



KIT DE HERRAMIENTAS

PARA EMPRENDER EN
ECONOMÍA SOCIAL Y
SOLIDARIA



CREASSE



Cofinanciado por
la Unión Europea

CREASSE.EU



ÍNDICE



INTRODUCCIÓN	1
Objetivo y alcance del kit de herramientas para emprender de la ESS	2
A quién va dirigida este kit de herramientas	3
Cómo utilizar este kit de herramientas	3
MÓDULO 1: COMPETENCIAS PERSONALES	5
Breve resumen	5
Objetivos del módulo	6
Competencias personales y sociales	8
Casos de estudio y buenas prácticas	19
Ejercicios interactivos	23
Ejercicio de auto evaluación	25
Recursos adicionales y lecturas complementarias	28
MÓDULO 2: COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS	30
Breve resumen	30
Objetivos del módulo	31
Competencias emprendedoras	33
Casos de estudio y buenas prácticas	36
Ejercicios interactivos	43



Ejercicio de autoevaluación 48

Recursos adicionales y lecturas complementarias 50

MÓDULO 3: COMPETENCIAS ECOLÓGICAS 52

Breve resumen 52

Objetivos del módulo 52

Competencias ecológicas / Valorar la sostenibilidad 54

Casos de estudio y buenas prácticas 58

Competencias ecológicas / Pensamiento sistémico 60

Casos de estudio y buenas prácticas 63

Competencias ecológicas / Alfabetización sobre el futuro 65

Casos de estudio y buenas prácticas 68



Ejercicios interactivos 70

Ejercicio de autoevaluación 75

Recursos adicionales y lecturas complementarias 77

MÓDULO 4: METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS INNOVADORAS PARA EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL 79

Resumen breve 79

Objetivos del módulo 80

Competencias digitales / Emprendimiento social innovador 80

Casos de estudio y buenas prácticas 102

Ejercicios interactivos 112

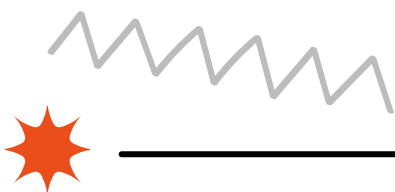


Ejercicio de autoevaluación

114

Recursos adicionales y lecturas complementarias

116



INTRODUCCIÓN

CREASSE (Creación y refuerzo del ecosistema para aspirantes a emprendedores de la economía social y solidaria) es un proyecto transnacional financiado en el marco de Erasmus+ KA220-ADU. Su objetivo es empoderar a las personas pertenecientes a grupos vulnerables, especialmente a aquellas procedentes de entornos con bajos ingresos, migrantes, mujeres y personas de comunidades marginadas, para que desarrollen competencias emprendedoras, adopten la innovación sostenible y participen de forma significativa en la economía social y solidaria (ESS). Al dotar a estos grupos de las herramientas, habilidades y redes de apoyo adecuadas, CREASSE promueve la cohesión social, el crecimiento inclusivo y la innovación impulsada por la comunidad.

El proyecto aborda retos urgentes como la exclusión social, el desempleo y la limitada participación de la comunidad, desarrollando las capacidades de los educadores de adultos y los facilitadores sociales para orientar iniciativas económicas colectivas y comunitarias. Además, desarrolla un enfoque ascendente, participativo y basado en el empoderamiento, en estrecha consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

CREASSE reúne a un consorcio diverso de socios de Chipre, España, Italia, Hungría y Albania.

En la práctica, ofrece un conjunto de resultados interconectados diseñados para promover el desarrollo de competencias y la acción práctica, entre los que se incluyen:

- Un **marco de competencias** que describe las habilidades necesarias para tener éxito en el emprendimiento colectivo.
- Un **kit de herramientas** para personal facilitador (este documento), que ofrece herramientas y actividades de formación estructuradas.
- Un **manual para facilitadoras/es**, que orienta la implementación de talleres, tutorías y actividades de participación comunitaria.

La web del proyecto es <https://www.creasse.eu/>

Finalidad y alcance del kit de herramientas para emprender de la economía social y solidaria (ESS):

El kit de herramientas para emprender de la ESS se ha desarrollado en el marco del paquete de trabajo 2 (WP2), que se centra en identificar las competencias personales, empresariales, ecológicas y sociales esenciales para iniciar o mantener una iniciativa de economía social y solidaria. El kit de herramientas constituye el recurso fundamental para el desarrollo de competencias del proyecto CREASSE. Sus objetivos son:

- Fomentar el autoconocimiento y la autonomía de las personas vulnerables.
- Fortalecer las habilidades emprendedoras con un propósito social.
- Promover un pensamiento y unas prácticas responsables con el medio ambiente.
- Dotar a las personas participantes de herramientas prácticas e innovadoras para poner en marcha iniciativas de ESS.

Cada módulo combina el marco teórico con herramientas prácticas y ejemplos del mundo real para apoyar las trayectorias de aprendizaje individuales y colectivas.

¿A quién va dirigido este conjunto de herramientas?

Este recurso está diseñado específicamente para:

- Personas emprendedoras sociales de grupos vulnerables y poco representados.
- Facilitadoras/es sociales, personal de formación y educación de adultos y mentoras/es que apoyan el emprendimiento impulsado por la comunidad.
- Organizaciones de la sociedad civil, líderes comunitarios y organizaciones de base que tienen como objetivo fortalecer el impacto social a través del emprendimiento.

Los materiales están diseñados para ser inclusivos, flexibles y adecuados para entornos de aprendizaje no formal, con o sin conocimientos previos en el ámbito empresarial.

Cómo utilizar este kit de herramientas

Cada uno de los cuatro módulos del kit de herramientas está diseñado para apoyar tanto el aprendizaje independiente como los talleres guiados. Cada módulo incluye:

- Un conjunto claramente definido de competencias y resultados de aprendizaje.
- Instrucciones paso a paso y actividades para su implementación.
- Casos de estudio y buenas prácticas europeas.
- Ejercicios interactivos y tareas de autorreflexión.
- Recursos adicionales y cuestionarios de autoevaluación.

Cada módulo puede utilizarse de forma independiente o como parte de un curso estructurado. El alumnado también puede utilizar el contenido para aprender a su propio ritmo, participar en talleres comunitarios o el aprendizaje entre pares.

El kit de herramientas es también un punto de partida para las actividades desarrolladas en el Manual CREASSE para personal facilitador, apoyando la misión global del proyecto de impulsar la educación de adultos y promover el emprendimiento inclusivo en Europa.

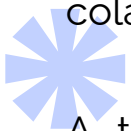
MÓDULO 1: COMPETENCIAS PERSONALES



Breve resumen



Este módulo explora la importancia de las habilidades personales en la economía social y solidaria (ESS), destacando cualidades como el autoconocimiento, la confianza y el liderazgo y su capacidad de empoderar a la persona emprendedora para iniciar y gestionar proyectos que promueven objetivos sociales y comunitarios. Estas competencias no solo favorecen el éxito empresarial, sino que también fomentan el crecimiento personal y profesional, lo que permite realizar un trabajo con impacto y coherente con valores fundamentales. El módulo está diseñado para ayudar a emprender a desarrollar habilidades personales y sociales esenciales para desenvolverse en entornos dinámicos y a menudo exigentes. Se centra en la gestión emocional, desarrollar la capacidad de adaptación, mejorar la comunicación y fomentar la colaboración.



A través de prácticas de mindfulness, técnicas de gestión del estrés y autorreflexión, el emprendedor aprenderá a mantener la calma, la concentración y el control en situaciones difíciles, al tiempo que identifica los factores estresantes y aplica herramientas para el equilibrio mental y emocional.

Además, el módulo desarrolla la capacidad del emprendedor para adaptarse y comunicarse en contextos diversos o cambiantes. Actividades como juegos de rol, retos en grupo y ejercicios de comunicación refuerzan su capacidad para gestionar la incertidumbre, colaborar a pesar de las diferencias y resolver problemas de forma colectiva. Al final del módulo, el emprendedor estará preparado para gestionar el estrés, aceptar el cambio y demostrar resiliencia y flexibilidad ante los retos del mundo real.



Objetivos del módulo

2.1 Objetivo principal

Dotar a las personas emprendedoras de los conocimientos necesarios para desarrollar las competencias personales y sociales esenciales —como la autogestión, la flexibilidad, la comunicación, la colaboración y el liderazgo personal— necesarios para afrontar los retos de forma eficaz y liderar iniciativas dentro de la Economía Social y Solidaria (ESS).

2.2 Subobjetivos

- *Comprender la importancia de las habilidades personales en la Economía Social y Solidaria (ESS):* las personas emprendedoras aprenderán a conocerse a sí mismas, desarrollar confianza y ejercer liderazgo, factores clave para el éxito de los proyectos de ESS.
- *Aprender a gestionar las emociones y el estrés:* las personas identificarán las situaciones que les generan estrés y aplicarán técnicas como la atención plena para mantener la calma y la concentración. De esta manera, podrán tomar decisiones más acertadas incluso bajo presión.

- *Ser más flexibles al cambio:* aprenderán a gestionar los cambios mediante la reflexión, lo que les permitirá afrontar con mayor seguridad nuevas situaciones y replantear sus objetivos cuando sea necesario.
- *Mejorar las habilidades de comunicación:* adquirirán conocimientos que les permitirá expresarse con claridad, escuchar activamente y adaptar su mensaje en función de la persona con la que se comuniquen.
- *Fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración:* trabajarán en equipos mixtos para resolver problemas y alcanzar objetivos comunes. De esta forma se fomentará el respeto, aprenderán a resolver conflictos y comprenderán diferentes estilos de trabajo.

2.3 Resultado del aprendizaje

- Adaptarse a nuevas situaciones con confianza: a través de la autorreflexión, la aceptación de comentarios y la disposición a probar nuevas formas de hacer las cosas, podrán manejar mejor los cambios en el aprendizaje, el trabajo o en entornos sociales.
- Gestionar el estrés y mantener la concentración en situaciones difíciles: a través de la atención plena, la respiración profunda y una buena gestión del tiempo, podrán mantener la calma, regular sus emociones y enfocarse incluso bajo presión.
- Resolver problemas ante los retos: adoptar una actitud positiva, ajustar los planes cuando sea necesario y colaborar con otros para encontrar soluciones flexibles.

Las competencias personales y sociales son una combinación de habilidades, conocimientos y actitudes que ayudan a las personas a actuar de forma independiente, asumir responsabilidades y adaptarse a situaciones diferentes y cambiantes.

Se basan en la idea de «aprender a ser», el proceso continuo de comprenderse a uno mismo, desarrollar sus valores y encontrar un propósito. Esto implica tomar buenas decisiones, afrontar los retos de forma positiva y construir relaciones sólidas. Su crecimiento también está determinado por su entorno social y cultural, incluidos los roles que desempeña y las personas que le rodean.

Ser competente a nivel personal implica aprender de manera continua, reflexionar sobre tus acciones y crecer con honestidad y motivación. La competencia social, estrechamente relacionada, se centra en colaborar eficazmente con los demás, respetar las diferencias, evitar prejuicios y aportar de forma positiva a la comunidad. Refleja nuestra necesidad natural de conectar con otros y nuestra capacidad de comunicarnos y cooperar de manera efectiva.

Algunas competencias personales y sociales clave son:

3.1 Competencia personal

3.1.1 Autogestión: *conciencia y gestión de las emociones, los pensamientos y el comportamiento.*

La autogestión es la capacidad de manejar tus pensamientos, emociones y acciones, eligiendo de manera consciente en lugar de reaccionar impulsivamente. Es un proceso gradual que incluye fijar objetivos, evaluar tu progreso y realizar ajustes para mantenerte en el camino correcto.

Confiar en la propia capacidad para mantener el control aumenta la probabilidad de poner en práctica la autogestión y fomenta la sensación de responsabilidad sobre las propias acciones y el entorno.

La autogestión es especialmente importante para personas emprendedoras porque favorece su crecimiento personal, les ayuda a superar obstáculos y a mantenerse enfocados en sus objetivos. Les permite gestionar el estrés, mantener la motivación y tomar decisiones conscientes, incluso en situaciones de incertidumbre o bajo presión. El espíritu emprendedor también se apoya en la confianza en uno mismo y en la creencia en la propia capacidad de éxito, dos aspectos que se fortalecen mediante una sólida capacidad de autogestión.

Hay tres factores principales que contribuyen a una autogestión eficaz:

- Ser consciente de tus propias emociones, pensamientos, valores y acciones te ayuda a detectar y controlar las reacciones no deseadas.
- Comprender y gestionar tus sentimientos y pensamientos, especialmente en situaciones de estrés, puede mejorar tu rendimiento en todos los ámbitos de la vida.
- Desarrollar una mentalidad positiva, confianza y un propósito claro te permite mantener la motivación y crecer de forma constante a lo largo del tiempo.

La capacidad de autogestión varía entre las personas, pero se puede fortalecer con la práctica.

Para desarrollar la autogestión, las personas pueden utilizar herramientas sencillas y prácticas que mejoran la conciencia emocional y mental:

1. Escribir un diario y expresarte de manera reflexiva te ayuda a identificar patrones en tus pensamientos y emociones. Anota cómo te sientes, qué lo ha provocado y cómo has reaccionado.
 - Herramienta: la aplicación Day One Journal <https://dayoneapp.com/> o un simple cuaderno.
2. El seguimiento del estado de ánimo y las ruedas de emociones te ayudan a reconocer y nombrar tus sentimientos. Esto fomenta la comprensión emocional y te ayuda a responder en lugar de reaccionar.
3. Las prácticas de mindfulness, como los escáneres corporales, te enseñan a permanecer presente y a detectar los primeros signos de estrés o reacciones impulsivas.
 - *Técnica:* Meditación de exploración corporal (*guía de audio*)

Para gestionar el estrés y mejorar tu respuesta:

1. Los ejercicios de respiración y la relajación muscular progresiva te ayudan a calmar tu cuerpo y reducir la ansiedad.
 - *Técnica:* Guía de respiración en caja | Relajación muscular progresiva ([YouTube](#))
2. Herramientas cognitivo-conductuales como:
 - Detener los pensamientos (decir mentalmente «basta» cuando surgen pensamientos inútiles),
 - Transformar los pensamientos negativos en otros más constructivos.
 - Diálogo interno positivo para fomentar la confianza.
 - *Herramienta:* aplicación CBT Thought Record

Para mantener la concentración y la coherencia en tus acciones:

1. Utiliza objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados) para planificar y realizar un seguimiento del progreso.

Para mantener la motivación y crecer con el tiempo:

1. Desarrollar la resiliencia:
 - Reflexiona sobre cómo has superado retos anteriores.
 - Visualiza el éxito.
 - Céntrate en tus puntos fuertes personales.
2. Aumenta la autoeficacia:
 - Establece metas pequeñas y alcanzables.
 - Obtén el apoyo de tus compañeros.
 - Utiliza afirmaciones diarias.
 - Herramienta: I Am – Aplicación de afirmaciones diarias

El uso regular de estas herramientas puede ayudarte a mantener la calma, la concentración y la confianza, especialmente cuando te enfrentas al estrés, los cambios o los retos.

3.1.2 Flexibilidad: *capacidad para gestionar transiciones, incertidumbres y afrontar retos.*

La flexibilidad es la capacidad de adaptarse al cambio, manejar la incertidumbre y actuar incluso sin tener todas las respuestas. Es una habilidad clave en el mundo actual, que cambia rápidamente, y es muy valorada por los empleadores. Implica gestionar las emociones, tomar decisiones en situaciones inciertas y mantenerse receptivo a nuevas ideas.

En el ámbito del emprendimiento, la flexibilidad es especialmente importante. Los emprendedores a menudo se enfrentan a retos y cambios inesperados. Ser flexibles les permite ajustar sus planes, experimentar con nuevas ideas, aprender de los errores y seguir avanzando. Además, fomenta la creatividad y la capacidad de resolver problemas, habilidades clave para crear y hacer crecer un negocio.

La flexibilidad depende de varios factores clave:

- Disponibilidad para cambiar de opinión o de acciones cuando se obtiene nueva información. Esto significa tener curiosidad y capacidad para comprender diferentes puntos de vista.
- Adaptabilidad a nuevas ideas, métodos y herramientas cuando cambian las situaciones, y ser capaz de manejar la incertidumbre.
- Capacidad para alternar entre roles personales, sociales y laborales tomando decisiones meditadas, estableciendo objetivos y aprendiendo constantemente para estar siempre preparado y tomar la iniciativa.

El desarrollo de la flexibilidad comienza con la creación de un pensamiento crítico y la disponibilidad a nuevas ideas. Algunas herramientas y técnicas eficaces son:

1. Pensamiento crítico y reevaluación de perspectivas

- Debate estructurado: practica defender y cuestionar diferentes puntos de vista para fortalecer la comprensión y la adaptabilidad.
- Preguntas reflexivas: pregunta «por qué», «qué pasaría si» y «de qué otra manera» para reevaluar opiniones y fomentar un pensamiento más profundo.
- Marcos para la toma de decisiones: utiliza herramientas como el análisis DAFO, las listas de pros y contras o los seis sombreros para pensar, con el objetivo de tomar decisiones bien informadas y considerar alternativas.

Herramienta: <https://www.kialo-edu.com/es> una plataforma para realizar debates estructurados que te ayuda a explorar argumentos desde diferentes perspectivas.

2. Técnicas para aceptar el cambio y la incertidumbre

- Planificación de escenarios: imagina diferentes situaciones futuras que te permitan afrontar cambios inesperados.
- Experimentación rápida: prueba ideas a pequeña escala de forma rápida para aprender y adaptarte con un riesgo mínimo.
- Rutinas de reflexión: establece un tiempo para realizar autoevaluaciones periódicas o escribir un diario para evaluar lo que funciona y lo que necesita modificaciones.

Herramienta: Futures Platform para visualizar y planificar múltiples escenarios futuros.

3. Gestión de transiciones y adaptabilidad a largo plazo

- Mapa de vida: crea una línea de tiempo visual de los acontecimientos pasados y futuros de su vida para comprender los patrones y establecer una dirección.
- Planes de aprendizaje personal (PLP): establece objetivos de aprendizaje, identifique recursos y realice un seguimiento del progreso para desarrollar nuevas habilidades gradualmente.
- Establece objetivos SMART: divide las grandes transiciones en pasos claros y viables que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados.

Herramienta: <https://habitica.com/static/home>, establezca y realice un seguimiento de los objetivos SMART con formatos gamificados o estructurados.

Al utilizar estas herramientas de forma sistemática, las personas pueden gestionar mejor el cambio, mantenerse preparadas mental y emocionalmente, y prosperar en entornos personales y profesionales que evolucionan rápidamente.

3.2 Competencias sociales

3.2.1 Comunicación: *Expresarse de manera adecuada, utilizando las herramientas y el lenguaje apropiados según el tema y la situación.*

Una comunicación eficaz implica utilizar las estrategias y herramientas adecuadas, en función de las personas, el tema y la situación. Incluye elementos clave como el emisor, el mensaje, el receptor, el contexto y el canal utilizado (como hablar, escribir o plataformas on line). Cada acción en una conversación transmite un mensaje, por lo que una buena comunicación debe ser clara y adecuada al contexto.

Las herramientas digitales han cambiado nuestra forma de comunicarnos. Si bien permiten compartir información de forma rápida y sencilla, también pueden causar malentendidos, reducir la conexión emocional y dar lugar a problemas como el ciberacoso. Esto hace que las habilidades de comunicación digital sean muy importantes. Entre ellas se incluye: priorizar la seguridad en Internet, proteger la información personal, actuar de manera responsable y adaptar los mensajes a diversos públicos y plataformas.

La competencia comunicativa incluye tres áreas principales:

- Adaptarse al contexto y al público: elegir el lenguaje, el tono y las herramientas adecuadas en función del interlocutor, la relación entre ambos y el propósito del mensaje.
- Comunicación intercultural y profesional: tener respeto y consciencia de las diferencias culturales y profesionales en las conversaciones.
- Participación activa y respetuosa: escuchar con atención, hablar con claridad y confianza, e interactuar de manera equilibrada y respetuosa con los demás.

La comunicación eficaz comienza con la comprensión del contexto y la audiencia. Esto implica seleccionar las estrategias, el tono y las herramientas más adecuadas en función del interlocutor, su relación, el objetivo del mensaje y el medio utilizado (por ejemplo, en persona, por correo electrónico o en las redes sociales). Las técnicas prácticas incluyen:

- Practicar situaciones de la vida real, como entrevistas, reuniones de equipo o llamadas a clientes, para aprender a ajustar el tono y el enfoque.
- Utilizar plantillas o herramientas (por ejemplo, Persona Creator) para identificar las características clave de su público y adaptar su mensaje en consecuencia.
- Aprender a utilizar herramientas como Zoom o Microsoft Teams de forma eficaz, en función del medio y del mensaje.

Como parte de las técnicas de comunicación, la interacción intercultural y específica de cada ámbito se refiere a la comunicación eficaz en diferentes contextos culturales y profesionales. Requiere empatía, flexibilidad y conocimiento de los diferentes valores, normas y estilos de comunicación. Estas habilidades se pueden desarrollar mediante:

- Participar en sesiones de formación centradas en la sensibilidad cultural y las normas globales del lugar de trabajo.
- Utilizar aplicaciones como Duolingo o Memrise para aprender vocabulario relevante para su campo (por ejemplo, médico, jurídico, técnico).
- Analizar interacciones profesionales reales o simuladas para explorar la comunicación eficaz y respetuosa en diversos ámbitos.

Por último, la participación activa y respetuosa implica escuchar con atención, expresarse con claridad y confianza, y mantener un diálogo equilibrado y respetuoso. Para lograrlo, es recomendable:

- Practicar la paráfrasis o el resumen de lo que alguien ha dicho para asegurarse de que lo ha entendido.
- Organizar sesiones en grupos reducidos en las que los participantes compartan comentarios constructivos siguiendo unas pautas claras.
- Asistir a talleres o utilizar herramientas como el Centro para la Comunicación No Violenta para aprender a expresar necesidades y opiniones con confianza y respeto.

Mediante el uso de estas herramientas y técnicas prácticas, las personas pueden convertirse en comunicadoras más hábiles y versátiles en diferentes contextos, ya sea en persona, entre culturas o en entornos digitales.

3.2.2 Colaboración: *Participación en actividades grupales, trabajo en equipo, reconocimiento y respeto hacia los demás*

El éxito de la colaboración depende de que las personas trabajen juntas de manera solidaria, valorando las aportaciones de todos. Cuando combinan sus propios objetivos con el respeto hacia los demás, son capaces de cooperar mejor, alcanzar acuerdos y encontrar soluciones creativas. Sin trabajo en equipo, las decisiones basadas únicamente en intereses individuales pueden dar lugar a peores resultados a largo plazo. Hoy en día, las herramientas digitales facilitan la colaboración más que nunca, pero es imprescindible contar con estrategias claras para utilizarlas correctamente.

La colaboración implica tres áreas clave:

- Valorar la diversidad y trabajar por el bien común: esto significa apreciar los diferentes orígenes, creencias y experiencias, al tiempo que se combinan los esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.
- Construir relaciones respetuosas y de confianza: esto incluye tratar a todos con dignidad y equidad, y manejar los conflictos con honestidad y comprensión.
- Compartir la responsabilidad y aprovechar las fortalezas del grupo: esto implica dividir las tareas de manera justa, fomentar diferentes puntos de vista y utilizar un enfoque basado en el trabajo en equipo para resolver los problemas de manera más eficaz.

La colaboración eficaz en el mundo conectado de hoy en día comienza valorando la diversidad y trabajando hacia un objetivo común. Supone respetar las distintas culturas, creencias y experiencias vitales, al mismo tiempo que se construye algo significativo de manera conjunta, lo cual puede lograrse mediante:

1. Fomentar la accesibilidad, la inclusión y el trabajo en equipo en entornos diversos mediante:
 - Aprender a comunicarse entre culturas.
 - Resolver tareas en equipo, centrándose en objetivos comunes.
2. Fomentar la dignidad, la equidad y la comprensión, al tiempo que se gestionan los conflictos de forma constructiva.
 - Prestar atención y parafrasear lo que dicen los demás.
 - Expresar las necesidades con respeto y escuchar con empatía (CNVC.org).
 - Practicar situaciones de la vida real para desarrollar la negociación y la comprensión.

3. Asegurarse de que el trabajo se reparta de forma equitativa, que todas las personas contribuyan y que se fomente el pensamiento grupal.
- Utilizar plataformas como Miro, Trello o Notion para diseñar conjuntamente tareas y plazos.
 - Herramientas como Slack o Microsoft Teams para una comunicación clara y constante entre el equipo.
 - Realizar revisiones periódicas para mejorar el trabajo en equipo y ajustar las estrategias.
 - Todas las personas aportan ideas y decisiones, lo que refuerza la responsabilidad compartida.

Estas herramientas y prácticas ayudan a los equipos a trabajar de forma más eficaz, a respetarse mutuamente y a establecer una colaboración sostenible tanto en entornos presenciales como digitales.

3.3 Liderazgo personal

La autogestión, la flexibilidad, la comunicación y la colaboración son pilares esenciales del liderazgo personal de un emprendedor, ya que le permiten sortear las incertidumbres y exigencias que conlleva crear y mantener una empresa. La autogestión fomenta la disciplina y el control emocional, lo que ayuda a los emprendedores a mantener la concentración y la resiliencia frente a la presión. La flexibilidad les permite adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado y a las necesidades de los clientes, realizando ajustes estratégicos cuando sea necesario. La comunicación eficaz garantiza que su visión se articule claramente a las partes interesadas, inspirando confianza y coordinación, mientras que la colaboración promueve el intercambio de ideas y recursos, fortaleciendo la dinámica del equipo y fomentando la innovación. En conjunto, estas cualidades empoderan a los emprendedores para liderar con claridad, confianza y agilidad.



Casos de estudio y buenas prácticas

4.1 Primer caso de estudio: Reorganization SEC

En el caso de SEC, una consultora de ingeniería escandinava que está experimentando un rápido crecimiento a través de fusiones y adquisiciones, surgieron importantes retos a la hora de integrar diversas culturas organizativas y prácticas de trabajo. La empresa puso en marcha un proyecto colaborativo denominado «integración cultural acelerada», reconociendo que las herramientas de gestión tradicionales eran insuficientes para abordar las profundas divisiones culturales. Las competencias personales, como la autoconciencia, la flexibilidad y el pensamiento reflexivo, resultaron fundamentales para que los empleados pudieran gestionar las tensiones entre los modelos de trabajo monodisciplinarios y transdisciplinarios. A través de reflexiones dirigidas sobre dilemas laborales reales y la creación de «historias de aprendizaje», se incentivó a los participantes a analizar su toma de decisiones, adaptarse a nuevas responsabilidades y fomentar una comprensión común de la identidad y el propósito dentro de la organización recién establecida.

Las competencias sociales desempeñaron un papel central en el proceso de integración. SEC fomentó la colaboración y el respeto mutuo a través de reuniones de proceso estructuradas, donde los profesionales de dirección y el personal del proyecto entablaron un diálogo abierto sobre jerarquías y departamentos. Estos rituales de intercambio proporcionaron una plataforma para la escucha activa, la resolución de conflictos y la comunicación intercultural, habilidades esenciales para el aprendizaje colectivo y la cohesión del equipo. Este enfoque participativo ayudó a cultivar un sentido de pertenencia y agencia colectiva, sentando las bases para una cultura organizativa más coherente.

4.2 Segundo caso de estudio: Green Action: revitalización de la gestión de residuos en Bosnia y Herzegovina

Green Action, una empresa social con sede en Tuzla, Bosnia y Herzegovina, se fundó para abordar dos problemas locales urgentes: el desempleo juvenil y la gestión ineficaz de los residuos. Compuesta por jóvenes profesionales y activistas, la organización tenía como objetivo crear empleo para los grupos marginados, especialmente los jóvenes romaníes, al tiempo que promovía la sostenibilidad medioambiental a través de iniciativas de reciclaje. Entre los primeros retos se encontraban las tensiones culturales entre los miembros del equipo, de diversas etnias, la falta de experiencia operativa y la resistencia de las autoridades locales, que se mostraban escépticas ante el modelo de negocio sin ánimo de lucro. Estos obstáculos amenazaban la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

El punto de inflexión se produjo cuando Green Action decidió invertir en el desarrollo de las competencias personales y sociales de su equipo. Mediante sesiones de reflexión estructuradas, los miembros desarrollaron la autogestión y la resiliencia para afrontar el estrés y superar los contratiempos. La adaptabilidad se fomentó ajustando los modelos de servicio en función de la opinión de la comunidad. Las competencias sociales, como la empatía y la comunicación intercultural, se fortalecieron a través de los «círculos de historias», que ayudaron a superar las diferencias culturales. Además, la adopción de un enfoque de liderazgo compartido facilitó la toma de decisiones colaborativa y reforzó la cohesión del equipo. Estas competencias no solo permitieron al equipo manejar dinámicas sociales complejas y dilemas éticos, sino que también sentaron las bases para establecer asociaciones a largo plazo, generar empleo y consolidar una reputación sólida en toda la región de los Balcanes Occidentales.

4.3 Buena práctica n.º 1

Fomentar la confianza de la comunidad a través de la empatía y la comunicación intercultural

Una empresa social dirigida por mujeres en Macedonia del Norte (Empoderamiento de las mujeres rurales mediante la creación de pequeñas empresas sostenibles) se propuso empoderar a las mujeres rurales a través de la producción y venta de alimentos tradicionales. Sin embargo, las fundadoras se enfrentaron a la resistencia de las familias locales debido a las normas culturales que desalentaban el trabajo de las mujeres fuera del hogar. La emprendedora utilizó la escucha activa y la empatía para interactuar directamente con las personas mayores y las familias de la comunidad. En lugar de imponer un plan de negocio, organizó veladas en las que las mujeres compartían sus experiencias personales y sus esperanzas para el futuro de sus hijos. Esto creó una conexión emocional y un respeto cultural.

La participación se triplicó en seis meses y el negocio se convirtió en una cooperativa que exporta especialidades regionales. Este éxito se basó en la competencia social de la emprendedora: comprender y valorar la dinámica de la comunidad mientras lideraba con sensibilidad.

4.4 Buena práctica n.º 2

Navegar por la incertidumbre con autogestión y resiliencia

Una start-up de moda ecológica dirigida por jóvenes en Serbia, centrada en el reciclaje de residuos textiles, perdió a su principal proveedor y se enfrentó a un déficit de financiación durante su primer año. En lugar de entrar en pánico o cerrar, la fundadora recurrió a la autogestión y la adaptabilidad poniendo en marcha una estrategia de «reinicio de 72 horas»: el equipo detuvo brevemente sus operaciones para analizar las emociones, evaluar opciones realistas y pensar con calma en alternativas. La emprendedora también pidió consejo y apoyo moral a sus mentores.

Descubrieron una nueva cadena de suministro al colaborar con una cooperativa de costura de refugiados de la zona. La crisis temporal se transformó en una oportunidad de crecimiento que reforzó su misión. La capacidad personal del fundador para mantenerse emocionalmente estable y flexible convirtió un fracaso en innovación, fortaleciendo tanto la resiliencia a largo plazo como la gobernanza inclusiva.

Ejercicios interactivos

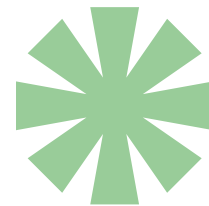
Autogestión

- Describe una situación de esta semana en la que debiste afrontar un reto. ¿Cuál fue tu respuesta y qué podrías cambiar la próxima vez?

Flexibilidad

- Juego de escenarios: presenta una situación real (por ejemplo, un evento cancelado, un fallo técnico). Los equipos deben diseñar un plan de contingencia y explicar su viabilidad.
- Mapa de transición vital: cada persona debe crear una línea temporal visual de una transición personal o profesional (por ejemplo, mudarse de ciudad, cambiar de colegio). Después, deben identificar las emociones, los retos y las estrategias que utilizaron para afrontarlos.

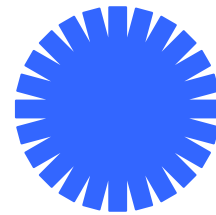
Comunicación



- Describe un proyecto, una idea o a ti mismo en 30 segundos ante diferentes públicos (por ejemplo, un amigo, frente a un panel formal). Escucha los comentarios de los compañeros: ¿Qué ha funcionado bien? ¿Qué podrías explicar con mayor claridad?

- Los participantes comparten una historia breve o una frase de su bagaje cultural y explican su significado, practicando la comunicación intercultural.
- En grupos de tres: uno habla, otro escucha en silencio y otro observa. Los roles se intercambian y los observadores dan su opinión sobre el comportamiento al escuchar (contacto visual, paráfrasis, lenguaje corporal). ¿Cuál es el aprendizaje sobre los hábitos de comunicación personales?

Colaboración



- Se pide a los equipos que construyan una estructura (por ejemplo, con LEGO o papel), pero deben completar la tarea sin hablar, desarrollando la coordinación no verbal y la confianza. ¿Cómo te sentiste? ¿Qué estrategias surgieron sin necesidad de palabras?
- Antes de comenzar una tarea en equipo, los individuos crean conjuntamente un «Estatuto del equipo» en el que se describen los comportamientos, valores y formas de manejar los conflictos acordados. Después de completar la tarea, el equipo reflexiona sobre el resultado y sobre el proceso de colaboración. ¿Cómo se manejaron los conflictos y qué comportamientos contribuyeron al éxito?





Ejercicio de autoevaluación

Instrucciones:

Evalúa tu comportamiento en cada afirmación usando la siguiente escala:

1 = Rara vez

A menudo reacciono de forma impulsiva y me cuesta controlar mis emociones en situaciones conflictivas. Tiendo a aislarme o a generar más tensión en el grupo.

2 = A veces

Intento mantener la calma, pero sigo mostrándome visiblemente afectado. A veces necesito ayuda para resolver el conflicto de forma constructiva.

3 = A menudo

Normalmente mantengo la compostura e intento comprender los puntos de vista de los demás. Trabajo activamente para resolver el conflicto y controlar mis emociones.

4 = Siempre

Mantengo la calma en todo momento, utilizo técnicas de autoconciencia y ayudo a calmar los conflictos de forma respetuosa y constructiva.

Después de completar el ejercicio, reflexiona sobre las áreas en las que has obtenido una puntuación más baja y piensa en cómo podrías reforzar esas competencias en el contexto de las iniciativas sociales y solidarias.

Autogestión: conciencia y manejo de las emociones, los pensamientos y el comportamiento

- Gestiono mis respuestas emocionales cuando me enfrento a desacuerdos en entornos colaborativos.
- Establezco objetivos personales alineados con la misión y los valores de los proyectos sociales o comunitarios.
- Me mantengo concentrado y motivado, incluso cuando las tareas se vuelven repetitivas o los resultados son inciertos.

- Reflexiono sobre mis pensamientos y reacciones para mejorar mis decisiones y acciones futuras.
- Gestiono activamente el estrés para mantener una actitud constructiva y orientada a la búsqueda de soluciones durante el trabajo en equipo.

Flexibilidad: gestionar transiciones, incertidumbres y retos

- Me adapto bien a los cambios durante el proyecto, las funciones del equipo o las necesidades de la comunidad.
- Estoy dispuesto a replantear mi enfoque si surgen nuevas evidencias o en función de las aportaciones de las partes interesadas.
- Puedo tomar la iniciativa y seguir siendo productivo incluso en situaciones ambiguas o cambiantes.
- Respondo de manera constructiva ante desafíos inesperados en iniciativas sociales o económicas.
- Considero el cambio como una oportunidad para innovar y aprender.

Comunicación: Uso de estrategias y herramientas de comunicación adecuadas al contexto

- Adapto mi lenguaje y mi estilo de comunicación en función de mi público (por ejemplo, voluntarios, financiadores, beneficiarios).
- Escucho activamente y trato de comprender las diferentes perspectivas antes de responder.
- Me comunico de forma clara y respetuosa tanto en entornos presenciales como digitales.
- Utilizo herramientas digitales adecuadas para involucrar e informar a las partes interesadas en un proyecto.
- Soy consciente de las diferencias culturales y generacionales cuando me comunico con otras personas.

Colaboración: Participación en actividades grupales y trabajo en equipo, reconociendo y respetando a los demás

- Contribuyo activamente a los objetivos comunes, respetando las funciones y contribuciones de los demás.
- Ayudo a crear consenso y a resolver desacuerdos de forma constructiva dentro de un grupo.
- Valoro la diversidad de orígenes y experiencias como activos en los proyectos colaborativos.
- Asumo la responsabilidad de mis tareas y cumplo con los compromisos adquiridos con el grupo.
- Animo a los demás a participar y a sentirse incluidos en los esfuerzos de colaboración.

**Puntuación total
por área de
competencia:**

Autogestión: ___ / 20

Flexibilidad: ___ / 20

Comunicación: ___ / 20

Colaboración: ___ / 20

Reflexión

- ¿En qué área de competencia tengo mayor fortaleza? ¿Por qué?
- ¿Qué área me gustaría desarrollar más?
- ¿Qué medidas puedo tomar para mejorar mi competencia personal y social en el contexto de la ESS?
- ¿Cómo puedo ayudar a otros a fortalecer sus competencias en proyectos colaborativos?



Recursos adicionales y lecturas complementarias

Informes:

- UNESCO – El aprendizaje: el tesoro interior (Informe Delors, 1996). Destaca el desarrollo humano integral a través de la educación. [Archivo de la UNESCO](#)
- Brújula del aprendizaje 2030 de la OCDE. Define las competencias personales y sociales básicas, entre las que se incluyen la adaptabilidad, la responsabilidad y la colaboración. [Brújula del Aprendizaje de la OCDE](#)

Libros:

- **Daniel Goleman** – Inteligencia social (2006); Ayuda a comprender la competencia social a través de la ciencia.
- **Jennifer Garvey Berger** – Hábitos sencillos para tiempos complejos (2016); estrategias prácticas para la adaptabilidad, la reflexión y el crecimiento en entornos cambiantes.
- **Catherine Nixey** – The School of Life: Emotional Education; ofrece herramientas y conocimientos para la alfabetización emocional, la conciencia de uno mismo y el desarrollo de objetivos.

Herramientas:

- **SALTO Youth** – Competence Model for Youth Workers Working Internationally (Modelo de competencias para trabajadores juveniles que trabajan a nivel internacional); un modelo práctico que describe las competencias clave, incluidas las dimensiones personales y sociales. [Kit de herramientas SALTO](#)

- **Plan de estudios Ashoka Changemaker:** promueve la empatía, el trabajo en equipo, el liderazgo y la resolución de problemas como elementos fundamentales para la innovación social. Marco de Ashoka
- **Canal de YouTube The School of Life:** madurez emocional, autoconciencia, comunicación y desarrollo del carácter. School of Life

MÓDULO 2: COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS



Breve resumen

Las competencias emprendedoras son fundamentales para empoderar a las personas y a las comunidades, permitiéndoles aprovechar oportunidades e ideas que generan valor social, medioambiental y económico. En el marco de la economía social y solidaria (ESS), estas competencias no se limitan a la creación de empresas, sino que también incluyen impulsar el cambio, fomentar la colaboración y desarrollar soluciones inclusivas y sostenibles frente a los desafíos reales de la comunidad.

Este módulo tiene como objetivo desarrollar los conocimientos, actitudes y habilidades esenciales que estudiantes adultos necesitan para participar activamente en sus comunidades a través del emprendimiento. Se inspira en el **marco EntreComp**, adaptándolo a los **valores colectivos, éticos y participativos** de la ESS.

En consonancia con los objetivos generales del proyecto CREASSE, que busca fortalecer las capacidades de personal educador y facilitador de adultos que trabajan con grupos vulnerables, este módulo promueve la creación de entornos de aprendizaje inclusivos, donde las personas puedan ganar confianza, explorar modelos de colaboración y desarrollar iniciativas significativas orientadas a la sociedad.

El módulo está destinado a **estudiantes** que trabajan en entornos comunitarios, ONGs, empresas sociales y centros de formación. Incluye resultados de aprendizaje, actividades prácticas, ejemplos del mundo real y herramientas de evaluación para apoyar los procesos de aprendizaje experiencial y no formal.



Objetivos del módulo

2.1 Objetivo principal:

Dotar a las personas aspirantes a emprendedoras sociales de las competencias empresariales clave —incluyendo la iniciativa, la planificación de proyectos, la gestión de riesgos, la colaboración y la movilización de recursos— necesarias para impulsar empresas sostenibles y de impacto dentro de la Economía Social y Solidaria (ESS).

2.2 Subobjetivos:

- Comprender cómo se aplican las competencias emprendedoras en el contexto de la ESS y la innovación social.
- Aprender a planificar, ejecutar y gestionar iniciativas emprendedoras que generen valor tanto social como económico.
- Desarrollar la habilidad para adaptarse a situaciones ambiguas, gestionar riesgos y sobreponerse a los contratiempos.
- Mejorar la colaboración en equipo, la resolución de conflictos y las habilidades de liderazgo para el emprendimiento inclusivo.
- Adquirir conocimientos prácticos sobre financiación, elaboración de presupuestos y creación de modelos de valor para empresas sostenibles.

2.3 Resultados del aprendizaje:

- Desarrollar un plan de acción básico para un proyecto de empresa social.
- Organizar tareas y recursos de manera eficaz para iniciar, planificar y gestionar proyectos.
- Explicar la forma en que las empresas sociales contribuyen al cumplimiento de los ODS y diseñar proyectos que estén alineados con ellos.
- Demostrar habilidades de liderazgo e identificar estrategias para crear y motivar equipos diversos.
- Desarrollar indicadores medibles que permitan evaluar el impacto social y analizar casos prácticos para identificar aprendizajes clave.



Las competencias emprendedoras son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a las personas identificar y aprovechar las oportunidades para crear valor para los demás. En la economía social y solidaria (ESS), estas competencias ayudan a los emprendedores a alinear el impacto social con la sostenibilidad y la innovación.

Este módulo se basa en el **Marco EntreComp (Competencia Emprendedora)**, desarrollado por la Comisión Europea y adaptado para reflejar los valores del emprendimiento colectivo y la innovación social.

Las competencias se agrupan en tres áreas interrelacionadas: **Acción, Recursos e Ideas y Oportunidades**. Cada grupo incluye los rasgos y capacidades esenciales necesarios para planificar, adaptar, colaborar y poner en práctica iniciativas significativas y sostenibles en entornos comunitarios del mundo real.

3.1 Pasar a la acción:

- **Tomar la iniciativa:** Capacidad para ir más allá de las tareas rutinarias y actuar frente a las oportunidades. Los emprendedores con esta habilidad identifican de manera proactiva los problemas y desarrollan soluciones, tomando medidas iniciativas incluso cuando los recursos o las instrucciones son limitados. Herramientas como el lienzo de motivación emprendedora y los principios de Lean Startup fomentan la acción rápida y experimental y el aprendizaje reflexivo.

- **Planificación y gestión:** Organizar y priorizar tareas de manera eficiente. Esto incluye definir objetivos, asignar recursos y realizar un seguimiento. Los emprendedores utilizan diagramas de Gantt, objetivos SMART y plantillas de planificación de proyectos para garantizar el progreso hacia los resultados.
- **Manejar la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo:** Competencia fundamental en los contextos de la ESS. Los emprendedores deben aprender a tolerar la ambigüedad, tomar decisiones con información incompleta y gestionar el riesgo. La planificación de escenarios, las matrices de riesgo y las herramientas de reflexión ayudan a fomentar esta capacidad.
- **Trabajar con otras personas:** Relacionado con la creación de equipos, la escucha activa y la resolución de conflictos. Las técnicas incluyen juegos de rol, comentarios de compañeros y marcos para la creación de consenso, como la herramienta «Team Charter» (Carta del equipo).
- **Aprender de la experiencia:** La reflexión y la retroalimentación son fundamentales para el crecimiento empresarial. Los emprendedores aprenden de manera más efectiva cuando documentan los fracasos, adaptan sus estrategias y participan en sesiones de revisión. Entre las herramientas que pueden utilizarse se incluyen diarios de aprendizaje y plantillas para análisis post mortem.
- **Autoconocimiento y confianza en sí misma o sí mismo:** Comprender las propias fortalezas, debilidades y el impacto. El autoconocimiento potencia la confianza y la perseverancia. Entre los métodos para su trabajo se incluyen afirmaciones diarias, coaching entre pares y sistemas de retroalimentación de 360 grados.

3.2 Recursos

- **Motivación y perseverancia:** Explorar tu motivación intrínseca, fijar metas ambiciosas y utilizar herramientas para desarrollar la resiliencia, como llevar un diario o aplicar bucles de retroalimentación.
- **Movilizar recursos:** Planificar y aprovechar los recursos humanos, financieros y físicos. Las actividades incluyen simulaciones de redacción de solicitudes de subvenciones y planificación de crowdfunding.
- **Educación financiera y económica:** Comprender la elaboración de presupuestos, la previsión de costes, las estrategias de fijación de precios y los indicadores de sostenibilidad. Utilizarás plantillas de balances y modelos de flujo de caja.
- **Involucrar a otras personas:** Motivar e inspirar a los miembros del equipo, a las partes interesadas y a los actores de la comunidad para que colaboren en torno a una visión compartida. Esta competencia se centra en influir e impulsar la acción en los demás. Para desarrollarla, se participará en juegos de rol, mapeo de partes interesadas y elaboración de estrategias de comunicación.

3.3 Ideas y oportunidades:

- **Identificar oportunidades:** Analizar las necesidades, las oportunidades de desarrollo y las tendencias emergentes de la comunidad. Las herramientas incluyen el mapeo de la empatía y el análisis del entorno. Entre las herramientas utilizadas se incluyen el mapeo de la empatía y el análisis del entorno.

- **Creatividad:** Practicar técnicas de lluvia de ideas, mapas mentales y pensamiento lateral para generar ideas y resolver problemas.
- **Visión:** Definir la visión personal y empresarial. Los ejercicios incluyen la planificación retrospectiva y el mapeo de la teoría del cambio.
- **Evaluar ideas:** Aplicar criterios para evaluar la viabilidad, la conveniencia y el impacto. Se utilizarán ejercicios de desarrollo de presentaciones y evaluación por pares.
- **Business Model Canvas:** Completarás un Social Business Model Canvas completo, incluyendo la propuesta de valor social, los segmentos de clientes y los canales.
- **Pensamiento ético y sostenible:** Competencia que integra la ética medioambiental y social en la toma de decisiones. Analizará dilemas éticos y trazará un mapa de alineación con los ODS.



Casos de estudio y buenas prácticas

Esta sección presenta ejemplos reales de empresas sociales e iniciativas inclusivas que demuestran la aplicación de las competencias emprendedoras en la práctica. Estos casos de estudio muestran diversas estrategias e innovaciones de toda Europa, incluyendo Chipre, Italia, Albania, España y Hungría.

Cada ejemplo ilustra el proceso utilizado por personas emprendedoras para transformar ideas en acciones de impacto, movilizar recursos, adaptarse a la incertidumbre y fomentar un desarrollo ético y sostenible.

Estos modelos sirven no solo como fuente de inspiración, sino también como guía práctica para estudiantes y formadores que desean diseñar y poner en marcha iniciativas socialmente responsables en sus propios contextos.

4.1 Primer caso de estudio: Anakyklos – Chipre

Competencias demostradas: Gestionar la ambigüedad, planificación y gestión, pensamiento ético y sostenible.

Anakyklos es una organización chipriota sin ánimo de lucro que opera en varias comunidades de Chipre para promover la reutilización, el reciclaje y la educación medioambiental. Sus iniciativas principales incluyen una red de donación de ropa y muebles de segunda mano, un servicio de «reparación y reutilización» y programas de educación sobre sostenibilidad en las escuelas. La organización ha creado una estructura descentralizada basada en el voluntariado que permite una amplia participación ciudadana. Anakyklos colabora regularmente con municipios y escuelas para impulsar el cambio de comportamiento. Su capacidad para superar las limitaciones de financiación y de las infraestructuras públicas demuestra una notable capacidad de adaptación y de movilización de recursos, así como una visión ética a largo plazo alineada con los ODS.

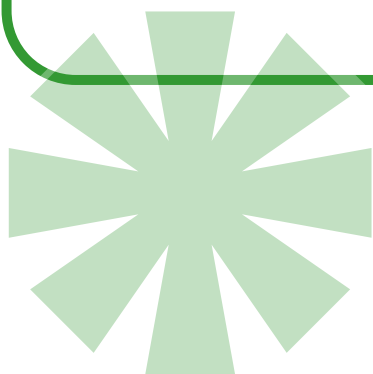
Más información: <https://anakyklos.com/>

4.2 Segundo caso de estudio: Fundación RAIS (ahora Hogar Sí) – España

Competencias demostradas: Visión, movilización de personas, autoconocimiento y autoeficacia.

Hogar Sí (antes RAIS Fundación) es una organización española líder que trabaja para erradicar la falta de vivienda crónica mediante el modelo de «vivienda primero». Su enfoque prioriza el acceso inmediato a la vivienda, sin exigir rehabilitación previa ni cumplimiento de requisitos, y posteriormente ofrece servicios de apoyo personalizados para cada persona. Este modelo fomenta la reintegración social y la estabilidad a largo plazo. La organización también desarrolla alianzas estratégicas con las autoridades locales, las agencias inmobiliarias y los trabajadores sociales. Las métricas de evaluación transparentes de Hogar Sí, el uso de indicadores de impacto y su labor de promoción lo han consolidado como un modelo de referencia en Europa para el emprendimiento inclusivo y basado en los derechos.

Más información: https://www.hogarsi.org_



4.3 Tercer caso de estudio: Made in Carcere – Italia

Competencias demostradas: Creatividad, trabajo en equipo, pensamiento ético y sostenible.

Made in Carcere es una cooperativa social fundada en el sur de Italia que ofrece formación en reciclaje textil y producción de moda sostenible a mujeres en un contexto penitenciario y exinternas. Las participantes crean bolsos, accesorios y artículos para el hogar utilizando residuos textiles industriales, dando así una «segunda oportunidad» tanto a los materiales como a las personas. La cooperativa proporciona habilidades para la vida, promueve la dignidad a través del trabajo y fomenta una comunidad con un propósito común entre poblaciones marginadas. La cooperativa comercializa sus productos tanto a nivel nacional como internacional y reinvierte los ingresos en programas de educación y reintegración. Su enfoque combina creatividad, inclusión social, sostenibilidad y perseverancia, destacando el poder transformador de la ESS.

Más información: <https://www.madeincarcere.it/>

4.4 Cuarto caso de estudio: Yunus Social Business Balkans – Albania

Competencias demostradas: Identificar oportunidades, planificación y gestión.

Yunus Social Business (YSB) Balkans apoya el crecimiento de empresas orientadas al impacto social mediante la tutoría, la financiación inicial y el desarrollo de ecosistemas. Un caso destacado es el de Gjrofarma, una cooperativa lechera que pasó de ser un productor en situación de riesgo a una empresa social moderna y reconocida en la región. Con el apoyo de YSB, adoptaron sistemas de control de calidad, mejoraron la marca e implementaron una política de comercio justo con los agricultores locales. Los programas de YSB Balkans también incluyen campamentos de entrenamiento para empresas sociales, promoción de políticas y mapeo de ecosistemas en Albania, lo que pone en valor la capacidad de las competencias empresariales, en particular la planificación estratégica y la movilización de las partes interesadas, para fomentar el desarrollo rural inclusivo.

Más información: <https://www.yunussb.com/>

4.5 Quinto caso de estudio: Mercado de agricultores Szimpla – Hungría

Competencias demostradas: Tomar la iniciativa, aprendizaje a partir de la experiencia, movilización de otras personas.

El mercado agrícola Szimpla, que se celebra semanalmente en el emblemático centro cultural Szimpla Kert de Budapest, reúne a pequeños productores y consumidores urbanos en un entorno dinámico y solidario. Cada domingo, los agricultores y artesanos locales venden productos frescos y sostenibles, mientras que músicos y organizaciones sin ánimo de lucro interactúan con el público. Los ingresos se reinvierten en proyectos comunitarios e iniciativas de solidaridad alimentaria. El mercado fomenta el consumo responsable, apoya el microemprendimiento y ofrece un modelo replicable para las economías circulares impulsadas por la comunidad. Su éxito se debe a la iniciativa popular, la gobernanza participativa y el aprendizaje continuo a través de la retroalimentación.

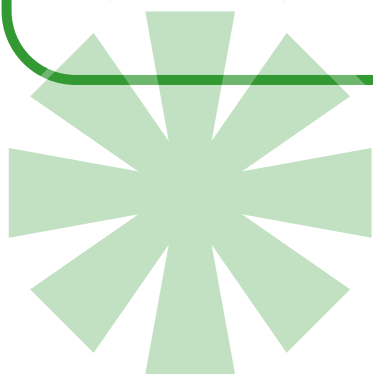
Más información: <https://farmwell-h2020.eu/SID%20Projects/szimpla-farmerss-market/>

4.6 Sexto caso de estudio: Too Good to Go – A escala europea

Competencias demostradas: Identificar oportunidades, planificación y gestión, pensamiento ético y sostenible.

Too Good To Go es una aplicación móvil fundada en Dinamarca y activa en más de 15 países europeos, entre ellos España e Italia. Conecta a consumidores con restaurantes, panaderías y supermercados con excedentes de alimentos a precios reducidos, combatiendo directamente el desperdicio alimentario. La plataforma demuestra el poder de la innovación digital para abordar los retos de sostenibilidad a gran escala. Combina la iniciativa empresarial con el consumo ético, utiliza incentivos conductuales y cuenta con una red cada vez mayor de «guerreros contra el desperdicio». El modelo de negocio freemium de *Too Good To Go* y sus campañas de participación comunitaria ponen de relieve el valor de la sencillez, la visión y la escalabilidad en el emprendimiento social.

Más información: <https://toogoodtogo.org/>



Actividad 1: Desarrolla tu propio plan de negocio lean

Objetivo: Esta actividad permite transformar ideas de innovación social en un plan de negocio estructurado y fácil de seguir utilizando el método Lean Canvas. Resulta especialmente útil para personas emprendedoras de la ESS que desean visualizar con claridad el problema social que pretenden abordar, el valor que quieren generar y la manera de sostener su iniciativa. A través de este ejercicio, los alumnos pondrán en práctica la articulación de los elementos clave de una idea de negocio, como los beneficiarios, las soluciones, los recursos y el impacto deseado. La actividad fomenta el pensamiento estratégico, la planificación y un enfoque holístico de la creación de valor social.

Instrucciones:

1. Las personas participantes/alumnado eligen un reto social o medioambiental que les apasione.
2. Se les guía a través de la plantilla Lean Canvas para definir:
 - ¿Qué **problema social o comunitario** estás abordando?
 - ¿Quiénes son **los beneficiarios o usuarios a los que te diriges**?
 - ¿Cuál es tu **propuesta de valor única**?
 - ¿Cuál es tu **solución** (producto, servicio o acción)?
 - ¿A través de qué **canales** llegarás a tu público?
 - ¿Cuáles son tus **fuentes de ingresos** (cómo mantendrás la iniciativa)?

- ¿Cuáles son tus **costes clave**?
- ¿Cuáles son tus **indicadores de impacto o métricas de éxito**?
- ¿Cuál es el **impacto social a largo plazo**?
- Facilitators encourage peer feedback and iteration:

3. Hay que fomentar la retroalimentación entre compañeras/os y la iteración. Las personas participantes presentan sus lienzos en pequeños grupos o ante toda la clase. Fomente la retroalimentación constructiva con preguntas de reflexión sencillas:

- ¿El problema está claramente articulado?
- ¿La idea es viable y tiene impacto social?
- ¿Están alineados los usuarios objetivo y la propuesta de valor?

Herramientas: Plantilla Lean Canvas (en papel o versiones Miro/Canva/Strategyzer)

Competencias esperadas: Planificación y gestión, visión, identificar oportunidades, educación financiera y económica.

Actividad 2: **Desafío de escenario: presenta tu idea de ESS en 3 minutos**

Objetivo: Esta actividad ayuda a los alumnos a ganar confianza y eficiencia a la hora de presentar sus ideas de empresa social. Ser capaz de presentar una idea es una habilidad empresarial esencial, especialmente en el ámbito de la ESS, donde la pasión, el propósito y el valor social deben comunicarse con persuasión. Los alumnos practicarán la forma de resumir los componentes básicos de su iniciativa, responder a retos de la vida real y adaptar su mensaje a diferentes públicos. Esta actividad fomenta el desarrollo de la comunicación, la adaptabilidad, el trabajo en equipo y el pensamiento estratégico.

Instrucciones:

1. Las personas participantes preparan una presentación concisa de su idea de negocio desarrollada en la actividad anterior. Siguen la idea de una «presentación de ascensor de 3 minutos», un discurso breve y persuasivo para atraer el interés hacia su proyecto. En el contexto de la ESS, la atención debe centrarse en la misión social, la comunidad destinataria y el impacto colectivo.
2. Cada presentación debe abordar: el problema, la solución, el grupo destinatario, el impacto y el apoyo que se necesita. Cada equipo prepara una presentación utilizando una estructura sencilla:
 - ¿Qué problema estamos resolviendo?
 - ¿Cuál es nuestra solución?
 - ¿Quién se beneficia?
 - ¿Cuál es nuestra misión y el impacto esperado?
 - ¿Qué apoyo o medidas necesitamos?

Distribuye una hoja de trabajo para la preparación de la presentación con este esquema y anima a los equipos a asignar funciones (por ejemplo, quién expone, quién lleva el tiempo, quién toma notas.)

4. Presentan ante sus compañeras/os, simulando un entorno real de inversión o financiación comunitaria:

En equipos, los alumnos preparan su presentación utilizando la hoja de trabajo y las herramientas disponibles (papel, diapositivas, rotafolio, etc.). Fomenta la creatividad, manteniendo el enfoque en la claridad y el límite de tiempo (3 minutos como máximo).

5. Añade un desafío o un giro inesperado entregando a cada equipo una tarjeta de escenario como, por ejemplo:
 - Estás haciendo una presentación ante un funcionario municipal, haz hincapié en el impacto en la comunidad.
 - Debes reducir tu presentación a 1 minuto debido a limitaciones de tiempo.

- Tu socio clave acaba de abandonar, ¿cómo te adaptas?

De esta forma fomentas la flexibilidad y la capacidad de improvisación.

6. Las compañeras/os proporcionan comentarios estructurados utilizando una tarjeta de puntuación o una lista de verificación (por ejemplo, claridad, viabilidad, impacto)

Utiliza formularios de comentarios de compañeros o mentores con indicaciones:

- ¿Se explicaron claramente el problema y la solución?
- ¿Se comunicó eficazmente el valor social?
- ¿La presentación fue atractiva y segura?

Pida a los participantes que reflexionen:

- ¿Qué fue lo más difícil?
- ¿Cómo se sintieron bajo presión?
- ¿Qué habilidades aplicaron o mejoraron?

Herramientas: Cronómetro, lista de verificación de la presentación, grabación de vídeo opcional para comentarios.

Competencias esperadas: iniciativa, autoeficacia, comunicación, pensamiento ético y sostenible.

Actividad 3: Taller de mapeo de riesgos y planificación de contingencias.

Objetivo: Esta actividad tiene como objetivo ayudar a los alumnos a anticipar los riesgos potenciales —financieros, operativos, sociales o medioambientales— que podrían afectar a su iniciativa de ESS y desarrollar estrategias proactivas para abordarlos. La gestión de riesgos es una competencia empresarial fundamental y es especialmente importante en la economía social y solidaria (ESS), donde las iniciativas suelen depender de recursos limitados y operar en entornos sociales dinámicos.

Al mapear visualmente los riesgos y crear planes de contingencia sencillos, los alumnos desarrollan habilidades de planificación, toma de decisiones, resiliencia y sostenibilidad. Instrucciones:

1. Los alumnos hacen una lluvia de ideas sobre los posibles riesgos internos y externos:

Debaten categorías como:

- **Riesgos financieros** (por ejemplo, pérdida de financiación, ingresos inestables)
- **Riesgos operativos** (por ejemplo, retrasos, rotación de personal)
- **Riesgos sociales** (por ejemplo, falta de apoyo de la comunidad, desajuste con las necesidades de las partes interesadas)
- **Riesgos medioambientales** (por ejemplo, desastres naturales, cambios normativos)

Destaque que **el riesgo no siempre es negativo**: cuando se identifica a tiempo, puede orientar una planificación más inteligente.

2. En equipos, clasifican los riesgos utilizando una matriz de riesgos (probabilidad frente a impacto).

3. Para los riesgos de alta prioridad, elaboran planes de contingencia (plan B, estrategia de comunicación de crisis).

Una vez identificados los riesgos, los alumnos seleccionan los 2-3 **riesgos prioritarios** y crean un plan sencillo de gestión de riesgos para cada uno de ellos utilizando estas preguntas:

- ¿Cómo podemos reducir la probabilidad de que esto ocurra?
- ¿Qué podemos hacer si ocurre?
- ¿Quién es responsable de supervisar este riesgo?

4. Cada grupo presenta sus riesgos clave y sus planes de acción.

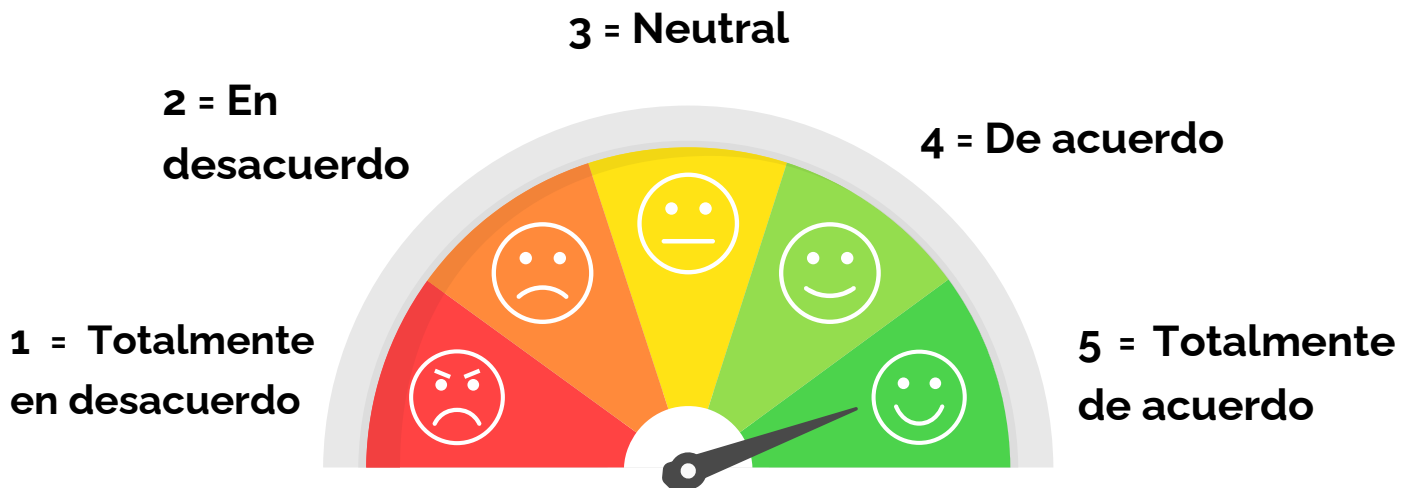
Anima a los compañeros a que hagan preguntas y sugerencias.

Herramientas: Plantilla de matriz de riesgos, rotuladores de colores, rotafolios o pizarra Miro.

Competencias esperadas: Gestión de la ambigüedad y el riesgo, planificación y gestión.

Ejercicio de autoevaluación

Instrucciones: Para cada una de las afirmaciones siguientes, califica tu comportamiento del 1 al 5, de acuerdo con el momento actual.



- Soy capaz de identificar necesidades sociales o medioambientales e imaginar nuevas soluciones.
- Soy capaz de crear un plan realista para convertir una idea en un proyecto o una empresa.
- Mantengo la motivación y la perseverancia incluso cuando me enfrento a obstáculos o incertidumbres.
- Tengo confianza para presentar mis ideas con claridad a los demás, incluso en público.
- Entiendo el valor del trabajo en equipo y puedo gestionar los conflictos grupales de manera constructiva.
- Sé dónde buscar los recursos (financiación, personas, herramientas) que necesito para poner en marcha un proyecto.
- Tengo en cuenta el impacto social y medioambiental a largo plazo a la hora de tomar decisiones.
- Reflexiono regularmente sobre lo que he aprendido y cómo puedo mejorar mis acciones.

Guía de puntuación:

- 35-40: Tienes una mentalidad emprendedora muy marcada. ¡Plantéate aplicar tus habilidades en iniciativas reales!
- 25-34: Te estás desarrollando bien: céntrate en áreas específicas como la resiliencia o la planificación para mejorar.
- 15-24: ¡Es hora de practicar más! Considera la posibilidad de ganar confianza y exposición a través del trabajo en equipo o de micro proyectos.
- Menos de 15: No te preocupes, las habilidades emprendedoras se pueden aprender paso a paso. Empieza poco a poco, reflexiona y vuelve a intentarlo.

Reflexión:

- ¿Qué parte del módulo me ha resultado más difícil y por qué?
- ¿En qué competencia emprendedora me siento más seguro? ¿Y en cuál menos?
- ¿Cuál sería el tema ideal para mi empresa social? ¿Por qué me importa este tema?
- ¿Qué medida voy a tomar en los próximos tres meses para aplicar lo que he aprendido?
- ¿Quiénes son las tres personas con las que podría colaborar o de las que podría aprender para desarrollar mi idea de proyecto?



Recursos adicionales y lecturas recomendadas

EntreComp: Marco de competencias emprendedoras

Una guía completa sobre las competencias emprendedoras que se utiliza como base para este módulo. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>

EntreComp Into Action: inspírate y hazlo realidad

Un conjunto de herramientas prácticas para utilizar el marco EntreComp en contextos educativos y formativos. <https://op.europa.eu/en/home>

Kit de herramientas para empresas sociales – Escuela para emprendedores sociales (Reino Unido)

Una guía práctica para personas que desean crear y desarrollar una empresa social, que incluye aspectos como la planificación, la financiación y el marketing. <https://www.the-sse.org/>

SSE Academy: Centro de conocimientos de la OIT

Formación en línea gratuita y recursos de conocimiento sobre economía social y solidaria (ESS). https://www.ilo.org/search?search_api_fulltext=social+economy&sort_by=search_api_relevance&f%5B0%5D=language%3Aen

SDG Compass: guía global para la acción empresarial en los ODS

Ayuda a alinear tu modelo de negocio o proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

<https://www.undp.org/ukraine/publications/sdg-compass-guide-business-action-sdgs>

Generador de modelos de negocio CANVAS (herramienta gratuita)

Utiliza esta herramienta en línea para visualizar y estructurar su idea de negocio social.

<https://canvanizer.com>

Guía SOPHIE: proyecto financiado por la UE sobre la empresa social en el aprendizaje de adultos

Incluye un plan de estudios y herramientas adaptadas a los educadores de adultos que trabajan en el ámbito del emprendimiento social.

<https://www.sophieproject.eu/resources>, <http://sophie-project.eu/pdf/conclusions.pdf>

Red Europea de Empresas de Integración Social (ENSIE)

Información, herramientas políticas y casos de éxito del emprendimiento inclusivo en Europa.

<https://www.ensie.org>

Red Euclid, Centro de Conocimiento

Un centro de herramientas, oportunidades de financiación y estudios de casos relacionados con empresas sociales y organizaciones orientadas al impacto.

<https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/>

Navegador de impacto social (Bertelsmann Stiftung)

Un manual paso a paso para medir y gestionar el impacto social.

<https://www.phineo.org/en/social-impact-navigator>

MÓDULO 3: COMPETENCIAS ECOLÓGICAS



Breve resumen

En este módulo, profundizarás en el papel fundamental que desempeñan las competencias ecológicas para comprender y poner en marcha con éxito una empresa de economía social y solidaria (ESS). Obtendrás una comprensión global de cómo las competencias ecológicas clave —como **la valoración de la sostenibilidad, el pensamiento sistémico y la alfabetización sobre el futuro**— son fundamentales para establecer y asegurar la viabilidad a largo plazo de una empresa de ESS sostenible.



Objetivos del módulo

Este módulo específico, basado en el **marco GreenComp**, tiene como objetivo dotarte de las competencias ecológicas esenciales para la Economía Social y Solidaria (ESS).

GreenComp es el marco europeo de competencias en materia de sostenibilidad, desarrollado por la Comisión Europea. Se trata de una herramienta conceptual clave diseñada para definir los conocimientos, habilidades y actitudes esenciales necesarios para fomentar la sostenibilidad medioambiental y cultivar una «mentalidad sostenible».

El marco sirve como referencia común para los educadores, los alumnos y las instituciones que participan en el aprendizaje continuado, con el objetivo de integrar la sostenibilidad en los programas de educación y formación de toda la Unión Europea.

GreenComp organiza las competencias en materia de sostenibilidad en cuatro áreas interrelacionadas, cada una de las cuales comprende tres competencias específicas, **lo que suma un total de 12 habilidades**. Estas áreas son: **Encarnar los valores de la sostenibilidad**, que incluye evaluar la sostenibilidad, apoyar la equidad y promover la naturaleza; **Abrazar la complejidad de la sostenibilidad**, que abarca el pensamiento sistémico, el pensamiento crítico y la formulación de problemas; **Imaginar futuros sostenibles**, que abarca la alfabetización sobre el futuro, la adaptabilidad y el pensamiento exploratorio; y, por último, **Actuar por la sostenibilidad**, que se centra en la agencia política, la acción colectiva y la iniciativa individual.

Dado que se trata de un marco amplio, en este módulo solo podremos centrarnos en tres competencias fundamentales descritas en GreenComp: **valorar la sostenibilidad, el pensamiento sistémico y la alfabetización sobre el futuro, que aplicaremos al sector de la ESS**.

Al completar con éxito este módulo, serás capaz de:

- Expresar los principios básicos de **la valoración de la sostenibilidad** y comprender su aplicación en el contexto de las empresas de ESS.
- Aplicar **el pensamiento sistémico** para analizar diferentes retos de sostenibilidad e identificar soluciones interconectadas dentro de las iniciativas de ESS.

- Facilitar y formar a los emprendedores de la ESS en **alfabetización sobre el futuro** para impulsar prácticas sostenibles y fomentar el cambio colaborativo dentro de las empresas de la ESS.
- Integrar todas las competencias mencionadas anteriormente para tener una **visión más clara y amplia** de una empresa de ESS sostenible y eficiente.



Competencias ecológicas / Valorar la sostenibilidad

La competencia **valorar la sostenibilidad**, que se enmarca en el área «Encarnar los valores de la sostenibilidad» del marco GreenComp, implica una profunda reflexión personal sobre los valores propios. Requiere la capacidad de identificar y explicar cómo los valores varían entre las personas y cambian con el tiempo, al mismo tiempo que se evalúa críticamente su alineación con los principios y objetivos de la sostenibilidad. En esencia, se trata de **interiorizar la sostenibilidad como un valor personal y organizativo fundamental**.

Adquirir esta competencia requiere un enfoque que combine **la autorreflexión, el análisis crítico y la exposición a distintas perspectivas**. Para comprender mejor y poner en práctica esta competencia, tenemos diferentes oportunidades.

Uno de los primeros pasos y herramientas que nos permiten explorar este tema y comprender mejor la importancia de valorar la sostenibilidad es realizar una sesión de autorreflexión sobre el tema.

A través de un formato estructurado de autorreflexión (por ejemplo, argumentos a favor y en contra), puedes estimular tu reflexión sobre temas controvertidos de sostenibilidad relevantes para la ESS (por ejemplo, «¿Es el decrecimiento un camino necesario para alcanzar la verdadera sostenibilidad?»)

Ejemplo: Autorreflexión sobre el decrecimiento en las iniciativas de ESS

Para explorar la competencia «Valorar la sostenibilidad» de forma independiente, puedes empezar a reflexionar sobre un tema controvertido como: **«Para que mis ESS sean verdaderamente sostenibles, deben adoptar los principios del decrecimiento».**

Así es como puedes estructurar este ejercicio:

1. **Haz una lluvia de ideas sobre ambas posturas.** Dedica tiempo a escribir todos los argumentos que se te ocurran a favor del decrecimiento en la ESS y, a continuación, todos los argumentos en contra. Intenta cuestionar tus creencias iniciales.
2. **Expresa tus valores fundamentales.** A medida que realizas la lluvia de ideas, trata de identificar qué valores personales se reflejan en cada argumento. Por ejemplo, ¿un argumento a favor del decrecimiento se conecta con tu valor de preservación ecológica? ¿Un argumento en contra se alinea con tu valor de inclusión económica?
3. **Resumen y reflexión.** Una vez que hayas explorado ambas posturas, tómate tu tiempo para considerar:
 - ¿Qué valores personales se vieron más cuestionados o reafirmados durante este ejercicio?
 - ¿Cómo se alinean o desafían los argumentos a favor y en contra del decrecimiento con tus opiniones actuales sobre la sostenibilidad de la ESS?
 - ¿Puedes identificar algún posible conflicto de valores dentro de tu propia comprensión de la sostenibilidad de la ESS?

Ejemplo de iniciativas colectivas de ESS: el dilema del café ético.

Si formas parte de un colectivo de emprendedores de la ESS cuyo objetivo es crear o mejorar una empresa común, podría ser útil que te enfrentes a algunos casos prácticos sobre dilemas éticos. Los casos prácticos son ejemplos de empresas reales (o hipotéticas) de la ESS que se enfrentan a dilemas éticos; en nuestro caso, pueden estar relacionados con la sostenibilidad (por ejemplo, equilibrar el impacto social con la huella medioambiental, la viabilidad económica a corto plazo frente a la salud ecológica a largo plazo).

En este escenario, tendrás la oportunidad de examinar los casos presentados e identificar los valores que podrían entrar en conflicto. A continuación, puedes proponer **soluciones concretas, tanto a corto como a largo plazo**, justificando tus elecciones basándote en un marco de valores de sostenibilidad.

Ejemplo: «El dilema del café ético».

En este ejemplo, puede practicar la valoración de la sostenibilidad analizando un dilema ético, identificando valores en conflicto y proponiendo soluciones para una ESS.

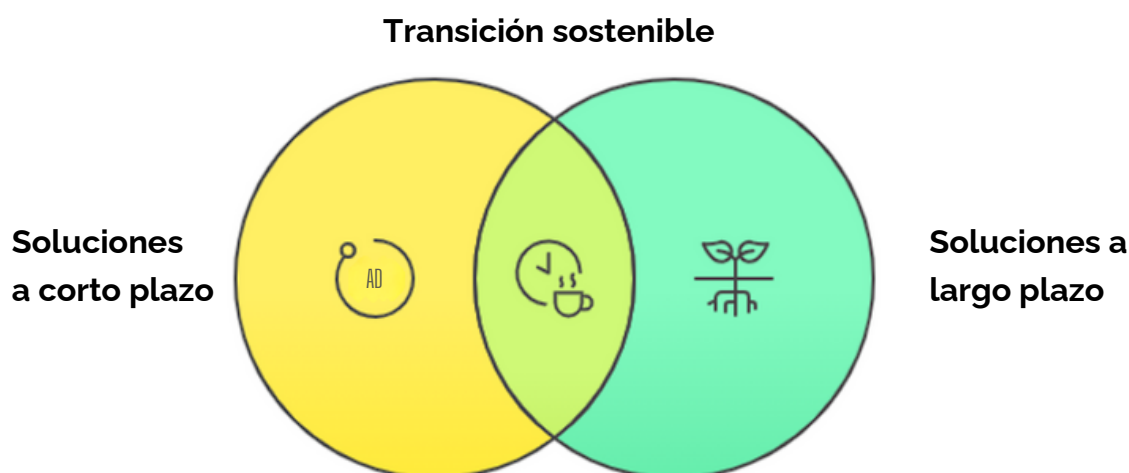
Imagina que una ESS de comercio justo bien establecida, «Ethicoffee», se abastece de granos de una región remota, lo que mejora significativamente los medios de vida de los agricultores. Sin embargo, sus métodos de transporte internacional (transporte aéreo para garantizar la frescura) generan una huella de carbono considerable, cada vez más cuestionada por los clientes sensibilizados con el medio ambiente. Cambiar al transporte marítimo reduciría las emisiones, pero podría afectar a la frescura, provocar un aumento de los costes de almacenamiento para los socios locales y reducir potencialmente los ingresos de los agricultores debido a una rotación más lenta.

De forma individual o en grupo, podéis reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los principales valores en conflicto (por ejemplo, equidad social frente a impacto medioambiental, beneficios a corto plazo frente a salud ecológica a largo plazo)?
- ¿Cuáles son las posibles soluciones a corto plazo para EthiCoffee?
- ¿Cuáles son las posibles soluciones a largo plazo para EthiCoffee, considerando de manera integral los valores de sostenibilidad?

Tras esta primera fase de evaluación, reflexionad sobre los valores en conflicto más destacados y proponed de forma colaborativa **dos o tres soluciones concretas a corto y largo plazo**, justificándolas en función de los valores de sostenibilidad.

Soluciones sostenibles para EthiCoffee





Casos de estudio y buenas prácticas

Ecoparque La Reserva (Colombia)

Ecoparque La Reserva es una empresa social pionera y un parque ecológico situado cerca de Bogotá, Colombia. Es un excelente ejemplo de organización de ESS centrada en la conservación de la biodiversidad, la educación ambiental y el turismo sostenible. La misión de Ecoparque La Reserva es conservar y restaurar los ecosistemas, promover la educación ambiental y fomentar el desarrollo sostenible a través del turismo responsable y la participación de la comunidad. Su visión es ser un modelo líder en restauración ecológica y vida sostenible en Colombia y otros territorios.

Ofrecen amplios programas educativos para escuelas, universidades y el público en general, centrados en principios ecológicos, biodiversidad, cambio climático y prácticas sostenibles. Esto fomenta la alfabetización medioambiental y la valoración de la sostenibilidad en la comunidad en general. **Su modelo de negocio se basa en el ecoturismo.** Los visitantes pagan la entrada, las visitas guiadas y otros servicios (como talleres educativos o excursiones de observación de aves). **Estos ingresos financian directamente sus esfuerzos de conservación y educación**, lo que hace que su impacto medioambiental sea sostenible desde el punto de vista financiero. Es probable que empleen a personal local, lo que contribuye aún más al aspecto social de la ESS. El Ecoparque suele trabajar con las comunidades locales, proporcionándoles oportunidades de empleo, formación y colaboración en iniciativas de conservación.

Esto integra la dimensión social de la sostenibilidad, garantizando que los esfuerzos medioambientales también beneficien al bienestar humano. Han restaurado de forma demostrable grandes extensiones de tierra degradada, contribuyendo a la recuperación de los ecosistemas y al aumento de la biodiversidad local. Esto proporciona servicios ecosistémicos vitales (como la purificación del agua y la captura de carbono) para la región. Al generar ingresos a través del ecoturismo, demuestran que la conservación del medio ambiente puede ser viable desde el punto de vista financiero y contribuir a las economías locales, reduciendo la dependencia de la financiación externa. De esta forma, se pone de manifiesto un modelo de negocio sólido y sostenible dentro de la ESS. Su éxito y experiencia contribuyen al debate más amplio sobre la política medioambiental en Colombia, mostrando ejemplos prácticos de soluciones que funcionan en materia de conservación y desarrollo sostenible.

Ecoparque La Reserva destaca porque su propia existencia y sus operaciones se basan en la restauración ecológica y la educación medioambiental, impulsadas por un modelo de negocio sostenible que valora y financia directamente su misión ecológica.



Competencias ecológicas / Pensamiento sistémico

La competencia **pensamiento sistémico** forma parte del área «Abrazar la complejidad en la sostenibilidad» dentro del marco GreenComp e implica abordar un problema de sostenibilidad **de forma holística**. Significa tener en cuenta todos los elementos interconectados, incluidos **los horizontes temporales** (pasado, presente y futuro), las escalas espaciales (de lo local a lo global) **y los contextos específicos**, para comprender las intrincadas relaciones, los bucles de retroalimentación y las propiedades emergentes dentro de un sistema. De esta forma, se alcanza una comprensión más profunda de las causas fundamentales y los posibles puntos de influencia para el cambio, comprendiendo en su totalidad la complejidad de la cuestión a debate.

Adquirir el pensamiento sistémico para el sector de la ESS requiere una práctica activa en el análisis de los complejos ecosistemas sociales, económicos y medioambientales en los que operará la empresa. Se trata de pasar del pensamiento lineal de causa y efecto (por ejemplo, «venderemos el producto X para resolver el problema Y») a la comprensión de la interconexión entre las necesidades sociales, las fuerzas del mercado, los límites ecológicos y la dinámica de la comunidad.

Para adquirir esta competencia, existen algunas metodologías que ayudan a alinear los valores de las empresas de ESS con una visión holística de la sostenibilidad.

Los diagramas de bucles causales (CLDs) para el mapeo de problemas y soluciones pueden ayudar a los aspirantes a emprendedores de ESS a trazar un mapa de los problemas sociales o medioambientales que pretenden abordar. Por ejemplo, para abordar el desperdicio de alimentos en una comunidad, se deben tener en cuenta variables como el excedente de alimentos, la inseguridad alimentaria, los residuos de los vertederos, la participación de la comunidad, la disponibilidad de voluntarios y los productores locales de alimentos.

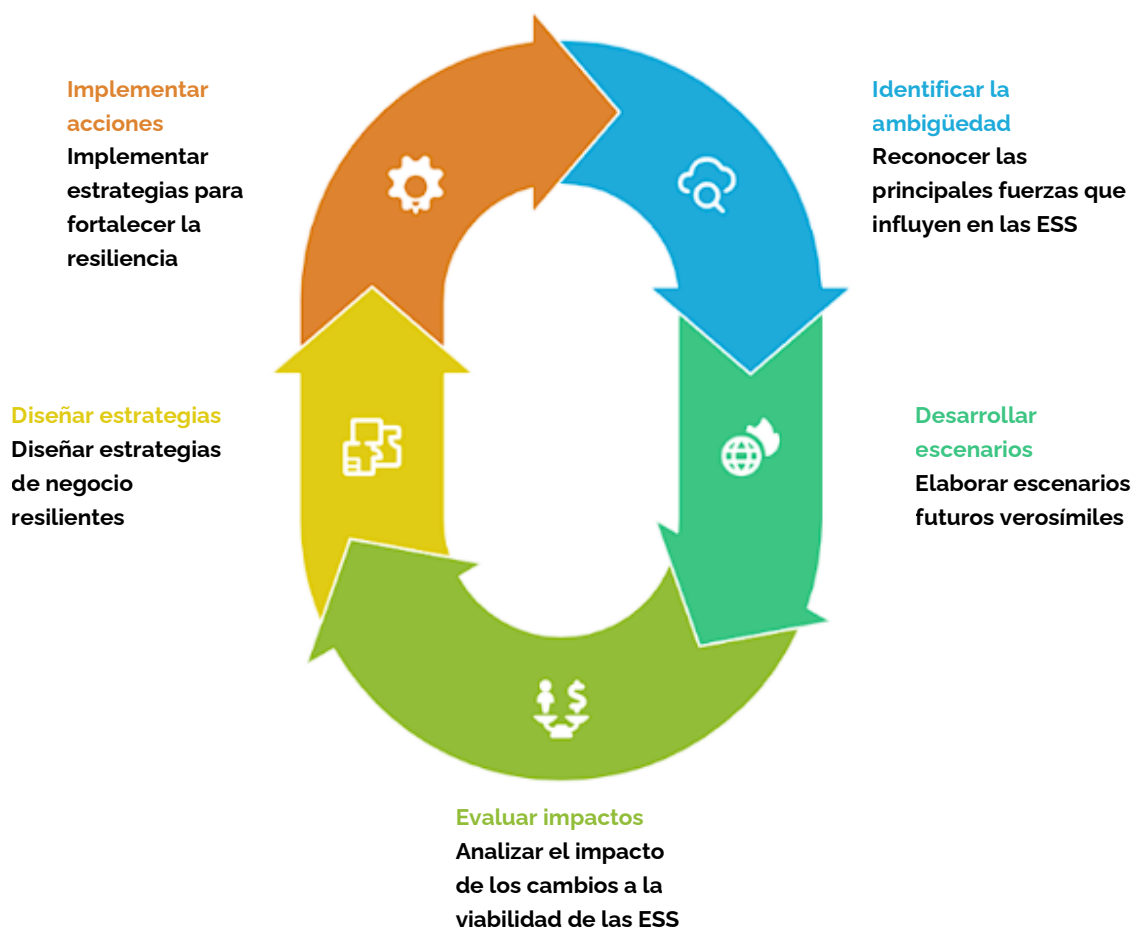
Ejemplo: Se puede identificar la interconexión entre las variables mencionadas anteriormente (por ejemplo, un mayor excedente de alimentos conduce a más residuos en los vertederos, pero también a un mayor potencial de donaciones de alimentos para abordar la inseguridad alimentaria). Esto ayudará a aprovechar los puntos de intervención de la ESS (por ejemplo, conectando directamente a los productores con los bancos de alimentos, creando iniciativas comunitarias de compostaje) y a anticipar consecuencias no deseadas.

Otra herramienta útil para integrar la visión del pensamiento sistémico en la creación o la gestión de una empresa social y solidaria es la **planificación de escenarios para el diseño de modelos de negocio resilientes**. Para una nueva empresa de la ESS, es fundamental identificar las principales fuerzas impulsoras de carácter incierto que podrían afectar su viabilidad a largo plazo (por ejemplo, cambios en las políticas locales, cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos sostenibles, recesiones económicas, impactos climáticos, acciones de la competencia).

Ejemplo: Se pueden desarrollar dos o tres escenarios futuros plausibles basados en la posible evolución de las fuerzas mencionadas anteriormente. A continuación, para cada escenario, se puede debatir el funcionamiento del modelo de negocio propuesto por la ESS y las adaptaciones necesarias para su supervivencia. Estos aspectos obligan a considerar aspectos temporales a largo plazo y las posibles vías de adaptación del modelo de negocio a los diferentes contextos sistémicos.

Al utilizar estas herramientas y metodologías de forma activa durante la fase de creación, se desarrollará la capacidad de adoptar un enfoque diverso de la empresa que tenga en cuenta el tiempo, el espacio y el contexto, lo que en última instancia nos permitirá aplicar la sostenibilidad y el pensamiento sistémico en modelos de negocio sólidos para ESS.

Ciclo de planificación de escenarios para la resiliencia de la ESS



Humana - People to People

Para una empresa de ESS, incorporar el pensamiento sistémico en el enfoque de la sostenibilidad no siempre resulta fácil, pues a menudo significa abordar cuestiones sociales y medioambientales interconectadas mediante soluciones integradas.

Un ejemplo conocido puede ayudarnos a entender el foco entre la economía circular y la inclusión social: **Humana - People to People**. Se trata de una red global de ONG y empresas sociales, con una presencia significativa en toda Europa (por ejemplo, en Francia, España, Portugal, Italia, Alemania, Dinamarca, Finlandia, etc.). Son conocidas principalmente por sus amplios programas de recogida y reciclaje de ropa de segunda mano. Si bien su actividad principal es la reutilización de textiles, su visión más amplia abarca el desarrollo comunitario y el impacto global.

De hecho, Humana no solo recoge ropa, sino que gestiona un complejo sistema para **maximizar la vida útil de los textiles**. Esto incluye los siguientes aspectos:

Recogida: amplia red de contenedores de recogida, lo que facilita la donación a los ciudadanos.

Clasificación y reutilización: operaciones de clasificación altamente cualificadas que separan los textiles para su reventa directa (tiendas de segunda mano), reciclaje creativo o reciclaje de materiales. Esto diversifica sus flujos de productos y garantiza una retención óptima del valor.

Reciclaje de materiales: los textiles que no se pueden reutilizar se procesan para su reciclaje (por ejemplo, para convertirlos en aislantes, paños de limpieza o nuevas fibras). Esto cierra el ciclo de los materiales que, de otro modo, se desperdiciarían.

Integración laboral: sus operaciones locales en Europa suelen servir como empresas sociales de integración laboral (WISE), que ofrecen formación y empleo a grupos vulnerables (por ejemplo, desempleados de larga duración, migrantes, personas con discapacidad). Esto aborda la exclusión social dentro de su modelo de negocio «verde».

Financiación de proyectos de desarrollo: Los ingresos generados por la venta de los textiles recogidos financian directamente proyectos de desarrollo a largo plazo en África, Asia y América Latina. Esto genera un potente círculo virtuoso en el que las acciones locales europeas apoyan la sostenibilidad global y la justicia social.





Competencias ecológicas / Alfabetización sobre el futuro

Para una empresa de economía social y solidaria (ESS), la alfabetización sobre el futuro, dentro del área «Imaginando futuros sostenibles» de GreenComp, es la capacidad vital de comprometerse de forma proactiva con el futuro que se desea y darle forma. No se trata únicamente de predecir lo que podría suceder, sino de **imaginar y desarrollar** con valentía **futuros sostenibles alternativos** para la empresa y su comunidad mediante la construcción de diversos escenarios. Esta competencia otorga a los líderes y equipos de la ESS la capacidad de imaginar el impacto sostenible y modelo operativo deseados, además de la capacidad de **identificar analíticamente y elaborar estrategias sobre los pasos tangibles** y las vías de colaboración necesarios para lograrlo.

En concreto, para las ESS, esto significa desarrollar la capacidad de anticipar los cambios sociales, medioambientales y económicos, **innovar con soluciones resilientes** y adaptarse estratégicamente, garantizando su relevancia a largo plazo y su profundo impacto en un mundo en rápida evolución.

Adquirir conocimientos sobre el futuro significa llevar a la ESS más allá de la simple respuesta a los retos actuales. Requiere fomentar una cultura de curiosidad, cuestionar los mecanismos establecidos sobre cómo «se deben hacer las cosas», aceptar la incertidumbre como una fuente de oportunidades y practicar sistemáticamente metodologías de previsión dentro de su empresa y con las partes interesadas.

Ejemplo: Para empezar a desarrollar nuevas ideas de futuros sostenibles, puedes comenzar por definir claramente el futuro sostenible más deseable para tu ESS dentro de 10 o 20 años. ¿Qué problemas sociales habrá resuelto? ¿Cuál será su huella medioambiental? ¿Cómo hará prosperar nuestra comunidad?

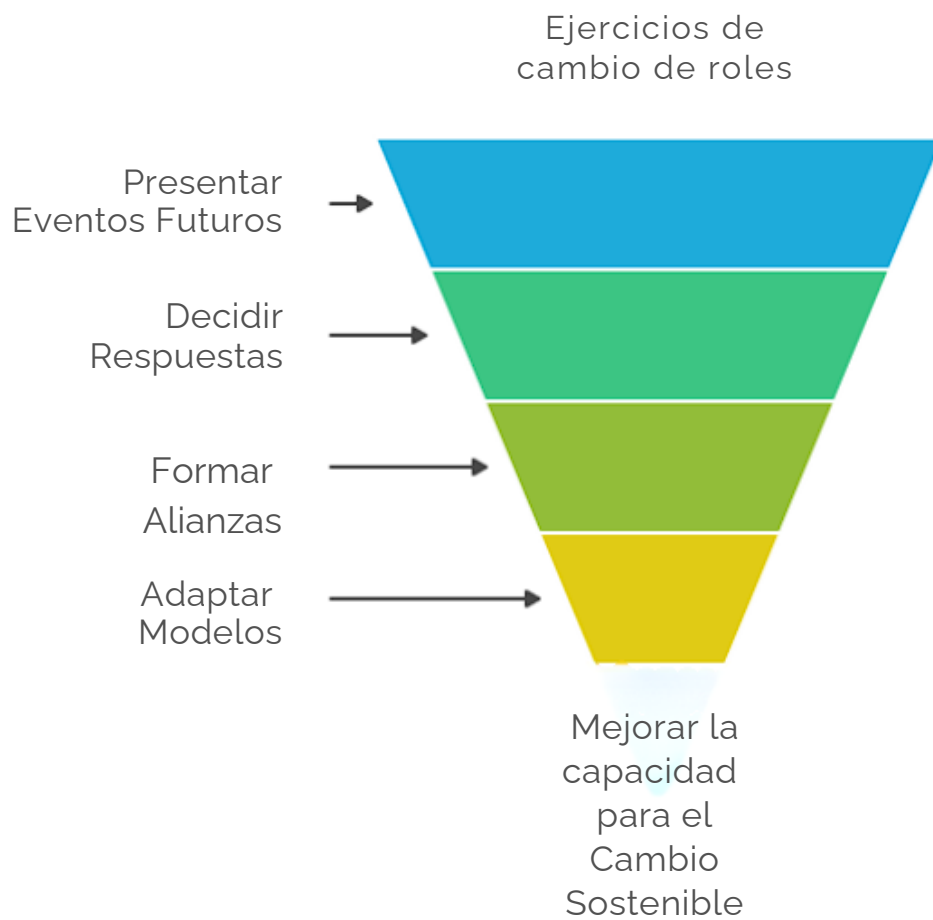
Por ejemplo: «En 2045, mi ESS es una cooperativa de residuos cero que emplea a 50 jóvenes locales y proporciona energía verde asequible a todo el vecindario». Una vez que esta visión esté clara, puede trabajar hacia atrás en el tiempo (por ejemplo, hasta 2035 y luego hasta 2025). En cada paso hacia atrás, la pregunta es: «¿Qué cambios significativos, hitos o condiciones externas deben haber ocurrido hasta este momento para que yo esté en el camino de alcanzar el futuro que deseo?». Este método, aunque no resulta fácil, nos permite focalizarnos en «identificar los pasos necesarios para lograr un futuro sostenible deseado» para una empresa específica.

Otra herramienta útil para comprender e integrar la alfabetización sobre el futuro es imaginar juegos y simulaciones participativos sobre el futuro con las partes interesadas.

Ejemplo: Puede diseñar un juego o simulación sencilla en la que tu equipo de ESS, los beneficiarios y los socios de la comunidad desempeñen diferentes roles (por ejemplo, gestor de ESS, concejal local, persona mayor de la comunidad, activista climático). Preséntales una serie de acontecimientos o dilemas futuros (por ejemplo, «Una nueva política restringe nuestros flujos de residuos», «Un competidor ofrece una alternativa más barata y menos sostenible», «Un desastre natural afecta a nuestra comunidad»). A continuación, los participantes deciden la respuesta de la ESS, las alianzas que formarían y las adaptaciones de su modelo.

Este ejercicio práctico y colaborativo ayuda directamente a desarrollar la capacidad de actuar en favor del cambio sostenible, también en colaboración con otros en contextos futuros diversos.

Fortaleciendo la capacidad de generar cambios sostenibles



La Louve

La Louve es una cooperativa de supermercados con sede en París, Francia, fundada **sobre los principios de la solidaridad social, la responsabilidad medioambiental y la democracia directa**. Los miembros dedican varias horas al mes, de forma voluntaria, a gestionar la tienda, lo que les permite ofrecer productos de alta calidad, a menudo ecológicos y locales, a precios significativamente más bajos.

Desde sus inicios, los fundadores y primeros miembros de La Louve establecieron una visión completamente radical para el futuro del comercio minorista de alimentos en París. No se trataba simplemente de «otra tienda ecológica», sino de crear un modelo en el que los consumidores fueran dueños del suministro alimentario, eliminando a los intermediarios, creando comunidad y democratizando el acceso a alimentos sostenibles. Su visión trascendía la idea de una simple tienda: imaginaba un futuro en el que los sistemas alimentarios cooperativos y éticos se convirtieran en la norma, desafiando así el modelo predominante de los supermercados.

Su audaz visión se convirtió en un poderoso imán que atrajo a miles de miembros que compartían esa idea de futuro. Cada decisión, desde el abastecimiento de productos hasta la gestión de los voluntarios, se filtra implícitamente a través de **esta visión a largo plazo de un sistema alimentario más equitativo y sostenible**.

Es un ejemplo vivo de un «futuro sostenible deseado» que se está construyendo activamente. Esta conciencia de los posibles futuros influye en las decisiones estratégicas. Por ejemplo, dar prioridad a proveedores locales diversos (aunque inicialmente sea más complejo) es una protección contra las interrupciones de la cadena de suministro global. Invertir en fuertes lazos comunitarios y en una gobernanza democrática (aunque sea más lento) crea resiliencia frente a la fluctuación del compromiso de los miembros, **lo que garantiza la viabilidad a largo plazo de la cooperativa incluso en escenarios futuros menos ideales.**

La Louve utiliza un enfoque de «retroproyección» en su planificación operativa de forma explícita. Por ejemplo, su objetivo a largo plazo de fomentar una relación más directa entre el agricultor y el consumidor (una parte clave de su visión de futuro sostenible) se traduce en medidas concretas. Sus continuas campañas de reclutamiento de miembros y voluntarios, su transparencia en la información financiera y sus asambleas periódicas de miembros son «pasos» diseñados para desarrollar la capacidad y la comunidad necesarias para lograr el futuro alimentario sostenible que han imaginado.

Todo su modelo se basa en la colaboración. Los miembros no solo compran, **sino que participan activamente en el funcionamiento de la tienda, tomando decisiones colectivas y dando forma a su futuro.** Además, La Louve colabora activamente con otras ESS, productores locales e iniciativas comunitarias en París y otros territorios, compartiendo su modelo y abogando por cambios en las políticas.



Lienzo de proyectos creativos sostenibles

El lienzo de proyectos creativos sostenibles (SCPC) te ayudará a visualizar y diseñar tu modelo empresarial a través de un proceso de planificación creativa que combina prioridades medioambientales, sociales y financieras, lo que te permitirá reflexionar y abordar los retos urgentes de la sostenibilidad mediante:

- la identificación, el desarrollo y la planificación de diferentes ideas.
- la reflexión sobre los diferentes aspectos del proyecto.
- descubrir formas de conectar con personas que deseen ver, comprometerse o participar en el proyecto .
- conectar el panorama general con los detalles más precisos de cada una de las posibles etapas del proyecto.
- calcular los posibles impactos del proyecto desde diferentes perspectivas.



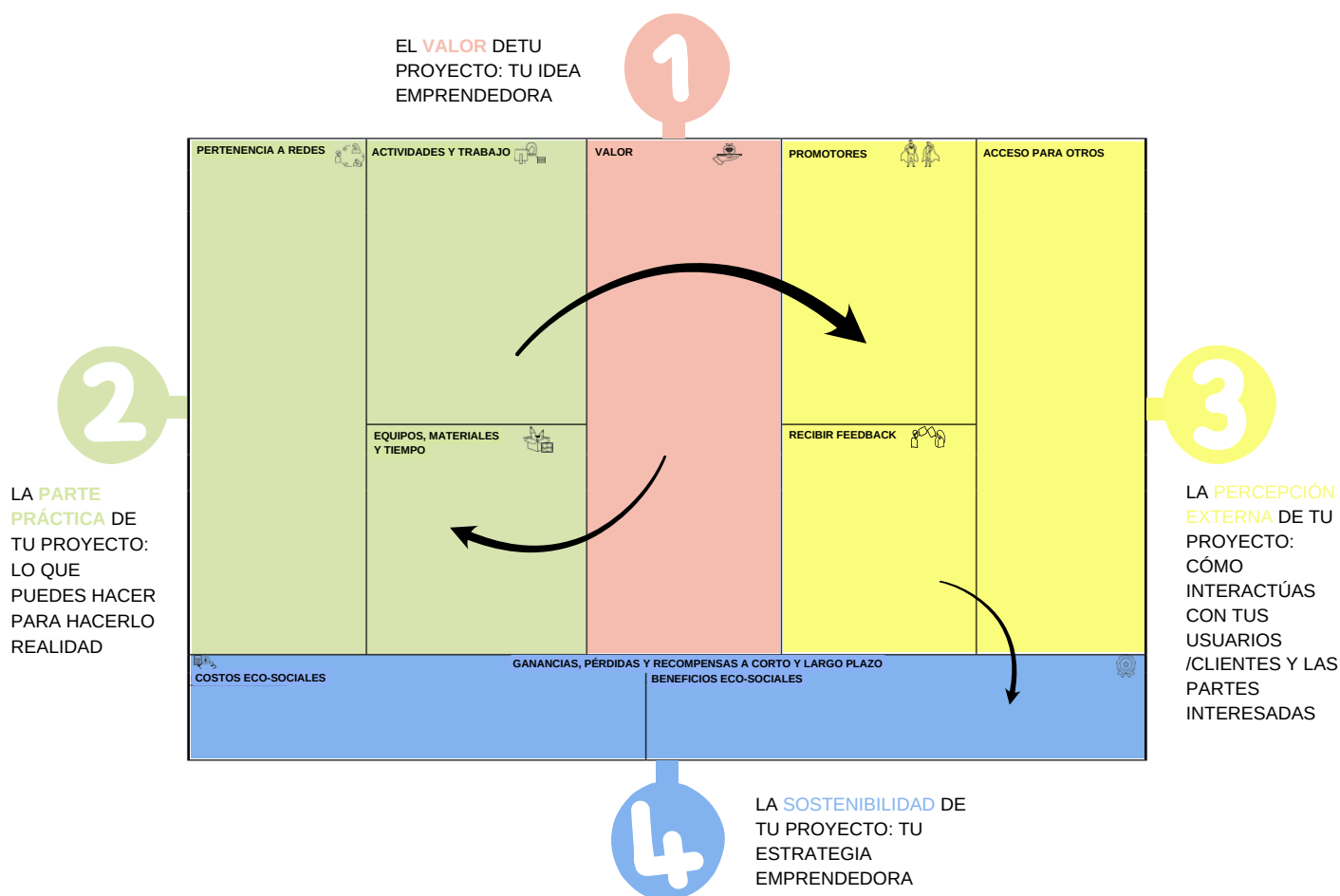
El enfoque de sostenibilidad del SCPC tiene como objetivo ayudar a los emprendedores a esbozar sus proyectos y negocios para la integración de políticas, propuestas, procesos, herramientas y certificaciones relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas o con los reguladores que proponen nuevas divulgaciones o amplían las responsabilidades de los productores o proveedores de servicios, la gestión del carbono, el Pacto Verde de la UE y la economía circular.

Por lo tanto, es fundamental centrarse en la forma de crear, proponer, captar y ofrecer el valor de un negocio (producto o servicio) teniendo en cuenta, integrando y aplicando todos los temas sostenibles mencionados anteriormente.

Por ejemplo, para esbozar una **visión y una misión empresarial sostenibles**, es fundamental reflexionar sobre las siguientes preguntas clave:

- *¿Qué reto social y/o medioambiental a largo plazo está tratando de resolver con su nueva idea empresarial? ¿Dónde debería estar su organización dentro de cinco o diez años?*
- *¿Qué valores determinarán esta idea de negocio? ¿Qué misión persigue con su idea empresarial? ¿Qué función cumple en este mundo?*
- *¿Cómo puede describir su visión y misión de forma breve y comprensible? ¿Se ajusta esto a su estrategia empresarial básica de sostenibilidad?*
- *¿Cuál es el impacto deseado de tu idea empresarial en los ODS?*
- *¿Qué contribuciones concretas hará esta idea empresarial para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible para 2030?*

El lienzo del proyecto creativo sostenible consta de **cuatro partes principales** que te ayudarán a visualizar los aspectos principales de su proyecto, que son:



Dado que los temas están interrelacionados entre sí, te sugerimos que sigas una serie de pasos específicos para reflexionar y poner en práctica el proceso creativo que te llevará a crear tu propio lienzo de proyecto creativo sostenible.

Cada tema incluye una serie de preguntas clave para que reflexione sobre los detalles más precisos de tu proyecto. Como sugerencia, puedes comenzar realizando un resumen de aproximadamente 3 temas/respuestas «principales».



LIENZO DE PROYECTO CREATIVO SOSTENIBLE

Nombre del proyecto:

Miembros del equipo:

PERTENENCIA A REDES  <u>¿Quién puede ayudarte?</u> ¿Cómo pueden las redes actuales y potenciales apoyarte para ser más sostenible en cualquiera de las etapas de tu proyecto (crear y desarrollar, compartir y promover, reflexionar y mejorar, implementar actividades)? ¿Quiénes son tus socios y proveedores clave que pueden hacer que toda tu red sea sostenible, transparente y circular? ¿Puedes influir en las regulaciones ambientales previstas mediante alianzas y cooperación con los organismos reguladores pertinentes? PISTAS - Piensa en la oportunidad de hacer que tu(s) alianza(s) sea(n) más sostenible(s) incorporando organismos reguladores o responsables de sostenibilidad (expertos profesionales en políticas, herramientas, métodos y procesos de certificación/acreditación para implementar la sostenibilidad empresarial), que puedan apoyar tu proyecto con procesos actualizados ambiental y socialmente sostenibles, transparentes y circulares	ACTIVIDADES Y TRABAJO  <u>¿Qué necesitas hacer?</u> ¿Cuáles son las actividades más importantes necesarias para que tu proyecto se haga realidad? ¿Cómo puedes ajustarlas (por ejemplo, la fabricación) para garantizar la sostenibilidad? ¿Quién las llevará a cabo? ¿Tienes las competencias necesarias para realizarlas? ¿Qué nuevas habilidades o competencias necesitas desarrollar? ¿Necesitarás otros recursos humanos u organizaciones/profesionales expertos? ¿En qué medida el diseño sostenible y/o la implementación sostenible de tus actividades clave es importante para cumplir tu propuesta de valor (procesos eficientes y seguros, certificaciones)? PISTAS - Piensa en todas las actividades que necesitas llevar a cabo para respaldar tu propuesta de valor, gestionar tus canales, etc., y en el papel que desempeña la sostenibilidad en tus actividades clave. Por ejemplo, reflexiona sobre su impacto en el medio ambiente en términos de huella de carbono (por ejemplo, si tus actividades implican un uso intensivo de energía, piensa en cómo podrías aprovechar fuentes de energía renovable).	VALOR  <u>¿Qué haces?</u> ¿Cuáles son las principales razones por las que te involucras en este proyecto? ¿Tu proyecto satisface una necesidad o un deseo, o resuelve un problema de una manera más sostenible? ¿Cómo? ¿Cuáles son los beneficios de ofrecer este valor para ti y para otras personas? ¿Cómo contribuye la integración de la sostenibilidad al beneficio del cliente? ¿Cómo añade valor a otros grupos de interés? En caso afirmativo, ¿a cuáles? ¿Puede tu contribución de valor sostenible mejorarse o habilitarse con la ayuda de medidas relacionadas con estándares ambientales o de sostenibilidad del producto (certificación, etiqueta, sello)? En caso afirmativo, ¿cuál(es)? PISTAS - Piensa en cómo puedes resolver los problemas de tus clientes de manera más sostenible y transformar la sostenibilidad en valor para el cliente. Reflexiona sobre la posibilidad de ampliar el ciclo de vida de tu servicio o producto. Por ejemplo, si desarrollas un producto de eficiencia energética, podrías tener un impacto positivo en las emisiones de CO₂.	PROMOTORES  <u>¿Quién puede ofrecerte perspectivas externas útiles sobre tu proyecto?</u> ¿Quién puede guiarte, ayudarte a reflexionar y mejorar aspectos de tu trabajo destacando fortalezas y debilidades mediante críticas constructivas? ¿Quién valora tu talento, cree en tus potenciales y en tu proyecto, y podría defenderlo ante otros? HINTS - Think of mentors, tutors, teachers/trainers, colleagues, collaborators, opinion leaders, potential stakeholders (e.g. investors, sponsors, broadcasters etc.) and even family and friends.	ACCESO PARA OTROS <u>¿Cómo llegarás a tus clientes/usuarios y viceversa?</u> ¿Quién puede acceder y experimentar tu proyecto, servicios, productos o contenidos? ¿Cuál es la importancia de la "sostenibilidad" para tu grupo objetivo / tus clientes clave ahora y probablemente en el futuro? ¿Cuáles son las diferentes maneras y lugares a través de los cuales otros pueden acceder a tu trabajo (por ejemplo, páginas web, redes sociales, instalaciones abiertas al público, oficinas, tiendas, etc.)? ¿Cómo puedes llegar a tu audiencia/clientes/usuarios (por ejemplo, campañas promocionales y de comunicación, acciones de marketing, eventos, etc.)? PISTAS - Intenta dar respuestas detalladas a estas preguntas describiendo a tus clientes/usuarios objetivo o imaginando cómo puedes permitirles actuar de manera sostenible y consolidar una relación sostenible con ellos. Piensa en cómo debería formarse la relación con el cliente y qué canales de comunicación y distribución son adecuados. Además, reflexiona sobre si un certificado o sello de sostenibilidad creíble es importante para tus clientes.
 COSTOS ECO-SOCIALES ¿Qué costo ecológico o social está generando tu modelo de negocio? ¿Qué recursos naturales, energéticos y técnicos necesitas o utilizas? PISTAS - Piensa en los recursos clave que no son renovables, en las actividades principales que consumen muchos recursos, en los residuos dañinos que se generan, y en aspectos similares.	EQUIPOS, MATERIALES Y TIEMPO  <u>¿Qué necesitas?</u> ¿Qué tipo de equipos y materiales necesitas (incluyendo materiales reciclables/usados o ya disponibles de otros proyectos)? ¿Qué recursos naturales, energéticos y técnicos necesitas o utilizas? ¿Qué sucede al final del ciclo de vida de tu producto? ¿Quién puede proporcionarte lo que necesitas? ¿Cuánto tiempo necesitas para organizar tus equipos? PISTAS - Piensa en todos los recursos que necesitas para tus actividades clave y tu negocio (habilidades, empleados, recursos naturales, etc.), incluyendo herramientas y procesos que puedan reemplazar otros menos sostenibles. Reflexiona sobre el fin del ciclo de vida de tu producto (si es reciclable, reutilizable y/o si puede ser reacondicionado) y sobre la circularidad de tus canales de distribución	GANANCIAS, PÉRDIDAS Y RECOMPENSAS A CORTO Y LARGO PLAZO	RECIBIR FEEDBACK  <u>¿Cómo interactuarás con tus clientes/usuarios?</u> ¿Quién puede darte retroalimentación para mejorar tu proyecto, trabajo y actividades? ¿Cómo puedes evaluar y ayudar a tus clientes/usuarios a evaluar y/o mejorar tu propuesta de valor y sostenibilidad? ¿Cómo puedes recopilar retroalimentación (por ejemplo, herramientas web, conversaciones informales, encuestas, grupos focales, etc.)? ¿Cómo puedes usar la retroalimentación recopilada para mejorar la mentalidad de la sociedad respecto a la sostenibilidad? PISTAS – Es crucial concentrarse tanto en los indicadores como en las mediciones.	BENEFICIOS ECO-SOCIALES ¿Que beneficios ecológicos o sociales está generando tu negocio? ¿Quiénes son los beneficiarios? ¿Son potenciales clientes? ¿Puedes ofrecer beneficios no monetarios a tus empleados (por ejemplo, semana laboral de 4 días, semana de trabajo remoto, etc.)? PISTAS - Piensa en los efectos positivos de tu organización sobre el planeta, la sociedad y la economía, y en cómo puedes maximizarlos.



PLANTILLA:

LIENZO DE PROYECTO CREATIVO SOSTENIBLE

Nombre del proyecto:
Miembros del equipo:

PERTENENCIA A REDES 	ACTIVIDADES Y TRABAJO 	VALOR 	PROMOTORES 	ACCESO PARA OTROS
	EQUIPOS, MATERIALES Y TIEMPO 		RECIBIR FEEDBACK 	
GANANCIAS, PÉRDIDAS Y RECOMPENSAS A CORTO Y LARGO PLAZO				
COSTOS ECO-SOCIALES 		BENEFICIOS ECO-SOCIALES 		

Ejercicio de autoevaluación

En negrita, la respuesta correcta

1. En el texto, ¿qué actividad se sugiere como una buena forma de empezar a practicar la competencia «valorar la sostenibilidad»?

A) Leer libros sobre sostenibilidad.

B) Ver documentales sobre temas medioambientales.

C) Participar en sesiones de diálogo y debate.

2. Según el texto, ¿en qué consiste principalmente el «pensamiento sistémico» a la hora de abordar un problema de sostenibilidad?

A) Descomponer un problema en las partes aisladas más pequeñas posibles para resolverlas individualmente.

B) Centrarse únicamente en los efectos inmediatos de una acción sin tener en cuenta las repercusiones a largo plazo.

C) Abordar el problema teniendo en cuenta todos los elementos interconectados, los horizontes temporales y las escalas espaciales.

3. En el texto, ¿cuál es un aspecto clave de la «alfabetización sobre el futuro» para una empresa de economía social y solidaria (ESS)?

A) Predecir con certeza el futuro más probable.

B) Reaccionar ante los retos inmediatos sin una planificación a largo plazo.

C) Imaginar y desarrollar de forma proactiva futuros sostenibles alternativos mediante la construcción de diversos escenarios.

4. ¿Cuál es el elemento central de la visión inicial de La Louve que atrajo a miles de miembros y lideró sus operaciones?

A) Convertirse en la mayor cadena de supermercados de París mediante una gran expansión.

B) Maximizar los beneficios para sus fundadores mediante la venta internacional de productos alimenticios.

C) Crear un modelo cooperativo en el que los consumidores sean propietarios de su suministro de alimentos y democratizar el acceso a alimentos sostenibles.

5. Más allá de la recogida de ropa, ¿qué impacto significativo logra Humana con sus operaciones?

A) Centrarse principalmente en la venta de líneas de ropa nueva y de moda rápida para competir con los principales minoristas.

B) Proporcionar donaciones económicas a corporaciones internacionales.

C) Actuar como empresas sociales de integración laboral (WISE) que ofrecen formación y empleo a grupos marginados.



Recursos adicionales y lecturas recomendadas

- Comisión Europea. (Marzo de 2020). Un nuevo plan de acción para la economía circular: por una Europa más limpia y competitiva.
- Bianchi, G., Pisiotis, P. y Redman, E. (2022). GreenComp: El marco europeo de competencias en materia de sostenibilidad. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas: <https://sdgs.un.org/goals>
- MDPI Books. (2020). Pensamiento sistémico. MDPI.
- Miller, R. (Ed.). (2018). Transformar el futuro: la anticipación en el siglo XXI. Routledge: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264644>.
- Red Mundial de Alfabetización para el Futuro de la UNESCO: <https://www.unesco.org/en/futures-literacy/network>

Referencias (estilo APA 7.ª edición)

Bianchi, G., Pisiotis, P. y Redman, E. (2022). GreenComp: El marco europeo de competencias en materia de sostenibilidad. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

GreenComp: el marco europeo de competencias en materia de sostenibilidad

Comisión Europea. (s. f.). GreenComp: El marco europeo de competencias en materia de sostenibilidad. Consultado el 29 de mayo de 2025, en

[Repositorio de publicaciones del CCI - GreenComp El marco europeo de competencias en materia de sostenibilidad](#)

Rasa, E., Juha, K., & Mari, J. (2024). Future-Oriented Science Learning and its Effects on Students' Emotions, Futures Literacy and Agency in the Anthropocene. Research in Science Education. Advance online publication.

https://www.researchgate.net/publication/385688986_Future-Oriented_Science_Learning_and_its_Effects_on_Students'_Emotions_Futures_Literacy_and_Agency_in_the_Anthropocene

Lee S., (2025, June 4) Mastering Causal Loop Diagrams for Sustainability. A Step-by-Step Guide to Analyzing Complex Environmental Systems. Retrieved from: <https://www.numberanalytics.com/blog/mastering-causal-loop-diagrams-sustainability>

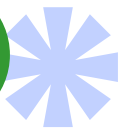
Trinity College Dublin, Centre for Academic Practice, Trinity Teaching and Learning. (2024, December 13). ESD Competencies linked to GreenComp. <https://www.tcd.ie/academicpractice/resources/education-for-sustainable-development/esd-competencies/>

United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (UNTFSE). (2023, March 29). SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/social_and_solidarity_economy_29_march_2023.pdf

MÓDULO 4: METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS INNOVADORAS PARA EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL



Breve resumen



Vivimos en un mundo marcado por complejos retos sociales, económicos y medioambientales, que requieren nuevas formas de pensar y actuar. En este contexto, **el emprendimiento social** surge como una respuesta innovadora y transformadora que combina creatividad, compromiso social y sostenibilidad para generar un impacto positivo en las comunidades.



En este módulo aprenderás metodologías y herramientas para **crear soluciones innovadoras y sostenibles** que aborden los retos actuales del mundo, a los que responderás a través del emprendimiento social. Aprenderás qué es el emprendimiento social y conocerás casos prácticos que sirven de referencia en el sector. Su objetivo es proporcionar herramientas prácticas y metodológicas a quienes deseen desarrollar iniciativas emprendedoras económicamente viables, además de responsables y alineadas con las necesidades reales de la sociedad.

Encontrarás los fundamentos del emprendimiento social, técnicas para detectar oportunidades, estrategias para crear prototipos eficaces y conocimientos para diseñar modelos de negocio con impacto social.



Objetivo del módulo

- Conocer qué es el emprendimiento social.
- Aprender a crear un prototipo del servicio o producto que se va a desarrollar.
- Conocer y diseñar las principales características de un modelo de negocio con impacto social.
- Conocer casos de emprendimiento social.



Competencias digitales / Emprendimiento social innovador

3.1 Definición de emprendimiento social

El emprendimiento social es una **forma de negocio que busca resolver problemas sociales o medioambientales a través de soluciones innovadoras y sostenibles**. A diferencia de las empresas tradicionales, el objetivo principal no es únicamente generar beneficios, sino crear un impacto positivo en la sociedad. Este tipo de emprendimiento combina la pasión por la misión social con la disciplina empresarial para lograr resultados medibles y transformadores.

En lugar de centrarse únicamente en maximizar los beneficios económicos, los emprendedores sociales sitúan valores como la equidad, la justicia social, la sostenibilidad y la inclusión en el centro de su modelo de negocio. Su propósito es abordar retos reales: desde la pobreza, la desigualdad educativa o el desempleo juvenil, hasta el cambio climático, la contaminación o la brecha digital.

Una empresa social puede adoptar diversas formas: una sociedad, una cooperativa, una fundación o incluso una iniciativa híbrida. Todas ellas comparten un enfoque innovador, destinado a generar soluciones sistémicas y duraderas. Para ello, se basan en la escucha activa de las comunidades a las que sirven, utilizan metodologías ágiles, trabajan en red y se apoyan en modelos de medición del impacto que les permiten evaluar si realmente están generando cambios significativos.

Además, el emprendimiento social promueve una nueva forma de entender el éxito empresarial: una que **valora tanto el beneficio económico como el bienestar colectivo**. No se trata de caridad, sino de repensar la economía desde una lógica regenerativa (centrada en restaurar y revitalizar los sistemas ecológicos y sociales), donde el crecimiento personal, el respeto por el medio ambiente y la innovación responsable van de la mano. Su objetivo es crear un sistema en el que la actividad económica mejore el medio ambiente y beneficie a todos los miembros de la sociedad.

En resumen, el emprendimiento social representa una respuesta poderosa a los retos del mundo actual. Es una forma de transformar la pasión por ayudar en acciones concretas, a través de herramientas empresariales al servicio de un futuro más justo, más humano y más sostenible.

La empresa social nace de la detección de una...

**necesidad
social**

**...y busca una solución
a través de...**

**realizar una
actividad económica**

...para generar...

**impacto social
positivo**

...transformando la situación actual.

3.2 Metodología para comprender las necesidades y tendencias del mercado

Antes de iniciar cualquier proyecto, es esencial comprender el entorno, identificar las necesidades reales y detectar las tendencias relevantes. Empezar un proyecto sin esta comprensión previa puede desencadenar en soluciones que no conectan con las personas o que no resuelven problemas significativos. Por lo tanto, esta etapa inicial actúa como la base sobre la que se construirá todo el modelo de negocio.

Esta fase comprende varios pasos fundamentales que se combinan para dar forma a una idea sólida, con significado y potencial de impacto. Aquí tienes 17 herramientas y recursos de investigación de mercado que te ayudarán a pensar como tus consumidores: <https://www.gwi.com/blog/market-research-tools>

Investigación de mercado

Se trata de recopilar información directamente del público objetivo: quiénes son, qué necesitan, qué les preocupa y cómo resuelven actualmente esos problemas. Esto se puede hacer mediante encuestas, entrevistas, observación directa o herramientas digitales. La clave es escuchar activamente y validar las hipótesis a partir de la realidad, no de suposiciones.

Existen herramientas en línea para llevar a cabo este tipo de estudios, como <https://www.pewresearch.org/> o, para escuchar las redes sociales, [BuzzSumo](#), que ayuda a identificar contenidos de tendencia y analizar la participación en las redes sociales en torno a temas específicos.

Análisis de tendencias

Utilizando informes, artículos especializados y datos estadísticos podemos identificar patrones emergentes en el comportamiento de las personas, cambios sociales, culturales o tecnológicos y nuevos intereses del mercado. Detectar estas primeras señales puede ayudarnos a anticipar las necesidades antes de que se conviertan en demandas masivas. La siguiente herramienta se utiliza para comprender el interés público: <https://trends.google.com/trends/>

Lluvia de ideas y pensamiento creativo

Una vez identificadas las oportunidades, es el momento de generar ideas sin ninguna limitación. Técnicas como la lluvia de ideas, los mapas mentales, el método SCAMPER o el pensamiento lateral nos permiten explorar diferentes formas de abordar un mismo problema. El objetivo no es tener la «idea perfecta», sino muchas ideas que luego puedan perfeccionarse, combinarse o transformarse.

Ajuste del problema y la solución

Una de las claves del éxito empresarial es lograr un ajuste entre el problema real del usuario y la solución propuesta. En esta etapa, la idea se contrasta con la realidad, se ajusta la propuesta de valor y se comprueba que existe un interés real en lo que se está creando. Es el momento de preguntarse: ¿esto realmente resuelve algo importante? ¿De una manera viable y diferenciadora?

Este proceso es cíclico, no lineal. Muchas veces, tras la investigación o la creación de prototipos, se redefine el problema o se idean nuevas soluciones. Por eso es fundamental adoptar una mentalidad abierta, iterativa y centrada en las personas que permita ajustar el rumbo a medida que se aprende del entorno.

Un profundo conocimiento del mercado no solo aumenta las posibilidades de éxito, sino que también ayuda a construir proyectos más sostenibles, relevantes y conectados con el mundo real. Esta metodología para comprender las necesidades y tendencias del mercado, generar ideas creativas y garantizar la conexión entre el problema y la solución, se alinea naturalmente con el enfoque del *Design Thinking*.

Se trata de una metodología centrada en las personas que busca resolver problemas complejos a través de la empatía, la creatividad y la experimentación. Su objetivo no es solo generar ideas innovadoras, sino asegurarse de que esas ideas respondan a necesidades reales, conectando profundamente con aquellos que las van a utilizar o experimentar.

Tanto en la investigación de mercado como en el análisis de tendencias y la fase de ideación, el *Design Thinking* propone herramientas y etapas muy específicas que enriquecen el proceso: empezar por empatizar con el usuario para comprender sus deseos, dolores y motivaciones; luego definir claramente el problema a resolver; pasar a la ideación sin límites; prototipar soluciones tangibles o visuales; y finalmente probar para aprender y ajustar. Esta estructura no lineal y flexible permite a los emprendedores adaptar su propuesta de valor de forma ágil, minimizando los riesgos y aumentando las posibilidades de éxito.

Cuando aplicamos el *Design Thinking* a la metodología para desarrollar una idea emprendedora, generamos soluciones más innovadoras, pero también más humanas, sostenibles y alineadas con las verdaderas necesidades del mercado. En lugar de asumir, se valida. En lugar de crear en solitario, se co-crea con otras personas.. De esta manera, el proceso se transforma en una experiencia de aprendizaje continuo, donde cada interacción con el entorno nos permite perfeccionar nuestro producto, servicio o modelo de negocio.

Se basa en un enfoque colaborativo y creativo, y se utiliza ampliamente en el diseño de productos, servicios y experiencias.

El proceso de *Design Thinking* suele incluir cinco etapas:

1. Empatizar: comprender profundamente las necesidades y los problemas de los usuarios.
2. Definir: identificar y definir claramente el problema que hay que resolver.
3. Idear: generar una amplia gama de ideas y posibles soluciones.
4. Prototipar: crear prototipos o modelos de las soluciones más prometedoras.
5. Probar: probar los prototipos con los usuarios y recopilar comentarios para mejorar las soluciones.

Proceso de Design Thinking de la Universidad de Stanford



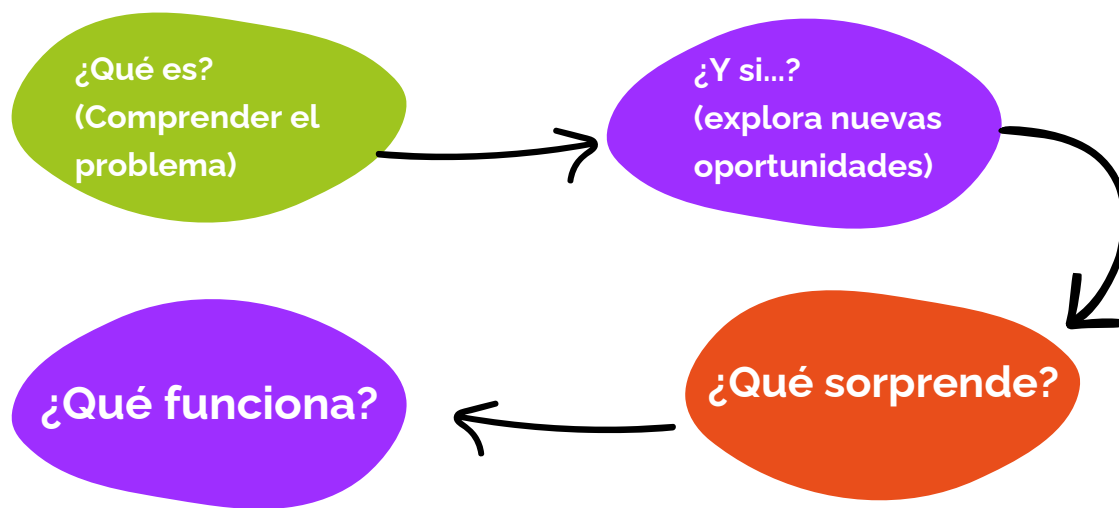
Esta metodología fomenta la creatividad y la innovación, y es muy útil para abordar problemas complejos y desarrollar soluciones centradas en el usuario. A través de un proceso iterativo, los emprendedores pueden explorar nuevas perspectivas, identificar necesidades reales y generar ideas que respondan eficazmente a los retos del entorno.

Uno de los pilares fundamentales de este enfoque es **el contacto directo con los clientes**, que no se limita a una validación final, sino que se integra desde el inicio del proceso. Se trata de un enfoque de desarrollo de productos en el que los clientes participan desde la idea o el concepto inicial, lo que les permite construir propuestas más relevantes y ajustadas a la realidad del mercado.

El objetivo es definir o ajustar la oferta basándose en información real y no en suposiciones. Los comentarios tempranos de los clientes eliminan la incertidumbre y permiten tomar decisiones informadas antes de invertir grandes recursos en desarrollos que podrían no ser aceptados. Gracias a esta retroalimentación constante, es posible detectar a tiempo lo que funciona y lo que no, evitando así errores con un alto coste.

Además, esta forma de trabajar nos anima a pensar «**fuera de lo establecido**», a salir de los esquemas tradicionales y explorar nuevas formas de crear valor. Permite crecer a partir de una idea inicial, adaptándola de forma flexible según las necesidades del público objetivo y logrando así una mayor conexión entre lo que se ofrece y lo que realmente se busca.

En definitiva, este enfoque no solo mejora la calidad y la relevancia de los productos o servicios desarrollados, sino que también promueve una cultura empresarial más empática, ágil y orientada a la mejora continua.



La investigación de mercado abarca las fases 1, 2 y 3 del **Design Thinking**. El objetivo es empatizar con nuestro entorno para comprender qué quiere la clientela, qué está haciendo la competencia, cómo se mueve el mercado y así definir la necesidad que queremos abordar. Es como hacer un «chequeo» del mercado para saber si tu negocio o producto tiene posibilidades de éxito.

Esto nos permite generar ideas que respondan al problema definido.

FASE 1: Define lo que quieres averiguar:

Piensa en lo que necesitas saber. Puede tratarse de saber si al público le interesaría un nuevo producto que quieres lanzar, qué opinan de los productos que ya ofreces o si existe alguna oportunidad en el mercado que puedas aprovechar.

FASE 2: Elige tu método de investigación:

- **Investigación primaria:** recopilar información directamente, hablando con personas, realizando encuestas, organizando grupos focales o probando productos. Para las encuestas, una opción popular es SurveyMonkey.
- **Investigación secundaria:** revisar la información que ya existe, como informes del sector, estudios anteriores, estadísticas o artículos especializados. Una herramienta para ello es www.statista.com

Esta plataforma permite realizar análisis y previsiones de mercado, análisis de datos, investigación de productos y precios, pruebas de conceptos e investigación de la experiencia del usuario.

FASE 3: Identifica tu clientela ideal:

Piensa en quiénes podrían ser tus clientes. Esto incluye datos como su edad, dónde viven, qué les gusta, cuánto ganan y cómo compran los productos. Puedes crear un **PERFIL DE LA PERSONA QUE COMPRA**, una herramienta que ayuda a visualizar nuestro objetivo y crear arquetipos:

PERSONA QUE COMPRA



Asigne una etiqueta para que te resulte fácil de identificar.

Ejemplo: urbanitas, jardineros, eco-friendly, gamers, etc.

PERFIL DEMOGRÁFICO

Edad, sexo, profesión, lugar de residencia

FRUSTRACIONES

¿Cómo se manifiestan sus dificultades respecto al problema / deseo insatisfecho que estás intentando resolver?



A través de qué productos / servicios está intentando dar solución a este problema / deseo insatisfecho?
¿Qué alternativas existen en el mercado?

¿Quién es esa persona?

PERFIL PSICOGRÁFICO:

Intereses, estilos de vida, valores de consumo, relación con su entorno

ALEGRÍAS

Describe los beneficios que espera, desea o le sorprenderá encontrar



Ahorrar tiempo, esfuerzo o dinero, sensaciones positivas, experiencia mejorada, mejora de la salud.

¿En qué **entornos** sociales se desenvuelve?

Lugares que frecuenta, comunidades, RRSS

Puede obtener una herramienta en línea en este enlace:
[Generador gratuito de perfiles de comprador de Magnetly.](#)

FASE 4: Analiza la competencia y los datos:

Estudia lo que hacen otras empresas similares a la tuya. De esta forma, tendrás una idea de lo que funciona y lo que no, y te ayudará a posicionar mejor tu producto.

Existen diferentes tipos de **competencia**:

- **Competidores directos**

Empresas que ofrecen productos o servicios similares al mismo público objetivo y satisfacen las mismas necesidades. Una cafetería que compite con otra cafetería en la misma zona.

- **Competidores indirectos**

Empresas que ofrecen alternativas para satisfacer la misma necesidad o resolver el mismo problema, aunque el producto o servicio sea diferente. Una cafetería que compite con una tetería o con máquinas de café para el hogar.

- **Competidores complementarios**

Empresas que ofrecen productos o servicios que complementan lo que vendes, pero con las que podrías competir indirectamente si los consumidores prefieren sus soluciones combinadas. Un restaurante que compite indirectamente con las aplicaciones de reparto de comida a domicilio, ya que estas últimas permiten a los consumidores quedarse en casa.

Después de recopilar toda la información, revísala para encontrar patrones o tendencias. Para ello, utiliza la herramienta por excelencia: **el análisis DAFO**.

El análisis **DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) te ayudará a evaluar su posición en el mercado e identificar áreas clave para el desarrollo de su estrategia de marketing.

Fortalezas:

- *¿Qué hace que tu empresa sea fuerte en comparación con la competencia?*
- *Ejemplos: alta calidad del producto, reconocimiento de la marca, innovación en el diseño.*

Debilidades:

- *¿Qué áreas necesitan mejorar?*
- *Ejemplos: Distribución limitada, precios elevados, falta de recursos de marketing.*

Oportunidades:

- *¿Qué factores externos se pueden aprovechar para crecer?*
- *Ejemplos: Demanda creciente de productos orgánicos, tendencias emergentes en el mercado.*

Amenazas:

- *¿Qué riesgos externos podrían afectar a tu negocio?*
- *Ejemplos: Nuevos competidores, cambios en la normativa, fluctuaciones económicas.*

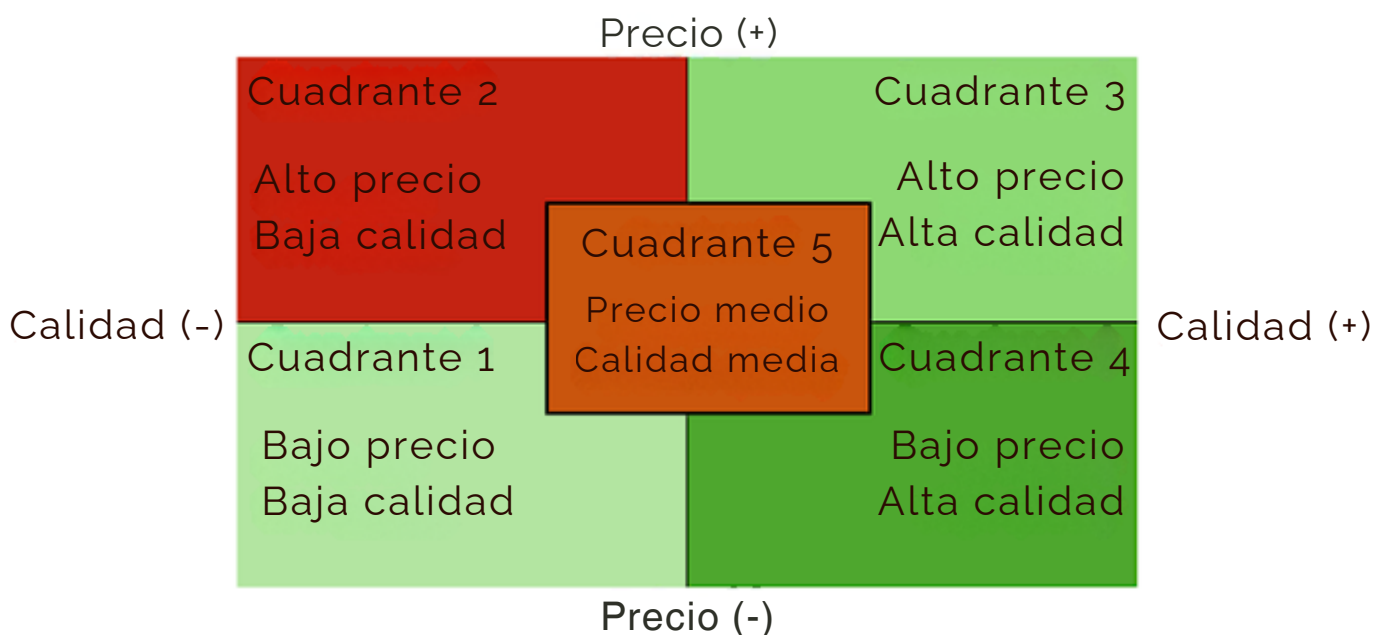
Puede obtener una plantilla en línea en este enlace:

[Diagrama cuadrante de análisis DAFO minimalista en color beige - Plantillas de Canva](#)

Con este análisis, es interesante poder establecer una **matriz de competidores o un mapa de posicionamiento**, determinando con criterios clave, en ejes de nuestra competencia, positivos y negativos.

El mapa de posicionamiento es un gráfico que permite comparar las características, capacidades y rendimiento de tu empresa en función de tus competidores clave. Ayuda a identificar las áreas en las que tu empresa tiene ventajas competitivas y las que necesitan mejorar. Pasos para crear un mapa de posicionamiento:

1. Dibujar el mapa: Se representan mediante dos líneas, una horizontal y otra vertical; la primera representa el eje X y la segunda el eje Y. En cada extremo debemos añadir un valor mínimo y otro máximo.
2. Seleccionar los criterios de evaluación: precio, calidad del producto, distribución, marketing, servicio al cliente, innovación. Elija los adecuados.
3. Representa a tus competidores clave (directos e indirectos).
4. Asigne puntuaciones: evalúa tu empresa y tus competidores en cada criterio con una escala (por ejemplo, del 1 al 5).
5. Analice los resultados: identifique las áreas en las que tu empresa supera a la competencia y aquellas en las que hay margen de mejora.



Puede obtener herramientas y plantillas potenciales tanto para el mapa de posicionamiento como para la matriz de la competencia en el siguiente enlace: <https://www.hubspot.com/business-templates/competitive-analysis>

3.3 Creación de prototipos con herramientas básicas

Una vez que hayas comprendido las necesidades del mercado, identificado las tendencias relevantes y generado ideas a través de ejercicios de pensamiento creativo, es hora de dar forma a esas ideas. Aquí es donde entra en juego la creación de prototipos con herramientas básicas. Esta etapa permite transformar los conceptos en representaciones tangibles, ya sea a través de bocetos, simulaciones digitales o modelos sencillos, para poder probarlos rápidamente. Al vincular el prototipo con el proceso de ajuste del problema y la solución, es posible validar si la propuesta realmente responde a lo que la gente necesita, lo que facilita una mejora continua y centrada en el usuario.

En este mismo momento, miles de personas en todo el mundo están dedicando, al igual que tú, sus esperanzas, sueños, tiempo, energía y dinero a desarrollar nuevas ideas que marquen la diferencia en un mercado local, nacional e incluso internacional. La mayoría de los emprendedores creen que están trabajando en un producto o servicio ganador, pero sabemos que esto no siempre es cierto. Un porcentaje muy alto de nuevas ideas fracasa: *demasiadas aplicaciones que no generan ingresos, restaurantes que cierran en menos de un año, negocios que no venden y consultorías que no terminan de despegar, porque carecen de lo más importante: una clientela dispuesta a pagar por lo que ofrecen*. Solo unos pocos de estos nuevos proyectos tendrán éxito. Del mismo modo, solo algunos de los nuevos productos y servicios resultarán realmente relevantes para el mercado al que se dirigen. Y tú, que llevas semanas o incluso meses trabajando en tu idea emprendedora, descubres que, tras horas y horas de investigar el mercado, reflexionar sobre los usuarios y desarrollar el modelo de negocio, sigues sin poder identificar a qué grupo perteneces.

¡Es hora de crear un prototipo!

A veces, el éxito empresarial se describe como un proceso casi mágico: altas dosis de pasión por lo que haces, creer en ti mismo... y «voilà», ¡el éxito está garantizado! Pero la realidad es que detrás de todos los productos y servicios que triunfan en el mercado hay una compleja historia de ciclos y cambios. Por eso, cuando empiezas tu aventura empresarial es muy importante no enamorarte de la primera idea o ideas que se te ocurran, sino explorar nuevas alternativas. Los nuevos proyectos siempre se benefician de un juicio crítico sólido y es a través del ensayo y el error que las ideas se repiten y se fortalecen.

Tipos de prototipos

SOBRE LAS HIPÓTESIS Y POR QUÉ CREAR PROTOTIPOS. Antes de continuar, debes saber que hasta ahora has trabajado en lo que se denominan las hipótesis de tu proyecto empresarial.

¿Has encontrado una oportunidad en una necesidad no cubierta o en un deseo no satisfecho? ¿Has descubierto un nuevo tipo de negocio que tiene éxito en otras partes del mundo y que también lo tendría en tu localidad? ¿Has identificado recursos infrautilizados que podrías utilizar de formas novedosas?

Sí, en este momento es posible que ya tengas una gran idea entre manos que, con tiempo y mucho trabajo, también puede convertirse en un gran negocio. Pero, por ahora, es solo eso: una idea. Y las afirmaciones en las que se basa tu idea, pero que aún no has podido confirmar con los usuarios potenciales, son lo que llamamos **hipótesis**.

LA MAYORÍA DE LAS SUPOSICIONES QUE EXISTEN ABARCAN ESTAS ÁREAS:

- HIPÓTESIS DEL PROBLEMA: - Quiénes son los usuarios y qué problemas tienen (necesidades o deseos insatisfechos).
- HIPÓTESIS DE SOLUCIÓN: - ¿Qué tipo de producto o servicio satisface esa necesidad o deseo? - ¿Cuánto están dispuestos a pagar por la solución?
- HIPÓTESIS DEL PRODUCTO: - Qué características del producto o servicio valorarán los usuarios. - Por qué características funcionales y estéticas estarían dispuestos a pagar un poco más.
- HIPÓTESIS DE MERCADO: - Número de usuarios potenciales que existen. - Número de usuarios potenciales que pueden convertirse en clientes reales (tasa de conversión).

Hay diferentes formas de crear prototipos, y cada una de ellas puede adaptarse al tipo de producto o servicio que estás desarrollando. Para ayudarte a seguir este proceso paso a paso y maximizar el aprendizaje de cada iteración, hemos diseñado un **KIT DE HERRAMIENTAS VISUALES** que puedes descargar, imprimir, reflexionar y completar. Como cualquier herramienta de pensamiento visual, lo importante no es la herramienta en sí, sino las reflexiones que debe provocar. No se trata de llenar cada lienzo con bonitas notas adhesivas de colores, sino de analizar cada punto, cuestionarse a uno mismo, indagar y sacar el máximo partido de cada aprendizaje. La herramienta es solo un camino, no el fin.

Las dos herramientas más importantes de este kit, y que son la columna vertebral de todo el proceso de prototipado, son:

1. **La hoja de ruta para la creación de prototipos**, en la que tendrás uno por uno los pasos que debes seguir cada vez que crees un prototipo: desde la definición de las preguntas, la elección del prototipo que se va a construir y la forma de establecer la prueba con los usuarios potenciales, hasta las reflexiones sobre los resultados obtenidos.
2. **El tablero de validación**, en el que debes incorporar los resultados de **TODOS** los prototipos creados, las hipótesis que has validado, las que no, y los aprendizajes que has obtenido a lo largo del proceso (desde la validación de las hipótesis hasta la obtención de la solución definitiva). Esto te permitirá tener toda la información organizada y secuencialmente para tomar las decisiones correctas en el diseño del producto o servicio.

Por ejemplo:

- **Mapa de recorrido del cliente.** Es una representación visual del recorrido que realiza un usuario al interactuar con un producto o servicio, desde el momento en que detecta una necesidad hasta el momento en que resuelve su problema. Ayuda a identificar los puntos de contacto clave, las emociones, los obstáculos y las oportunidades de mejora a lo largo de toda la experiencia del cliente.
- **Storytelling.** Es una forma de prototipo narrativo que utiliza una historia para explicar cómo una persona utilizaría el producto o servicio. Ayuda a visualizar el contexto, las emociones y la experiencia del usuario. Es útil para generar empatía y transmitir el valor de la idea de forma clara y atractiva.

- **Maqueta.** Es una representación visual estática de un producto, normalmente digital (como una aplicación o un sitio web), que muestra su diseño, colores, estructura y disposición de los elementos. Aunque no es interactiva, sirve para comunicar el aspecto final de la solución antes de su desarrollo.
- **MVP (producto mínimo viable).** Es una versión simplificada del producto o servicio que incluye solo las funcionalidades esenciales para resolver el problema principal del usuario. Se utiliza para lanzarlo rápidamente al mercado, obtener feedback real y validar la propuesta con un mínimo esfuerzo y pocos recursos.

Por otro lado, otra de las técnicas más accesibles y eficaces para crear prototipos de productos o servicios es **el prototipado web**, que permite comunicar visualmente la idea de negocio a un público potencial. Herramientas como **Canva** y **Mixo** facilitan este proceso sin necesidad de conocimientos avanzados de diseño o programación. Uno de los formatos más utilizados es la **página de presentación (landing page)**, una página única diseñada específicamente para captar la atención de los clientes potenciales. Esta técnica ahorra tiempo y recursos, y se convierte en una forma ágil de validar una idea antes de desarrollarla por completo.

El uso de una página de presentación como experimento responde al principio de **«vender antes de construir»**. Consiste en lanzar una página que describa claramente el producto o servicio que se va a ofrecer, junto con un botón de llamada a la acción para solicitar más información o realizar una compra anticipada. Este tipo de experimento permite comprobar rápidamente si el público muestra un interés real.

Para aumentar el alcance, es recomendable **recurrir a la publicidad en redes sociales u otros medios digitales** que generen tráfico hacia la página. Si la tasa de clics o de conversión es baja, significa que la propuesta debe ajustarse. Por el contrario, si muchas personas muestran interés o solicitan información, es una señal positiva de que el mercado valora lo que se ofrece.

Para servicios con un **enfoque local**, esta estrategia también se puede aplicar de una manera más tradicional, utilizando **folletos físicos** con información clave y un número de teléfono o WhatsApp para evaluar el interés. Esto permite validar la solución de una manera sencilla, sin necesidad de desarrollar el producto ni establecer una infraestructura completa.

Hoy en día, diseñar una página de presentación es muy fácil gracias a **herramientas gratuitas o de bajo coste** que permiten personalizar cada elemento sin necesidad de programar. Para obtener buenos resultados, es importante seguir algunos consejos prácticos:

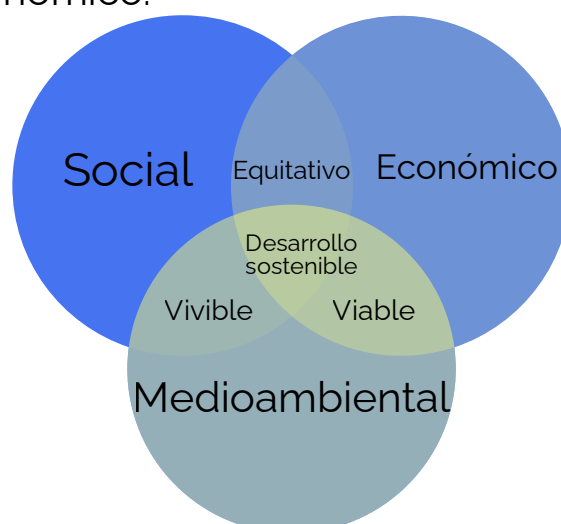
- **Prepara un esquema inicial** con las ideas clave que deseas transmitir.
- **Incorpora contenido relevante y atractivo**, incluyendo textos claros, ventajas del producto y una propuesta de valor convincente.
- **Diseña estratégicamente los elementos principales**, como el título, los bloques de texto, los botones de llamada a la acción (CTA), las imágenes, los testimonios y los formularios.

Una herramienta especialmente útil es **Mixo**, una plataforma basada en **inteligencia artificial generativa (GenAI)** que permite crear una página de presentación en segundos a partir de una breve descripción textual de tu idea de negocio. Mixo genera automáticamente los títulos, las descripciones, los formularios de contacto y las imágenes, ofreciendo un diseño funcional y personalizable que puede utilizarse como prototipo inicial para validar la propuesta.

3.4 Diseño de modelos de negocio con impacto social

Diseñar un modelo de negocio con impacto social significa replantearse cómo una empresa puede ser económicamente sostenible **y, al mismo tiempo, generar un cambio positivo en la sociedad y/o el medio ambiente**. A diferencia del enfoque puramente comercial, el emprendimiento social pone en el centro una causa, un reto colectivo o una necesidad no cubierta por el mercado tradicional.

Para que esta propuesta sea viable, es esencial integrar tanto la lógica empresarial como la lógica del impacto. Aquí es donde entra en juego el **Triple Bottom Line Business Model Canvas (Modelo de negocio de triple resultado)**, una herramienta visual que permite estructurar claramente cómo se creará, entregará y medirá el valor social y económico.



Componentes esenciales del modelo de negocio de triple resultado: Debe rellenar los 11 bloques de la plantilla respondiendo a los conceptos y preguntas que se plantean para visualizar todos los elementos que intervendrán en su modelo de negocio.



IMPACTO AMBIENTAL ¿Cómo afecta tu actividad productiva al medio ambiente?(residuos generados, fuentes de energía utilizadas, empaques, materias primas, proveedores, productos reutilizables...)	COLABORADORES Y ALIANZAS Las redes de proveedores y socios que hacen que mi proyecto funcione. ¿Quién podría estar interesado en el éxito del proyecto? Alianzas estratégicas entre no competidores Asociaciones con empresas competidoras Entidades que se benefician del proyecto Colaboradores profesionales (firmas de consultoría, soporte técnico, etc.)	ACTIVIDADES CLAVE Los productos, servicios y acciones más importantes para que el proyecto funcione. ¿Qué actividades necesitamos realizar para generar nuestra propuesta de valor? Hay tres tipos: • Técnicas • Administrativas • Comerciales Es el CÓMO RECURSOS CLAVE MATERIALES, los necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades PERSONAS, los emprendedores y los individuos que necesitan contratar para las distintas actividades	PROPUESTA DE VALOR Es la razón por la que los clientes eligen una empresa u organización sobre otra. • ¿Qué ofrecemos? Productos/Servicios • ¿Por qué los consumidores me eligen? • ¿Cómo me destaco de la competencia? • ¿Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes? • ¿Les ayudamos a resolver un problema? • Define tu valor social y tu valor ambiental. Es el QUÉ, el POR QUÉ y PARA QUÉ PROPÓSITO.	RELACIONES CON LOS CLIENTES • ¿Cómo vamos a atraer clientes? (En línea, visitas comerciales) • ¿Cómo vamos a mejorar nuestra imagen/crear una marca? (Sitio web, redes sociales) • Fidelización de clientes y recomendaciones CANAL DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN ¿Cómo entregamos nuestros productos/servicios a nuestros clientes? En el lugar / en tienda En línea / entrega a domicilio	SEGMENTOS DE CLIENTES Diferentes grupos de personas u organizaciones (asociaciones, empresas, fundaciones, etc.) a los que mi proyecto pretende llegar. • ¿Para quién estamos creando valor? • ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? Se trata del QUIÉN.	IMPACTO SOCIAL EXTERNO ¿Cómo mejora tu proyecto la vida de las personas y la sociedad? ¿Quién, además de tus clientes, se beneficia de tu proyecto? ¿Podría tener algún impacto negativo en tu entorno? INTERNO ¿Qué políticas para el cuidado de las personas y la promoción de la igualdad incorporarás dentro de tu negocio?
COSTES CLAVE ECONÓMICO • Costos de inversión: sitio web, renovación de locales, licencias, equipos informáticos, maquinaria, mobiliario, inventario, etc. • Costos fijos: salarios y seguridad social, alquiler, servicios (teléfono), servicios contables, comunicaciones, seguros. • Costos variables: relacionados con las ventas (compra de materias primas, pagos a colaboradores, etc.)			FUENTES DE INGRESO ECONÓMICO / FUENTES DE INGRESO. Todos los ingresos necesarios para que el proyecto sea económicamente sostenible (ventas de productos, tarifas por servicios, suscripciones, comisiones, etc.).			

El diseño del modelo de negocio de triple resultado debe mantenerse **flexible y abierto al aprendizaje continuo**. Al poner a prueba el modelo en la práctica, será necesario adaptarlo, escuchar a los beneficiarios y **redefinir constantemente el valor ofrecido**. Lo importante es lograr un equilibrio entre la sostenibilidad económica, la viabilidad operativa y la transformación social real.

Esta metodología no solo te ayudará a poner en marcha una iniciativa significativa, sino también a crear una organización resiliente, escalable y profundamente conectada con los retos de nuestro tiempo.

España

CABO SUR FILMS, S.L., fue creada por dos socios de las Islas Canarias, dedicados a «actividades de producción cinematográfica y videográfica». Productora cinematográfica y videográfica que explora los límites entre la ficción y la no ficción, contando historias con un potente trasfondo social y cultural. Su objetivo es producir cortometrajes y fomentar la cartera de directores jóvenes y noveles, así como desarrollar largometrajes (tanto narrativos como documentales).



CABO SUR
FILM DISTRIBUTION



Pilar Caamaño y Laura Caamaño han creado **Cuarzo Verde**, una cooperativa de trabajadores sin ánimo de lucro para la vida sostenible. Su objetivo es conservar el medio ambiente a través de talleres de vida sostenible con prácticas que se pueden llevar a cabo en la vida diaria para reducir el impacto medioambiental y ser más sostenibles cada día. Además, organizan visitas guiadas a las Islas Cíes para disfrutar del entorno y conocerlo, centradas en los niños para que puedan aprender educación medioambiental en la propia naturaleza. Historia de la cooperativa Cuarzo Verde

Villartesana es una panadería de dulces tradicionales situada en un pequeño pueblo de Badajoz, Alburquerque, donde recuperan recetas locales y elaboran los productos con ingredientes tradicionales y sin conservantes. Conchi Román y Ana Fernández crearon esta empresa de economía social, una sociedad laboral, para cumplir el sueño de Conchi y poner fin a la inestabilidad laboral de Ana.

Luz Nieto, de Almería (España), junto con su socio, ha creado una cooperativa andaluza, bajo el dominio y el nombre comercial INBIOTA, dedicada a la venta de bioinsumos agrícolas basados en microorganismos, diseñados para mejorar la salud del suelo y la productividad agrícola. Estos productos se centran en promover la sostenibilidad y reducir el uso de productos químicos en la agricultura. Además, ofrecen servicios personalizados como asesoramiento, análisis de suelos y formación en prácticas agrícolas sostenibles, adaptados a las necesidades específicas de cada cliente.



inbiota.com

Imma Carpiniello, de Nápoles (Italia), fundó la cooperativa **Lazzarelle** tras identificar, a través del Observatorio Italiano sobre Prisiones, la urgente necesidad de empleo estable entre las mujeres privadas de libertad, muchas de ellas víctimas de violencia doméstica y con pocas oportunidades laborales, especialmente en el sur de Italia, donde el desempleo femenino supera el 40 %. Así nació Lazzarelle, una tostadora de café gestionada íntegramente por mujeres dentro de la prisión de mujeres de Pozzuoli.



Terra di resilienza es una cooperativa social con sede en Morigerati (SA), en el Parque Nacional del Cilento y Vallo di Diano, en el sur de Italia. Se dedica a la agricultura social, el turismo experiencial y todas las actividades destinadas a revivir las prácticas rurales tradicionales y desarrollar la inclusión social. La cooperativa se dedica a la agricultura, la producción de aceite de oliva virgen extra, la viticultura y la producción de harinas de cereales antiguos, la formación en prácticas agrícolas ecosostenibles y la promoción de productos agroalimentarios sostenibles.



**MONTE • FRUMENTARIO
TERRA • DI • RESILIENZA**

montefrumentario.it/la-cooperativa-terra-di-resilienza/

Ginger People Food es un restaurante de Agrigento, Sicilia, gestionado por la cooperativa Al-Kharub, que ofrece comida de calidad basada en técnicas de preparación tradicionales. El proyecto está gestionado por la cooperativa social Al Kharub, cuyo objetivo es crear oportunidades de empleo para personas socialmente desfavorecidas, incluidas personas con discapacidad, migrantes y refugiados. La cooperativa también gestiona un negocio de apicultura con abejas sicilianas, un Baluarte Slow Food, cuya miel, producida por las abejas a partir de las flores del famosísimo Valle de los Templos.



AL KHARUB
COOPERATIVA SOCIALE

alkharub.it/cooperativa/
gingerpeoplefood.com

Assurd, con sede en Potenza, en la región de Basilicata, es un restaurante centrado en la inclusión social. Está gestionado por la cooperativa social Ricco dentro. Assurd fue fundado en 2013 por dos antiguos trabajadores sociales con experiencia en proyectos de inclusión para personas con síndrome de Down. Assurd mantiene estrechos vínculos con las zonas rurales, ya que compra productos locales y de calidad de la región de Basilicata, en el sur de Italia.

<https://assurdpucceria.wixsite.com/website>

El restaurante **Hatpöttyös**, fundado en 2012, es un ejemplo de buenas prácticas en la economía social y solidaria (ESS) de Hungría. Como uno de los primeros restaurantes del país en contratar a 15 personas con discapacidad y capacidad laboral reducida, demuestra el potencial del empleo inclusivo en el sector de la hostelería. Su compromiso con la inclusión ha contribuido a desafiar los estereotipos sociales sobre la discapacidad y el empleo. Al crear un entorno de trabajo favorable y adaptado a las necesidades de los empleados con discapacidad, Hatpöttyös ha sentado un precedente para otras empresas que desean combinar el impacto social con la sostenibilidad económica.

<https://mail.hatpottyos.hu/home>

Old Blue es una empresa húngara especializada en productos artesanales fabricados con denim 100 % reciclado. Su gama incluye una variedad de artículos únicos y ecológicos, como bolsos, artículos para el hogar, regalos, joyas, decoración y materiales para distintas aficiones. Se necesitan unos 10 metros cúbicos de agua para fabricar un par de vaqueros. Cada año se producen aproximadamente mil millones de pares de vaqueros en todo el mundo. Su objetivo es reciclar tantos como sea posible. Old Blue se rige por su compromiso con la sostenibilidad medioambiental y tiene como objetivo reducir los residuos textiles transformando el denim desechado en nuevos productos de gran valor.

<https://oldblue.myshoprenter.hu/>

Old Blue

BeSweet Chocolate Manufacture, fundada en 2021 en Szekszárd, Hungría, por la Fundación Kék Madár, produce chocolates de primera calidad elaborados por personas con discapacidad. La fábrica combina calidad, abastecimiento ético y responsabilidad social, apoyando la igualdad de oportunidades a nivel local y el comercio justo a nivel mundial. Los diversos productos de BeSweet reflejan tanto la dedicación como la inclusividad, creando vínculos entre las personas a través del chocolate.



<https://besweet.hu/>

La cooperativa **Völgység Kincse**, fundada con el apoyo del Programa Operativo de Renovación Social (2007-2013), opera en Kisvejte, Hungría. Aumenta el empleo rural mediante la producción de zumos de frutas y el apoyo a las pequeñas empresas locales. La cooperativa gestiona una tienda de productos locales, abastece a las escuelas y proporciona capacidad de procesamiento a los agricultores locales, lo que refuerza la economía de la región y los lazos comunitarios.



Yfantourgeo TheWorkplace es un espacio comunitario creativo y de coworking pionero con sede en la ciudad vieja de Nicosia, Chipre. Reúne bajo un mismo techo a emprendedores sociales, creativos, ONG, start-ups y activistas para colaborar, innovar y crear iniciativas sostenibles orientadas al impacto.

La iniciativa actúa como incubadora y centro de intercambio de conocimientos para los actores de la economía social y solidaria (ESS). Ofrece un espacio de trabajo flexible, oportunidades de formación y eventos comunitarios, creando un ecosistema dinámico para la colaboración intersectorial y el emprendimiento inclusivo.

<https://workspaces.join2share.eu/>

<https://www.facebook.com/Yfantourgeo>

SocialTech Lab es un centro de innovación situado en la zona de amortiguación de Chipre que combina tecnología, diseño y empresas sociales. Mantiene un espacio físico (desde 2021) con coworking, salas de ideación, estudio de podcasting y eventos comunitarios.

El laboratorio sirve como un espacio seguro y colaborativo donde los jóvenes, los educadores, los emprendedores y las voces marginadas pueden reunirse. Su misión es impulsar la innovación cívica, amplificar las historias poco representadas y promover el emprendimiento social liderado por la comunidad utilizando herramientas digitales y creativas.

<https://socialtechlab.org/>



Te Xhoni” Café es una empresa social creada por Jonathan Center. Te Xhoni Café se inauguró el 21 de marzo de 2017, Día Mundial del Síndrome de Down (SD). Es un lugar donde los jóvenes con síndrome de Down pueden asistir a cursos de habilidades para la vida, y un entorno donde los padres de los niños pueden pasar tiempo juntos mientras sus hijos asisten a sesiones de terapia. Te Xhoni Café ofrece oportunidades de empleo a personas con síndrome de Down. También sirve como un lugar que contribuye a crear conciencia sobre el potencial de los jóvenes con síndrome de Down para ser independientes y tener un empleo, y a generar ingresos que apoyen la actividad principal de la organización en favor de la comunidad con síndrome de Down.

Bar-Cafe"Te Xhoni"

“Te Xhoni”

El Centro de Educación Culinaria actúa como un centro educativo culinario revolucionario que, además de los objetivos de la educación culinaria, utiliza otros recursos para involucrarse cada vez más en sistemas alimentarios sostenibles y medios de vida sostenibles. QEK ofrece programas de formación profesional basados en los mejores sistemas culinarios, así como en la práctica adecuada de los profesionales.

Tirana Green Living (TGL) es un innovador proyecto de emprendimiento social iniciado por el Centro de Educación Culinaria.

El proyecto tiene como objetivo fomentar los valores sociales, la integración de la comunidad y apoyar la economía local proporcionando productos alimenticios de alta calidad y asequibles a quienes los necesitan. Mediante la creación de una tienda comunitaria, TGL ha podido llegar a más de 1800 personas y familias, lo que ha tenido un impacto positivo en sus vidas a través de donaciones de alimentos, provisiones para comidas y sesiones de formación culinaria.

Además, TGL se centra en promover la sostenibilidad medioambiental fomentando la reducción de residuos, la conservación de alimentos y el consumo responsable. Mediante una combinación de participación comunitaria, desarrollo de habilidades y oportunidades de empleo, Tirana Green Living está transformando la forma en que las comunidades se unen para crear un entorno sostenible e inclusivo.



**Center for
Culinary Education**

<https://gek.al/tirana-green-life-community-in-tirana/>

Tradita Ime Artizanale es una empresa social establecida en Elbasan, dedicada a preservar el rico patrimonio artesanal de Albania y a empoderar a las mujeres locales de comunidades vulnerables y marginadas. Esta iniciativa, que opera en un activo confiscado al crimen organizado, transforma un antiguo activo ilícito en un centro de creatividad, inclusión y cambio social.

A través de la formación y el empleo, las mujeres artesanas producen artículos tradicionales hechos a mano, como alfombras, manteles, bolsos de ganchillo y accesorios de lana, al tiempo que participan en prácticas de reciclaje que convierten los tejidos desechados en nuevos productos.

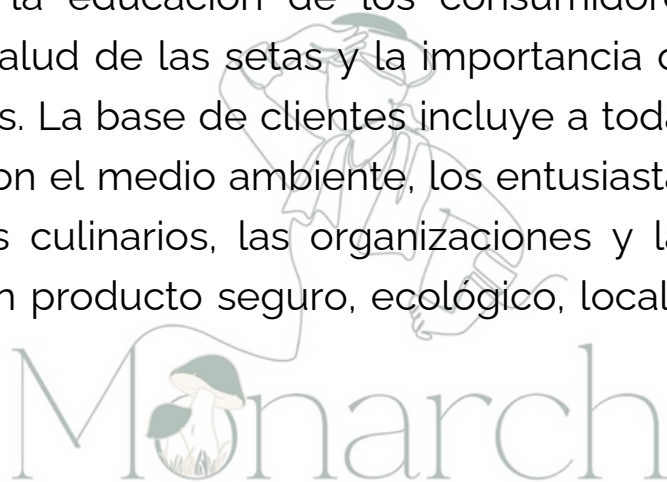
https://www.facebook.com/traditaimeartizanal/?locale=sq_AL

<https://madeinalbania.shop/stores/tradita-ime-artizanal>



La granja de hongos tiene la visión de mejorar la agricultura urbana mediante el cultivo de hongos que sirven como un producto nutritivo, seguro y de origen local. Fundada por Rexhina Gjolla, su misión es satisfacer la creciente demanda de alimentos orgánicos frescos mediante el uso de técnicas ecológicas. Los objetivos principales son: (i) El suministro de hongos frescos y seguros para los consumidores albaneses; (ii) Contribuir a la reducción de la huella de carbono mediante prácticas de cultivo locales; (iii) Empoderar a las personas para que se acerquen a la agricultura y concienciarlas sobre la importancia de conectar más profundamente con prácticas saludables por el bien de la comunidad. (iv) Contribuir a la educación de los consumidores sobre los beneficios para la salud de las setas y la importancia de las técnicas de cultivo seguras. La base de clientes incluye a todas las personas concienciadas con el medio ambiente, los entusiastas de la salud, los exploradores culinarios, las organizaciones y las comunidades que aprecian un producto seguro, ecológico, local y nutritivo.

<https://www.instagram.com/monarchfarm.al/>



Ejercicios interactivos

Ejercicio 1

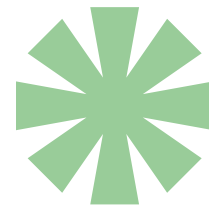
Intenta diseñar tu propia página de presentación con la herramienta de diseño gráfico online **Canva**. Cuenta con un diseñador de páginas de presentación con maquetas prediseñadas, en las que solo tienes que subir los recursos gráficos del proyecto, decorarlos con otros elementos gráficos disponibles en la herramienta y publicarlos.

Ejercicio 2

Rellena tu propio **Triple Balance Canvas** respondiendo a las preguntas de cada uno de los bloques de la plantilla. ¡Descarga la plantilla y ponte manos a la obra!

DEFINE TU IDEA Y PROTOTIPO | Acción contra el Hambre

Ejercicio 3



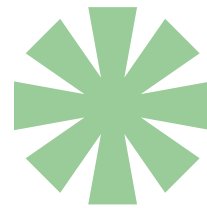
¿Qué impacto social o medioambiental se producirá y quiénes serán los beneficiarios? Define indicadores económicos, sociales y medioambientales para saber cómo vas a medir estos resultados, así como cualquier otra parte del modelo de negocio.

Intenta que sea sencillo, para que puedas saber cuánto vale sin grandes complicaciones. A continuación, averigua su valor.

Exercise 4

Haz un **discurso de ascensor (elevator pitch)** sobre tu estrategia de sostenibilidad en tu modelo de negocio.

Un discurso de ascensor es una presentación muy breve que tiene como objetivo presentar un proyecto, una estrategia o un negocio. Su nombre proviene del tiempo que tarda un ascensor en dar una vuelta, ya que nunca se sabe dónde se va a encontrar a alguien interesado en su proyecto. La idea es dar un discurso breve pero impactante, que transmita las ideas principales y no se ande con rodeos. Aprovecha la estrategia que has diseñado y encuentra la manera de contarla en un máximo de un minuto.





Ejercicios de autoevaluación

1 – ¿Qué es el emprendimiento social?

- A) Una fórmula jurídica para una empresa
- B) Una forma de negocio que busca resolver problemas sociales o medioambientales
- C) Una ONG con impacto social
- D) Un sistema de soluciones innovadoras

2 - ¿Qué herramienta en una metodología de resolución de problemas?

- A) El lienzo
- B) Una página de presentación
- C) Herramienta de medición del impacto
- D) El Design Thinking

3 – ¿Cuáles son las etapas del Design Thinking?

- A) Diseñar, idear, prototipar y probar
- B) Empatizar, definir e idear
- C) Empatizar, definir, idear, crear prototipos y probar
- D) Diseñar, idear, definir, validar y ejecutar

4 – Diseñar una página de presentación es una técnica para:

- A) Crear un prototipo de un producto o servicio
- B) Diseño web
- C) Diseñar ideas de negocio
- D) Promocionar tu negocio desde el principio

5 – El Triple Balance Canvas te permitirá:

- A) Gestionar tu negocio fácilmente
- B) Medir el impacto medioambiental de tu negocio con los indicadores definidos
- C) Saber lo que quiere tu clientela potencial
- D) Diseñar, analizar y crear tu modelo de negocio incluyendo los aspectos económicos, medioambientales y sociales.

Soluciones: 1B, 2D, 3C, 4A, 5D



Recursos adicionales y lecturas recomendadas

Lvivity. (s. f.). What Is the Design Thinking Process: What It Is and Why It Matters. Recuperado de <https://lvivity.com/design-thinking-process> Lvivity.

Baldó de Andrés, P. / ENVIRALL.es. (2019). Triple resultado: Emprendimiento inclusivo con impacto positivo. Acción contra el Hambre.

https://accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/manual_triple_balance_emprendimiento_inclusivo.pdf

Harvard Business School Online. (15 de octubre de 2020). What Is the Triple Bottom Line? Recuperado de <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

Acción contra el Hambre (s. f.). Recursos útiles para emprender. Acción contra el Hambre. SANNAS. (s. f.). Triple balance. <https://www.sannas.eu/triple-balance/>

Fundación Acción contra el Hambre (2019). Guía para la creación de prototipos de proyectos emprendedores. Fundación Acción contra el Hambre.

AMPLE. (s. f.). Agri-food Entrepreneurship Itinerary. Recuperado de https://accioncontraelhambre.org/sites/default/files/2025-01/Manual%20Emprendimiento%20Agroalimentario_AMPLE.pdf

Bridge for Billions. (s. f.). Facilitating real change through entrepreneurship. Recuperado de <https://www.bridgeforbillions.org/es/>

Books about *Lean* methodologies:

Liedtka, J. (2011). Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers. Columbia University Press. <https://www-2.rotman.utoronto.ca/design-for-growth/DesigningForGrowth.pdf>

Maurya, A. (2012). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (2.^a ed.). O'Reilly Media. <https://es.scribd.com/document/305741388/Running-Lean>

Womack, J. P. & Jones, D. T. (2003). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation (Revised edition). Free Press. https://www.researchgate.net/publication/200657172_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation

Levinson, J. C. (2007). Guerrilla Marketing: Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from Your Small Business (4.^a ed.). Houghton Mifflin. <https://es.scribd.com/document/443107105/korefo-guerrilla-marketing-jay-conrad-levinson-pdf-xesikup>

Neeley, L. (1998). Entrepreneurs and Seed Finance: Business Planning and Startup (título aproximado, si no hay traducción oficial). McGraw-Hill. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=76d24103a6fffo4ad9320ea814203fc68b02bb91>



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.