



Cofinanciado por
la Unión Europea



CREASSE

**MANUAL PRÁCTICO SOBRE «CÓMO
ORIENTAR EL EMPRENDIMIENTO
COLECTIVO: EL PAPEL DE LA
FACILITACIÓN SOCIAL»**

**GUÍA PARA LLEVAR A CABO
LOS TALLERES TEMÁTICOS**

ÍNDICE DE CONTENIDO



Marketing

- Breve resumen 1
- Objetivos del módulo 2
- Lista de verificación 2
- Contenido de aprendizaje 4
- Ejemplos 7
- Lista de verificación final 8
- Ejercicio de reflexión 9
- Recursos adicionales y lecturas recomendadas 10

Liderazgo, autocuidado y gestión del tiempo

- Breve resumen 11
- Objetivos del módulo 12
- Lista de verificación 12
- Contenido de aprendizaje 13
- Ejemplos 13



- Ejercicio de reflexión 14
- Recursos adicionales y lecturas recomendadas 16

Marco legal 18

- Breve resumen 18
- Objetivos del módulo 19
- Lista de verificación 19
- Contenido de aprendizaje 20
- Ejemplos 22
- Lista de verificación final 24
- Ejercicio de reflexión 25
- Recursos adicionales y lecturas recomendadas 26

Modelo de negocio 27

- Breve resumen 27
- Objetivos del módulo 28
- Lista de verificación 28
- Contenido de aprendizaje 29
- Ejemplos 31

- Lista de verificación final 35
- Ejercicio de reflexión 36
- Recursos adicionales y lecturas recomendadas 37

Análisis económico y acceso a la financiación 39

- Breve resumen 39
- Objetivos del módulo 39
- Lista de verificación 40
- Contenido de aprendizaje 40
- Ejemplos 41
- Ejercicio de reflexión 44
- Recursos adicionales y lecturas recomendadas 46

Competencias relacionadas con el emprendimiento colectivo 47

- Breve resumen 47
- Objetivos del módulo 49
- Lista de verificación 52

MARKETING

Breve resumen

Este módulo presenta a los participantes los fundamentos del marketing en el contexto específico de las empresas sociales. A diferencia de las empresas tradicionales, las empresas sociales deben comunicar tanto su oferta comercial como su misión social, lo que convierte al marketing en una herramienta poderosa para impulsar el impacto y la sostenibilidad. El módulo abarca los fundamentos para crear una historia de impacto y una narrativa de marca convincentes, que son cruciales para atraer a clientes, beneficiarios y simpatizantes.

Los participantes aprenderán a identificar y mapear a las partes interesadas clave, segmentar y dirigirse a sus públicos, y adaptar sus mensajes para que resuenen en los diferentes grupos. El módulo explora la combinación de marketing (producto, precio, lugar y promoción), centrándose en alinear estos elementos con la misión social y los valores de la empresa. Se presta especial atención al marketing digital y a las redes sociales, proporcionando orientación práctica sobre cómo aprovechar las plataformas en línea para contar historias, involucrar a la comunidad y crear conciencia.

A través de ejercicios interactivos, estudios de casos reales y actividades prácticas, los participantes desarrollarán habilidades prácticas de marketing.

También redactarán un plan de marketing básico, estableciendo objetivos claros, identificando públicos objetivo, seleccionando los canales adecuados y definiendo métricas para medir el éxito. Al final del módulo, los participantes comprenderán cómo un marketing eficaz puede ayudar a su empresa social a atraer simpatizantes, generar confianza y crear un impacto duradero en sus comunidades. El módulo hace hincapié en la autenticidad, la transparencia y la importancia de conectar la misión con las necesidades del mercado.



Objetivos del módulo

Al finalizar este módulo, los participantes deberán ser capaces de:

- Comprender los retos y oportunidades únicos del marketing para las empresas sociales.
- Desarrollar una historia de impacto y una narrativa de marca convincentes.
- Identificar e involucrar a las partes interesadas clave y al público objetivo.
- Aplicar estrategias de marketing digitales y tradicionales.
- Crear un plan de marketing básico alineado con su misión social.

Lista de verificación

1. Comprender los conceptos básicos de la empresa social: misión, impacto social y sostenibilidad empresarial.
2. Ser capaz de articular claramente la importancia del marketing para las empresas sociales, incluyendo en qué se diferencia del marketing empresarial tradicional.



3. Estudiar y practicar la redacción de una «historia de impacto» que explique el propósito social y la misión de la empresa.
4. Revisar los principios de la marca auténtica y cómo alinear la marca con la misión y los valores de la empresa.
5. Familiarizarse con las técnicas narrativas que conectan emocionalmente con el público y hacen que las misiones complejas resulten cercanas.
6. Aprender a identificar y segmentar el público objetivo, incluida la creación de perfiles de clientes.
7. Revisar las técnicas de mapeo de las partes interesadas para identificar clientes, beneficiarios, financiadores y socios.
8. Comprenda los fundamentos del marketing mix (producto, precio, lugar, promoción) tal y como se aplican a las empresas sociales.
9. Estudie los fundamentos del marketing digital: redes sociales, estrategia de contenidos, selección de plataformas y tácticas de participación.
10. Sepa cómo establecer objetivos de marketing SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y con plazos determinados).
11. Revise las estrategias para seleccionar los canales de marketing adecuados en función del público y los recursos.
12. Aprender a medir y evaluar la eficacia del marketing utilizando análisis y comentarios.
13. Preparar ejemplos de campañas de marketing exitosas de empresas sociales y estudios de casos para debatir.
14. Esté preparado para guiar a los participantes a través del proceso de elaboración de un plan de marketing sencillo.
15. Comprender la importancia de la coherencia en los mensajes y la identidad visual en todos los materiales de marketing.

Contenido del aprendizaje

Estructura del módulo:

TEMA	DURACIÓN	METODOLOGÍA
Introducción al marketing de empresas sociales	30 min	Presentación, debate en grupo
Definición de su historia de impacto y su marca	45 min	Narración de historias, taller
Mapeo y selección de partes interesadas	45 min	Ejercicio en grupo, estudio de caso
Marketing mix para empresas sociales	60 min	Clase interactiva, trabajo en grupo
Marketing digital y redes sociales	60 min	Demostración, ejercicios prácticos
Asociaciones y participación comunitaria	30 min	Lluvia de ideas, juego de roles
Desarrollo del plan de marketing	60 min	Trabajo guiado con plantillas

Introducción al marketing de empresas sociales

- El marketing en las empresas sociales va más allá de la venta de productos o servicios; debe comunicar la misión social y crear conexiones emocionales.
- Debate sobre la dualidad: equilibrio entre los objetivos comerciales y el impacto social.

Definición de su historia de impacto y narrativa de marca

- Historia de impacto: articule claramente lo que hace su empresa, por qué es importante y el cambio que busca crear.
- Narrativa de marca: desarrolle una marca auténtica, impulsada por una misión, que resuene tanto en los clientes como en los seguidores.
- Narrativa: utilice historias reales (beneficiarios, fundadores, comunidad) para generar confianza y compromiso.

Sugerencia: facilite un ejercicio en el que los participantes redacten su propia historia de impacto y reciban comentarios de sus compañeros.

Identificación y selección de las partes interesadas

- Identifique a las partes interesadas clave: clientes, beneficiarios, financiadores, socios, responsables políticos.
- Identifique sus motivaciones y procesos de decisión (¿por qué le apoyarían o le comprarían?).
- Segmente y seleccione a su público en función de sus valores y necesidades.

Sugerencia: utilice una plantilla para el mapeo de las partes interesadas y guíe a los participantes para que la rellenen para su propia empresa.

Marketing mix para empresas sociales

- Producto: ¿Qué se ofrece? ¿Cómo resuelve un problema social?
- Precio: tenga en cuenta la asequibilidad, la percepción del valor y el impacto social.
- Lugar (distribución): ¿Cómo llegarán los productos/servicios al público? (online, venta al por menor, eventos comunitarios).
- Promoción: ¿Cómo comunicará su valor y su misión? (redes sociales, eventos, asociaciones, medios de comunicación tradicionales).

Consejo del formador: ejercicio en grupo para desarrollar un mini marketing mix para una empresa social de muestra.

Marketing digital y redes sociales

- Cree un sitio web fácil de usar y optimizado para dispositivos móviles como su centro digital.
- Aproveche las plataformas de redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter) para contar historias, involucrar a la comunidad y crear conciencia.
- Marketing de contenidos: blogs, vídeos, historias de impacto, liderazgo intelectual.
- Utiliza el marketing de vídeo para conseguir una mayor participación.
- Considere la posibilidad de utilizar Google Ads Grants y anuncios dirigidos en redes sociales para ampliar su alcance.
- Colabora con personas influyentes y embajadores que compartan tu misión.

Consejo del formador: Demuestre cómo se crea una página básica en las redes sociales y cómo se planifica una semana de publicaciones.

Asociaciones y participación de la comunidad

- Colabora con organizaciones, personas influyentes y líderes comunitarios afines para ampliar tu alcance y credibilidad.
- Organice o participe en eventos y talleres para establecer relaciones y generar confianza.

Desarrollo de un plan de marketing

- Guíe a los participantes en la redacción de un plan de marketing sencillo, que incluya:
- Objetivos (alineados con la misión)
- Públicos objetivo
- Mensajes clave
- Canales y tácticas
- Calendario y responsabilidades
- Métricas de éxito

Sugerencia: proporcione una plantilla de plan de marketing y facilite una sesión para completarla paso a paso.

Ejemplos

Actividades y ejercicios sugeridos:

- Taller de historias de impacto: los participantes escriben y comparten sus historias de impacto.
- Mapeo de partes interesadas: los equipos mapean las partes interesadas para una empresa social hipotética o real.
- Lluvia de ideas sobre el marketing mix: los grupos desarrollan un marketing mix para una empresa de muestra.

- Auditoría digital: los participantes revisan y critican los sitios web o las páginas de redes sociales de empresas sociales existentes.
- Juego de roles: Practicar la presentación de la empresa social a diferentes grupos de partes interesadas.
- Redacción del plan de marketing: sesión guiada utilizando una plantilla.

Lista de verificación final

Lista de verificación de dominio posterior al módulo para personas facilitadoras:

1. Puede explicar claramente el papel único y la importancia del marketing en las empresas sociales, distinguiéndolo del marketing empresarial tradicional.
2. Es capaz de guiar a los participantes en el desarrollo y perfeccionamiento de una historia de impacto convincente y una narrativa de marca auténtica para una empresa social.
3. Domina el mapeo de partes interesadas, incluyendo la identificación, segmentación y priorización de partes interesadas clave, tales como clientes, financiadores, socios y beneficiarios.
4. Puede facilitar ejercicios de segmentación, orientación y posicionamiento (STP) de la audiencia adaptados a los contextos de las empresas sociales.
5. Comprende y puede enseñar el marketing mix (producto, precio, lugar, promoción) tal y como se aplica a las empresas sociales, incluida la alineación de la misión.

6. Domina los fundamentos del marketing digital: conceptos básicos de sitios web, estrategia de redes sociales, creación de contenidos y herramientas de participación en línea.
7. Puede asesorar sobre la creación de asociaciones y colaboraciones para ampliar el alcance y la credibilidad del marketing.
8. Puede ayudar a los participantes a establecer objetivos de marketing SMART y alinearlos con los objetivos generales de impacto social.
9. Es capaz de orientar el desarrollo de un plan de marketing básico y viable para una empresa social.
10. Puede demostrar y facilitar el uso de herramientas y plantillas de marketing prácticas (por ejemplo, mapas de partes interesadas, plantillas de planes de marketing).
11. Entiende cómo medir la eficacia del marketing utilizando métricas y mecanismos de retroalimentación adecuados.
12. Puede proporcionar estudios de casos relevantes y ejemplos del mundo real para ilustrar estrategias de marketing eficaces para empresas sociales.

Ejercicio de reflexión

Después de completar la unidad de marketing, los facilitadores pueden utilizar las siguientes preguntas de reflexión abiertas para estimular un pensamiento y un debate más profundos:

- ¿Cómo influyó el proceso de mapear a las partes interesadas y definir su público objetivo en su forma de pensar sobre la promoción de la misión y las ofertas de su empresa social? ¿Qué nuevos conocimientos obtuvo sobre sus posibles seguidores o clientes a través de este ejercicio?

- ¿De qué manera podría ser necesario adaptar su historia de impacto o la narrativa de su marca al comunicarse con diferentes públicos (como financiadores, beneficiarios o socios)? ¿Qué retos podrían surgir y cómo los abordaría?
- Reflexionando sobre el plan de marketing que ha desarrollado, ¿qué aspectos le inspiran más confianza y qué áreas cree que requieren una mayor exploración o apoyo? ¿Cómo podría seguir probando y mejorando sus estrategias de marketing a medida que evoluciona su empresa social?

Recursos adicionales y lecturas recomendadas

- **Manual de formación en emprendimiento social (Proyecto RISE):**
https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/cd6b8f06-7987-4d7c-a73f-c9cdeb44a67b/I01_-_Social_Entrepreneurship_Training_Manual__EN_.pdf
- **«Marketing Your Social Enterprise» (Social Enterprise London):**
<https://www.socialenterprisebsr.net/wp-content/uploads/2016/05/Marketing-Your-Social-Enterprise-Social-Enterprise-London.pdf>
- **Kit de herramientas de marketing para empresas sociales (FSES):**
https://www.fses.hk/_ul/1716286984.pdf
- **Causeartist: 7 estrategias de marketing para empresas sociales:**
<https://www.causeartist.com/marketing-strategies-social-enterprises/>
- **Ailish Irvine Training: 10 estrategias de marketing digital probadas para empresas sociales:** <https://www.ailishirvinetraining.com/blog/10-proven-digital-marketing-strategies-for-social-enterprises>

LIDERAZGO, AUTOCUIDADO Y GESTIÓN DEL TIEMPO

Breve resumen

En este módulo, explorarás técnicas poderosas que te ayudarán a lograr el tan deseado equilibrio entre tu vida profesional y personal, incluso cuando te enfrentes a situaciones exigentes. También aprenderás a escuchar a tu cuerpo y a responder a sus necesidades, comprendiendo que es tu mayor aliado para afrontar cada día con claridad y vitalidad.

Descubrirás estrategias prácticas y eficaces que te permitirán gestionar tus responsabilidades diarias de forma más eficiente, al tiempo que conservas la energía necesaria para el autocuidado. A lo largo de este proceso, obtendrás una comprensión más profunda de ti mismo y de cómo gestionas tu vida actualmente. Explorarás diversas técnicas y consejos para organizar tu tiempo y tus prioridades de forma más eficaz, asegurándote de mantener un espacio para tu bienestar.

Objetivos del módulo

Los objetivos específicos de aprendizaje son:

- Promover el liderazgo para emprendedores, describiendo diferentes estilos y facilitando la toma de decisiones.
- Descubrir estrategias prácticas y eficaces que nos permitan gestionar nuestra vida diaria de forma más eficiente.
- Fomentar la conciencia del autocuidado como una habilidad clave para lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Lista de verificación

La persona facilitadora debe estar familiarizada con:

- El concepto de liderazgo, los diferentes estilos de liderazgo y cómo aplicarlos de manera eficaz en un entorno grupal.
- Actividades prácticas y dinámicas para desarrollar habilidades de liderazgo.
- La importancia de incorporar una perspectiva de género en el liderazgo.
- Estrategias y dinámicas de grupo para la toma de decisiones eficaz.
- Técnicas para una gestión eficiente del tiempo.
- Métodos para distinguir entre importante y urgente.
- Enfoques para minimizar las distracciones y mejorar la concentración.
- Herramientas y métodos para organizar y gestionar el tiempo.
- Prácticas de autocuidado para mantener la energía y el bienestar.
- Técnicas de reflexión para captar e integrar el aprendizaje.

Contenido del aprendizaje

- ¿Qué es el liderazgo? ¿Existe un único estilo de liderazgo? Autocrático. Participativo. Servicial. Distribuido.
- ¿El liderazgo tiene género?
- Toma de decisiones y liderazgo. Herramientas para la toma de decisiones.
- Objetivo del día: priorizar estrategias. Ejercicio: elige tu prioridad para el día.
- Enfoque: Superar las distracciones. Cómo mantener la concentración.
- Conservar la energía: Cuidar el cuerpo para recargar el cerebro. Cómo reconocer el estrés.
- Reflexiona, celebra y aprende. Evalúa buenos y malos resultados
- Aplicaciones digitales de gestión del tiempo de descarga gratuita. Aprende a utilizar la que se adapte a tus necesidades.
- ¿Qué es el tiempo y por qué es importante gestionarlo?
- Define tus objetivos: ¿cómo estás y cómo quieres estar? Objetivos personales y profesionales.
- Conócete a ti mismo: identifica comportamientos eficientes. Reparto de cargas, creencias limitantes, síndrome del impostor, pérdidas de tiempo...
- Planifica, elige y prioriza. Método GTD (Getting Things Done).

Ejemplos

Series

Te encantará ver cómo el Dr. Max Goodwin, en la serie «New Amsterdam», disponible en Netflix y Amazon Prime, tiene un estilo de liderazgo que enfatiza valores como la confianza y la humildad. 13

Reflexión:

¿Qué modelos de liderazgo tienes como referencia? ¿Son mujeres u hombres? ¿Crees que hay diferencias? ¿Por qué son una referencia para ti?

Ejercicios de reflexión

Reflexión 1

Ahora que ya conoces los cuatro estilos de liderazgo que hemos enumerado, ¿con cuál te identificas más? ¿Con cuál te sientes más cómodo?

Reflexión 2

¿Alguna vez te han preguntado qué estilo de liderazgo te resulta más natural?

Reflexión 3

¿Le gustaría probar alguno de los otros estilos de liderazgo? ¿Cuál y por qué?

Elige tu prioridad para el día

Aquí tienes un ejercicio práctico que te ayudará a elegir una prioridad para el día:

1. Tómate un momento para reflexionar: busca un lugar tranquilo donde puedas estar solo contigo mismo. Cierra los ojos, respira profundamente y concéntrate en el momento presente.
2. Visualiza tus tareas pendientes: imagina todas las tareas y responsabilidades que tienes para el día. Visualízalas como elementos que flotan en el aire frente a ti.

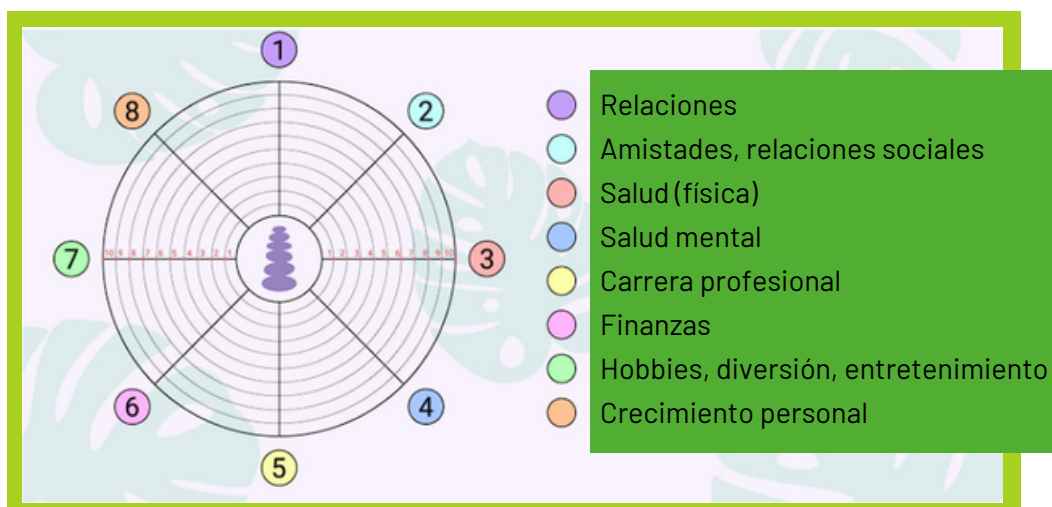
3. Pregúntese:

- ☐ ¿Qué prioridad quiero para hoy?
- ☐ ¿Qué es lo más urgente?
- ☐ ¿Qué prioridad me dará más satisfacción al final del día?
- ☐ ¿Qué me proporcionará más alegría cuando lo haga?
- ☐ ¿Cuál me acerca más a mis objetivos?

La rueda de la vida

Es una herramienta de autoanálisis creada por Paul J. Meyer, fundador del Success Motivation Institute.

1. Coge un papel y dibuja una rueda como esta (puedes cambiar o añadir cualquier área que sea importante para tu vida).
2. Ahora coge un bolígrafo azul y otro rojo (los colores no importan, solo que sean diferentes).
3. Utiliza el bolígrafo azul y valora con sinceridad tu nivel de satisfacción del 0 al 10 en cada una de las diferentes áreas de tu vida actual (tu estado actual).



Recursos adicionales y lecturas recomendadas

- **Estrategias para el autocuidado de los emprendedores:**

<https://www.wishup.co/blog/self-care-strategies-for-entrepreneurs/>

- **Lista de verificación para el autocuidado de los líderes de Harvard Business Review:**

<https://hbr.org/2024/09/a-self-care-checklist-for-leaders>

Aquí hay un vídeo en el que el educador y escritor James M. Lang habla sobre por qué nos cuesta prestar atención y los peligros de la multitarea.

- **¿Por qué nos cuesta prestar atención? James M. Lang, educador y escritor:** <https://youtu.be/S4wm2zPuNYU?feature=shared>

Existen técnicas que pueden ayudarte a gestionar tu tiempo de forma más eficaz. Una de estas técnicas es la técnica Pomodoro, un método de gestión del tiempo que utiliza intervalos de trabajo cortos y concentrados, conocidos como «pomodoros», intercalados con breves descansos. Consiste en trabajar en una tarea durante 25 minutos, luego tomar un descanso de 5 minutos y repetir este ciclo cuatro veces antes de tomar un descanso más largo de 15 a 30 minutos.

- **Técnica Pomodoro**

En la era digital, existen numerosas aplicaciones y herramientas diseñadas específicamente para implementar la técnica Pomodoro o para la gestión del tiempo. Algunas de las más populares:

- **Toggl Track**. Un software de seguimiento que crea informes personalizados a partir de los datos de tiempo de su equipo para maximizar la productividad y los ingresos.
- **Notion**. Un espacio para resolver dudas, automatizar tareas y avanzar en los proyectos.
- **Forest**. Una aplicación diseñada para ayudarte a alejarte del teléfono y centrarte en tus tareas importantes.

Aquí tienes un vídeo y un podcast que explican cómo identificar y cambiar tus creencias limitantes.

- **Vídeo: Cómo identificar y cambiar tus creencias limitantes | + Ejercicio práctico:** <https://youtu.be/OYNZK3A8JYQ?feature=shared>
- Otro método es **Getting Things Done (GTD)**, una metodología de productividad personal que redefine tu forma de enfocar la vida y el trabajo. Normalmente seguimos un método de trabajo de cinco etapas para gestionar nuestro trabajo. (1) Capturamos las cosas que nos llaman la atención, (2) aclaramos lo que significan y (3) organizamos los resultados, sobre los que (4) reflexionamos con frecuencia para elegir en qué (5) centrarnos a continuación. Para saber más: <https://gettingthingsdone.com/what-is-gtd/>

Y aquí tienes algunas de las muchas herramientas digitales que puedes utilizar para tomar decisiones en grupo de forma virtual:

- **Loomio.** Tomen decisiones juntos sin necesidad de reuniones.
- **Murmur.** Murmur permite realizar llamadas de voz entre grupos de dispositivos compatibles con Bluetooth LE.

MARCO LEGAL

Breve resumen

Este módulo ofrece a los formadores una visión general esencial de los marcos jurídicos que regulan las empresas sociales en Hungría, España, Italia, Chipre y Albania. Comprender el contexto jurídico es fundamental para los aspirantes a emprendedores sociales, ya que determina la forma en que se crean, funcionan y mantienen las organizaciones en cada país. El módulo comienza describiendo los principios generales comunes a la legislación sobre empresas sociales, como el requisito de una misión social clara, las restricciones o directrices sobre la distribución de beneficios y la importancia de una gobernanza transparente. A continuación, destaca las diferencias significativas entre los distintos países.

Se anima a los formadores a familiarizarse tanto con los elementos universales como con las normativas específicas de cada país que afectan a la creación y el funcionamiento de las empresas sociales. El módulo incluye actividades prácticas, como análisis comparativos, redacción de documentos de gobernanza y debates sobre casos prácticos, para ayudar a los participantes a comprender cómo los marcos jurídicos influyen en sus decisiones y estrategias.

En última instancia, este módulo prepara a los formadores para guiar a los participantes en la navegación por los requisitos legales, la toma de decisiones informadas sobre la estructura organizativa y el cumplimiento de las leyes nacionales. Se recuerda a los facilitadores que consulten siempre la normativa local actualizada, ya que los marcos jurídicos pueden evolucionar y diferir significativamente entre países.

Objetivos del módulo

Al finalizar este módulo, los participantes deberán ser capaces de:

- Comprender el concepto de marco jurídico y su importancia para el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas sociales.
- Reconocer las características y criterios esenciales que definen una empresa social, como el propósito social, los límites de distribución de beneficios y la gobernanza inclusiva.
- Analizar cómo los marcos jurídicos influyen en los aspectos operativos, financieros y de gobernanza de las empresas sociales, incluido el acceso a incentivos y programas de apoyo.
- Evaluar las ventajas y los retos de los diferentes marcos jurídicos, incluido el impacto de tener una forma jurídica específica frente a operar bajo estructuras jurídicas generales.
- Aplicar los conocimientos sobre marcos jurídicos a situaciones prácticas, lo que permite tomar decisiones informadas sobre la estructura jurídica más adecuada para una idea de empresa social determinada en diferentes contextos nacionales.

Lista de verificación

1. Legislación nacional clave: visión general de los antecedentes relevantes para el país específico.
2. Criterios básicos que definen las empresas sociales: misión social, límites de distribución de beneficios, umbrales de generación de ingresos y modelos de gobernanza.
3. Formas jurídicas frente a estatutos jurídicos: formas específicas de cada país.
4. Procesos de registro y certificación: requisitos para los registros nacionales.

5. Estudios de casos que ilustran el cumplimiento exitoso o fallido.
6. Marcos de inclusión de las partes interesadas: modelos de gobernanza que requieren la participación de los trabajadores/beneficiarios.
7. Financiación e incentivos fiscales: desgravaciones fiscales, subvenciones o subsidios vinculados a formas jurídicas/estatus específicos en cada país.
8. Recursos a nivel de la UE: Iniciativa de la Comisión Europea sobre Empresas Sociales y Manual de la OCDE sobre el diseño de marcos jurídicos.
9. Lista de contactos locales: asesores jurídicos, registros u ONG de cada país para obtener orientación en tiempo real durante la formación.

Contenido de aprendizaje

TEMA	METODOLOGÍA
Introducción a los marcos jurídicos	Clase interactiva, debate en grupo
Características esenciales de las empresas sociales en [País]	Presentación, preguntas y respuestas, lluvia de ideas guiada
Impacto del marco jurídico en las operaciones	Análisis de casos prácticos, trabajo en grupos reducidos
Ventajas y retos del marco nacional	Clase interactiva, trabajo en grupo
Aplicación práctica	Debate moderado, resolución de problemas, juego de roles
Recursos y orientación adicional	Repaso de los recursos, turno abierto de preguntas y respuestas

Introducción a los marcos jurídicos

- Definir qué es un marco jurídico.
- Explicar por qué un marco jurídico es esencial para el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas sociales.
- Debatir el papel de la ley en la configuración de oportunidades, obligaciones y apoyo a las empresas sociales.

Características esenciales de las empresas sociales en ESPAÑA

- Describir los criterios básicos que definen una empresa social según la legislación nacional:
 1. Finalidad o misión social.
 2. Normas sobre distribución de beneficios y reinversión.
 3. Requisitos de gobernanza (por ejemplo, participación de las partes interesadas, transparencia).
- Destaque cualquier forma jurídica o estatuto específico disponible para las empresas sociales.
- Describa el proceso de registro y certificación.

Impacto del marco jurídico en las operaciones

- Explique cómo el marco jurídico nacional afecta a:
 1. Las operaciones y la gestión diarias.
 2. Los requisitos financieros, como los ingresos mínimos procedentes de actividades comerciales.
 3. Las obligaciones de gobernanza y presentación de informes.
- Describa los incentivos, los programas de apoyo y los beneficios fiscales disponibles para las empresas sociales.

Ventajas y retos del marco jurídico nacional

- Evaluar las principales ventajas del entorno jurídico actual para las empresas sociales.
- Identificar los retos o barreras comunes (por ejemplo, trámites de registro complejos, acceso limitado a la financiación, restricciones normativas).
- Analizar las implicaciones de operar bajo una legislación específica para empresas sociales frente a estructuras jurídicas generales (si procede).

Aplicación práctica

- Guiar a las personas participantes a través de ejercicios prácticos:
 1. Estudios de casos de empresas sociales exitosas que operan bajo el marco nacional.
 2. Escenarios para elegir la forma jurídica o el estatus más adecuado para una nueva idea de empresa social.
 3. Redacción de un plan sencillo de gobernanza o cumplimiento basado en los requisitos nacionales.

Recursos y orientación adicional

- Proporcione una lista de los principales recursos nacionales: registros oficiales, asesores jurídicos, organizaciones de apoyo y referencias legislativas actualizadas.

Ejemplos

Actividades y ejercicios sugeridos:

Introducción a los marcos jurídicos

- *Breve cuestionario sobre términos y conceptos clave para activar los conocimientos previos.*
- *Lluvia de ideas guiada: los participantes comparten lo que piensan que es un marco jurídico y por qué es importante.*

Características esenciales de las empresas sociales en España

- Hoja de trabajo para rellenar: Los participantes completan definiciones o criterios durante la sesión.
- Dirígete a tu vecino: Las parejas debaten y enumeran las características esenciales de una empresa social según la definición de la legislación nacional.

Impacto del marco jurídico en las operaciones

- Análisis de casos prácticos: Pequeños grupos analizan un escenario realista de una empresa social que se rige por la normativa nacional.
- Preguntas para reflexionar: cada participante escribe en un papel una pregunta sobre los retos operativos; los demás añaden sus opiniones a medida que circulan los papeles.

Ventajas y retos del marco nacional

- Actividad de las cuatro esquinas: los grupos rotan entre rotafolios etiquetados como «Ventaja», «Reto», «Oportunidad» y «Amenaza», añadiendo puntos a cada uno.
- Lo que me resulta más difícil: los participantes se colocan junto al reto que les resulta más confuso y lo debaten en grupo.

Aplicación práctica

- Juego de roles: Los participantes representan situaciones (por ejemplo, registrar una empresa social, resolver un problema de cumplimiento).
- Mejor resumen: Los grupos resumen los pasos clave para el cumplimiento y presentan sus conclusiones a la clase.

Lista de verificación final

Lista de verificación posterior al módulo para personas facilitadoras:

1. Comprender claramente el concepto y el propósito de un marco jurídico para las empresas sociales en su país.
2. Ser capaz de articular las características y criterios jurídicos esenciales que definen una empresa social a nivel nacional (por ejemplo, misión social, distribución de beneficios, gobernanza).
3. Conocer las formas o estatutos jurídicos específicos disponibles para las empresas sociales en su país, incluidos los procesos de registro y certificación.
4. Comprender cómo el marco jurídico nacional afecta a los aspectos operativos, financieros y de gobernanza de las empresas sociales.
5. Estar familiarizado con los incentivos, los planes de apoyo y los beneficios fiscales disponibles para las empresas sociales en virtud de la legislación nacional.
6. Identificar las principales ventajas y retos del marco jurídico nacional para las empresas sociales.
7. Ser capaz de orientar a los participantes en la selección de la estructura jurídica más adecuada para su idea de empresa social en función de la normativa nacional.
8. Facilitar con confianza ejercicios prácticos y estudios de casos relevantes para el contexto nacional.
9. Saber cómo acceder y dirigir a los participantes a recursos nacionales actualizados, registros oficiales y organizaciones de apoyo jurídico.

- 
10. Demostrar habilidades de facilitación eficaces: involucrar a los participantes, gestionar los debates en grupo y adaptar los métodos a las necesidades de los participantes.
 11. Estar preparado para responder a preguntas comunes sobre el cumplimiento legal y los retos operativos de las empresas sociales en su país.
 12. Tener la capacidad de evaluar el aprendizaje de los participantes y proporcionar comentarios constructivos, asegurando que se cumplan los objetivos de aprendizaje del módulo.

Ejercicio de reflexión

Una vez completada la unidad, invite a los participantes a reflexionar y debatir sobre su experiencia de aprendizaje. Utilice las siguientes preguntas abiertas para fomentar el pensamiento crítico y una mayor implicación con el contenido:

- ¿Qué aspecto del marco jurídico nacional para las empresas sociales le parece más desafiante o sorprendente, y por qué?
- ¿Cómo cree que los requisitos legales tratados en esta unidad influirán en su enfoque de la planificación o la gestión de una empresa social?
- En su opinión, ¿qué actividad de aprendizaje (por ejemplo, debate en grupo, estudio de casos, juego de roles) le ayudó a comprender mejor el material y cómo podrían estos métodos apoyar su trabajo en el futuro?

Recursos adicionales y lecturas complementarias

- **Manual de la OCDE: Diseño de marcos jurídicos para las empresas sociales:**
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/04/designing-legal-frameworks-for-social-enterprises_a9925d00/172b60b2-en.pdf
- **Informe de la Comisión Europea: Las empresas sociales y sus ecosistemas en Europa:** <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21575&langId=en>
- **Modelo sostenible para empresas sociales y marcos jurídicos (Interreg Europa Central):** <https://programme2014-20.interreg-central.eu/Content.Node/CE-Responsible/D.T4.2.2-Guideline-manual.pdf>
- **Socioeco.org: Diseño de marcos jurídicos para empresas sociales:**
https://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-8377_en.html

MODELO DE NEGOCIO

Breve resumen

En este módulo, el facilitador social aprenderá a facilitar/impartir un taller temático centrado en el diseño o perfeccionamiento del modelo de negocio de la economía social y solidaria (ESS) utilizando el Business Model Canvas (BMC). El BMC es una herramienta de gestión estratégica y empresarial que ayuda a los emprendedores a comprender, diseñar, comunicar, cuestionar, innovar y pivotar su modelo de negocio, mediante el análisis de elementos clave, como las propuestas de valor, los segmentos de clientes, los canales y las fuentes de ingresos. El objetivo de un modelo de negocio es ayudar a los emprendedores a comprender y articular claramente cómo funciona una empresa, de modo que cree, entregue y capture valor. En el caso de una empresa social, se trataría en última instancia de cómo la empresa generará tanto valor financiero (dinero) como social (impacto positivo en la sociedad), y cuál es la relación entre ambos valores en la empresa.

Este módulo hace hincapié en cómo los facilitadores pueden orientar y ayudar a los emprendedores sociales a través de información estructurada, reflexión y colaboración para preparar un modelo de negocio eficaz, siendo capaces de identificar los elementos fundamentales que se requieren en el modelo. Es especialmente relevante para los emprendedores de la ESS en fase inicial que necesitan claridad para alinear su misión con el mercado. El taller incorporará información relevante, ejemplos de la vida real y trabajo práctico en grupo para apoyar la co-creación y el aprendizaje práctico.

Al final de esta unidad, los facilitadores contarán con instrucciones, métodos y ejercicios para involucrar a los participantes en un taller dinámico y revelador.

Objetivos del módulo

Al completar esta unidad, el facilitador social será capaz de:

- Impartir eficazmente el tema y facilitar debates, lluvias de ideas y actividades prácticas a lo largo de las sesiones.
- Explicar los conceptos principales y los componentes del Business Model Canvas en el contexto social de la ESS.
- Guiar a los emprendedores en el diseño, la preparación y la revisión de su modelo de negocio.
- Utilizar herramientas como plantillas de lienzos, estudios de casos y ejemplos para que el proceso sea fácil de entender, interactivo e inclusivo.
- Ayudar a los participantes a alinear su misión social con mecanismos de generación de ingresos.
- Acceder a los conocimientos, la información de referencia y los materiales necesarios para impartir las sesiones de formación.

Lista de verificación

Antes de impartir este módulo, el facilitador debe:

- ☐ Revisar cuidadosamente el Manual del facilitador junto con los recursos adicionales proporcionados para asegurarse de que comprende bien el tema y los conceptos clave.
- ☐ Preparar con antelación todos los materiales de formación necesarios, como presentaciones (PPT), folletos (PDF) y plantillas, asegurándose de que sean claros, atractivos y estén bien estructurados.

- 
- Siempre que sea pertinente, adaptar el contenido para reflejar el contexto local, incluyendo ejemplos de la vida real y estudios de casos que se ajusten al entorno y las experiencias de los participantes.
 - Comprenda los nueve componentes del BMC y sus interconexiones.
 - Familiarícese con ejemplos de empresas de ESS y sus modelos de negocio.
 - Imprima o proyecte el BMC para su uso en grupo.
 - Prepare rotuladores, notas adhesivas, rotafolios y rotuladores.
 - Prepare la sala de formación para el trabajo en grupo y la exposición en la pared.
 - Tener ejemplos de BMC rellenos para ilustrar.
 - Asegúrese de utilizar un lenguaje sencillo y comprensible, así como materiales visuales.
 - Asignar tiempo por sección (aproximadamente 15 min por bloque).
 - Comprender cómo apoyar eficazmente a los participantes durante las tareas individuales y los ejercicios colaborativos.
 - Planificar actividades dinamizadoras, relevantes para el tema, que ayuden a mantener el interés y la concentración durante la sesión.
 - Crear un método para que los participantes documenten su trabajo en el lienzo (foto, plantilla o herramienta en línea).

Contenido de aprendizaje

Al preparar el contenido de la formación, los facilitadores sociales deben intentar que sea atractivo y accesible incorporando elementos visuales, herramientas interactivas y recursos relevantes. Utilice imágenes, infografías, ejemplos y técnicas narrativas para mejorar la comprensión y facilitar el aprendizaje.

El contenido de aprendizaje debe incluir la plantilla oficial del Business Model Canvas, asegurándose de que el formato siga el marco original. A los efectos de esta formación, el BMC debe adaptarse al contexto del emprendimiento social, reflejando tanto el impacto social como la sostenibilidad financiera.

También es esencial aclarar la distinción entre un modelo de negocio y un plan de negocio:

- Un **modelo de negocio** describe la lógica con la que una organización crea, ofrece y captura valor¹.
- Un **plan de negocio** es un documento detallado que describe la estrategia, las operaciones, las previsiones financieras y los pasos para implementar el modelo de negocio.

Los materiales también deben presentar y explicar los **nueve componentes clave** del Business Model Canvas:

1. **Propuesta de valor:** el valor único (social y/o económico) que ofrece su empresa.
2. **Segmentos de clientes:** los grupos específicos a los que presta servicio (incluidos los beneficiarios y/o clientes).
3. **Canales:** las formas en que usted ofrece su valor y se comunica con su público.
4. **Relaciones con los clientes:** El tipo de relación que establece con los beneficiarios o clientes.
5. **Fuentes de ingresos:** cómo obtiene ingresos su empresa para financiar sus actividades y cumplir su misión.
6. **Recursos clave:** los activos necesarios para cumplir su propuesta de valor.

¹Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley. https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf



7. **Actividades clave:** Las acciones esenciales que su empresa debe llevar a cabo para tener éxito.
8. **Asociaciones clave:** las organizaciones o personas que le ayudan a ofrecer su valor.
9. **Estructura de costes:** todos los costes importantes relacionados con el funcionamiento de su empresa.

Asegúrese de que estos componentes se presenten y expliquen claramente en sus materiales de formación, y de que se incluya el contexto social correspondiente. Siempre que sea posible, **adapte los ejemplos y el lenguaje al contexto local** para garantizar la relevancia y la resonancia con el público objetivo.

Se debe dar tiempo a los alumnos para que desarrollen su propio modelo de negocio, comenzando durante la formación y quizá finalizándolo en casa.

Ejemplos

Para llevar a cabo de manera eficaz el Business Model Canvas (BMC) para el emprendimiento social, los facilitadores deben utilizar una combinación de actividades prácticas, como debates en grupo, juegos de rol y ejercicios interactivos. A continuación se presentan ejemplos e instrucciones para guiar a los facilitadores en la creación de sesiones atractivas y productivas.

Guía para llevar a cabo un taller temático sobre el Business Model Canvas para la economía social y solidaria.

Preparación

- Comprender los antecedentes de los participantes y adaptar el contenido en consecuencia.
- Establecer objetivos claros sobre lo que se pretende conseguir con el taller.

- Prepare los materiales: pósteres del BMC, notas adhesivas, rotuladores, puntos de votación, rotafolios, proyector, PPT, etc.
- Organizar la sala para facilitar la interacción y la visibilidad de las ayudas visuales.
- Crear un ambiente acogedor con etiquetas con los nombres y refrigerios.

Anexos/folletos opcionales

- Plantilla imprimible en tamaño grande del Business Model Canvas para SSE
- Notas adhesivas y rotuladores de colores
- Temporizador para ejercicios cronometrados
- Ejemplos de folletos de casos prácticos
- Herramientas en línea, plantillas de Canva o Miro
- Hoja de referencia para el facilitador: consejos, preguntas y ejemplos de SSE para cada bloque del BMC

Flujo sugerido para la sesión:

1. Bienvenida e introducción

- Dé la bienvenida a los participantes y explique el propósito y el programa.
- Realizar una actividad para romper el hielo o un juego de calentamiento para crear rapport, preferiblemente relacionado con el tema central de la sesión (por ejemplo, «¿Qué significa para ti el "valor" en tu comunidad?»).
- Breve descripción general del BMC y por qué es importante.

2. Business Model Canvas y adaptación a la SSE

- Presente cada bloque del BMC con explicaciones claras y ejemplos.

1. Propuesta de valor (facilite la lluvia de ideas y los debates en grupo sobre las propuestas de valor)
 2. Segmentos de clientes (utilice perfiles para explorar los segmentos de clientes)
 3. Canales
 4. Relaciones con los clientes (debate con estudios de casos)
 5. Fuentes de ingresos
 6. Actividades clave
 7. Recursos clave
 8. Alianzas clave
 9. Estructura de costes (debate centrado en la sostenibilidad y el impacto social)
- Destacar la diferencia del BMC para las empresas sociales: centrarse en la creación de **valor social, los beneficiarios frente a los clientes y los modelos de ingresos mixtos.**
 - Explique la diferencia entre el lienzo de modelo de negocio y el plan de negocio.
 - Si es posible, utilice un caso práctico de una iniciativa de ESS conocida para ilustrar cada bloque.

3. Trabajo interactivo en grupo y técnicas de facilitación

- Divida a los participantes en pequeños grupos para trabajar en diferentes secciones del BMC.

Técnicas de debate en grupo

- **Speed Canvas:** los grupos pequeños hacen una lluvia de ideas sobre cada bloque en 5 minutos.
- **Intercambio por turnos:** cada participante comparte sus ideas sobre un bloque específico del BMC (por ejemplo, segmentos de clientes) por turnos, asegurándose de que todos contribuyan.



- **Sesiones de lluvia de ideas:** utilice notas adhesivas para que los participantes escriban sus ideas individualmente y, a continuación, agrupe las ideas similares en el póster del BMC.
- **Votación con puntos:** después de generar ideas, los participantes utilizan puntos de colores para votar las propuestas de valor o los canales más prometedores, con el fin de priorizar las ideas.
- **Alineación de la «misión con el modelo»:** compare la misión de una SSE con su modelo de negocio: ¿qué falta?
- **El cliente es lo primero:** cree un perfil y, a continuación, diseñe el resto del lienzo en función de sus necesidades.
- **Juegos de rol:** un participante interpreta a un emprendedor social y los demás actúan como inversores, clientes o socios. Así puede simular comentarios sobre cada bloque del BMC.
- **Análisis de casos prácticos:** revise ejemplos de empresas sociales exitosas y analice sus componentes BMC.
- **Mapeo visual:** utilice pósteres grandes de BMC, notas adhesivas y rotuladores para trazar visualmente los modelos de negocio de forma colaborativa.
- **Anime a presentar y comentar los borradores de BMC.**
- **Diseño del lienzo en equipos.**

Ejemplos de temas para el debate:

- Identificar los principales problemas sociales que la empresa pretende resolver.
- Explorar los perfiles de los clientes y sus necesidades.
- Debate fuentes de ingresos sostenibles para un impacto social.
- Evaluación de los riesgos de un único canal de distribución.
- Alineación de los objetivos empresariales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

4. Resumen y planificación de los próximos pasos.

- Facilitar una sesión para perfeccionar e integrar las ideas en un modelo coherente.
- Desarrollar los siguientes pasos viables con responsabilidades y plazos asignados.
- Recopilar comentarios sobre el proceso del taller para una mejora continua.

5. Seguimiento

- Documentar y compartir los resultados del taller.
- Ofrecer apoyo continuo y realizar comprobaciones para ayudar a implementar el modelo de negocio.
- Anime a los alumnos a considerar el BMC como un marco dinámico que crece y cambia con su trayectoria en la empresa social, y que debe adaptarse y revisarse periódicamente en respuesta a los comentarios de la comunidad y los retos prácticos.

Lista de verificación final

Después de completar la unidad, la facilitadora debe ser capaz de:

- ☐ Adaptar el método de presentación del BMC para que se ajuste a diferentes grupos y niveles de experiencia en la ESS.
- ☐ Crear un espacio psicológicamente seguro, en el que todos se sientan cómodos y seguros para compartir ideas y dar su opinión.
- ☐ Identificar cuándo intervenir y guiar a los alumnos y cuándo dar un paso atrás y dejar que el grupo trabaje.
- ☐ Mostrar cómo el BMC se vincula con la medición del impacto, ayudándoles a ver el panorama general.

- ☐ Capturar los resultados del grupo de manera eficaz.
- ☐ Utilizar herramientas analógicas y digitales (rotafolios, pizarras online, lo que funcione mejor y se adapte a los participantes).
- ☐ Gestionar la dinámica y el tiempo del grupo para garantizar que todos se mantengan involucrados.
- ☐ Apoyar a los emprendedores en la presentación de sus modelos de negocio, tal vez incluso facilitar una sesión de «pitch-back».
- ☐ Documentar el proceso de aprendizaje con fotos o herramientas en línea.
- ☐ Dar pasos de acción claros para que los emprendedores sepan qué hacer a continuación y tengan un plan.
- ☐ Apoyar a los participantes con un seguimiento a lo largo del proceso, para que puedan mejorar aún más sus modelos.
- ☐ Proporcione materiales y recursos adicionales para un aprendizaje más profundo.

Ejercicio de reflexión

A continuación, se incluyen algunas preguntas de reflexión que los facilitadores pueden plantear a los participantes al final de la unidad del Business Model Canvas (BMC) para fomentar la participación crítica.

1. ¿Cómo le ayudó el uso del Business Model Canvas durante la sesión a comprender claramente o a pensar de manera diferente sobre su idea o iniciativa de ESS? Si es así, ¿cómo y por qué?
2. ¿Qué parte del lienzo le resultó más difícil de completar y qué apoyo o explicación le ayudó a avanzar?

3. ¿Cómo influyeron los comentarios o el debate del grupo en su forma de pensar y le ayudaron a remodelar partes de su lienzo? ¿Qué cambios consideraría introducir en su modelo de negocio después de la sesión?
4. Al repasar los ejercicios y el trabajo en grupo, ¿qué momentos le ayudaron a conectar el BMC con el impacto social en el mundo real y a ver cómo su modelo de negocio podría generar un impacto real en su comunidad?

Recursos adicionales y lecturas recomendadas

- **Strategyzer. (s. f.). El lienzo del modelo de negocio (BMC). Strategyzer.**

Obtenido de: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>

Enlace editable de Canva:

[https://www.canva.com/design/DAGoQ_QPNAw/gceReN09bwHoUDa6ZUeAnQ/edit?
utm_content=DAGoQ_QPNAw&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAGoQ_QPNAw/gceReN09bwHoUDa6ZUeAnQ/edit?utm_content=DAGoQ_QPNAw&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)

- **Miro. (s. f.). Plantilla de lienzo de modelo de negocio en Miro.**

Enlace editable en Miro: <https://miro.com/templates/business-model-canvas/>

- **Social Innovation Lab. (s. f.). Plantilla de lienzo de modelo de negocio social.**

Enlace Canva editable:

[https://www.canva.com/design/DAGoLjcojXg/GExuNFTYodZ-
AISH0ez4hw/edit?
utm_content=DAGoLjcojXg&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAGoLjcojXg/GExuNFTYodZ-AISH0ez4hw/edit?utm_content=DAGoLjcojXg&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)



- **Partners Albania (s. f.). Plantilla Idea Canvas para empresas sociales**

Enlace editable de Canva:

<https://www.canva.com/design/DAGoRL4zkNI/KzqHOMKthhtDRCrrq77c8A/edit>

- **Swarthmore College. (s. f.). Plantilla colaborativa digital del lienzo del modelo de negocio social.**

Obtenido de: <https://socialbusinessmodelcanvas.swarthmore.edu>

Enlace editable de Canva:

[https://www.canva.com/design/DAGoLvc1Ef8/tWaaykSr9olawfwaCuSKSQ/edit?](https://www.canva.com/design/DAGoLvc1Ef8/tWaaykSr9olawfwaCuSKSQ/edit?utm_content=DAGoLvc1Ef8&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)

[utm_content=DAGoLvc1Ef8&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAGoLvc1Ef8/tWaaykSr9olawfwaCuSKSQ/edit?utm_content=DAGoLvc1Ef8&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)

- **Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley.**

Enlace: https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf

- **Burkett, I. (s. f.). Uso del lienzo de modelo de negocio para el diseño de empresas sociales [PDF]. The Centre for Social Impact.**

Enlace: <https://cscuk.fcdo.gov.uk/wp-content/uploads/2016/07/BMC-for-Social-Enterprise.pdf>

- **Instituto de Empresas Sociales. (2022). Modelo de negocio social Canvas [PDF].**

Enlace: <https://sehub.ca/wp-content/uploads/2022/11/Social-Business-Model-Canvas.pdf>

- **Stanford Social Innovation Review. (s. f.). Empresa social. (Artículos sobre emprendimiento social e innovación social.**

Enlace: <https://ssir.org/topics/category/social-enterprise>

ANÁLISIS ECONÓMICO ACCESO A LA FINANCIACIÓN

Breve resumen

En este módulo, aprenderás los conceptos básicos para calcular las finanzas de tu empresa (inversiones, costes, ingresos y beneficios) y conocerás herramientas para calcular la viabilidad económica y financiera y cómo tomar decisiones basadas en estos resultados.

Objetivos del módulo

Los objetivos específicos de aprendizaje son:

- Comprender los fundamentos del análisis económico y financiero de un proyecto empresarial.
- Desarrollar habilidades para evaluar la viabilidad económica de una iniciativa empresarial.
- Explorar fuentes de financiación y subvenciones para presentar a estas organizaciones.

Lista de verificación

La personas facilitadora debe estar familiarizada con:

- Conceptos económicos y financieros básicos.
- Cómo comunicar conceptos económicos de forma didáctica.
- Herramientas para calcular la viabilidad económica y financiera.
- Cuál es el propósito de realizar este tipo de cálculos y por qué son importantes.
- Las alternativas de financiación y cuál es la más adecuada para cada negocio y cada persona.
- Casos de financiación.

Contenido de aprendizaje

1. Educación financiera básica: comprender los conceptos

1. Aspectos clave a tener en cuenta: impuestos

- Balance general, cuenta de pérdidas y ganancias, flujo de caja
- Previsión de ingresos: aportaciones, ventas, subvenciones
- Previsión de gastos: inversiones, costes fijos y variables
- Impuestos directos e indirectos. Obligaciones fiscales y contables

2. Plan de inversión

3. Plan de financiación

4. Previsión de ventas

5. Costes fijos y variables

6. Punto de equilibrio

7. Plan de flujo de caja: cobros y pagos

8. Cuenta de resultados
9. Depreciación
10. Balance
11. Análisis económico y sus ratios

2. Opciones de financiación:

1. Microcréditos
2. Préstamos y líneas de crédito
3. Sociedades de garantía recíproca
4. Empresas de capital riesgo
5. Préstamos participativos
6. Subvenciones públicas

Ejemplos

Reflexiones en el aula

OBJETIVOS

- ¿Por qué hacer una contabilidad provisional? ¿Para qué sirve?
- ¿Tenemos que hacer una previsión muy precisa?
- ¿Durante cuántos años debemos hacerlo?

FIABILIDAD

- ¿Es una garantía de viabilidad?
- ¿Podemos saber si el negocio funcionará?

IMPORTANCIA

- ¿Siempre es necesario?
- ¿Cuándo es más importante?

¿POR DÓNDE EMPEZAMOS A CALCULAR?

- Inversiones
- Gastos fijos
- Gastos variables
- Ventas
- Coste de personal
- Punto de equilibrio

¿QUIÉN HACE QUÉ?

- ¿Quién debe hacer los cálculos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Cuál es nuestro papel?
- ¿Qué sentido tiene esto para el empresario?

RELLENE SU PLAN DE INVERSIÓN INICIAL. Piense en lo que necesita para cada una de las partidas presupuestarias:

PLAN DE INVERSIÓN
Costes de constitución y licencia
Costes de puesta en marcha
Transferencia y propiedad industrial
Aplicaciones informáticas y web
Instalaciones
Maquinaria

Herramientas y equipamiento
Mobiliario y equipamiento de oficina
Equipos de transporte
Equipos informáticos
Otros activos fijos
Garantías y depósitos
Existencias/suministros
IVA pagado
Efectivo inicial

EJEMPLOS

Aquí puede ver un plan de inversión inicial de una empresa de logística:

1. Costes de constitución y licencia

- Registro de la empresa: 750 €
- Seguros, permisos y licencias: 5500 €

2. Infraestructura y equipamiento

- Adquisición y acondicionamiento de la oficina: 120 000 €
- Equipamiento de oficina (mobiliario, tecnología, etc.): 5000 €
- Software de contabilidad, CRM y nóminas: 3000 €
- Desarrollo y lanzamiento del sitio web: 600 €
- Otros gastos iniciales (material de oficina, publicidad, etc.): 3500 €

3. Costes operativos iniciales

- Costes operativos durante los primeros 3 meses (salarios, suministros, servicios públicos): 120 000 €

4. Inversión inicial total

- Total estimado: 300 000 €

Ejercicio de reflexión

Actividad 1. Comprender conceptos clave como ingresos, gastos y puntos de equilibrio.

1. Dividir a los participantes en grupos o trabajar individualmente.

2. Presente el siguiente escenario ficticio:

«Vas a abrir una pequeña cafetería en tu barrio. Ya has alquilado el local y esperas vender 1000 cafés al mes a 2 € cada uno. Tus gastos fijos mensuales (seguridad social y salarios, alquiler, publicidad, electricidad, seguros, internet) son de 1200 €, y tus gastos variables (materias primas, utensilios de cocina, etc.) son de 0,50 € por cada café vendido».

Pídales que calculen:

- Los ingresos mensuales estimados.
- Los costes totales: fijos y variables.
- El umbral de rentabilidad (¿cuántos cafés hay que vender para cubrir todos los gastos?).

Solución:

Ingresos mensuales estimados: $1000 \text{ cafés} \times 2 \text{ €} = 2000 \text{ €}$

Costes fijos y variables:

Costes fijos: 1200 €

Costes variables: $1000 \text{ cafés} \times 0,50 \text{ €} = 500 \text{ €}$

Costes totales = $1200 \text{ €} + 500 \text{ €} = 1700 \text{ €}$

Punto de equilibrio: ¿Cuántos cafés hay que vender para cubrir todos los gastos?

Cálculo:

Ingresos por unidad: 2 €

Coste variable por unidad: 0,50 €

Margen por unidad: $2 \text{ €} - 0,50 \text{ €} = 1,50 \text{ €}$

Punto de equilibrio = $\text{Costes fijos} / \text{Margen por unidad} = 1200 \text{ €} / 1,50 \text{ €} = 800 \text{ cafés}$

Para alcanzar el punto de equilibrio, hay que vender 800 cafés/mes.

Actividad 2. Elige tu forma de financiación

Explora las opciones de financiación para crear una empresa y analiza cuál se adapta mejor a los diferentes perfiles.

Presente a los participantes tres perfiles de emprendedores:

Perfil A: Un joven sin garantías ni ahorros, pero con una gran idea innovadora.

Necesita 8000 €.

Perfil B: Una persona adulta con algunos ahorros, pero sin experiencia empresarial.

Necesita 15.000 € para un negocio local tradicional.

Perfil C: Una persona con experiencia y una red de contactos, que busca inversión para ampliar su negocio.

Necesita 50.000 €.

Proporcione una lista de opciones de financiación (microcréditos, subvenciones públicas, préstamos bancarios, capital riesgo, etc.).

Pídales que:

- Elija las dos opciones más viables para cada perfil.
- Explique por qué las ha elegido.
- Identifiquen las ventajas y los riesgos asociados.

Recursos adicionales y lecturas recomendadas

- **Proyecto EntreComp Europe**

Proyecto europeo de educación para el emprendimiento.

Ofrece: Recursos basados en el marco europeo EntreComp, que define las competencias clave para el emprendimiento. Ofrece herramientas prácticas, guías y ejemplos para integrar el emprendimiento en diferentes contextos.

- **Plataforma Europea de Educación Escolar**

Plataforma europea para la formación del profesorado.

Ofrece: Curso gratuito sobre educación emprendedora, dirigido principalmente a profesores. También es útil para emprendedores interesados en integrar métodos educativos o comprender cómo promover el emprendimiento a través de la educación.

- **Educación emprendedora: una guía para educadores**

Plataforma colaborativa para la investigación y las buenas prácticas educativas.

Ofrece: Guías breves y accesibles sobre temas clave en educación, como el emprendimiento. Está dirigida a profesores, pero también puede ser útil para emprendedores que deseen aprender de un enfoque educativo práctico.

- **Recursos y consejos para educadores en emprendimiento**

Academia especializada en educación emprendedora (Babson College, EE. UU.).

Ofrece: Asesoramiento, artículos y recursos prácticos sobre emprendimiento. Está dirigida a educadores y emprendedores de alto nivel, con un enfoque en la innovación, el pensamiento emprendedor y la educación empresarial.

COMPETENCIAS RELACIONADAS CON EL EMPRENDIMIENTO COLECTIVO

Breve resumen

El emprendimiento, tradicionalmente visto desde una perspectiva individualista, **es cada vez más reconocido por sus dimensiones colectivas**. El Marco Europeo de Competencias Emprendedoras (EntreComp) ofrece un conjunto completo de 15 competencias en tres áreas: Ideas y Oportunidades, Recursos y Acción. Esta parte del manual se centra en las competencias «Trabajar con otros», «Movilizar a otros» y «Movilizar recursos». No se trata de habilidades aisladas, sino profundamente interconectadas y vitales para el éxito y la sostenibilidad de las iniciativas emprendedoras colectivas y las iniciativas de economía social y solidaria.

«**Trabajar con otras personas**» constituye la base esencial, ya que garantiza que los esfuerzos colectivos sean armoniosos, productivos y resilientes. Sin un trabajo en equipo, una comunicación y una resolución de conflictos eficaces, cualquier intento de crear una empresa compartida probablemente fracasará. Partiendo de esta base, «**Movilizar a otras personas**» eleva la acción colectiva inspirando e involucrando a las personas y las comunidades hacia una visión común.

Transforma los grupos pasivos en movimientos activos, esenciales para obtener el apoyo y la participación generalizados de los que dependen muchas iniciativas de ESS. Por último, **«Movilizar recursos»** proporciona el sustento de estas iniciativas.

En el contexto del emprendimiento colectivo y la ESS, esto a menudo implica no solo asegurar el capital financiero, **sino también aprovechar de forma creativa el capital humano** (voluntarios, habilidades) y el capital social (redes, confianza), a menudo a través de mecanismos innovadores y dirigidos por la comunidad, como las acciones comunitarias o las contribuciones en especie. El emprendimiento colectivo se refiere a un proceso en el que múltiples personas colaboran para identificar, crear y aprovechar oportunidades, compartiendo riesgos, recursos y recompensas. Las iniciativas de emprendimiento colectivo suelen manifestarse en diversas formas organizativas, como cooperativas, empresas sociales, fideicomisos comunitarios y otras iniciativas de ESS. La ESS abarca una amplia gama de organizaciones y actividades que **dan prioridad a los objetivos sociales y medioambientales sobre la maximización de los beneficios**, y que funcionan según los principios de solidaridad, gobernanza democrática y arraigo local. El desarrollo de las capacidades para trabajar eficazmente en grupo, inspirar la acción colectiva y poner en común diversos activos es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de estas iniciativas.

El siguiente taller está diseñado para ser interactivo, participativo y experiencial, animando a los participantes a reflexionar sobre sus propias experiencias y a aplicar los nuevos conocimientos a situaciones reales relacionadas con las iniciativas colectivas y la ESS.

Este taller está vinculado específicamente a los principios y prácticas del emprendimiento colectivo y la Economía Social y Solidaria (ESS), destacando su papel fundamental en el fomento de iniciativas colaborativas para el bien social y económico.

Contenido del aprendizaje

Instrucciones del taller

Personas destinatarias: aspirantes a emprender y emprendedoras de forma colectiva actuales, miembros de iniciativas de ESS, líderes comunitarios y cualquier persona interesada en poner en marcha o desarrollar proyectos colaborativos de impacto social.

Objetivo general: dotar a participantes de habilidades prácticas para «trabajar con otras personas», «movilizar a otras personas» y «movilizar recursos» mediante el desarrollo colaborativo de una iniciativa empresarial colectiva o de ESS, fomentando una comprensión holística de su interconexión.

Materiales: rotafolios, rotuladores, notas adhesivas, hojas de papel grandes, proyector, pizarra blanca, plantillas/hojas de trabajo de proyectos de muestra, un temporizador.

El poder del «nosotras y nosotros».

Presente el objetivo del taller: experimentar la sinergia de «trabajar con otros», «movilizar a otros» y «movilizar recursos» en el desarrollo de proyectos empresariales colectivos, especialmente dentro de la economía social y solidaria (ESS).

No se trata de habilidades aisladas, sino de motores vitales e interdependientes para lograr un impacto compartido.

Rompehielos (15 minutos). «Mi sueño colectivo»: pida a participantes que compartan brevemente un sueño que tengan para su comunidad o sociedad y que crean que solo se puede lograr mediante el esfuerzo colectivo. Esto establece inmediatamente un tono colaborativo y aprovecha su deseo de lograr un impacto social.

Generación colectiva de ideas y formación de equipos (30 min)

Lluvia de ideas sobre los retos sociales y comunitarios (15 min): En grupo grande, hagan una lluvia de ideas sobre los retos sociales, medioambientales o económicos más acuciantes de las comunidades (por ejemplo, el desperdicio de alimentos, el aislamiento de las personas mayores, la falta de viviendas asequibles, el declive de la economía local). Anoten las ideas en notas adhesivas y agrupen los temas similares en un rotafolio.

Selección de ideas y formación de equipos (15 minutos)

Cada participante elige individualmente un reto que le apasione. Formar 3-4 «equipos de proyecto» pequeños y diversos (de 1 a 3 personas por equipo) en torno a intereses o retos comunes.

Tarea del equipo: dentro de sus equipos, los participantes comienzan a «trabajar con otras personas» para perfeccionar un desafío y convertirlo en una posible idea de solución empresarial colectiva o de ESS. Deben establecer una visión clara y compartida para la iniciativa que proponen. La persona que facilita observará y orientará sobre la comunicación eficaz en el equipo y la definición temprana de roles.

Elaboración de una visión convincente (20 minutos):

Los equipos profundizan en la solución elegida. ¿Cómo funcionaría? ¿Qué problema resuelve? ¿Quién se beneficia?

Enfoque: cómo articular esta visión de forma convincente para inspirar a otros. ¿Cuál es la historia?

Tarea del equipo: desarrollar un nombre claro, conciso e inspirador y un «discurso de movilización» de 60 segundos para su iniciativa colectiva.

Práctica del discurso y comentarios (20 minutos): cada equipo selecciona a un portavoz (o coportavoces) para presentar su discurso de 60 segundos a otro equipo.

Comentarios: el equipo que escucha ofrece comentarios constructivos sobre el discurso para «movilizar a los demás» (¿la visión era clara? ¿inspiradora? ¿Transmitía un valor compartido?).

Los equipos rotan y repiten.

Resumen plenario: breve intercambio sobre qué es lo que hizo que una presentación fuera realmente movilizadora. Destaca que una visión clara y una comunicación persuasiva son fundamentales para atraer a miembros del equipo, voluntarios y simpatizantes en la ESS.

Identificación de los recursos (20 minutos):

Definición ampliada de recursos: reiterar que los recursos van más allá del dinero (ej.: habilidades humanas/voluntarios, espacios físicos, equipos, redes, conocimientos, confianza de la comunidad, reputación, tiempo, apoyo en especie).

Tarea del equipo: cada equipo hace una lluvia de ideas sobre todos los recursos que necesitaría. Para cada recurso necesario, primero hacen una lluvia de ideas sobre las posibles fuentes no financieras, seguidas de las financieras. Deben identificar a quién se dirigirían y qué propuesta de valor ofrecerían a cambio.

Intercambio en plenaria: Reflexiones rápidas sobre los retos y los éxitos. Haga hincapié en que la creatividad, el ingenio y la creación de relaciones sólidas son fundamentales en la ESS.

Compromiso personal: Pida a los participantes que identifiquen una acción práctica que llevarán a cabo para aplicar estas competencias integradas en sus propias vidas o iniciativas.

Ejercicio de reflexión

¿Cómo influyó directamente el «trabajo con otras personas» en su capacidad para «movilizar a otras personas» en favor de su visión?
¿Cómo influyó «movilizar a otras personas» (por ejemplo, obtener apoyo) en su capacidad para identificar y «movilizar recursos»?
¿Qué aprendiste sobre las estrategias únicas de movilización de recursos y la naturaleza colaborativa del emprendimiento colectivo y las iniciativas de ESS?



CREASSE.EU



Cofinanciado por
la Unión Europea



Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea a través del programa Erasmus+. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva del autor y la Comisión Europea no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí contenida. Número de proyecto: 2024-1-ES01-KA220-ADU-000256807.