

Programa de  
formación continua  
(Parte A)  
Manual para los  
tutores para el  
aprendizaje



LEARNING CIRCLE

# Índice de contenidos

<b>Índice de contenidos</b>	<b>2</b>
<b>Introducción</b>	<b>6</b>
Visión general del marco curricular de formación en el empleo	6
<b>Módulo 1. Emprendimiento y emprendimiento social</b>	<b>8</b>
Introducción	8
Definiciones del emprendimiento	10
Espíritu emprendedor	11
Consejos para desarrollar el comportamiento emprendedor	12
Habilidades y competencias emprendedoras	13
Tipos de competencias emprendedoras	14
Definición y principios de la economía social	17
La empresa social	19
Desafíos y oportunidades del emprendimiento social	22
Estudio de caso	24
Recurso de aprendizaje adicional	25
Referencias	27
<b>Módulo 2. Economía circular frente a economía lineal</b>	<b>29</b>
Introducción	29
Economía circular frente a economía lineal	30
Beneficios y desafíos de la economía circular	32
Escuelas de Pensamiento en Economía Circular	34
Economía circular en la Unión Europea	35
El papel del empresariado social en la economía circular	36
El papel de los consumidores	37
Estudio de caso	37
Referencias	39
<b>Módulo 3. Modelos de negocios circulares</b>	<b>41</b>

Introducción	41
Principios de la economía circular	42
Características principales de los modelos de negocio circulares	43
Análisis del ciclo de vida	44
Gestión y reutilización del agua	45
Las 4 R de los residuos: Reducir, Reutilizar, Reciclar, Repensar	47
Cinco métodos para pasar del modelo de negocio tradicional a formas más circulares	50
Estudios de caso:	59
Referencias:	61
<b>Módulo 4. Buenas prácticas en materia de EC y emprendimiento social</b>	<b>64</b>
Introducción	64
Economía circular y empresas sociales	65
Algunos ejemplos de la unión entre la economía social y la circular - La economía circular social	66
El caso de ECOALF	68
Estudio de caso	71
Recursos de aprendizaje adicionales	73
Referencias	74
<b>Módulo 5. Investigación de mercados: Métodos y herramientas</b>	<b>76</b>
Introducción	76
¿Qué es un estudio de mercado?	77
Razones para realizar un estudio de mercado	77
Pasos clave para el éxito de un estudio de mercado	78
Métodos de investigación de mercado	82
Herramientas de estudio de mercado	86
Lista de herramientas de investigación de mercados - Gratuitas	87
Lista de herramientas de investigación de mercados - Con suscripción	89
Referencias	93
<b>Módulo 6. Cómo construir un plan de negocio</b>	<b>94</b>
Introducción	94
¿Qué es un plan de negocio?	95

Razones para escribir un plan de negocios	95
La importancia de un plan de negocios	97
Pasos clave para crear un plan de negocio	98
El Canvas del modelo de negocio	102
Canvas del modelo de negocio social	116
Estudio de caso	119
Referencias	120
<b>Módulo 7. Financiación para emprendedores de la economía circular</b>	<b>122</b>
Introducción	122
Financiación sostenible para una economía circular	124
Inversión verde	126
Desafíos financieros	127
Criterios que los inversores pueden utilizar para evaluar una idea	128
Potencial financiero	128
Estructura de capital	129
Fase de financiación y desarrollo de la empresa	129
Fuentes de financiación	131
Inversión social	132
Inversión de impacto	132
Inversores privados: el business angel	133
Crowdfunding	133
Financiación europea	135
Recursos de aprendizaje adicionales	136
Referencias	139
<b>Módulo 8. Encontrar colaboradores - Ampliar la red</b>	<b>142</b>
Introducción	142
La triple cuenta de resultados	143
Gestión de las partes interesadas	144
Medición del impacto social	145
Pasos para asociarse	148
La contratación social	148

Estudio de caso	149
Recursos adicionales	151
Referencias	153

# Introducción

## Visión general del marco curricular de formación en el empleo

La prioridad principal y un objetivo clave del proyecto LEARNING CIRCLE es desarrollar las habilidades de los tutores de Formación Profesional (FP) para:

- permitirles trabajar eficazmente en línea,
- adoptar nuevos modelos de instrucción como facilitadores del aprendizaje,
- desarrollar y producir recursos de aprendizaje sólidos para su uso en línea,
- permitirles aprovechar las oportunidades de empleo, de creación de puestos de trabajo y de negocio que ofrece ahora la economía circular.

El IO1A contribuye a este enfoque mediante:

- (a) crear un espíritu emprendedor en el grupo de tutores de FP.
- (b) crear una comprensión de la economía circular (EC).

Al desarrollar el programa de formación en el empleo, los socios del proyecto Learning Circle han elaborado un conjunto de materiales de aprendizaje que comprenden 70 horas de formación. La formación se ha diseñado y creado teniendo en cuenta a los tutores de EFP, con el objetivo de proporcionar una combinación de bases teóricas específicas y relevantes que les ayuden a entender el espíritu emprendedor y la economía circular desde una serie de perspectivas diferentes, a desarrollar actividades y proyectos para que puedan transferir lo que han aprendido a los estudiantes de sus grupos, y también a desarrollar su comprensión y aplicación de las actividades de aprendizaje basadas en retos a su práctica laboral.

El programa de formación en el empleo comprende 70 horas de aprendizaje -21 horas de instrucción presencial, talleres y debates y 14 horas de aprendizaje autodirigido- para cada una de las dos partes previstas (A y B).

Este documento comprende el aprendizaje autodirigido de la parte A de la formación:

14 horas de aprendizaje autodirigido que los tutores de FP deberán completar como parte de su aprendizaje autónomo, y cuyo objetivo es mejorar su comprensión de los temas tratados en el aprendizaje presencial:

- ✓ 2 horas - Iniciativa emprendedora y emprendimiento social
- ✓ 2 horas - Economía circular frente a economía lineal

- ✓ 2 horas - Modelos circulares de emprendimiento
- ✓ 2 horas - Buenas prácticas en materia de EC y emprendimiento social
- ✓ 1 hora - Investigación de mercados: Métodos y herramientas
- ✓ 2 horas - Cómo elaborar un plan de negocio
- ✓ 2 horas - Financiación para emprendedores de la economía circular
- ✓ 1 hora - Encontrar colaboradores - Ampliar la red

Este contenido se presenta en este manual como una serie de módulos de aprendizaje autodirigido, que incluyen contenido teórico clave, estudios de casos, material de lectura adicional y enlaces a breves recursos de vídeo introductorios que proporcionarán una breve visión general de los temas para los tutores de EFP y que están destinados a ser vistos por los tutores de EFP antes de comenzar los módulos de aprendizaje autodirigido.

# Módulo 1. Emprendimiento y emprendimiento social

## Introducción

La educación en emprendimiento debe enseñar a los estudiantes y a los emprendedores potenciales a explotar y utilizar una mentalidad emprendedora, la suya propia y la de las personas que trabajan con ellos.

Los temas relacionados con el emprendimiento deberían integrarse en la educación para el liderazgo emprendedor, sobre todo porque permiten acceder a los conceptos sobre emprendimiento a los estudiantes menos inclinados a la actividad emprendedora *per se*, pero interesados en comprenderla: los estudiantes que pretenden convertirse en consultores o inversores. Además, el emprendimiento puede considerarse un conjunto de habilidades transferibles a cualquier otro contexto organizativo en el que se produzca innovación, asunción de riesgos o reconocimiento de oportunidades.

El liderazgo emprendedor implica liderar una organización a través de diversos medios, lo que requiere comprender cómo gestionar y tratar el riesgo, la incertidumbre y la ambigüedad a los que se enfrentan todas las organizaciones empresariales en un mundo cada vez más arriesgado, incierto y ambiguo.

Por otra parte, la educación sobre emprendimiento debería hacer hincapié en la importancia del comportamiento ético de los emprendedores. Las investigaciones demuestran que los líderes a los que se considera que adoptan un enfoque ético en su toma de decisiones tienen más probabilidades de ser seguidos. Por el contrario, los líderes que se perciben como poco éticos tienen pocas probabilidades de retener a sus seguidores dentro de una organización. En el contexto actual de crisis mundial y cambio climático, es cada vez más importante tener en cuenta los aspectos sociales y medioambientales del emprendimiento. Los nuevos emprendedores pueden contribuir con sus empresas a la creciente demanda de la sociedad, lo que supone un valor añadido para las empresas sociales que reinvierten parte de sus beneficios en proyectos para mejorar nuestra sociedad y reducir el impacto medioambiental. A través de estas acciones, las empresas pueden fidelizar a sus clientes, cada vez más interesados en participar en una economía más social.

Por estas razones, destacamos el emprendimiento social como la mejor forma de que los jóvenes colaboren con otros y emprendan un negocio.

## Temas

Este módulo aborda y comprende los siguientes temas:

- 1) Definiciones del emprendimiento
- 2) Espíritu emprendedor
- 3) Consejos para desarrollar el espíritu emprendedor
- 4) Capacidades emprendedoras
- 5) Tipos de competencias emprendedoras
- 6) Definición y principios de la economía social.
- 7) La empresa social.
- 8) Desafíos y oportunidades del emprendedor social.

## Resultados del aprendizaje

Conocimiento	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"><li>● Conocimiento factual sobre el emprendimiento</li><li>● Conocimiento de las diferencias entre emprendimiento y emprendimiento social</li><li>● Conocimiento factual de las habilidades y competencias de los emprendedores</li><li>● Conocimiento de los principios de la economía social</li><li>● Conocimiento de la definición y características de las empresas sociales</li><li>● Conocimiento de los retos y oportunidades del emprendimiento social</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Analizar las competencias necesarias para ser emprendedor</li><li>● Aplicar las habilidades de investigación para identificar los problemas sociales y cómo las empresas sociales contribuyen a su solución</li><li>● Identificar los retos y las oportunidades del emprendimiento social</li><li>● Analizar el impacto de las empresas sociales en la sociedad</li><li>● Analizar e identificar las competencias necesarias para el emprendimiento social</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Conciencia de los problemas sociales</li><li>● Apreciación de cómo las empresas sociales pueden contribuir a resolver problemas sociales.</li><li>● Conciencia del impacto del emprendimiento social en las comunidades</li></ul>

## Definiciones del emprendimiento

El desarrollo de una cultura emprendedora en la sociedad es una herramienta básica para el desarrollo económico y social que mejora la competitividad de un país. Está ampliamente demostrado que el emprendimiento es uno de los ejes del proceso económico.

El Marco Europeo de Competencias Empresariales define **el emprendimiento** como "la capacidad de actuar sobre las oportunidades e ideas, y transformarlas en valor para otros. El valor que se crea puede ser financiero, cultural o social" (Unión Europea, 2018).

**El liderazgo** general, según otra definición ampliamente citada, consiste en la visión estratégica unida a la capacidad de influir y motivar a otros a través de los sistemas, los procesos y la cultura de una organización (Roomi y Harrison, 2011).

Por lo tanto, el **liderazgo emprendedor** se considera una fusión de estos dos elementos: tener y comunicar la visión para comprometer a los equipos a identificar, desarrollar y aprovechar las oportunidades para obtener una ventaja competitiva.

Los emprendedores solían ser personas con una idea, que creaban una empresa, aceptaban el riesgo y ganaban dinero. Empezaban preparando un plan de negocio para presentarlo a un banco y trabajando incansablemente para hacer crecer su empresa y aumentar los beneficios para ellos mismos y para los inversores.

Pero en los últimos años, **el concepto de emprendimiento se ha transformado** en provocar un cambio social, resolver problemas y crear un producto o servicio innovador que desafíe el statu quo de nuestra vida cotidiana. Hoy en día, los emprendedores son percibidos como individuos que actúan y crean un cambio en el mundo, ejecutando ideas con una actitud visionaria, habilidades específicas y un enfoque positivo del futuro.

Como resultado, ha surgido una nueva definición de emprendimiento social. El **emprendimiento social** es un proceso de construcción o transformación de organizaciones para avanzar en la solución de problemas sociales, como la pobreza, la enfermedad, el analfabetismo, la destrucción del medio ambiente, los abusos de los derechos humanos y la corrupción, para mejorar la vida de un gran número de personas (Borstein y Davies, 2010).

**Los emprendedores sociales crean valor público**, persiguen nuevas oportunidades, innovan y se adaptan, actúan con audacia, influyen en los recursos que están fuera de su control y muestran un fuerte sentido de la responsabilidad.

Los jóvenes suelen enfrentarse a los retos de crear sus propias empresas. El emprendimiento social puede **reducir algunos de los retos** asociados a las formas convencionales de negocio y se alinea con la creciente tendencia de los jóvenes a tener una mayor conciencia social y medioambiental. Por ejemplo, muchos emprendedores sociales trabajan colectivamente para generar innovación y poner en común recursos,

reduciendo así los riesgos económicos individuales asociados a la creación de una empresa (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU, 2020).

El emprendimiento social abarca muchos tipos de empresas diferentes. Incluye a los inversores socialmente responsables, la responsabilidad social corporativa, los innovadores sociales y otros. Este tipo de entidades no se consideran empresas sociales a menos que aborden directamente las necesidades sociales a través de sus productos o servicios o del número de personas desfavorecidas que emplean (Irish Social Enterprise Network, 2017).

## Espíritu emprendedor

Existen algunas distinciones clave entre los emprendedores y los fundadores de empresas o "tomadores de riesgo" en los negocios. Aunque algunos en el sector pueden considerar los términos como sinónimos, hay algunas diferencias vitales en sus características que distinguen a los emprendedores de otros responsables de la toma de decisiones en los negocios.

Una de las distinciones más pertinentes gira en torno al "espíritu emprendedor" y su importancia dentro de los líderes de una empresa.

Podemos utilizar algunas descripciones del espíritu emprendedor por parte de empresarios de éxito para ayudar a iluminar un término que puede estar muy abierto a la interpretación:

"Para mí, el espíritu emprendedor es una forma de enfocar las situaciones en la que te sientes capacitado, motivado y capaz de tomar las cosas en tus manos", explica Sara Sutton Fell, directora general y fundadora de FlexJobs.

Alguien con espíritu emprendedor (Tan Kit Yung, 2020)...

1. Tiene pasión y propósito
2. Tiene ambición, soñador, gran pensador
3. Pasa a la acción - Es un hacedor
4. Es un líder, tiene visión y previsión - capacidad de relacionarse e inspirar a otros, liderando un equipo
5. Toma riesgos calculados - Alta tolerancia al riesgo, valor, YOLO, actitud de "¿qué es lo peor que puede pasar?"
6. Siempre está aprendiendo y creciendo
7. Es altamente adaptable - Puede afrontar los retos, se recupera rápidamente del fracaso
8. Es oportunista
9. Es ingenioso - Aprovecha las oportunidades
10. Es crítico - Siempre se cuestiona cómo se puede hacer mejor
11. Tiene una perspectiva positiva y optimista

Cultivar esta mentalidad emprendedora puede cambiar tu forma de enfocar el mundo, haciéndote avanzar como una persona más orientada a la acción e innovadora.

Una nueva mentalidad o comportamiento no surge de la nada. Se necesita concentración y esfuerzo para cambiar conscientemente la forma en que nos vemos a nosotros mismos y a los acontecimientos que nos rodean. Pero un emprendedor no tiene miedo al trabajo duro y al compromiso.

Optar por adoptar un espíritu emprendedor no significa que tus valores e intereses tengan que cambiar. Significa que estarás mejor equipado para perseguir tus pasiones y objetivos en la vida. Con un espíritu emprendedor, ningún objetivo está demasiado lejos de su alcance.

## Consejos para desarrollar el comportamiento emprendedor

El espíritu emprendedor no es algo con lo que se nace. Aunque algunos lo adquieren más rápido que otros, todo el mundo puede desarrollar esta cualidad, independientemente de su lugar de residencia o de su ocupación.

Cambiar a una mentalidad emprendedora requiere trabajo y esfuerzo. Hacer un seguimiento de tu progreso y mantenerte centrado en tus objetivos hace que el proceso sea mucho más fácil para tu bienestar.

Si quieres empezar, aquí tienes cuatro consejos para desarrollar una mentalidad emprendedora:

1. **Se específico con sus intenciones:** Para mantenerte centrado, establece objetivos claros y específicos. Enfócate en tus sueños a través de intenciones y acciones con propósito. Reúne tus recursos para centrarte en tu objetivo. Piensa en lo que quieres conseguir.

2. **No confíes sólo en un plan:** No ignores las señales de alarma. Es bueno no tener miedo a los riesgos y ver los retos como una motivación, pero hay que reconocer cuando se tiene un problema grave. La verdadera confianza significa ser capaz de admitir lo que no sabemos, pedir ayuda y cambiar de opinión a partir de nueva información. Cambiar el plan puede ampliar la perspectiva y abrir nuevas oportunidades para crear valor o hacer el trabajo de forma más eficaz.

3. **Adáptate al cambio:** La vida cambia constantemente, por lo que es esencial tener una perspectiva positiva. Utiliza tu **capacidad de pensamiento crítico** para evaluar lo que ha ido mal. Considera qué oportunidades pueden surgir como resultado del cambio. Esto puede ayudarte en el futuro. También pone a prueba tu **capacidad para resolver problemas y tus cualidades de liderazgo**. Haz lo posible por adaptarte en lugar de luchar contra un cambio de planes.

4. **Nunca dejes de aprender:** Enfrentate a cualquier oportunidad de aprendizaje como algo positivo. A medida que avances hacia tus objetivos, nunca lo sabrás todo. El sector, la tecnología y el día a día evolucionan constantemente. En lugar de limitar tus conocimientos, agradece las formas de ampliarlos.

## Habilidades y competencias emprendedoras

El objetivo de la educación emprendedora es enseñar a los estudiantes la actitud, las habilidades y la información que necesitan más adelante en su vida laboral, independientemente de si trabajan por cuenta ajena o por cuenta propia.

La educación en competencias para crear una empresa de éxito debe tener como objetivo proporcionar a los estudiantes una **mentalidad que los anime y les enseñe a responder, cooperar y liderar de forma emprendedora.**

En este capítulo, examinaremos la definición y los diferentes tipos de competencias necesarias para construir un comportamiento emprendedor que conduzca a la creación de una ventaja estratégica para un individuo, un equipo, un proceso, un producto o toda la organización.

### Definición y componentes

Las competencias pueden definirse como la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes personales observables y medibles que contribuyen a mejorar el rendimiento de los empleados y, en última instancia, a lograr el éxito de la organización. Una persona emprendedora demuestra tres competencias empresariales clave. Estas son (Comisión Europea, 2012):

- **Conocimiento:** es el conocimiento de hechos, verdades y principios adquiridos por la formación y/o la experiencia.
- **Habilidades:** es una competencia o destreza desarrollada en operaciones mentales o procesos físicos que suele adquirirse mediante una formación especializada.
- **Actitud:** los emprendedores deben sentir pasión por sus ideas, aprender del fracaso y utilizar su miedo a fracasar para impulsarse, ser flexibles, tener una fuerte ética de trabajo y deben ser capaces de mostrar a los demás que son sinceros y honestos.

A partir de la definición, la diferenciación entre competencias y habilidades es crucial. Simplificando, **las habilidades pueden aprenderse**, mientras que **las competencias son, en su mayoría, intrínsecas a la propia personalidad.** A lo largo del desempeño de un trabajo, un **individuo también adquiere competencias:** experiencia personal, redes profesionales, conocimientos de idiomas, etc.

# Tipos de competencias emprendedoras

## Pensamiento creativo

Los emprendedores son conocidos por "pensar fuera de la caja". Cualquiera puede poner en marcha un negocio en línea o una tienda; fue necesario que Jeff Bezos concibiera Amazon.com, incorporara la entrega con drones y los medios de comunicación en streaming, y suministrara casi cualquier artículo que los consumidores pudieran imaginar. Los emprendedores ven las cosas de forma diferente. No tienen miedo de probar soluciones que la mayoría de la gente no considera o tiene demasiado miedo de probar.

- Innovación
- Inteligencia emocional
- Capacidad para entender los problemas de raíz
- Identificar las causas
- Lluvia de ideas
- Tecnología
- Pensar fuera de la caja
- Construir un equipo

## Liderazgo

Los emprendedores suelen tener una gran capacidad de liderazgo. Tienen grandes ideas y son hábiles para conseguir el apoyo de inversores y empleados.

- Persuasión
- Ventas
- Tenacidad
- Perseverancia
- Colaboración
- Iniciativa
- Confianza
- Competitividad

## Asumir riesgos

Los emprendedores suelen sentirse más cómodos con el riesgo que otros líderes empresariales. Asumir riesgos puede conducir a tremendos fracasos, pero también a éxitos asombrosos. Hacen sacrificios a corto plazo para obtener beneficios a largo plazo.

- Gestión de riesgos
- Declaraciones proforma

- Previsión de ventas
- Análisis del punto de equilibrio
- Experimentación
- Mejora continua
- Autoeficacia
- Mentalidad de crecimiento
- Negociación
- Analítica
- Tolerancia al estrés

### **Fuerte ética de trabajo**

Ser emprendedor puede parecer llamativo y emocionante. Pero se necesitan muchas horas para lanzar algo. Para tener éxito, los emprendedores deben ejecutar.

- Creación de planes de negocio
- Consistencia
- Diligencia
- Gestión de proyectos
- Enfoque
- Orientado a los objetivos
- Orientado a los resultados
- Trabajar con independencia

### **Agile/RIEP como habilidades emprendedoras clave para una nueva economía**

RIEP son las siglas de [Rapid Iterative Experimental Process](#), y está relacionado con el concepto de Lean Start Ups propuesto por Eric De Ries y MVP - producto mínimo viable, donde las startups crean prototipos baratos e iteran rápidamente.

**La experimentación rápida es un enfoque ágil del proceso de desarrollo de productos.** Con este enfoque, se despliegan experimentos frecuentes en un intento de descubrir ideas nuevas e innovadoras.

La gestión ágil permite a las organizaciones innovar y adaptarse con éxito a un mundo complejo, incierto y volátil.

La agilidad está estrechamente relacionada con los conceptos de Lean y el pensamiento sistémico y se vincula con la mentalidad de la economía circular cuando desbloquea perspectivas más amplias, partes interesadas y energía para el tipo de evolución holística rápida necesaria para una economía verde.

Al igual que muchas otras prácticas de gestión, Agile ha generado una serie de herramientas, metodologías y procesos. Esto puede ayudar a incorporar nuevas mentalidades y habilidades, pero fundamentalmente, una cultura organizativa ágil

pone a las personas en el centro, lo que involucra y empodera a todos en la organización, creando valor de forma rápida, colaborativa y eficaz.

Para crear organizaciones ágiles, los líderes deben entender las redes humanas (empresariales y sociales), cómo diseñarlas y construirlas, cómo colaborar entre ellas y cómo alimentarlas y mantenerlas.

### **Más habilidades emprendedoras**

- Narración de historias de negocios
- Compulsión por el éxito
- Conocimientos de informática
- Pensamiento crítico
- Toma de decisiones
- Accionamiento
- Flexibilidad
- Comunicación interpersonal
- Pensamiento lógico
- Motivación
- Comunicación no verbal
- Optimismo
- Organización
- Pasión
- Planificación
- Positividad
- Priorización
- Resolución de problemas
- Creación de relaciones
- Medios de comunicación social
- Planificación estratégica
- Impulsado por el éxito
- Creación de equipos
- Gestión del tiempo
- Transformación
- Marcando tendencia
- Visión

### **¿Cuáles son las características de los emprendedores sociales?**

No cabe duda de que ser un emprendedor social requiere un conjunto de habilidades y competencias, que a menudo son más complejas y versátiles que las requeridas para un emprendedor clásico. Tal y como presenta el Digital Opportunity Trust, las siguientes son las cinco características comunes de los emprendedores sociales:

1. Impulsados por la comunidad: Los emprendedores sociales de éxito son líderes apasionados del cambio. No creen que el modo en que se han hecho siempre las cosas sea el modo en que deben permanecer. Tienen el deseo de mejorar la vida de las personas y de su comunidad. El impacto en la comunidad puede significar la aparición de una solución sencilla para un problema en su distrito, ciudad o país, o incluso en el mundo entero.

2. Creativos e innovadores: Los emprendedores sociales tienen una visión diferente de las situaciones. Mientras que algunas personas pueden pensar en los problemas como algo que no puede resolverse, los emprendedores sociales ven los problemas como una oportunidad para ser creativos, con un nuevo producto, servicio o enfoque para superar el obstáculo.

3. La solución de un emprendedor social tiene en cuenta la demanda y la investigación del mercado, las finanzas, los recursos y las restricciones y oportunidades de su comunidad y país. Los emprendedores sociales de éxito también conocen la importancia de los datos y los recopilan en cada paso del camino, supervisando constantemente su impacto y buscando formas de mejorar.

4. Saben cómo crear redes: Los emprendedores sociales saben que no están solos cuando innovan. El éxito depende también del equipo que trabaja con ese innovador. Eso puede implicar colaborar con otros jóvenes, encontrar un mentor o saber cómo hablar de una idea con los líderes de la comunidad, los gobiernos locales y las instituciones de micro financiación.

5. Determinación: La determinación es necesaria para todo tipo de emprendedores. Los emprendedores sociales de éxito saben que el fracaso es un paso necesario para el éxito. En lugar de rendirse, los emprendedores sociales analizan de forma crítica su proyecto o negocio y aceptan los comentarios, cambiándolos para mejorar. La determinación también es necesaria a la hora de afrontar otros retos, como la burocracia, la falta de capital y la ausencia de apoyo comunitario o familiar.

## Definición y principios de la economía social

En 2002, los principales actores europeos de la economía social (el predecesor de la Asociación Europea de Economía Social (<https://www.socialeconomy.eu.org/>), adoptaron la **Carta de la Economía Social** (Social Economy Europe 2002), revisada en 2015, que **define la identidad, los valores fundamentales y las características compartidas por todos los actores de la economía social**.

La economía social **está formada por diversas empresas y organizaciones como cooperativas, mutuas, asociaciones, fundaciones y empresas sociales**, entre otras formas, propias de cada país. Se aglutinan en torno a los **principios** que introduce la Carta de la Economía Social, como la primacía de la persona y el objeto social sobre el

capital, la adhesión voluntaria y abierta, el control democrático por parte de sus miembros, la conjunción de los intereses de los usuarios y el interés general, la defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad, la autonomía de gestión e independencia respecto a los poderes públicos y la utilización de los excedentes con la intención de alcanzar objetivos, favorables al desarrollo sostenible, el interés de los servicios a los socios y del interés social.

La economía social y las empresas sociales **contribuyen a importantes objetivos políticos**, como la creación de empleo, la inclusión, la igualdad de oportunidades, la sostenibilidad y la participación ciudadana. Son ejemplos de una **economía que funciona para las personas**, lo que representa una prioridad para la Comisión Europea.

La economía social **se aplica a los objetivos del Green Deal europeo** (Unión Europea, 2019), como impulsar el uso eficiente de los recursos mediante el cambio a una economía limpia y circular, restaurar la biodiversidad y reducir la contaminación.

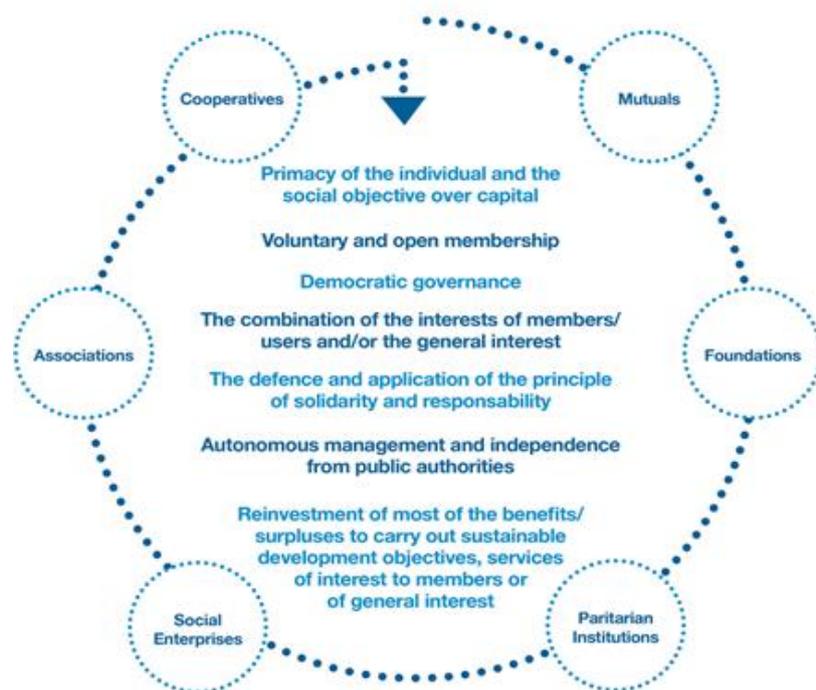


Figura. 1: Principios de la economía social.

(Fuente: Social Economy Europe: <https://www.socialeconomy.eu.org/the-social-economy/>)

La economía social es también una **oportunidad, y un motor para la aplicación de la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS) a nivel europeo y mundial, especialmente para la consecución del Objetivo 8 "promover el crecimiento

económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente".



Figura. 2: Objetivos de Desarrollo Sostenible

(Fuente: [https://earsc-](https://earsc-portal.eu/display/EOwiki/EO+Apoyo+a+los+objetivos+de+desarrollo+sostenible)

[portal.eu/display/EOwiki/EO+Apoyo+a+los+objetivos+de+desarrollo+sostenible](https://earsc-portal.eu/display/EOwiki/EO+Apoyo+a+los+objetivos+de+desarrollo+sostenible))

La Carta de la Economía Social ha tenido una importancia clave para definir la economía social en Europa y en todo el mundo. Según el estudio del Comité Económico y Social Europeo sobre las Evoluciones Recientes de la Economía Social en la Unión Europea (CIRIEC, 2017), hay 2,8 millones de empresas y organizaciones de la economía social, desde pymes hasta grandes grupos de la UE que emplean a 13,6 millones de personas y representan el 8 % del PIB de la UE.

## La empresa social

### Definición y condiciones

La literatura y los responsables políticos utilizan ampliamente el concepto de empresa social para describir una **nueva forma de hacer negocios**. En un informe de Forfás de 2013, se ofrece la siguiente definición: "**Las empresas sociales son modelos empresariales creados para abordar cuestiones sociales, económicas o medioambientales**. Aunque están impulsadas principalmente por motivos sociales y/o medioambientales, realizan actividades comerciales o mercantiles para perseguir estos objetivos y producir beneficios sociales y comunitarios".

Según el informe de síntesis de la Comisión de la UE "A Map of Social Enterprises and their eco-systems in Europe" (European Commission, 2015) ", las organizaciones deben cumplir las siguientes condiciones mínimas a priori para ser caracterizadas como empresa social:

- La organización debe ejercer una actividad económica: esto significa que debe ejercer una actividad continua de producción y/o intercambio de bienes y/o servicios;
- Debe perseguir un objetivo social explícito y primordial: un objetivo social es aquel que beneficia a la sociedad;
- Debe tener límites en la distribución de los beneficios y/o de los activos: la finalidad de estos límites es priorizar el objetivo social sobre el ánimo de lucro,
- Debe ser independiente, es decir, tener autonomía organizativa respecto al Estado y a otras organizaciones tradicionales con ánimo de lucro,
- Debe tener una gobernanza inclusiva, es decir, caracterizada por procesos de decisión participativos y/o democráticos".

Una empresa social puede hacer muchas cosas (Irish Social Enterprise Network 2017):

- Venta de productos: Estos pueden ser de todo.
- Venta de servicios: Las empresas sociales pueden ofrecer cualquier cosa, desde servicios de consultoría, reciclaje o gestión de propiedades hasta formación, servicios de mensajería, mantenimiento del césped o gestión de cafeterías o restaurantes.
- Generación de ingresos: Una empresa social puede generar beneficios a partir de cualquiera de sus servicios y puede vender dichos servicios a miembros del público en general o a empresas u organismos gubernamentales específicos.
- Resultados: La gama de resultados que pueden ofrecer las empresas sociales va desde el empleo de personas con dificultades de aprendizaje, la prestación de servicios de psicología asequibles a familias con bajos ingresos, la ayuda a los jóvenes para encontrar trabajo o la protección de la naturaleza.

La lista es interminable. Hay muchos ejemplos de empresas sociales y del impacto que pueden tener. En resumen, estas organizaciones venden productos o servicios para obtener un beneficio. Con este beneficio, pueden tener cierto impacto social.

Tomemos como ejemplo una organización que fabrica pan. La organización vende ese pan para obtener un beneficio y, con parte de ese beneficio, puede ayudar a las personas sin hogar. Así, cuanto más pan vendan, más beneficios obtendrán y más dinero tendrán para ayudar a resolver la crisis de los sintecho.

### **Características de las empresas sociales**

**La empresa social no es una estructura jurídica;** es más bien un término que describe una empresa que comercia principalmente con un propósito social y/o medioambiental, o para el bien de la comunidad, o de grupos específicos dentro de la comunidad.

**Las empresas sociales son negocios** que cambian el mundo a mejor. Al igual que las empresas tradicionales, su objetivo es obtener beneficios; sin embargo, lo que hacen con sus beneficios (o parte de ellos) las separa: los reinvierten o donan para crear un cambio social positivo. Es un negocio en beneficio de todos los implicados, y cuando ellos se benefician, la sociedad se beneficia.

Las principales características de la empresa social son

1. En sus documentos de gobierno se establece una clara misión social o medioambiental.
2. Los ingresos son generados principalmente por las actividades empresariales.
3. Existe una demanda de mercado para los bienes y servicios de la organización.
4. Se controla o se posee en interés de su misión social.
5. Es transparente por la forma en que opera y el impacto que tiene.
6. Es de carácter participativo, promoviendo y fomentando la participación de uno o varios grupos de ciudadanos.
7. Beneficia a la comunidad como objetivo principal. La principal prioridad de una empresa social no es obtener un beneficio propio. Su mayor interés es la satisfacción y la obtención de un beneficio para la sociedad.
8. Reinvierte o cede parte de los beneficios o excedentes a su objeto social.
9. Garantiza la igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación.
10. Se basa, sobre todo, en la mano de obra y no en el capital.
11. Promueve la innovación económica y social.
12. Los datos impulsan la toma de decisiones: El éxito se mide por el impacto en su objetivo.

Las empresas sociales pueden adoptar la forma (dependiendo del país de establecimiento y de las **formas jurídicas** disponibles) de una cooperativa, una organización mutua, una entidad no considerada como tal, una empresa social, una corporación benéfica, una sociedad de interés comunitario u otras. Lo que separa a las empresas sociales de las empresas comunes es su misión social, que es tan importante como cualquier beneficio potencial.

A partir de estas características, es evidente que **las empresas sociales comparten aspectos de las empresas tradicionales y de las organizaciones sociales sin ánimo de lucro.**

En particular, desempeñan indiscutiblemente un **papel clave en tiempos de crisis** (*por ejemplo*, durante la pandemia de COVID-19, ofreciendo servicios y productos); en el mantenimiento de las tasas de empleo y de creación de puestos de trabajo; en la mejora de las infraestructuras y los servicios de transporte, energía y comunicación, especialmente en las zonas aisladas; en la oferta de alternativas locales para las

empresas globales; en la garantía de la igualdad de derechos y el acceso al trabajo decente, el crédito, la información, la tecnología y la formación.

El siguiente cuadro describe las **diferencias entre las organizaciones benéficas, las empresas sociales y las empresas privadas**:

	Caridad	Empresa social	Sector privado
Prioridad	Ayudar a una comunidad, a un grupo de personas o promover una causa para la que se creó la organización benéfica	Las empresas sociales son negocios que comercian para abordar problemas sociales, mejorar las comunidades, las oportunidades de vida de las personas o el medio ambiente	Obtener beneficios para el propietario o los accionistas
Financiación	Recaudación de fondos benéficos de muchas maneras (actos publicitarios, recogida de donaciones de particulares o de organismos de financiación), venta de productos o servicios sin ánimo de lucro	Beneficio de la venta de un servicio o producto	Beneficio de la venta de un servicio o producto

*Cuadro. 1: Diferencias entre organizaciones benéficas, empresas sociales y empresas privadas*

## Desafíos y oportunidades del emprendimiento social

A pesar de reconocer la **necesidad de aprovechar los enfoques empresariales y de mercado para hacer frente a los desafíos globales**, el sistema económico actual no está optimizado para apoyar a las organizaciones, fusionando la lógica de los negocios y el propósito social en una sola entidad.

Las empresas sociales se enfrentan a algunos retos únicos. Por ejemplo, en una empresa social, no solo hay que preocuparse por mantener al cliente satisfecho. También tiene que satisfacer sus ambiciones sociales, ya sea sirviendo a una comunidad, protegiendo el medio ambiente o resolviendo un problema social (Irish Social Enterprise Network 2017).

Las empresas sociales **contribuyen a crear economías dinámicas**. Además de crear nuevos puestos de trabajo y permitir a las organizaciones sin ánimo de lucro mantener sus servicios, hay muchos **ámbitos en los que las empresas sociales tienen un impacto positivo en las** comunidades saludables y sostenibles. Esto puede incluir:

- **Estimular las economías comunitarias:** en algunas comunidades, las empresas sociales pueden emplear a personas que, de otro modo, podrían emigrar o sufrir largos desplazamientos.
- Las comunidades que adoptan las empresas sociales apoyan el empleo y ayudan a construir **economías locales duraderas**.
- **Medio ambiente y biodiversidad:** la producción de alimentos, el ecoturismo, la naturaleza, la vida salvaje y los santuarios de preservación pueden crearse para hacer frente al cambio climático y al impacto social.
- **Economía circular** (mejor uso de los recursos naturales, energías renovables, upcycling, reciclaje, compostaje, etc.)
- **Inclusividad:** En muchas comunidades, la empresa social puede ayudar a salvar las diferencias entre los jóvenes y los mayores, o las comunidades asentadas y las itinerantes, o los nuevos inmigrantes en las ciudades y pueblos más pequeños.
- **Superar la exclusión social:** Las empresas sociales pueden trabajar con las personas más vulnerables o ignoradas de la sociedad proporcionando aprendizaje, formación, habilidades, recursos y oportunidades relacionadas con un salario digno; ofrecer viviendas asequibles y ofrecer el apoyo necesario para ayudar a las personas con dificultades.
- **Comunidad y empresa:** Las empresas sociales pueden desempeñar a menudo un papel fundamental para tender un puente entre las empresas y las comunidades y ofrecer a las empresas la posibilidad de invertir o comprar de forma más responsable desde el punto de vista social.

**Las empresas sociales pueden desempeñar un papel fundamental en la transición del trabajo actual, cada vez más precario, al trabajo decente para todos**, creando empleos de alta calidad. Se encuentran entre los mayores empleadores del Norte y del Sur (Grupo de Trabajo Interinstitucional de la ONU sobre Economía Social y Solidaria 2014). Al organizar a los trabajadores de la economía informal, a los pequeños productores y a las personas marginadas, conectados en diversas formas de asociaciones y cooperativas, se puede facilitar el acceso a la financiación, los recursos, la tecnología, los servicios de apoyo y los mercados, negociar mejores precios e ingresos, abordando así las asimetrías de poder e información que existen en los mercados actuales. Por ejemplo, al empoderar a los pequeños propietarios del sector agrícola, pueden abrir el camino hacia un sistema agroalimentario más equitativo (Heysse et al., 2020).

## Estudio de caso

<b>Título del módulo</b>	<b>1. Emprendimiento y emprendimiento social</b>		
<b>Título del estudio de caso</b>	Community Shop	<b>Código de estudio de caso</b>	CS1.1
<b>Tipo de recurso</b>	<b>Estudio de caso (CS)</b>	<b>Tipo de aprendizaje</b>	Aprendizaje autodirigido
<b>Duración de la actividad (en minutos)</b>	<b>30</b>	<b>Resultado del aprendizaje</b>	Saber cómo una empresa social puede resolver un problema social
<b>Objetivo de la actividad</b>	Hay varias maneras de buscar ideas para empresas sociales. Ver ejemplos de empresas sociales en acción es una de las mejores formas de inspirarse en lo que uno quiere crear.		
<b>Introducción</b>	<p>Company Shop Group es el principal redistribuidor de excedentes de alimentos y productos domésticos del Reino Unido.</p> <p>Con un legado de cinco décadas, están a la vanguardia de la agenda de sostenibilidad, cambiando la mentalidad y educando a toda la industria.</p> <p><b>Donde otros ven residuos, ellos ven oportunidades.</b></p> <p>La empresa social Community Shop permite a los grandes minoristas, fabricantes, proveedores de servicios alimentarios y proveedores de logística capitalizar un excedente de existencias que, de otro modo, se habría desperdiciado.</p> <p>Los miembros de la empresa disfrutan de una forma única de comprar, ofreciéndoles productos excedentes de marcas conocidas a precios sorprendentes, lo que ayuda a que los presupuestos ajustados lleguen más lejos.</p> <p>La Tienda Comunitaria ofrece a sus miembros un acceso vital a alimentos con grandes descuentos, así como programas de aprendizaje y desarrollo que cambian la vida; construyendo individuos más fuertes y comunidades más seguras de sí mismas, para superar las barreras en sus vidas.</p>		

	<p>Son una "buena empresa que hace el bien", creando un impacto comercial, social y medioambiental positivo.</p> <p>Llevan más de 50 años haciéndolo, y están más decididos que nunca a ayudar a la industria a replantearse los residuos y a liberar el potencial de los excedentes.</p>
<b>Desafío</b>	<p>En el comercio, una cadena de suministro es un sistema de organizaciones, personas, actividades, información y recursos que participan en el suministro de un producto o servicio a un consumidor. Las actividades de la cadena de suministro implican la fabricación, la distribución y la venta al por menor del producto acabado al cliente final.</p> <p>El desperdicio de la cadena de suministro es uno de los principales factores que contribuyen al problema mundial del desperdicio de alimentos. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), las cadenas de suministro causan el 40% del desperdicio de alimentos en Norteamérica. Sin embargo, por desgracia, muy poca gente se da cuenta de que los problemas en la cadena de suministro de alimentos frescos contribuyen al desperdicio que experimentan los minoristas y los consumidores. Con demasiada frecuencia se culpa del desperdicio a personas que realmente no pueden hacer mucho para evitarlo.</p> <p>El reto es cómo evitar que productos perfectamente buenos se desperdicien.</p>
<b>Tarea</b>	<p>Visita el sitio web de la tienda de la empresa y mira los vídeos:  <a href="https://www.companyshopgroup.co.uk/about-us">https://www.companyshopgroup.co.uk/about-us</a></p> <p>Preguntas clave a las que debes poder responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo evita la empresa que los productos buenos se desperdicien?</li> <li>- ¿Es evitable el excedente?</li> <li>- ¿De qué dos maneras la empresa gestiona los excedentes de productos?</li> <li>- Explica los 2 ejemplos del primer vídeo</li> <li>- ¿Cuáles son los 3 espacios conectados de esta empresa social?</li> <li>- Identifica tres causas de desperdicio en la cadena de suministro</li> </ul>

## Recurso de aprendizaje adicional

<b>Título del módulo:</b>	<b>1. Emprendimiento y emprendimiento social</b>
<b>Título del recurso:</b>	31 competencias básicas explicadas
<b>Código de recurso:</b>	R1.1

<b>Descripción del recurso:</b>	Este recurso es un artículo del sitio web que resume una lista de las 31 competencias enumeradas por "cluster" (competencias similares relacionadas con un conjunto de habilidades comunes). Cada competencia incluye una definición y los comportamientos observables que pueden indicar la existencia de una competencia en una persona.
<b>¿Qué obtendrá al utilizar este recurso?</b>	Después de leer el texto anterior, este recurso didáctico te ayudará a identificar las competencias que suelen tener los empresarios de éxito mediante una explicación completa.
<b>Enlace al recurso:</b>	<a href="https://workforce.com/uk/news/31-core-competencies-explained">https://workforce.com/uk/news/31-core-competencies-explained</a>

<b>Título del módulo:</b>	<b>1. Emprendimiento y emprendimiento social</b>
<b>Título del recurso:</b>	Análisis del árbol de problemas
<b>Código de recurso:</b>	R1.2
<b>Descripción del recurso:</b>	Este recurso es un ejercicio que se utiliza para analizar las causas fundamentales de un problema e identificar las principales consecuencias. El árbol proporciona una estructura visual para el análisis. Al definir un problema, es importante diferenciar entre el problema en sí, sus causas y las consecuencias. Esta actividad ayuda al grupo a comprender las causas fundamentales interrelacionadas de un problema y quiénes se ven afectados por sus consecuencias y podrían estar interesados en una solución. La información "mapeada" en el árbol, ayudará a los participantes a desarrollar claridad sobre el nivel del problema que quieren abordar y qué tipo de estrategias serán necesarias. El análisis recordará a los defensores de la causa que el cambio de políticas por sí solo no resolverá completamente el problema.
<b>¿Qué obtendrá al utilizar este recurso?</b>	Este ejercicio te ayudará a preparar la actividad presencial del Módulo 1. PPT2
<b>Enlace al recurso:</b>	<a href="https://workforce.com/uk/news/31-core-competencies-explained">https://workforce.com/uk/news/31-core-competencies-explained</a>

## Referencias

Bornstein, D. and Davies, S. (2010). *Social entrepreneurship: what everyone needs to know*. New York: Oxford University Press.

Elizabeth Perry (2022). *Do you have an entrepreneurial spirit? 10 characteristics to lean into*. [online] Available at: <https://www.betterup.com/blog/entrepreneurial-spirit> [Accessed on 21.01.2022]

European Commission, 2015. *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, Synthesis*. Available at:

<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>

European Union, 2018. *EntreComp: The European Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at:

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf>

Heyse, H., Corbalan, S., Poissonnier, L., Papoutsis, G., Brachet, I., Nørgård, M.K. and Jeune, H. (2020). *Mind our business. Amplify the transformative power of sustainable and inclusive business models through EU external action*. Brussels, Belgium: CONCORD [online]. Available at:

<https://concordeurope.org/2020/12/01/mind-our-business-amplify-the-transformative-power-of-sustainable-and-inclusive-business-models-through-eu-external-action/>

Irish Social Enterprise Network 2017. *Social enterprise toolkit*. Available at: <https://socialenterprisetoolkit.ie/>

Roomi, M.A. & Harrison, P. (2011). *Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught?*. International Review of Entrepreneurship. 9. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/268384918\\_Entrepreneurial\\_Leadership\\_What\\_Is\\_It\\_and\\_How\\_Should\\_It\\_Be-Taught](https://www.researchgate.net/publication/268384918_Entrepreneurial_Leadership_What_Is_It_and_How_Should_It_Be-Taught)

Tan Kit Yung (2020). *Entrepreneurial Spirit: The success mindset everyone should have*. [online] Available at: <https://medium.com/tan-kit-yung/entrepreneurial-spirit-the-success-mindset-everyone-should-have-15ab9823f78d> [Accessed on 20.01.2022]

United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2020. *Unlocking entrepreneurship opportunities for youth could lower unemployment and bring social benefits*. [online] Available at:

<https://www.un.org/development/desa/en/news/social/2020-world-youthreport.html>

UN Inter- Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (TFSSE), 2014. *Social and Solidarity Economy and the Challenge of Sustainable Development. A Position Paper by the United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (TFSSE)*.

[online]. Available at: [http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Position-Paper\\_TFSSE\\_Eng1.pdf](http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Position-Paper_TFSSE_Eng1.pdf)

# Módulo 2. Economía circular frente a economía lineal

## Introducción

El proyecto Learning Circle surge para concienciar sobre cómo la tendencia económica actual está llevando a nuestro planeta a una situación insostenible. Hasta hace poco, la economía ha seguido una estructura lineal, produciendo productos a partir de materias primas y priorizando las economías de escala y la maximización de los beneficios. Los principales problemas de la economía lineal son la enorme cantidad de residuos que genera el proceso y la presión que este despilfarro ejerce sobre el agotamiento de los recursos del planeta. Con el calentamiento de la temperatura media mundial, el aumento del nivel del mar y los extremos climáticos, el movimiento hacia un mundo más sostenible es urgente.

Si bien es necesario un cambio de sistema, existe un sistema de ruptura de raíces que parte del cambio personal hasta el surgimiento del emprendimiento verde, donde muchos emprendedores conciencian y aportan soluciones. Estas personas entienden que, aunque muchos de sus pequeños cambios personales y sostenibles pueden acumularse para tener un gran impacto, mientras que, por ejemplo, "20 de las empresas más grandes son responsables de un tercio de todas las emisiones de carbono", el cambio real sólo vendrá presionando a nivel gubernamental y a las grandes empresas, llamándolas a asumir la responsabilidad y a comprometerse a poner su granito de arena para el cambio climático. Esto puede lograrse, en parte, adoptando un modelo de economía circular. Por ello, el Proyecto Círculo de Aprendizaje surge en el momento oportuno y se convierte en el escenario perfecto para dar a conocer la Economía Circular, un nuevo sistema de uso de los recursos en el que la reducción, la reutilización y el reciclaje de los elementos adquieren un papel central en la transición hacia un modelo de consumo que cuide el medio ambiente.

## Temas

Por todo ello, este módulo aborda y comprende los siguientes temas:

1. De la economía lineal a la circular
2. ¿Por qué es necesario un cambio?
3. Definición de economía circular
4. Beneficios y retos de la economía circular
5. Elementos básicos de la economía circular

6. Escuelas de pensamiento de la economía circular
7. La economía circular y la Unión Europea
8. El papel del emprendimiento social en la economía circular
9. El papel de los consumidores

### Resultados del aprendizaje

Conocimiento	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento general de la importancia de la economía circular</li> <li>● Conocimiento de las diferencias entre economía lineal y circular</li> <li>● Conciencia de los beneficios y de la transición hacia una economía más circular</li> <li>● La economía circular y la UE; normas y legislaciones</li> <li>● Conocimiento de las empresas sociales en la economía circular</li> <li>● Conocimiento de los retos y oportunidades de la economía circular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicar las habilidades de investigación para identificar la transición a la economía circular</li> <li>● Identificar los retos y las oportunidades de la economía circular</li> <li>● Analizar el impacto de la adopción de la transición a la economía circular</li> <li>● Analizar e identificar las competencias necesarias para una economía circular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conciencia de los problemas de la economía lineal</li> <li>● Apreciación de cómo una economía circular puede contribuir a abordar algunos de los mayores problemas del mundo</li> <li>● Conciencia del impacto de la economía circular en la empresa, la comunidad y el valor personal</li> </ul>

## Economía circular frente a economía lineal

'En una economía circular, los residuos no existen, y los productos y las materias primas están (diseñados para ser) reutilizados de la forma más larga e intensiva posible una y otra vez. Los residuos son la nueva materia prima'.

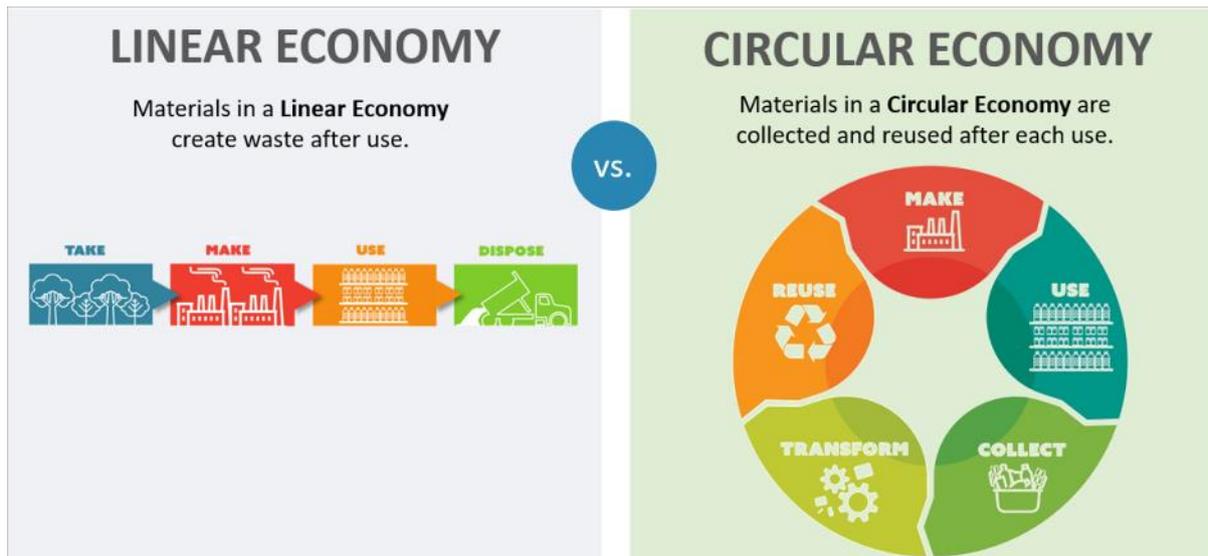


Figura.3. De una economía lineal a una circular, Fuente: Sitio web del Gobierno de los Países Bajos, *The Circular Economy Topic*.

(Fuente: [From a linear to a circular economy | Circular economy | Government.nl](#))

En los últimos años, la población mundial ha crecido rápidamente, afectando gravemente al medio ambiente. El consumo de todo tipo de bienes se ha disparado tanto que, si se mantiene este ritmo actual e insostenible, es muy posible que en un futuro próximo no haya bienes suficientes para todos nosotros. Durante mucho tiempo, la economía mundial se ha regido por los principios del modelo económico lineal. Esto significa que las materias primas se utilizan para fabricar diferentes productos. Tras su uso, se tiran los residuos generados durante el proceso de fabricación y los futuros usos potenciales de estos materiales. Esta forma de hacer las cosas está llegando a su límite. El sistema económico actual ya no funciona para el medio ambiente, pero tampoco para las empresas o las personas. Extraer recursos del suelo para fabricar todo tipo de productos nuevos y luego tirarlos cuando ya no los queremos es un modelo que hemos llamado: economía lineal. Pero ahora estamos perturbando el sistema y la economía lineal tiene que cambiar.

**La economía circular es una nueva forma de diseñar, fabricar y utilizar las cosas dentro de las posibilidades de regeneración de nuestro planeta.** Y este es un paso que requiere la participación de todos y de todo, desde los individuos hasta las empresas, nuestras ciudades, productos y empleos. Diseñando la contaminación y los residuos, manteniendo los productos y materiales en uso tanto como sea posible, y regenerando los sistemas naturales, podemos reinventarlo todo. Para garantizar que haya suficientes materias primas para los alimentos y otras necesidades en un futuro próximo, nuestra economía debe convertirse en circular. Si se necesitan nuevas materias primas, debemos obtenerlas de forma sostenible para no dañar el entorno humano y natural. La economía circular es una alternativa a la economía lineal

tradicional (hacer-usar-desechar). Mantenemos los recursos en uso durante el mayor tiempo posible, extrayendo el máximo valor de ellos y recuperando y regenerando los materiales y productos al final de su vida útil.

## Beneficios y desafíos de la economía circular

La adopción de un modelo económico circular se basa en los siguientes elementos básicos de un nuevo sistema:

### **Diseñar los residuos y la contaminación**

Puede que no parezca innegable, pero es un hecho que los residuos y la contaminación son en gran medida el resultado de la forma en que diseñamos las cosas. Los residuos y la contaminación no son accidentes, sino las consecuencias de nuestras decisiones en la fase de diseño. La mayoría de los impactos ambientales se determinan en ese momento. Por eso, si cambiamos nuestra mentalidad para ver los residuos como un defecto de diseño y aprovechamos las nuevas tecnologías y materiales, podemos conseguir que los residuos y la contaminación no se creen en primer lugar.

### **Mantener los productos y materiales en uso**

Está claro: no podemos seguir desperdiciando recursos. Los materiales y productos deben mantenerse en la economía. Debemos centrarnos en diseñar productos y componentes que puedan ser reutilizados, reparados y refabricados posteriormente. Aunque hacer que las cosas duren para siempre no es la única solución. Cuando se trata de productos como los alimentos o los envases, también debemos recuperar los materiales para que no acaben en los vertederos.

### **Regenerar los sistemas naturales**

Pero ¿y si pudiéramos no sólo proteger sino mejorar activamente el medio ambiente? En la naturaleza no existe el concepto de residuo. Todo es alimento para otra cosa: una hoja que cae de un árbol alimenta el bosque. Así que, en lugar de limitarnos a hacer menos daño, también deberíamos aspirar a hacer algo bueno. Podemos mejorar nuestros recursos naturales devolviendo valiosos nutrientes al suelo y a otros ecosistemas.

### **En resumen, ¿por qué es importante el cambio hacia una economía circular?**

Además de crear nuevas oportunidades de crecimiento, una economía más circular:

- Reduce los residuos.

- Impulsa una mayor productividad de los recursos.
- Consigue una economía más competitiva a nivel mundial.
- Posiciona a los distintos países para abordar mejor los problemas de seguridad/escasez de recursos que surjan en el futuro.
- Ayuda a reducir el impacto medioambiental de nuestra producción y consumo en todo el mundo.

Según estudios realizados por la Fundación Ellen MacArthur, organización que desarrolla y promueve la idea de la economía circular entre empresas, académicos, responsables políticos e instituciones, se obtienen más beneficios relacionados con la transición a la economía circular:

#### - Potencial de creación de empleo

El mayor estudio comparativo realizado hasta la fecha sobre las repercusiones en el empleo de la transición a la economía circular señala que "se producen efectos positivos en el empleo en el caso de que se aplique la economía circular". Se crearán nuevos puestos de trabajo en todos los sectores industriales dentro de las pequeñas y medianas empresas gracias al aumento de la innovación, el emprendimiento y una nueva economía basada en los servicios.

#### - Ahorro de costes de material

Sobre la base de un modelo detallado a nivel de producto, se estima que la oportunidad de ahorro neto anual de costes de material asciende a 630.000 millones de dólares en los sectores de productos complejos de vida media en la UE. Existe un potencial de ahorro de costes de materiales de hasta 700.000 millones de dólares en todo el mundo para los bienes de consumo rápido.

#### - Innovación

La aspiración de sustituir los productos y sistemas lineales por otros circulares es una enorme oportunidad creativa. Los beneficios de una economía más innovadora incluyen mayores tasas de desarrollo tecnológico, mejores materiales, mano de obra, eficiencia energética y más oportunidades de beneficio para las empresas.

#### - Los beneficios económicos

El crecimiento económico se lograría principalmente mediante una combinación de mayores ingresos procedentes de las actividades circulares emergentes y un menor coste de producción gracias a la utilización más productiva de los insumos. Estos cambios en los insumos y la producción de las actividades de producción económica afectan a la oferta, la demanda y los precios de toda la economía. Sus efectos se

extienden por todos los sectores de la economía y contribuyen al crecimiento económico general. Está claro que nos enfrentamos a un momento crucial en la historia de nuestro planeta y está en nuestras manos cambiar el curso de las cosas: Es necesario pasar de la economía lineal a la circular.

## Escuelas de Pensamiento en Economía Circular

Varios pensadores han introducido y elaborado conceptos y principios similares, contribuyendo así a desarrollar el concepto de economía circular. Algunos de esos conceptos son:

- **De la Cuna a la Cuna (Cradle to Cradle):** Michael Braungart, químico alemán, y William McDonought, arquitecto estadounidense, considerado también como el "padre de la economía circular", escribieron en 2002 el libro "Cradle to Cradle: Remaking the way we make things' en 2002 e introdujeron la certificación Cradle to Cradle, basada en la eliminación del concepto de residuo, el aprovechamiento de la energía de los recursos renovables y el respeto a los sistemas humanos y naturales.
- **Biomimetismo:** Janine Benyus, bióloga y consultora de innovación, propuso un enfoque para resolver los problemas humanos, que escribió en su libro de 1997 "Biomimicry: Innovation by Nature". Consiste en tomar como referencia el entorno natural como modelo, medida y mentor para definir y desarrollar innovaciones sostenibles.
- El **Capitalismo Natural:** Paul Hawken, Amory Lovins y L. Hunter Lovins situaron el capitalismo natural como el motor de la próxima revolución industrial, ya que caracteriza un solapamiento entre los intereses empresariales y los medioambientales. También presentaron cuatro principios que apoyan el capitalismo natural: aumentar la productividad de los recursos naturales, cambiar a modelos de producción de inspiración biológica, pasar a un modelo de negocio de servicio y flujo, y reinvertir en el capital natural.
- **Diseño regenerativo:** John T. Lyle, profesor de arquitectura paisajística, introdujo por primera vez el diseño regenerativo como un enfoque del diseño orientado a los sistemas completos que funciona como una fuerza positiva para reparar los sistemas naturales y humanos. En su libro "Regenerative Design for Sustainable Development and Design for Human Ecosystems" y otras obras sentó las bases del marco de la economía circular, al tiempo que inspiró la creación del Centro John T. Lyle de Estudios Regenerativos, que ofrece cursos de agricultura, diseño medioambiental, ingeniería y ciencia.

## Economía circular en la Unión Europea

El 11 de marzo de 2020, la Comisión Europea (CE) adoptó el nuevo [Plan de Acción para la Economía Circular \(PAEC\)](#) para una Europa más limpia y competitiva y tiene como objetivo hacer que la economía europea esté preparada para un futuro verde, reforzar su competitividad protegiendo el medio ambiente y dar nuevos derechos a los consumidores.

Para cumplir con éxito su ambición de [un Pacto Verde Europeo](#), la UE necesita impulsar una transición global hacia una economía circular neutra en carbono y eficiente en el uso de los recursos, en la que el uso de los recursos se desvincule del crecimiento económico. La transición de la UE a una economía circular reducirá la presión sobre los recursos naturales y creará crecimiento y empleo sostenibles. También es un requisito previo para alcanzar el objetivo de neutralidad climática de la UE para 2050 y para detener la pérdida de biodiversidad.

Sobre la base del plan de acción de 2015, el primer plan de acción a nivel europeo, el [PAEC 2020](#) introdujo un conjunto de iniciativas centradas en la forma de diseñar los productos, promueve los procesos de la economía circular, fomenta el consumo sostenible y tiene como objetivo garantizar la prevención de los residuos y el mantenimiento de los recursos utilizados en la economía de la UE durante el mayor tiempo posible. Introduce medidas legislativas y no legislativas dirigidas a ámbitos en los que la actuación a nivel de la UE aporta un verdadero valor añadido. La CE se refiere al plan de acción como uno de los principales bloques de construcción del [Pacto Verde Europeo](#).

Se dará prioridad a los grupos de productos identificados en el contexto de las cadenas de valor que figuran en este Plan de Acción, como los que se indican a continuación, los muebles y los productos intermedios de alto impacto, como el acero, el cemento y los productos químicos. Se identificarán otros grupos de productos en función de su impacto medioambiental y su potencial de circularidad.

Las medidas que se introducirán en el marco del nuevo [PAEC 2020](#) tienen como objetivo:

- hacer que los productos sostenibles sean la norma en la UE;
- capacitar a los consumidores y a los compradores públicos;
- centrarse en los sectores que utilizan más recursos y en los que el potencial de circularidad es alto, como la electrónica y las TIC, las baterías y los vehículos, los envases, los plásticos, los textiles, la construcción y los edificios, los alimentos, el agua y los nutrientes;
- garantizar menos residuos;

- hacer que la circularidad funcione para las personas, las regiones y las ciudades; y
- liderar los esfuerzos mundiales en materia de economía circular.

La CE adoptó el primer hito del plan de acción el 10 de diciembre de 2020 al proponer un [reglamento para modernizar la legislación de la UE sobre baterías](#). El objetivo es que las baterías que se comercialicen en la UE sean sostenibles, circulares, de alto rendimiento y seguras durante todo su ciclo de vida. Se recogen, reutilizan y reciclan, convirtiéndose en una verdadera fuente de materias primas valiosas. Incluye requisitos obligatorios para todas las baterías (es decir, industriales, de automoción, de vehículos eléctricos y portátiles) que se comercializan en la UE. Estos requisitos incluyen el uso de materiales de origen responsable con uso restringido de sustancias peligrosas, contenido mínimo de material reciclado, huella de carbono, rendimiento y durabilidad, etiquetado y cumplimiento de los objetivos de recogida y reciclaje.

La CE ejecutará las 35 acciones enumeradas en el plan de acción hasta 2022. La lista completa de acciones puede encontrarse en el [cuadro de seguimiento de la aplicación](#).

## El papel del empresariado social en la economía circular

Cada vez está más claro que las empresas sociales están liderando la economía circular. Como hemos analizado anteriormente, el sistema actual no funciona ni para las personas ni para el planeta. Las empresas sociales han presentado una nueva forma de organizar la actividad económica y unos enfoques más sostenibles en lo que respecta a la producción, el consumo y la eliminación de artículos cotidianos.

En su esencia, el modelo de economía circular consiste en recircular los bienes y materiales en la economía durante el mayor tiempo posible, maximizando el uso de recursos y fuentes de energía renovables. Esto significa reutilizar o reparar los artículos existentes, o cuando esto no sea posible, descomponerlos en materias primas para la producción de nuevos artículos de alto contenido reciclado. También significa dejar de depender del carbón y del gas, y acelerar la transición hacia una energía 100% renovable. '

Para que sean realmente efectivas en términos de economía circular, las transiciones deben ser apropiadas a nivel local, estar impulsadas por la comunidad y crear oportunidades para las personas en situación de desventaja. Mientras los responsables políticos y los gobiernos debaten sobre cómo responder a la crisis climática, algunos ejemplos interesantes de empresas sociales de todo el mundo están liderando el camino de la economía circular con proyectos interesantes e innovadores, creando modelos de negocio sostenibles desde el punto de vista financiero, social y medioambiental. Veamos el siguiente caso práctico para entender mejor cómo la economía circular puede aprender de una empresa social.

Las empresas sociales son, sin duda, los modelos empresariales del futuro, ya que muestran cómo puede organizarse la actividad económica para respetar los límites ecológicos, empoderar a las personas y desarrollar la capacidad de la comunidad, en consonancia con el objetivo de una economía circular.

## El papel de los consumidores

Como consumidores, compramos varios tipos de bienes y, en consecuencia, nos convertimos en productores de residuos. Para pasar adecuadamente de una economía lineal (tomar, hacer, usar, desechar) a una economía circular más respetuosa con el medio ambiente (reducir, reutilizar, reciclar), el elemento clave es lograr cambios en los patrones de consumo. Como consumidores, desempeñamos un papel vibrante con nuestras elecciones, compras y estilo de vida, ya que somos el principal motor que hay que proteger y no dejar a nadie atrás, siendo capaces de tomar conscientemente decisiones que afectarán a nuestro futuro.

En primer lugar, desarrollar la fuerza de los consumidores en la economía, hay que educarlos y formarlos, como en el ejemplo del reciclaje. En segundo lugar, prestar atención a la vida útil de un producto y al uso de sustancias químicas peligrosas puede impulsar el desarrollo del diseño ecológico y animar a las cooperativas a replantearse su producción y eliminación antes de fabricar un producto o un servicio. Además, tomar decisiones éticas, como comprar a nivel local y fomentar las economías de escala más pequeñas, puede tener un gran impacto en la forma en que valoramos nuestra cadena alimentaria, los servicios y la forma en que utilizamos las cosas. El etiquetado de los productos es obligatorio, como el de los productos electrónicos, por ejemplo, para indicar su rendimiento energético, garantizando una producción y un consumo responsables. La transición hacia una economía circular representa un paso verde hacia la sostenibilidad medioambiental, poniendo al consumidor y a la conservación del medio ambiente en el centro. Nos acercamos a la protección y restauración de un planeta más sano.

## Estudio de caso

<b>Título del módulo</b>	<b>2. Economía circular frente a economía lineal</b>		
<b>Título del estudio de caso</b>	Empresa innovadora cooperativa	<b>Código de estudio de caso</b>	CS 2
<b>Tipo de recurso</b>	<b>Estudio de caso (CS)</b>	<b>Tipo de aprendizaje</b>	Aprendizaje autodirigido

<b>Duración de la actividad (en minutos)</b>	<b>30</b>	<b>Resultado del aprendizaje</b>	Saber cómo contribuye una empresa social a la economía circular
<b>Objetivo de la actividad</b>	Hay varias empresas sociales que inspiran el camino hacia la economía circular. El recorrido por un ejemplo puede inspirar y mostrar cómo la cooperación social puede conducir a una economía circular.		
<b>Introducción</b>	Cada año, la ciudad de Bruselas importa más de 60.000 toneladas de madera, cuando ésta podría proceder del bosque de Sonian, el mayor bosque periurbano de Europa, situado a las afueras de la ciudad. Generaciones de gestores forestales han mantenido vivo este patrimonio. Es un bien común que debería utilizarse en beneficio de la comunidad local. En cambio, la mayor parte de la madera procedente del bosque se exporta a Asia para ser procesada y enviada de vuelta como productos acabados. La Cooperativa de Madera de Sonian se puso en marcha en 2019 para cambiar esta dinámica. El innovador modelo de negocio de esta empresa social construye sólidas cadenas de valor locales y circulares que respetan el medio ambiente, empoderan a las personas y desarrollan la capacidad de la comunidad.		
<b>Desafío</b>	La idea de una cadena de valor local para la madera está casi ausente en Europa. La idea de exportar los recursos disponibles a nivel local contrasta con los objetivos medioambientales, donde puede haber un valor local para la madera con grandes oportunidades económicas, sociales y culturales. La Cooperativa Maderera de Sonian ha conseguido crear valor e ingresos fiscales, empleo local y ha reducido los conflictos y frustraciones entre todas las partes interesadas relacionadas con el bosque local. En este caso, la cooperativa incluye miembros que representan diferentes etapas de la cadena de valor de la madera local. En otros casos, se priorizaría el crecimiento; en este caso, la misión es crear una cadena de valor local para la madera del bosque de Sonian. El reto es identificar cómo esta empresa social contribuye a crear una cadena de valor local para la madera.		

<b>Tareas</b>	<p>Visita el sitio web de la Cooperativa de Madera de Sonian para obtener más información sobre este proyecto:  <a href="https://sonianwoodcoop.be/">https://sonianwoodcoop.be/</a></p> <p>Preguntas clave a las que debes poder responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo contribuye esta empresa a fortalecer la economía local?</li> <li>- Identifica los retos económicos que puede tener esta empresa social.</li> <li>- ¿Cómo pueden las empresas familiares proteger este modelo cooperativo para que no sea adquirido por grandes inversores?</li> <li>- Pon 3 ejemplos reales de cómo se utiliza esta madera a nivel local.</li> <li>- ¿Cómo contribuye este proyecto a la economía circular?</li> </ul>
---------------	---

## Referencias

ec.europa.eu. (n.d.). *Circular economy action plan*. [online] Available at: [https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan\\_en#ecl-  
inpage-876](https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan_en#ecl-<br/>inpage-876) [Accessed 17 Feb. 2022].

Ellen MacArthur Foundation (2019). *What Is a Circular Economy?* [online] Ellenmacarthurfoundation.org. Available at: [https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-  
introduction/overview](https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-<br/>introduction/overview).

European Commission (2020). *Circular economy action plan*. [online] ec.europa.eu. Available at: [https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-  
plan\\_en](https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-<br/>plan_en).

gGmbH (n.d.). *Circular Economy*. [online] SEED - Promoting Entrepreneurship for Sustainable Development. Available at: [https://www.seed.uno/topics/circular-  
economy](https://www.seed.uno/topics/circular-<br/>economy) [Accessed 17 Feb. 2022].

Impact Boom | Social Impact Blog & Podcast | Global Changemaker Community | Social Innovation, Enterprise, Design. (n.d.). *Social Enterprises Leading The Way In The Circular Economy*. [online] Available at: [https://www.impactboom.org/blog/2019/12/11/social-  
enterprises-leading-the-way-in-the-circular-economy](https://www.impactboom.org/blog/2019/12/11/social-<br/>enterprises-leading-the-way-in-the-circular-economy) [Accessed 17 Feb. 2022].

Kampelmann, S. (2022). *What can we learn about the circular economy from social entrepreneurs?* [online] COGITO. Available at: [https://oecdcoigito.blog/2022/02/16/what-can-we-learn-about-the-circular-  
economy-from-social-entrepreneurs/](https://oecdcoigito.blog/2022/02/16/what-can-we-learn-about-the-circular-<br/>economy-from-social-entrepreneurs/) [Accessed 17 Feb. 2022].

LIVEKINDLY. (2021). *Circular Economy: What It Is and Why It's Important*. [online] Available at: <https://www.livekindly.co/what-is-a-circular-economy/>.

Pineda, M.E. (2021). *Circular Economy: Principles, Benefits, and Challenges*. [online] Profolus. Available at: <https://www.profolus.com/topics/circular-economy-principles-benefits-and-challenges/> [Accessed 17 Feb. 2022].

Areyour. (2021). *The key role of consumers in circular economy*. [online] Available at: <https://www.areyour.org/en/2021/03/11/the-key-role-of-consumers-in-circular-economy/> [Accessed 17 Feb. 2022].

JESC (2019). *The Role of Consumers in the Circular Economy*. [online] Jesuit European Social Centre. Available at: <https://jesc.eu/the-role-of-consumers-in-the-circular-economy>.

# Módulo 3. Modelos de negocios circulares

## Introducción

Este módulo se centrará en el Modelo de Negocios Circular (MNC). Su estructura contribuirá a la comprensión en profundidad del MNC. En primer lugar, examinaremos la definición y las características clave del modelo. Por lo tanto, el análisis del ciclo de vida, la gestión y reutilización del agua y las 4 R de los residuos: Reducir, Reutilizar, Reciclar, Repensar y, a continuación, se desarrollan los Cinco Métodos para Transformar el modelo de negocio tradicional en formas más Circulares, que incluyen: Producto como servicio, Recuperación de recursos, Plataformas de intercambio, Suministros circulares y Extensión de la vida del producto. En la parte final del módulo hay tres estudios de caso.

## Temas

- Principios de la economía circular
- Características principales de los modelos empresariales circulares
- Análisis del ciclo de vida
- Gestión y reutilización del agua
- Las 4 R de los residuos: Reducir, Reutilizar, Reciclar, Repensar
- Cinco métodos para pasar del modelo de negocio tradicional a formas más circulares

## Resultados del aprendizaje:

Conocimiento	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"><li>● Conocimiento de los hechos sobre el Modelo de Negocio Circular.</li><li>● Conocer las características clave de la MNC.</li><li>● Recitación de las 4Rs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Aplicar las habilidades de investigación para identificar las necesidades de una empresa para transformarse en MNC.</li><li>● Aplicar los cinco métodos de MNC a la vida cotidiana.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Conciencia de los problemas medioambientales.</li><li>● Estar abierto a apoyar y aportar estos conocimientos y habilidades a la comunidad local para</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa los cinco métodos de MNC.</li> <li>• Identificar el impacto medioambiental de la MNC.</li> <li>• Conozca las ventajas y desventajas de la MNC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el impacto de las empresas en el medio ambiente.</li> <li>• Utilización de la lista de control de la gestión del agua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reducir la huella en la tierra.</li> <li>• Conciencia del modelo de negocio circular.</li> </ul>
---	---	---

## Principios de la economía circular

Según la definición de la Fundación Ellen MacArthur, la economía circular se basa en tres principios, impulsados por el diseño:

- Eliminar los residuos y la contaminación
- Hacer circular los productos y materiales (a su máximo valor)
- Regenerar la naturaleza.

### Modelos de negocio

- **Suministros circulares:** Uso de energías renovables, biomasa o materiales reciclables en lugar de recursos perecederos
- **Recuperación de los recursos:** Obtención de energía/recursos útiles a partir de residuos o productos de desecho
- **Prolongación de la vida útil del producto:** Ampliación del ciclo de vida de productos y componentes mediante reparación, actualización y reventa
- **Uso compartido de plataformas:** Aumento del nivel de uso de productos compartiendo su empleo/acceso/propiedad
- **Producto como servicio\*:** Acceso a productos cuya propiedad se conserva para internalizar los beneficios generados con la productividad de recursos circulares

\* Aplicable a flujos de productos en cualquier punto de la cadena de valor

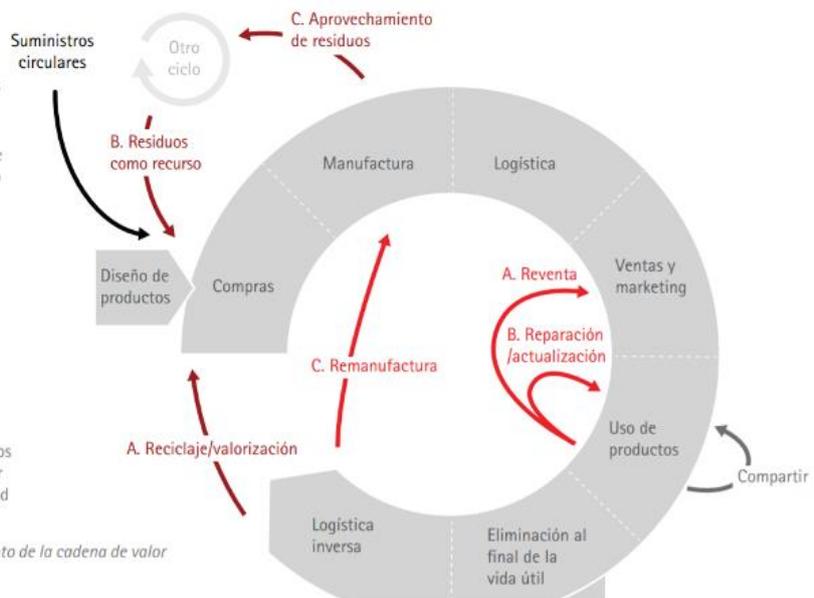


Figura 4: Modelos de negocio. (Fuente: <https://innolandia.es/guia-rapida-para-disenar-modelos-de-negocio-circulares/>)

Mira este breve vídeo que explica la economía circular y cómo la sociedad puede replantearse el progreso: <https://www.youtube.com/watch?v=zCRKvDyyHml>

## Características principales de los modelos de negocio circulares

Para ayudar a las empresas a operar económicamente en una economía circular, se ha desarrollado un modelo de negocio circular. Los modelos de negocio circulares representan formas fundamentalmente diferentes de producir y consumir bienes y servicios. Pueden impulsar la transición hacia una economía circular más eficiente en cuanto a recursos útiles y, al hacerlo, disminuir considerablemente el estrés medioambiental resultante de la actividad económica".<sup>1</sup>

Los modelos empresariales circulares sirven para "reducir la extracción y el uso de recursos naturales y la generación de residuos industriales y de consumo. Representan las actividades clave necesarias para la transición a una economía más eficiente y circular. Los modelos empresariales circulares utilizan como insumos materiales y productos ya existentes y, por lo tanto, su huella medioambiental tiende a ser considerablemente menor que la de los modelos de negocio tradicionales. Los resultados medioambientales de los modelos de negocio circulares también dependen de su penetración en el mercado. Sin embargo, la cuota de mercado de estos modelos empresariales es actualmente limitada. El reciclaje, la refabricación y la reparación, el uso compartido de la capacidad sobrante y la prestación de servicios en lugar de productos solo suelen representar hasta el 15 % de la producción en un sector determinado".<sup>2</sup>

En consecuencia, "el objetivo del modelo de negocio pasa de obtener beneficios a través de la venta de productos o artefactos a obtener beneficios a través del flujo de recursos, materiales y productos a lo largo del tiempo, incluyendo la reutilización de bienes y el reciclaje de recursos. Este razonamiento implica que las empresas pueden reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente entregando y captando valor a través de esta propuesta de valor alternativa".<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> OCDE (2018), Business Models for the Circular Economy Opportunities and Challenges from a Policy Perspective, OECD Publishing, París. <https://www.oecd.org/environment/waste/policy-highlights-business-models-for-the-circular-economy.pdf>

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Tom Lahti, Joakim Wincent y Vinit Parida, 'A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future?', *Sustainability*, 10 (8) (2018), 1-19 (p. 3).

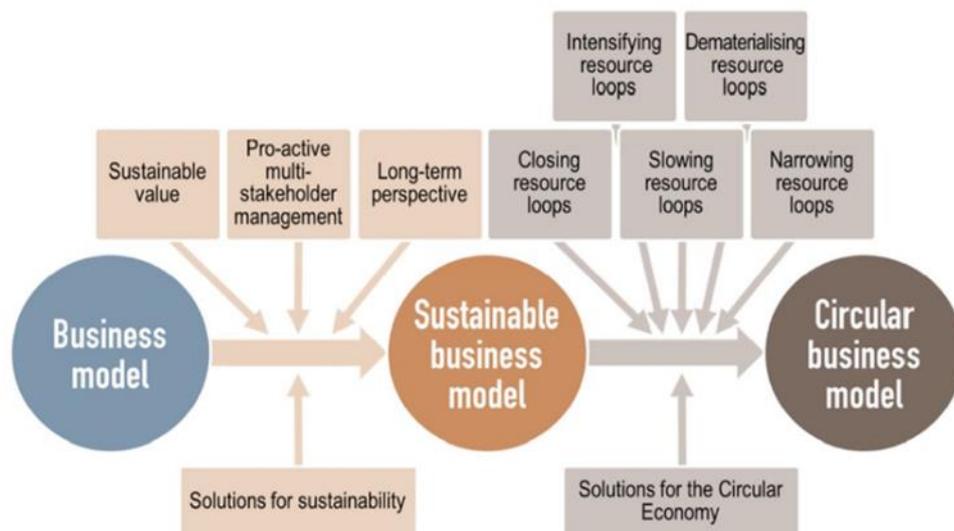


Figura. 5: Comparación de los modelos de negocio tradicional, sostenible y circular. (Fuente: Geissdoerfer M, Morioka SN, de Carvalho MM, Evans S, Business models and supply chains for the circular economy, Journal of Cleaner Production (2018), doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.159.)

**Mira este vídeo para obtener más información sobre los modelos empresariales circulares:** <https://www.youtube.com/watch?v=IZryF MG-F8>

## Análisis del ciclo de vida

Muchas empresas se han embarcado en la sostenibilidad y buscan adoptar modelos de negocio sostenibles.

Podemos utilizar el ACV para complementar la economía circular en tres pasos prácticos:

- Poner a prueba los supuestos de los modelos de negocio de la economía circular.
- Reconocer las limitaciones del modelo circular y explorar enfoques nuevos y alternativos.
- Establecer objetivos y mejorar continuamente la circularidad para su aplicación práctica a nivel empresarial<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> <https://pre-sustainability.com/articles/complementing-the-circular-economy-with-lca/>

Etapa del ciclo de vida/ Modelo de negocio	Compartir	Circular	Cadena de suministro sostenible	Colaborativo	Productos Eco
Diseño del producto (uso de materiales)		Reciclaje para dar más valor. Rematerialización	Desmaterialización	Co-creación	Eco-eficiencia
Producción	Reparto de activos		Tecnologías limpias, abastecimiento sostenible	Crowdsourcing. Producción bajo demanda	
Distribución	Reparto de activos		Embalajes ecológicos Abastecimiento sostenible		
Marketing y ventas				Impulsado por la comunidad	Marketing verde. Cambio de comportamiento
Uso y mantenimiento	De igual a igual. Producto como servicio				Eco-eficiencia
Fin de vida		Servicio de recogida, Renovación, Reparación, Mejora de productos, Reciclaje, Reutilización, Recuperación de residuos			

Tabla 2: Etapas del ciclo de vida (Fuente: <https://pre-sustainability.com/articles/business-models-life-cycle-driven-choice/>)

## Gestión y reutilización del agua

El agua se encuentra en diferentes formas en el "ciclo del agua" (Figura 6), moviéndose en la tierra, en la superficie, etc. Las empresas tienen un impacto negativo en el capital natural como el agua al contaminarla o un impacto positivo basado en la creación de tecnologías destinadas a mejorar la calidad del agua. Las empresas deben comprender el impacto que su huella tiene sobre la tierra. Para producir, el agua tiene un papel importante en este proceso. Del total del agua, las industrias de Asia y Europa consumen el 10% y el 57% respectivamente.

Diferentes datos informan de que existen oportunidades para que las industrias reduzcan su consumo de agua en un 50%. La gestión circular del agua ofrece numerosas oportunidades para hacerlo. Las industrias obtienen el agua de las aguas subterráneas y superficiales. Después, cambian el agua y la llevan a los estándares de las industrias para procesarla y producir sus productos. Por lo tanto, tras su uso para la producción, las aguas residuales se eliminan directamente o se reciclan después del tratamiento.

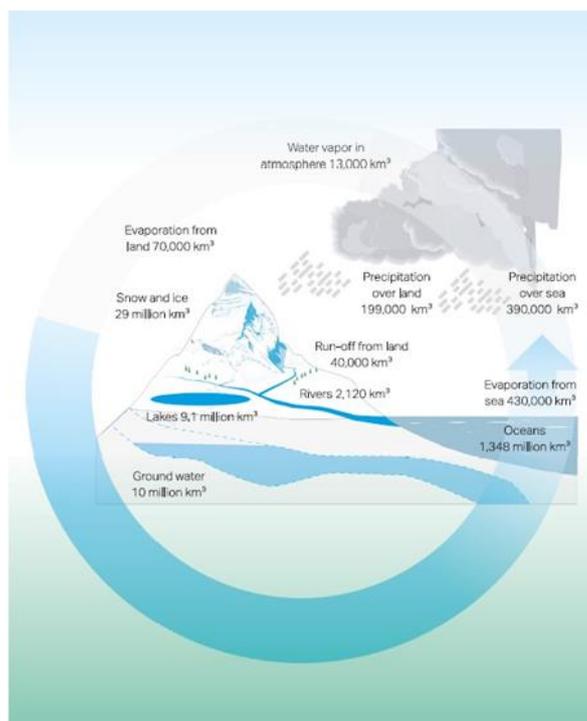


Figura. 6: El ciclo del agua representa el suministro anual de agua renovable por persona y por cuenca ( $m^3/año$ )  
Fuente: <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle> )

La Unión Europea promueve el enfoque de las 5R para que las empresas minimicen los riesgos relacionados con el agua. El enfoque de las 5R incluye Reducir, Reutilizar, Reciclar, Restaurar y Recuperar.

**Esta Guía Empresarial utiliza las siguientes definiciones de las 5Rs<sup>5</sup> :**

**Reducir:** reducir las pérdidas de agua e impulsar la eficiencia hídrica.

**Reutilización:** reutilizar el agua, con un tratamiento mínimo o nulo, dentro y fuera del recinto para los mismos o diferentes procesos.

**Reciclar:** reciclar los recursos y las aguas residuales (tratadas por una membrana u ósmosis inversa de muy alta calidad) dentro y fuera del recinto.

**Restaurar:** devolver el agua con una calidad determinada al lugar de donde se extrajo.

**Recuperar:** sacar recursos (distintos del agua) de las aguas residuales y ponerlos en valor.

La Gestión Circular del Agua tiene algunas barreras que no ayudan a gestionar y reutilizar el consumo de agua. Algunas de ellas son la falta de concienciación de los individuos y las empresas, la falta de debate en torno a este tema, el coste de la

<sup>5</sup> *Business Guide to Circular Water Management: Spotlight on reduce, Reuse and Recycle*. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (sin fecha). Consultado en febrero de 2022: <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle>

infraestructura para reutilizar, reducir y reciclar el agua, el coste de mantenimiento de las operaciones para mantener la reducción del consumo de agua, etc. Sin embargo, la figura 7 ilustra las barreras y las formas de superarlas.

La Guía Empresarial para la Gestión Circular del Agua incluye unas listas de comprobación de evaluación para reducir el uso del agua y para reutilizarla y reciclarla. Son 5 las listas de comprobación, y puedes encontrarlas aquí:

[http://docs.wbcsd.org/2017/06/WBCSD Business Guide Circular Water Management.pdf](http://docs.wbcsd.org/2017/06/WBCSD_Business_Guide_Circular_Water_Management.pdf) (Capítulo 9, página 32).

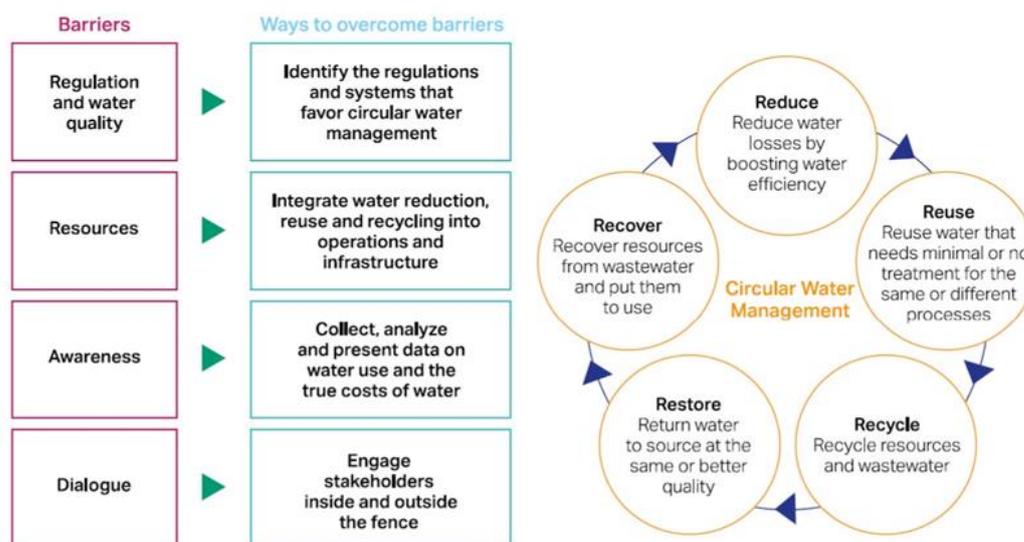


Figura. 7: Obstáculos a la gestión circular del agua y formas de superarlos - fuente: <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle>

## Las 4 R de los residuos: Reducir, Reutilizar, Reciclar, Repensar

Como se ha mencionado anteriormente, los principios fundamentales del Modelo de Negocio Circular se basan en la minimización de los residuos a través de Reducir, Reutilizar, Reciclar y Repensar. Una explicación de las 4 R's es la siguiente<sup>6</sup>:

- **Reducir:** Inicialmente, reducir el uso ayuda a ahorrar recursos valiosos como el agua y la energía.
- **Reutilizar:** Los consumidores concienciados compran productos duraderos destinados a durar más tiempo en lugar de artículos desechables que aumentan

<sup>6</sup> Las 4 R: Operaciones y mantenimiento del campus. Universidad de Stony Brook. (n.d.). Recuperado el 11 de febrero de 2022, de <https://www.stonybrook.edu/commcms/campus-operations/recycling/four-rs.php>

el flujo de residuos. Si encuentras un nuevo uso para un artículo o alguien que pueda utilizarlo, dale una segunda vida en lugar de tirarlo.

- **Reciclar:** El reciclaje ahorra recursos al mantenerlos en circulación y reduce el agotamiento de los recursos no renovables, como los combustibles fósiles y los minerales utilizados para fabricar productos con materiales no utilizados.
- **Recapacita:** Considera las consecuencias de tus acciones y su impacto en el medio ambiente. Conviértete en un consumidor consciente y minimiza esta huella global. Al incorporar los principios de la sostenibilidad en la forma en que diseñamos, fabricamos, entregamos y consumimos nuestros bienes y servicios, nosotros, como sociedad, mejoramos sistemáticamente reduciendo el uso de la energía, el agua y los recursos naturales. para sostener. En definitiva, trabajamos para conseguir un "residuo cero" desde la perspectiva de la gestión sostenible de los materiales.

Existen numerosas formas de participar en la economía circular. Los cinco modelos empresariales que se exponen a continuación no son exhaustivos y pueden aplicarse por partes o de forma integrada. Cualquier mejora que las empresas puedan hacer para reducir sus residuos o encontrar formas productivas o rentables de utilizarlos ya se califica de circular. El objetivo es: Reducir, Reutilizar, Reciclar y Repensar.

**Mira este breve vídeo para obtener más información sobre las 3R:**

<https://www.youtube.com/watch?v=u8MQwOR2og8>

**El siguiente cartel explica las cuatro R:**

# THE FOUR R'S

**Good waste management** follows the 4 Rs: Reduce, Reuse, Recycle and Recover, as well as avoiding illegal dumping and littering.

Did you know that the 4 Rs can help us to find better ways to manage our litter?

You can **REDUCE** by cutting down the amount of litter you produce. Try to buy products in bulk that are made from recycled material and use canvas bags instead of plastic packets.

You can **REUSE** by finding ways to use things again that you would normally throw away.

For sure! Old tyres can be used to grow flowers and we can reuse plastic and glass bottles.

The third R is to **RECYCLE!** Recycle rubbish that cannot be reused. Collect all your rubbish, sort it into its different categories like paper, glass, metal and plastic, then put it in recycle bins or take it to a buy-back centre. It can then be used to make new products.

The last R is to **RECOVER.** You can convert waste into resources such as electricity, heat, compost and fuel.

Waste **harms** the environment and human beings.

It is important to ensure that waste is managed in a way that will **minimise** its harmful impacts.

Reduce . Reuse . Recycle . Recover

Are you making a difference?

Section 24 of the South African Constitution states: "Everyone has the right to an environment that is not harmful to their health or well-being."

Figura. 8: Las cuatro R. (Fuente: [https://www.dffe.gov.za/sites/default/files/docs/publications/the-four-Rs\\_poster.pdf](https://www.dffe.gov.za/sites/default/files/docs/publications/the-four-Rs_poster.pdf))

# Cinco métodos para pasar del modelo de negocio tradicional a formas más circulares

## Introducción

El Modelo de Negocio Circular cuenta con cinco métodos desarrollados por Accenture (una empresa de servicios profesionales que orienta a las empresas en materia de innovación) para operar de forma más circular: Producto como servicio, Plataformas de intercambio, Recuperación de suministros circulares y Extensión de la vida útil del producto. Las empresas utilizan los métodos anteriores y cambian su estructura empresarial para crecer en nuevas industrias. Los modelos anteriores se crean para transformar los negocios y hacerlos más sostenibles y circulares. La clave de todos ellos es extraer más valor de los productos existentes y reducir el uso de nuevos recursos<sup>7</sup>.

## Producto como servicio

El modelo de producto como servicio es uno de los conceptos más fundamentales para un modelo de negocio circular. Algunos ejemplos son las empresas de alquiler de coches y las imprentas. En lugar de vender el producto, la empresa conserva la propiedad de este, y el cliente paga a la empresa por utilizarlo durante un periodo definido. Con este modelo, el propietario gestiona el producto mientras se utiliza y se encarga del mantenimiento, la reutilización, la refabricación y el reciclaje.

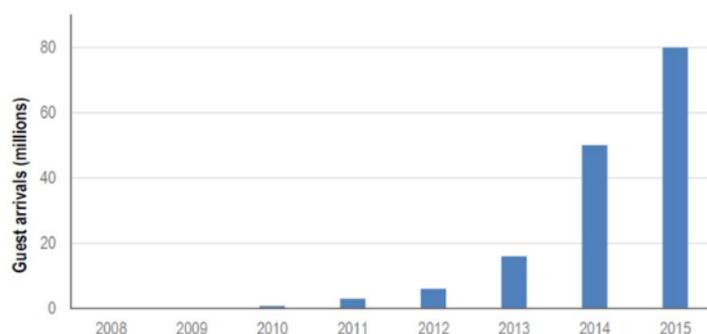


Figura. 9: Llegadas de huéspedes de Airbnb: 2008 - 2015 (Fuente: OCDE (2019), p.47)

El modelo de negocio del producto como servicio ofrece una alternativa al enfoque establecido de "comprar y poseer". Este modelo permite esencialmente a los clientes adquirir un servicio en lugar de comprar el producto en sí. Normalmente, los productos son utilizados por uno o varios clientes mediante un contrato de arrendamiento, alquiler o pago por uso.

<sup>7</sup> Veolia. (2020). *Únete a la Economía Circular*. Consultado en febrero de 2022: <https://www.veolianorthamerica.com/>

## 1. ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes del modelo de producto como servicio?

El primer beneficio de este método es la reducción del impacto medioambiental de las empresas. Por lo tanto, este modelo puede aumentar el beneficio de la empresa, debido a la disminución de las inversiones en producción, lo que significa la disminución del número de productos fabricados. Además, la finalidad de esos productos manufacturados es ser utilizados por muchas personas y empresas diferentes, por lo que la calidad del producto debe mejorar.

Además, las empresas que venden sus productos tienen un beneficio estable porque siguen vendiendo el mismo producto y diferentes compradores lo utilizan una y otra vez. Aunque para los fabricantes puede considerarse una forma no rentable debido a la menor producción del mismo producto, puede ser una oportunidad para entender cómo se utiliza el producto y mejorar la calidad y la fiabilidad del mismo. Además, es esencial comprender los riesgos de un producto como método de servicio para el vendedor. Los vendedores son responsables del mantenimiento del producto, lo que puede suponer un coste, y el vendedor preferirá sustituir el producto que arreglarlo.

## 2. Ejemplo:

- Cuando un cliente paga por utilizar un producto en lugar de comprarlo, puede tratarse de un Producto como Servicio. Un ejemplo son las lavadoras. Especialmente en las grandes ciudades, es popular "alquilar" una lavandería. En lugar de comprar una lavadora o una secadora, la gente utiliza los locales. La ventaja de los clientes es que se evitan las facturas de reparación de la máquina y la necesidad de comprar una. Esta es una oportunidad que las empresas pueden aprovechar y alquilar sus máquinas a los clientes.
- Otro ejemplo es el alquiler de maquinaria de construcción o pesada. Los clientes se ahorran el coste de capital que supone comprar y reparar las máquinas. Además, el coste de las reparaciones puede ser muy elevado y, al mismo tiempo, tienen acceso a los últimos dispositivos y productos tecnológicos.

## **Plataformas de intercambio**

Como se ha mencionado anteriormente, la estructura basada en la economía circular no produce residuos ni contaminación. Para que esto sea posible, el modelo de intercambio es esencial. Las plataformas de intercambio son "...un modelo de compensación de servicios en el que el propietario vende el acceso a activos infrautilizados a clientes posteriores. Los propietarios son responsables del mantenimiento y la calidad del servicio". En resumen, los modelos de plataformas de

intercambio son una forma de reutilizar productos, etc., utilizados ocasionalmente. Algunos ejemplos de los tipos de modelos de intercambio son<sup>8</sup> :

- Vehículo de uso compartido
- Alquiler de alojamiento a corto plazo
- Mano de obra y experiencia disponibles
- Herramientas y equipos
- Exceso de alimentos

Lo que define a un negocio de plataformas de intercambio es que las empresas no son propietarias de ningún producto para compartir, sino que crean los medios para que los clientes conozcan y alquilen esos productos. Son diferentes tipos de plataformas para que la gente comparta productos, como Floop2, Peerby, Couchsurfing o Airbnb.

1. ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes del modelo de plataforma de intercambio?

La transformación y la adaptación a las Plataformas de Intercambio puede ser un reto y, al mismo tiempo, una innovación. Es esencial enumerar los riesgos y los beneficios para las empresas que quieren hacer la transición. En primer lugar, un gran ejemplo de modelos de Plataformas de Intercambio es Uber. Crearon una aplicación y no una empresa de taxis, lo que ahorra mucho capital en recursos como taxis, y los conductores son responsables del mantenimiento de sus taxis.

Una desventaja para las empresas del modelo de negocio de las plataformas de intercambio es la falta de control. Al no ser propietarias de los productos, no tienen mucha influencia en las experiencias de los clientes. Otra es que, aunque no tengan que pagar facturas de mantenimiento o reparaciones, el hecho de que las empresas no sean propietarias de los productos a veces les resulta contraproducente por la falta de orgullo de la propiedad. Como resultado, los individuos pueden no participar en este modelo porque no se sienten realizados sin ser dueños de sus productos.

Además, un posible inconveniente puede ser la falta de regulación; debido a lo nuevas e innovadoras que son las plataformas de intercambio, hay menos control sobre las regulaciones, y los usuarios de estos modelos pueden estar en riesgo. Por otro lado, la falta de regulación puede ser una ventaja porque los propietarios no tienen que lidiar con una plétora de normas diferentes. Además, debido a la falta de regulaciones, las empresas pueden ser más creativas y utilizar esto como una ventaja para reducir los gastos y hacer más asequibles los servicios que prestan.

---

<sup>8</sup> Sharing platforms. Circular Economy Guide. (n.d.). Consultado el 11 de febrero de 2022, de <https://www.ceguide.org/Strategies-and-examples/Sell/Sharing-platforms>

## 2. Ejemplo:

En estos dos ejemplos, las empresas permiten a las personas tener control sobre los bienes o servicios que comparten.

- Un ejemplo de plataforma de intercambio es Airbnb, que no es propietaria de ningún inmueble (casas, habitaciones o pisos), sino que es una forma de que la gente encuentre esos inmuebles y los alquile. Los viajeros alquilan una habitación o el piso de alguien para alojarse durante sus vacaciones o sus viajes. Los beneficios para el propietario son el dinero que gana y la conexión con personas de diferentes países con diferentes culturas, etc. Para los viajeros, es una forma de conocer a la gente local, de aprender sobre la ciudad que visitan, pero también de alojarse en un lugar que cumpla con sus requisitos y necesidades.
- Un segundo ejemplo es Roadie, un sistema que permite a las personas ganar dinero mientras viajan o hacen viajes. Ya pueden planificar el viaje y Roadie les permite saber si hay personas que necesitan que se les entregue algún producto o mercancía en ese destino. Roadie no es propietaria de los vehículos ni contrata a las personas que los entregan, sino que permite que las personas que necesitan que se les entregue algo se pongan en contacto con los conductores que pueden entregarlo.

### **Recuperación de recursos**

El siguiente método es el modelo empresarial de recuperación de recursos, que puede describirse como el uso de "...innovaciones y desarrollos tecnológicos para la recuperación y reutilización de recursos", básicamente se trata de transformar los materiales de desecho en materias primas secundarias. El objetivo de este concepto es obtener más valor de los recursos aplazando la eliminación final durante el mayor tiempo posible y reducir el uso de recursos nuevos. Las empresas están utilizando este modelo que da como resultado la reducción de los residuos. Para ello, el modelo reprocessa los materiales de desecho en nuevos recursos y puede reutilizarse más de una vez.

Un ejemplo es el reciclaje de materiales vegetales, restos de comida y productos de papel en procesos de compostaje biológico. Después, el resultado de este proceso se utilizará como "acondicionador del suelo o compost, y los gases residuales, como el metano, pueden recogerse y convertirse en electricidad o calor"<sup>9</sup>. Para utilizar con éxito este paradigma es necesario averiguar cómo recuperar los productos al final de

---

<sup>9</sup> Veolia. (2020). *Join the Circular Economy*. Consultado en febrero de 2022, de <https://www.veolianorthamerica.com/>

su vida útil para poder reutilizar los valiosos materiales y la energía utilizados para fabricarlos.

El modelo de negocio de recuperación de recursos tiene algunas variantes, que se describen a continuación:<sup>10</sup>

**Downcycling:** al igual que el reciclaje, supone la conversión de residuos en materias primas secundarias. La principal diferencia es que los materiales recuperados son de menor calidad y sólo pueden utilizarse como insumo en un número limitado de aplicaciones. Por ejemplo, en el contexto del reciclaje de papel y cartón, cada bucle adicional reduce la longitud de las fibras de celulosa. En consecuencia, el papel recuperado no siempre puede utilizarse para las mismas aplicaciones que el papel virgen.

**Upcycling:** El upcycling es lo contrario del downcycling. Consiste en convertir los residuos en materias primas secundarias, que luego se utilizan en aplicaciones de valor relativamente alto. Freitag, un fabricante de ropa alemán, ofrece un ejemplo al producir bolsas hechas con lonas de camión, cinturones de seguridad de automóviles y cámaras de bicicleta.

**Simbiosis industrial:** también conocida como reciclaje de bucle cerrado, es la utilización de los subproductos de producción de una empresa como insumos de producción por otra.

**Lee este artículo:** <https://www.technology.matthey.com/article/64/1/48-58/>

1. ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes del modelo de recuperación de recursos?

Los principales factores del modelo de recuperación de recursos son extraer más valor de los recursos existentes y operar de forma más sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Cuando las empresas pueden vender o aprovechar de otro modo los residuos que generan, suelen ganar dinero adicional al tiempo que minimizan sus costes de materias primas. Además, otra ventaja, aparte de la financiera, es la de satisfacer al consumidor preocupado por el medio ambiente, que aumenta rápidamente y no sólo por los productos que compra, sino también por los métodos que utilizan las empresas. Además, el reciclaje es esencial en la producción para un menor uso de los recursos del mundo, no sólo por motivos financieros sino también por la imagen que la empresa intenta mostrar en público.

Un aspecto negativo de este modelo es que a veces las materias primas secundarias derivadas de los residuos pueden ser de mala calidad. El "downcycling" es el proceso

---

<sup>10</sup> OCDE (2019), Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy, OECD Publishing, París. <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>

de descomponer un artículo en sus elementos o ingredientes básicos y reutilizarlos como un producto de menor valor, entonces puede ser adecuado para un uso menor. En algunas circunstancias, eliminar los materiales de desecho es más rentable. Sin embargo, si la empresa descubre una manera de que el proceso sea eficiente, entonces puede tener un beneficio para ella, y esto puede ocurrir sobre todo a las empresas que fabrican grandes volúmenes de subproductos.

Las empresas suelen generar enormes cantidades de residuos, lo que tiene consecuencias negativas para el medio ambiente, sin embargo, este modelo crea una imagen positiva de las empresas ante el público, debido a que las empresas se dan cuenta del impacto que tienen sobre el medio ambiente y, por lo tanto, crean estrategias para reducir su huella en la tierra.

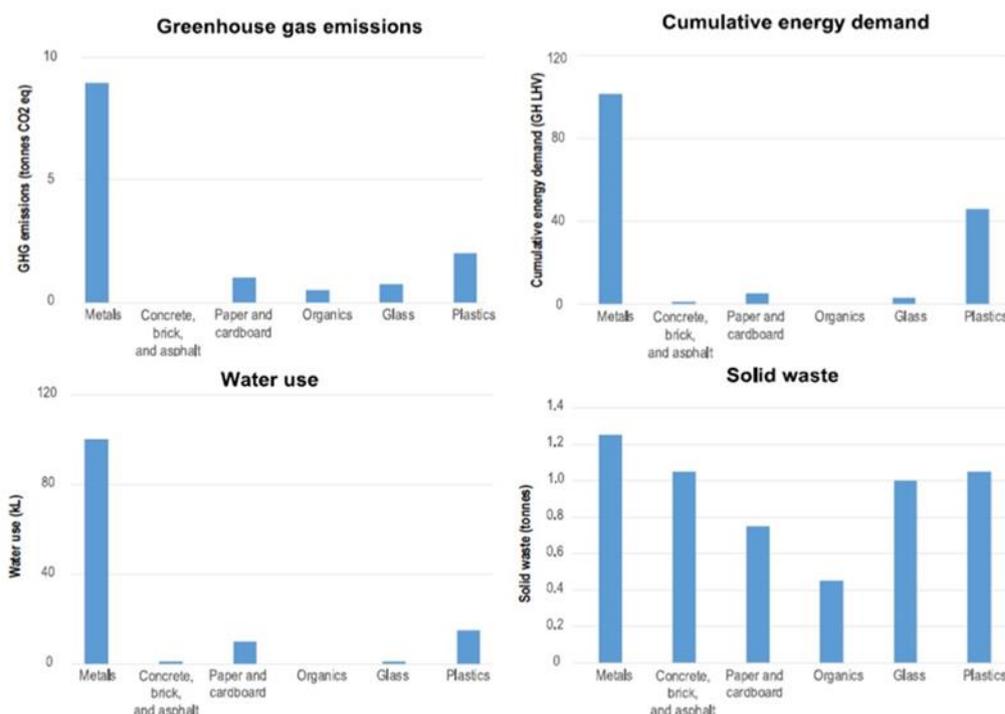


Figura.10.: Beneficios medioambientales netos medios del reciclaje de 1 tonelada de residuos en Australia (Fuente: OCDE (2019), p.68)

## 2. Ejemplo:

Este modelo puede aplicarse a la mayoría de las grandes empresas industriales. Un ejemplo es el de las "empresas del sector del petróleo y el gas": Las refinerías pueden revertir el petróleo desperdiciado al proceso de refinado, recuperar el efluente de agua para utilizarlo como agua de enfriamiento o enviarlo a través de una planta de tratamiento de aguas residuales, y convertir el lodo aceitoso restante en una torta seca,

reduciendo la cantidad de material que debe ser desechado, utilizando procesos de recuperación secundaria de petróleo"<sup>11</sup> .

## Suministros circulares

El modelo de suministro circular elimina los materiales derivados de recursos vírgenes y los sustituye por materiales de base biológica, renovables o recuperados. La conversión de residuos agrícolas, como mazorcas, hojas o tallos de maíz enfardados, en bioetanol, un combustible renovable, es un ejemplo de modelo de suministro circular. El modelo de negocio de suministro circular se caracteriza por la utilización de recursos que son totalmente renovables, reciclables o biodegradables y que sirven como materia prima para un proceso de fabricación distinto. El objetivo último de este modelo de negocio es reducir la dependencia de una organización de los recursos vírgenes. Esta estrategia es especialmente crítica para las empresas que dependen de recursos o materias primas limitadas. El argumento comercial para adoptar modelos empresariales de suministro circular es importante porque, al sustituir los insumos tradicionales por alternativas de base biológica, renovables o recuperadas, las empresas pueden vender sus productos como "verdes"<sup>12</sup> .

### 1. ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes del modelo de suministro circular?

Uno de los principales objetivos de las empresas que adoptan una estrategia de suministro circular es reducir su impacto negativo en el medio ambiente. Con esta estrategia pueden operar en un marco más sostenible y conectar mejor con los consumidores que esperan una tecnología más limpia y menos contaminante, y que están dispuestos a pagar más por artículos verdes y ecológicos más caros.

Las empresas con una elevada huella medioambiental o las que trabajan con materias primas escasas o agotadas pueden beneficiarse de la reducción de su impacto medioambiental al utilizar menos recursos. En algunos casos, seguir con los métodos tradicionales de obtención de bienes e insumos de recursos es más rentable y fácil que arriesgarse a cambiar a suministros circulares.

Las empresas pueden disminuir su impacto medioambiental y utilizar una reputación "verde", cada vez más relevante entre los clientes, como resultado empresarial positivo a través de los modelos de suministro circular. Los insumos reciclados suelen ser menos costosos, lo que reduce los costes generales de producción y aumenta los beneficios. Otra ventaja es que una empresa puede limitar la demanda de recursos vírgenes que normalmente utilizaría en sus procesos de fabricación, lo que se traduce

---

<sup>11</sup> Veolia. (2020). *Join the Circular Economy*. Consultado en febrero de 2022, de <https://www.veolianothamerica.com/>

<sup>12</sup> OCDE (2019), *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*, OECD Publishing, París. <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>

en un menor daño medioambiental y una menor presión general sobre los recursos del planeta.

### **Extensión de la vida útil del producto**

Cuando compramos un producto, la mayoría asumimos que está hecho para durar lo máximo posible. En su mayor parte, esa suposición es cierta. Aunque algunas empresas pueden operar basándose en la obsolescencia programada, diseñando deliberadamente sus productos para que fallen después de un determinado periodo de tiempo, la mayoría no quiere que sus productos dejen de funcionar antes de lo que sus clientes esperan.

De hecho, lo que probablemente sea un problema mayor que la obsolescencia programada es el hecho de que muchos productos duren tanto tiempo que pasen de moda o sean tecnológicamente inferiores a los productos más nuevos. El problema no es tanto que los productos se estropeen rápidamente, sino que los productos avanzan tan rápido que, en pocos años, un teléfono, un ordenador o incluso un coche son superados ampliamente en calidad, características y capacidades por los últimos modelos.

Este enfoque de despilfarro ha caracterizado tanto a los productores como a los consumidores durante al menos el último siglo. La economía circular pretende cambiar por completo este enfoque. En lugar de descartar bienes, materiales y energía que todavía tienen valor, los modelos circulares encuentran formas de extraer mayor valor y utilizar al máximo los recursos existentes antes de desecharlos.

El modelo de negocio de la prolongación de la vida útil de los productos se centra en alargar el tiempo que se puede utilizar un producto antes de desecharlo<sup>13</sup>. El objetivo de este modelo es salvar, mantener, reparar, refabricar, mejorar o recomercializar un producto y, en consecuencia, no tirar nada.

1. ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes del modelo de extensión de la vida útil del producto?

El objetivo principal del método de prolongación de la vida útil de los productos es reducir el uso de recursos naturales por parte de la empresa. Los productos que se quedan obsoletos rápidamente o que se fabrican con materiales de baja calidad y se desechan rápidamente están desperdiciando los recursos utilizados para crearlos. No sólo desperdician recursos, sino que los productos con una vida útil corta se suman a nuestros ya sobrecargados vertederos. Las empresas de ciertos sectores, como el

---

<sup>13</sup> *The Circular Economy: Product Life Extension* (2020, 12 de noviembre). VEOLIA. <http://blog.veolianoorthamerica.com/the-circular-economy-product-life-extension>

tecnológico, mejoran las ventas ejerciendo una sutil presión sobre los clientes para que compren la versión más reciente y avanzada de sus productos.

	<b>Característica clave</b>	<b>Caso de negocio</b>
Larga vida clásica	La vida esperada de un producto se extiende a través de cambios en el diseño del producto	Los fabricantes pueden cobrar una prima por productos de mayor calidad y durabilidad
Reutilización directa	Implica la redistribución y reutilización de productos que de otro modo serían descartados antes de alcanzar su esperado fin de vida	Las compañías que facilitan transacciones de productos de segunda mano (ya sea en plataformas online o en tiendas físicas) pueden cargar un porcentaje en el precio de venta
Mantenimiento y reparación	Mediante el arreglo o reemplazo de componentes defectuosos, el mantenimiento y la reparación permite que productos deteriorados alcancen su vida esperada completa	Para los fabricantes de equipos originales, extender el cuidado del producto tras el punto de venta puede ayudar a promover la lealtad del cliente. Además, reparar productos existentes puede ser una actividad que de beneficios a terceras compañías de reparación.
Renovación y remanufacturación	Da a los productos una "nueva vida" restaurándolos a su condición de trabajo original	Los productos renovados o remanufacturados se venden a menor precio que los nuevos, pero pueden generar mayores márgenes de beneficio debido al ahorro de costes de materiales

Tabla. 3: Visión general de los modelos de extensión de la vida útil de los productos (Fuente: OCDE (2019), p.29)

Cambiar la mentalidad y la práctica de una empresa para pasar de producir cosas que duran unos pocos años a diseñar artículos que duren una década o más es difícil y no siempre beneficioso para el fabricante. A menudo, es menos costoso y más fácil sustituir un producto entero en lugar de diagnosticar el problema y sustituir o reparar un solo componente.

Las ventajas del modelo de negocio de prolongación de la vida útil de los productos están estrechamente relacionadas con la mejora del medio ambiente. Cuando los productos se desechan con menos frecuencia, menos residuos acaban en los vertederos. Además, al reducir el número de productos nuevos fabricados se ahorra energía y se reduce la contaminación y los subproductos nocivos producidos durante el proceso de fabricación. Otra ventaja de la reutilización de materiales de productos dañados es que el productor puede evitar la compra de materias primas, lo que reduce los costes de producción de los insumos.

**Echa un vistazo a este sitio web:** <https://hbr.org/2021/07/the-circular-business-model>

## 2. Ejemplo:

- Patagonia es una empresa que no sólo diseña sus productos, sino que también los fabrica para que sean más duraderos, además crean guías de reparación online para ayudar a los consumidores a alargar la vida de sus equipos, así como una red

de talleres para reparar los artículos que se han dañado gravemente para que un cliente los repare.

- Tomar productos que tradicionalmente se desechan y hacerlos más duraderos es una gran área de oportunidades potenciales, por ejemplo, las maquinillas de afeitarse.

	<b>Suministro circular</b>	<b>Recuperación de recursos</b>	<b>Extensión de la vida del producto</b>	<b>Intercambio</b>	<b>Producto como servicio</b>
Característica clave	Sustituye la entrada de materiales tradicionales por otros renovables, de base biológica o recuperados	Produce materias primas secundarias con los residuos	Extiende la vida del producto	Aumenta la utilización de productos existentes y activos	Prestación de servicios en lugar de productos. La propiedad del producto sigue siendo del proveedor
Motor de la eficiencia de los recursos	Cierra el círculo de materiales	Cierra el círculo de materiales	Círculos de materiales lentos	Estrecha el flujo de recursos	Estrecha el flujo de recursos
Subtipos de modelo de negocios	De la Cuna a la Cuna (Cradle to Cradle)	Simbiosis industrial Reciclaje Upcycling Downcycling	Larga vida clásica Reutilización directa Reparación Renovación Remanufactura	Copropiedad Coacceso	Orientación al producto Orientación al usuario Orientación a resultados
Principales sectores en los que se aplica actualmente	Diversos sectores de consumo de productos	Metales Papel y pulpa Plásticos	Automoción Maquinaria pesada Productos electrónicos	Alojamiento de corta estancia Transporte Maquinaria Productos de consumo	Transporte Químicos Energía

Cuadro. 4: Modelos empresariales circulares abordados en este Módulo (Fuente: OCDE, (2019) p.25)

## Estudios de caso:

El modelo de negocio circular en la industria de la moda es una oportunidad innovadora para que las empresas crezcan y reduzcan su impacto en el medio ambiente.

### A. Serie Circular de Napapijri

En este estudio de caso, se describirá el ejemplo de Napapijri, fundada en 1987 en Aosta (Italia). La empresa, con el fin de reducir los residuos de la producción de chaquetas impermeables, fabricadas con diferentes materiales que no pueden reciclarse, decidió simplificar su diseño y fabricarlas con un solo polímero. Como resultado, el material se puede reciclar y las chaquetas tienen un alto rendimiento.

Además, la empresa ofrece un 20% de descuento para las próximas compras cuando los clientes reciclan sus viejas chaquetas.

Este estudio de caso es extremadamente importante, porque ni siquiera el 1% de la ropa reciclada recogida puede reciclarse y crear nuevos textiles, etc. Antes de ser incinerada o depositada en un vertedero, la mayoría se destina a usos de menor valor, como el aislamiento.

La complejidad del producto es un factor importante en el caso de las chaquetas y otras prendas exteriores. Una chaqueta típica tiene 25 piezas, entre las que se encuentran la cubierta exterior, la cremallera, los botones, el relleno, etc. Muchos de estos componentes también están hechos de diversos materiales. La dificultad de separar estos componentes y materiales es una barrera importante para el reciclaje. Napapijri ha simplificado enormemente el diseño de sus chaquetas de la serie Circular para que toda la chaqueta -tejido, relleno y adornos- esté hecha de un solo polímero. El polímero es el Nylon 6, que no sólo es duradero y de alto rendimiento, sino que también se recicla fácilmente<sup>14</sup>.

## **B. Calle Gerrard**

El segundo estudio de caso es sobre Gerrard Street, que se fundó en 2015 en Ámsterdam. La empresa ha creado la idea de alquilar auriculares. Gerrard Street es la primera empresa que ofrece un servicio de suscripción para sus auriculares modulares. El diseño modular permite reutilizar el 85% de los componentes. Su modelo de negocio pretende reducir los millones de toneladas de materiales y residuos electrónicos que acaban en los vertederos cada año.

Es esencial cómo se está reestabilizando el concepto de propiedad. Los consumidores no siempre están dispuestos a alquilar algo como los auriculares y les resultará más fácil poseer su propio juego. Debido a la vulnerabilidad del producto, la empresa Gerrard Street ofrece esta oportunidad a los clientes que no quieren gastar dinero en auriculares de alta calidad con la posibilidad de romperse, etc.

## **C. De Clique**

De Clique se fundó en Ámsterdam y la empresa fabrica nuevos productos a partir de residuos orgánicos urbanos. Los residuos se recogen con vehículos eléctricos de las empresas e incluyen posos de café, cáscaras de naranja y otros residuos alimentarios. Después, los residuos alimentarios serán vendidos por De Clique a terceros

---

<sup>14</sup> *Ropa libre de toxinas y reciclable: la serie Circular de Napapijri*. Fundación Ellen Macarthur. (n.d.). Recuperado en febrero de 2022, de <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/napapijri-circular-series>

innovadores y fabricantes de productos, que los transforman en nuevos productos como ingredientes alimentarios, cosméticos y biomateriales<sup>15</sup>.

Sólo el 2% de los residuos orgánicos de las ciudades se reutiliza para fabricar productos valiosos, lo que representa un enorme recurso potencial sin explotar. El modelo de De Clique contribuye a este volumen convirtiendo 10 toneladas de residuos orgánicos en productos valiosos cada mes.

El impacto de De Clique en números es<sup>16</sup>:

1. Por cada 1 kg de residuos alimentarios convertidos en compost, y posteriormente vendidos a los consumidores, o utilizados para cultivar té y menta, se evitan 0,6 kg de emisiones de CO<sub>2</sub>e.
2. Por cada 1 kg de cáscara de naranja convertida en productos como compuestos aromatizantes, aceites esenciales, fibra dietética y cáscara confitada, se evitan 0,7 kg de emisiones de CO<sub>2</sub>e.
3. Por cada 1 kg de posos de café usados como medio de cultivo de setas para producir aperitivos de bitterballen, o como compost, se evitan 4,6 kg de emisiones de CO<sub>2</sub>e.

## Referencias:

Business Guide to Circular Water Management: Spotlight on Reduce, Reuse and Recycle. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (n.d.). Retrieved February, 2022, from <https://www.wbcscd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle>

Chen, C. W. (2020). Improving Circular Economy Business Models: Opportunities for Business and Innovation: A new framework for businesses to create a truly circular economy. Johnson Matthey Technology Review, 64(1), 48–58. <https://doi.org/10.1595/205651320x15710564137538>

Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition; Ellen MacArthur Foundation: Cowes, UK, 2013.

Geissdoerfer M, Morioka SN, de Carvalho MM, Evans S, Business models and supply chains for the circular economy, Journal of Cleaner Production (2018), doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.159

---

<sup>15</sup> *Fabricación de nuevos productos a partir de residuos orgánicos urbanos: De Clique*. Fundación Ellen MacArthur. (n.d.). Recuperado en febrero de 2022, de <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/de-clique>

<sup>16</sup> Ibid.

Gerholdt, J. (2015, April 22). The 5 business models that put the circular economy to work. GreenBiz. <https://www.greenbiz.com/article/5-business-models-put-circular-economy-work>

Lahti, T., Wincent, J., & Parida, V. (2018). A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future? *Sustainability*, 10(8), 2799. <https://doi.org/10.3390/su10082799>

Making new products from urban organic waste streams: De Clique. Ellen Macarthur Foundation. (n.d.). Retrieved February 2022, from <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/de-clique>

Mierias, E. (2014, June 27). Life cycle-driven business models to increase sustainable impact. PRé Sustainability. <https://pre-sustainability.com/articles/business-models-life-cycle-driven-choice/>

OECD (2018), Business Models for the Circular Economy Opportunities and Challenges from a Policy Perspective, OECD Publishing, Paris. <https://www.oecd.org/environment/waste/policy-highlights-business-models-for-the-circular-economy.pdf>

OECD (2019), Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>

Sharing platforms. Circular Economy Guide. (n.d.). Retrieved February 11, 2022, from <https://www.ceguide.org/Strategies-and-examples/Sell/Sharing-platforms>

The Circular Economy: Product Life Extension. (2020, November 12). VEOLIA. <http://blog.veolianorthamerica.com/the-circular-economy-product-life-extension>

The Circular Economy: What Is a Resource Recovery Model? (2020, October 15). VEOLIA. <http://blog.veolianorthamerica.com/circular-economy-what-is-resource-recovery-model#:~:text=The%20Resource%20Recovery%20model%20is%20based%20on%20converting%20waste%20into,for%20as%20long%20as%20possible.&text=Identifying%20new%20revenue%20opportunities%20from%20waste%20or%20by%20products>

The 4 R's: Campus Operations and Maintenance. Stony Brook University. (n.d.). Retrieved February 11, 2022, from <https://www.stonybrook.edu/commcms/campus-operations/recycling/four-rs.php>

Tom Lahti, Joakim Wincent and Vinit Parida, 'A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future?', *Sustainability*, 10 (8) (2018), 1-19 (p. 3).

Toxin-free, recyclable clothing: Napapijri Circular series. Ellen MacArthur Foundation. (n.d.). Retrieved February 2022, from <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/napapijri-circular-series>

# Módulo 4. Buenas prácticas en materia de EC y emprendimiento social

## Introducción

Cada vez está más claro que el sistema económico actual no funciona para las personas ni para el planeta. Necesitamos nuevas formas de organizar la actividad económica y enfoques más sostenibles para la producción, el consumo y la eliminación de los artículos cotidianos.

En esencia, el modelo de economía circular consiste en recircular los bienes y recursos materiales en la economía durante el mayor tiempo posible, maximizando el uso de recursos y fuentes de energía renovables. Esto significa reutilizar o reparar los artículos existentes o, cuando esto no sea posible, descomponerlos en materias primas para la producción de nuevos artículos con un alto contenido de materiales reciclados. También significa dejar de depender del carbón y el gas y acelerar la transición hacia una energía 100% renovable.

Para que sean realmente eficaces y transformadoras, estas transiciones deben ser adecuadas a nivel local, estar impulsadas por la comunidad y crear oportunidades para las personas que experimentan desventajas (Allen, 2019). Aquí es donde entra en juego el emprendimiento social.

## Temas

Por todo ello, este módulo aborda y comprende los siguientes temas:

- 1) Economía circular y empresas sociales
- 2) Algunos ejemplos de la vinculación entre la economía social y la circular - Economía circular social
- 3) El caso de ECOALF

## Resultados del aprendizaje

Conocimiento	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"><li>- Conocimiento factual sobre las diferentes formas de aplicar la economía circular en la empresa social</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar los retos y las oportunidades del empresariado social</li><li>- Comprender el impacto de las empresas sociales en la economía circular</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conciencia de los problemas sociales y medioambientales</li><li>- Apreciación de cómo las empresas sociales pueden contribuir a la economía circular.</li><li>- Conciencia del impacto del empresariado social en las comunidades</li></ul>

## Economía circular y empresas sociales

Los emprendedores sociales desempeñan un papel importante y único en la creación de cambios en la economía de un país. El papel que desempeñan los emprendedores sociales suele ser difícil de medir porque se produce un cambio social sistemático a lo largo del periodo. Según la Fundación Schwab, los emprendedores sociales ayudan a crear asociaciones, mejorar la visibilidad, facilitar el acceso a los fondos y aumentar el conocimiento de los asuntos mundiales. Esto permite a muchos líderes políticos y empresariales crear fondos sociales e iniciar actividades sociales dentro de sus empresas.

Por otra parte, los compradores de hoy exigen una relación totalmente nueva con las empresas que eligen. Ya no basta con ofrecer un buen producto. La generación del milenio busca asociarse con marcas que representen algo significativo.

La **economía circular social combina los dos arquetipos** descritos en los capítulos anteriores, es decir, cuando las organizaciones operan comercialmente dentro de la economía circular y también tienen una misión social. Un ejemplo podría ser la Organización A que transforma los "residuos" de los uniformes corporativos en bolsas fabricadas por personas económicamente desfavorecidas y les proporciona unos ingresos decentes en buenas condiciones de trabajo.

La unión de la economía circular y el emprendimiento social tiene un **objetivo principal: crear sociedades y economías locales innovadoras, sostenibles y**

**resilientes a largo plazo que comprendan y respeten los límites medioambientales.** El sistema económico dominante se enfrenta a la puesta en marcha de diversas empresas sociales cuyo modelo de negocio es mucho más inclusivo, responsable y beneficioso, demostrando un ejemplo en el que una actividad económica rentable no perjudica al medio ambiente y empodera a las personas de las comunidades locales (Proyecto TRAIN-CE-FOOD, 2021).

Algunos de los proyectos más interesantes e innovadores de la emergente Economía Circular están siendo liderados por empresas sociales de todo el mundo: desde recicladores de materiales de oficina en Melbourne hasta centros de innovación y sostenibilidad comunitaria en Ghana.

Las empresas sociales con un modelo de negocio circular pueden abordar mejor los problemas medioambientales y sociales locales, fomentando los cambios circulares en toda la sociedad.

Puede saber más sobre el modelo de negocio social en el capítulo 6.

## Algunos ejemplos de la unión entre la economía social y la circular - La economía circular social

Cada vez son más las empresas sociales que aplican los principios de la economía circular a su negocio.

En Australia, Substation 33 (<https://substation33.com.au/about/>) funciona desde 2013 como centro de reciclaje de residuos electrónicos, un lugar de trabajo para que voluntarios y empleados adquieran confianza y habilidades para un empleo de transición sostenible. Su objetivo es ofrecer oportunidades de formación y empleo mediante el reciclaje de residuos electrónicos. Aun así, ha puesto en marcha simultáneamente un Laboratorio de Innovación que ha diseñado y desarrollado varios productos con fines comerciales, sociales y educativos. En 2019, Substation33 ganó el Premio al Grupo Comunitario del Año de Awards Australia y el Premio de los Ministros de Medio Ambiente de la Fundación Banksia. Su fundador, Tony Sharp, recibió el título de Campeón de la Empresa Social del Año en la Conferencia de Comerciantes Sociales y Green Collect y el premio a la Empresa Social del Año 2019. Se trata de un ejemplo del **modelo de negocio "Upcycling"**.

Otra buena práctica única se encuentra en Malasia. Biji-Biji (<https://www.biji-biji.com/>) funciona como un taller abierto, y la comunidad de fabricantes utiliza materiales

reutilizados en el desarrollo de tecnología y moda éticas, incluyendo ropa de colaboración de diseñadores y herramientas ecológicas, como batidoras de bicicletas de lámparas recicladas. Defender globalmente el potencial ecológico de una economía circular para el bien social es necesario y se puede conseguir a través de asociaciones de empresas sociales. Este es otro ejemplo de **"modelo empresarial de upcycling"**.



Fuente: Biji-Biji (<https://www.biji-biji.com/>)

En España, OLÉICOLA EL TEJAR (<https://eltejar.sbsoftware.es/>) es una cooperativa agrícola de segundo grado centrada en el aprovechamiento integral de los subproductos del aceite de oliva. Fue creada en 1967 por cinco cooperativas de España. Su objeto social es el aprovechamiento integral de los subproductos del olivar, especialmente el orujo húmedo resultante de la industria almazarera. Una parte se destina a la alimentación animal. Del resto se extrae el aceite de orujo, que se mezcla con el aceite de oliva virgen extra y se destina al consumo humano. Los residuos de esa extracción se aprovechan mediante técnicas de cogeneración para generar energía renovable a través de la biomasa. Oleícola el Tejar consiguió pasar de cinco cooperativas a 240 entidades que procesan aceitunas de más de 80.000 agricultores que cultivan más de 400.000 ha de tierra. Por lo tanto, es un buen ejemplo de empresa social que forma parte de la economía circular. Como resultado de su trabajo, Oleícola el Tejar ha producido 26.000.000 de toneladas de biomasa que han evitado la emisión de 8.000 toneladas de CO<sub>2</sub>. Este es un ejemplo de **modelo de negocio de suministro circular**.

En AEROPOWDER (<https://www.aeropowder.com/>) creen en la economía circular y en liberar el potencial de los flujos de residuos ocultos. Han centrado su atención en los millones de toneladas de plumas que genera cada año la industria avícola mundial. Su objetivo es permitir la producción local de materiales sostenibles, en cualquier parte del mundo, allí donde haya plumas. han desarrollado un proceso pendiente de patente para crear materiales aislantes sostenibles a partir de plumas. Su primer producto es el [pluumo](#), fabricado con plumas de ave, un material de envasado térmico sostenible diseñado para sustituir el poliestireno expandido que se utiliza en las entregas de alimentos. Se trata de un ejemplo de **modelo de negocio de "recuperación de recursos"**.

Según la FAO, alrededor de un tercio de los alimentos destinados al consumo humano se pierde a lo largo de la cadena de valor (<https://www.fao.org/platform-food-loss-waste/en/>), por lo que cerrar los circuitos para luchar contra el desperdicio de alimentos es un buen ejemplo y un componente importante de la economía circular. Por ejemplo, Simone Lemon, en París (<https://www.simonelemon.com/>), diseñó su menú utilizando frutas y verduras "fuera de forma", que suelen desecharse, y cobrando los platos por peso. Este podría ser otro ejemplo de **modelo de negocio de "recuperación de recursos"**.

Too Good To Go (<https://toogoodtogo.co.uk/en-gb>) es una aplicación móvil que pone en contacto a los clientes con los restaurantes y tiendas que tienen excedentes de comida sin vender. ¿Su misión? Asegurarse de que la comida buena se come, no se desperdicia. Cada día se desperdicia comida deliciosa y fresca en cafeterías, restaurantes, hoteles, tiendas y fabricantes, simplemente porque no se ha vendido a tiempo. La aplicación Too Good To Go permite a los clientes comprar y recoger Magic Bags de estos alimentos -a un precio excelente- directamente en los negocios. Como parte de las iniciativas adoptadas en el [Día Internacional de la Concienciación sobre la Pérdida y el Desperdicio de Alimentos](#) para reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos, la app se propone junto a [OLIO](#), entre otras muchas. Este es un ejemplo de **modelo de negocio de "plataforma de intercambio"**.

## El caso de ECOALF

### ¿De qué se trata?

ECOALF nació en 2009 con la visión de Javier Goyeneche de dejar de utilizar los recursos naturales de forma descuidada. La misión de Javier era crear una primera

generación de productos reciclados con la misma calidad y diseño que los mejores productos no reciclados del mercado.

Después de tres años de I+D, nació la primera colección ECOALF con su primera tienda insignia en el corazón de Madrid.

Junto con SIGNUS y el CTCR (Centro de Tecnología de Calzado de la Rioja) nace la primera colección de chanclas innovadoras de ECOALF. Este proyecto premiado está fabricado con neumáticos 100% reciclados y no necesita pegamento gracias a su innovadora tecnología.

Ecoalf recicla redes de pesca abandonadas, botellas de plástico usadas, neumáticos, posos de café, algodón postindustrial y lana postindustrial. Las botellas se limpian y se trituran en copos de plástico, que mediante un proceso mecánico se convierten en fibra de poliéster en bruto que se transforma en la calidad final. Este hilo industrial reciclado se utiliza para elaborar tejidos, cinturones, etiquetas, cordones, etc.

En 2015, Ecoalf a través de su Fundación y con el apoyo de la Fundación HAP, se embarcó en su proyecto más ambicioso: **Upcycling the Oceans**, una aventura global que ayudará a eliminar la basura marina del fondo de los océanos gracias al apoyo de los pescadores. Un proyecto revolucionario que se está llevando a cabo en otras partes del mundo y cuyo principal objetivo es recuperar la basura que está destruyendo los océanos y transformarla en hilo de primera calidad para fabricar prendas. La inversión en I+D es crucial para conseguir una calidad acorde con las normas de Ecoalf.

Esta iniciativa pionera tiene un triple objetivo: librar a nuestros océanos de los residuos que dañan los ecosistemas marinos; dar una segunda vida a los residuos recuperados a través de la economía circular; y concienciar sobre el problema mundial de la basura marina. La gran complejidad y el reto al que se enfrenta este proyecto es la baja e inconsistente calidad de los residuos recuperados por los pescadores como resultado de la exposición a la luz solar, la sal y el agua.

En 2017, Upcycling the Oceans se replicó en Tailandia con el apoyo del Ministerio de Turismo tailandés y PTT Global Chemical para replicar el proyecto Upcycling the Oceans en el sureste de Tailandia. Un **compromiso de 3 años para limpiar 5 islas:** Bangkok, Phuket, Rayong, Koh Tao y Koh Samui. El objetivo del proyecto es recoger la basura a través de los pescadores, las asociaciones de limpieza de playas y las comunidades de buceadores, así como concienciar a los turistas y a los ciudadanos sobre la gravedad del problema de la contaminación de los océanos. Esta iniciativa no sólo ayuda a limpiar los océanos, sino que también promueve la economía circular a la vez que sensibiliza en las zonas más turísticas del litoral tailandés.

La Fundación Ecoalf también está replicando el proyecto Upcycling the Oceans en todo el Mediterráneo: actualmente en Italia y Grecia. Hasta la fecha, Upcycling the Oceans sigue expandiéndose en España, Grecia, Italia y Tailandia con el apoyo de más de 3.200 pescadores, recogiendo más de 700 toneladas de basura marina del fondo del mar. **La misión es colaborar con más de 10.000 pescadores y limpiar el fondo del Mediterráneo para 2025.**

Cada uno de los productos que venden a través de su página web está etiquetado con la cantidad de material reciclado utilizado en su fabricación. Por ejemplo: para fabricar una mochila se utilizan cinco botellas de plástico; otras mochilas se fabrican con redes de pesca; para fabricar chaquetas de hombre se necesitan 56 botellas de plástico recicladas; para fabricar un par de zapatillas se utilizan 4 botellas de plástico, etc.

El movimiento ECOALF une a personas que se comprometen a mejorar sus hábitos diarios para fomentar el cambio e inspirar a otros a cuidar el único planeta que tenemos.

Y por cada producto que lleva la marca BECAUSE THERE IS NO PLANET B®, **el 10% de las ventas se dona a la Fundación Ecoalf** para apoyar la expansión de su proyecto Upcycling the Oceans, que ha unido a más de 3.000 pescadores de todo el Mediterráneo y ha recogido más de 700 toneladas de basura marina del fondo del mar. Todos podemos tener un impacto positivo, y todo empieza cuando tomamos la decisión de ser parte de la solución.

Mira estos vídeos:

[https://vimeo.com/55535976?embedded=true&source=vimeo\\_logo&owner=14984683](https://vimeo.com/55535976?embedded=true&source=vimeo_logo&owner=14984683)

<https://ecoalf.com/es/p/upcycling-the-oceans-15>

<https://ecoalf.com/es/p/commitment-169>

### **El impacto de sus actividades**

- Más de 400 tejidos reciclados desarrollados
- Más de 250 millones de botellas de plástico recicladas.
- Cientos de redes de pesca recicladas
- Millones de litros de agua ahorrados con el algodón reciclado
- 43 puertos marítimos y más de 3200 pescadores que participan en la recuperación de plásticos de los océanos.
- Más de 700 toneladas de desechos marinos recogidos del fondo del océano.
- El proyecto "Upcycling the oceans" se reproduce en Tailandia y en el Mediterráneo.

- Sus zapatillas tienen la huella de carbono más baja del mercado.
- Primera marca de ropa española en obtener la certificación Bcorp: las empresas verificadas por B Lab cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad.
- Más de 150 charlas educativas en todo el mundo.
- Y 100 eventos de Act Now
- El movimiento ECOALF "Porque no hay planeta B®" ha llegado a millones de personas de todo el mundo unidas por la misma causa.

"Ya no basta con lo que hacemos, es más importante cómo lo hacemos". Javier Goyeneche

### Modelo de negocio

Ecoalf es un ejemplo de la combinación del modelo de suministro circular y el modelo de negocio social (véase el módulo 6). Sustituyen los insumos tradicionales por materiales recuperados, con lo que pueden vender sus productos como "verdes". Con esta estrategia, operan en un marco más sostenible y conectan mejor con los consumidores que esperan una tecnología más limpia y menos contaminante.

### Estudio de caso

<b>Título del módulo</b>	<b>4. Buenas prácticas de emprendimiento social en la economía circular</b>		
<b>Título del estudio de caso</b>	Cómo la economía circular fortalece las comunidades y reduce los residuos	<b>Código de estudio de caso</b>	CS2.1
<b>Tipo de recurso</b>	<b>Estudio de caso (CS)</b>	<b>Tipo de aprendizaje</b>	Aprendizaje autodirigido
<b>Duración de la actividad (en minutos)</b>	<b>30</b>	<b>Resultado del aprendizaje</b>	Saber cómo una empresa social puede resolver un problema social
<b>Objetivo de la actividad</b>	Promover la reflexión sobre otras formas de hacer negocios utilizando la economía circular con un propósito social.		

## Introducción

David Paynter es el fundador de la [Gold Coast Tool Library](#), una nueva empresa en el ámbito de las plataformas de intercambio comunitario.

Frustrado y profundamente entristecido por los hábitos de consumo excesivo de la sociedad occidental, la destrucción del medio ambiente y la creciente catástrofe de los residuos, David recurrió a su experiencia de trabajo en el sector de las organizaciones benéficas y las ONG y buscó una forma de proporcionar un ejemplo tangible y de base de cómo cualquiera puede reducir su impacto en los recursos finitos del planeta. Adoptando dos de los principios empresariales de la economía circular, como son las plataformas de intercambio y la prolongación de la vida útil de los productos, se comprometió con la comunidad local para conseguir artículos de inventario, reunir un equipo de voluntarios y poner en marcha la primera biblioteca de herramientas de la Costa Dorada.

David Paynter analiza diferentes métodos para poner en marcha proyectos y establecer una empresa social que utilice con éxito el modelo de economía circular.

Siempre tuvo una fuerte conexión con la naturaleza y los ciclos naturales que existen porque todo en la naturaleza es circular por diseño. En la naturaleza no existen los residuos.

"Los residuos son una construcción del hombre, nosotros inventamos los residuos, es algo que se hace, no algo que es. Hay mucho que podemos aprender de los ciclos naturales de la naturaleza y de la biomímesis, así que conectando con la naturaleza hizo mucho voluntariado y proyectos medioambientales a lo largo de los años".

Dice que tuvo la suerte de ver una presentación del profesor Will Steffen en la que se hablaba de los límites planetarios y que algo le hizo clic. Pensó: "¿por qué no actuamos todos con esta mentalidad?". Entonces, descubrió los ODS, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, y ese es un marco tan bueno para basar tus proyectos y en dónde estás operando. Es una buena manera de explicar a la gente lo que está pasando.

Luego comenzó a explorar la equidad social, el triple resultado y cómo el dinero, como fuerza para el bien, es tan poderoso, especialmente en lo que podemos hacer como consumidores y empresas al elegir lo que hacemos con nuestro dinero. Podemos cambiar los sistemas mucho más rápido de lo que puede hacer un gobierno o un consejo regional local.

Descubre qué más dice David en esta entrevista:

	<a href="https://www.impactboom.org/blog/2021/3/16/david-paynter-on-how-the-circular-economy-strengthens-communities-and-reduces-waste">https://www.impactboom.org/blog/2021/3/16/david-paynter-on-how-the-circular-economy-strengthens-communities-and-reduces-waste</a>
<b>Desafío</b>	Reflexión sobre los métodos para aplicar con éxito la economía circular en los proyectos de empresas sociales
<b>Asignación</b>	<p>Preguntas clave a las que debe poder responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo hizo cambios en su comunidad local?</li> <li>- ¿Cómo contribuye su empresa social a reducir el impacto medioambiental del consumo?</li> <li>- ¿Cuántas Tierras necesitaríamos si todos los habitantes del planeta vivieran como lo hacemos en los países desarrollados?</li> <li>- ¿Cuáles son los ingredientes fundamentales para el éxito a largo plazo de un proyecto impulsado por la comunidad?</li> <li>- ¿Cuáles han sido algunos de los mayores retos a la hora de crear la Biblioteca de Herramientas de la Costa Dorada?</li> </ul>

## Recursos de aprendizaje adicionales

<b>Título del módulo:</b>	Módulo 4. Buenas prácticas de emprendimiento social en la economía circular
<b>Título del recurso:</b>	La economía circular, las cooperativas y la economía social y solidaria
<b>Código de recurso:</b>	R4.1
<b>Descripción del recurso:</b>	Este recurso es un artículo de la web que explica cómo el desarrollo sostenible requiere acciones para renovar los patrones de producción y consumo y el papel de la economía circular y las empresas sociales para ello.
<b>¿Qué obtendrá al utilizar este recurso?</b>	<p>La lectura de este artículo te ayudará a comprender el papel del empresariado social en el desarrollo sostenible.</p> <p>Mensajes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr el desarrollo sostenible requiere acciones decididas para renovar los patrones de producción y consumo.</li> <li>• La noción de economía circular facilita un mayor nivel de sostenibilidad social y medioambiental.</li> <li>• Las cooperativas y otras empresas de la Economía Social y Solidaria son reconocidas por asumir un papel de liderazgo en la incorporación del modelo económico circular en sus negocios y comunidades.</li> </ul>
<b>Enlace al recurso:</b>	<a href="https://www.un.org/development/desa/cooperatives/2021/08/02/the-circular-economy-cooperatives-and-the-social-and-solidarity-economy/">https://www.un.org/development/desa/cooperatives/2021/08/02/the-circular-economy-cooperatives-and-the-social-and-solidarity-economy/</a>

<b>Título del módulo:</b>	Módulo 4. Buenas prácticas de emprendimiento social en la economía circular
<b>Título del recurso:</b>	Cerrar el círculo
<b>Código de recurso:</b>	R4.2
<b>Descripción del recurso:</b>	<p>"A menos que vayamos a Circular se acabó el juego para el planeta; se acabó el juego para la sociedad"</p> <p>Estas son las palabras iniciales de Closing the Loop, el primer largometraje documental del mundo sobre la economía circular, que se estrenó públicamente el Día de la Tierra, el 22 de abril de 2018.</p> <p>En el Día de la Tierra de 2019, se publicó para su <b>visualización gratuita en abierto en Youtube</b>, con subtítulos (close-captions) disponibles en 11 idiomas: inglés, español, francés, alemán, chino, portugués, ruso, persa, holandés, italiano y coreano.</p> <p>El término "circular" se refiere al cambio necesario de nuestra actual economía lineal de tomar-hacer-tirar a una economía circular de tomar-usar-devolver (a veces también denominada economía de cero residuos o de la cuna a la cuna).</p> <p>En apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (especialmente el Objetivo 12 sobre Consumo y Producción Responsables), el documental explora cinco estrategias clave para lograr la circularidad - reducir, reutilizar, reciclar, renovar y reinventar- mostrando ejemplos de Europa, América Latina y África y presentando opiniones de expertos de la talla del Foro Económico Mundial y las universidades de Cambridge y Harvard.</p>
<b>¿Qué obtendrá al utilizar este recurso?</b>	<p>Viendo la película, podrás conocer algunos casos destacados.</p> <p>El mensaje clave de Closing the Loop es que pasar a una economía circular no solo es esencial y urgente, sino también totalmente posible, si nos inspiramos en los pioneros, como los que aparecen en la película, y ampliamos modelos empresariales, innovaciones de productos y soluciones para los clientes similares en todo el mundo.</p>
<b>Enlace al recurso:</b>	<a href="https://youtu.be/6g0AYbEoOGk">https://youtu.be/6g0AYbEoOGk</a>

## Referencias

Allen Matt. December.11.2019. Social Enterprises Leading The Way In The Circular Economy. [online] Available at:

<https://www.impactboom.org/blog/2019/12/11/social-enterprises-leading-the-way-in-the-circular-economy> [Accesed on 25.01.2022]

Simoncic, S., Lorenci, J., Aguirre-Sierra, A., Dalakoura, M., Eder, M., Jovičić, D., Kralik, D., Kovačič, R., Kranjnc, D., Maier, S., Moser, M., Theuma, N., Žunec, E. (2021) *TRAIN-CE-FOOD Project. E-textbook*. Available at: <https://traincefood.si/en/e-textbook2-2>

Social Business Design (n.d.) *Social Business Model Canvas. What it is and how to use it* [online]. Available at: <https://socialbusinessdesign.org/what-is-a-social-business-model-canvas/> . [Accessed on 25.01.2022]

# Módulo 5. Investigación de mercados: Métodos y herramientas

## Introducción

Este módulo se centrará en el **Estudio de Mercado**, que es un elemento vital de un Plan de Negocio. En esta sección se destacará la importancia de realizar un estudio de mercado y se presentarán algunos ejemplos prácticos de las técnicas utilizadas para recopilar información durante el proceso de estudio de mercado. Además, este módulo proporcionará herramientas de mercado para un comienzo fácil y rápido en este proceso. Al final de cada subsección, se sugiere aprendizaje adicional.

### Temas

- 1) ¿Qué es un estudio de mercado?
- 2) Razones para realizar un estudio de mercado
- 3) Pasos clave para el éxito de un estudio de mercado
- 4) Métodos de investigación de mercado
- 5) Herramientas de estudio de mercado

### Resultados del aprendizaje

Conocimiento	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento de la definición y las razones para realizar un estudio de mercado</li><li>• Conocimiento de los pasos para realizar un estudio de mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir la idea de negocio e identificar el público objetivo de esa idea</li><li>• Identificar los problemas potenciales al realizar una investigación de mercado y elegir los mejores métodos y herramientas para completar con éxito la investigación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento de las tendencias del mercado</li><li>• Conocimiento de las competencias empresariales necesarias para un estudio de mercado</li></ul>

## ¿Qué es un estudio de mercado?

Como se ha explicado anteriormente en la sección del plan de empresa, un componente importante del plan de empresa es el estudio de mercado.

Lo que diferencia las ideas puestas sobre la mesa de tener realmente un producto mínimo viable (MVP) y, en última instancia, un producto de éxito en el mercado, es esta fase de indagar en el mercado e identificar el **qué, el cómo, el porqué** y el **cuándo** para llegar al "cliente ideal".

En eso consiste precisamente la "investigación de mercado".

La información recabada a través de un **Estudio de Mercado** resulta ser una herramienta que permite a la empresa tener una imagen clara de la situación actual del mercado en el que quiere entrar/expandirse y al mismo tiempo se considera una retroalimentación para la organización para una mejor toma de decisiones.

Las empresas deben comprender la importancia de realizar estudios de mercado. Si pensamos en un ejemplo de planificación de un viaje, antes de llegar al destino final, ya hemos investigado dónde alojarnos (en cuanto a ubicación y dinero), qué atracciones visitar, dónde comer y beber; todo ello basado en nuestras preferencias. Si no se investiga de antemano, se corre el riesgo de perderse atracciones importantes, de que la ubicación del alojamiento no esté cerca del centro de la ciudad y, en última instancia, el viaje puede resultar un desastre.

En el contexto de una empresa, la búsqueda de mercado consiste en identificar información de valoración y vincularla a los objetivos de la organización a corto y largo plazo. Revisando el **qué, el cómo** y el **por qué**, mencionados anteriormente, una organización necesita responder a la pregunta de para **qué** busca la investigación de mercado, **cómo** lo hará (métodos y herramientas) y **por qué** está realizando la investigación de mercado en primer lugar. Las organizaciones deben centrarse en primer lugar en identificar el público objetivo del producto o servicio que quieren introducir/ampliar. Como veremos en las siguientes secciones de este capítulo, así como en *el módulo 6: Cómo elaborar un plan de negocio*, los clientes están en el centro de su toma de decisiones.

## Razones para realizar un estudio de mercado

Centrándonos en el "por qué" de la realización de un estudio de mercado, las razones que se exponen a continuación son las más comunes, entre otras:

1. **Comprender mejor a su público actual:** A través de datos reales, por ejemplo, *sobre lo que valoran los clientes existentes, quiénes influyen en sus decisiones de compra y qué medios están utilizando para sus compras*, puede ayudar a tomar decisiones importantes y estratégicas de marketing.
2. **Innovaciones estratégicas:** En este caso, la investigación de mercado puede ayudar a las organizaciones a obtener información sobre el entorno asociado a los precios, los productos, la distribución y los canales de promoción, ya que buscan mejorar un producto y/o servicio mediante la innovación y las técnicas de vanguardia.
3. **Identificar nuevos clientes:** Adquirir información desde una amplia gama de ángulos permite a las organizaciones rediseñar su estrategia de marketing para ampliar y llegar a diferentes grupos objetivo. Ejemplos de preguntas son: *quién es probable que utilice su producto o servicio, dónde vive, cuál es su nivel de educación, su edad, su estado civil*.
4. **Identificar futuras oportunidades de negocio:** Los estudios de mercado permiten a las organizaciones identificar patrones que pueden conducir a futuras oportunidades de negocio, ya sea a través de encuestas o de otro tipo de información cualitativa. Los estudios de investigación facilitan la identificación de las tendencias cambiantes de la industria, los cambios de la población, el aumento de los niveles de educación o los cambios en las actividades de ocio.
5. **Expansión empresarial:** A través de la investigación de mercado, las organizaciones pueden comprobar el grado de preparación del mercado para un nuevo producto o servicio (por ejemplo, decidir si abrir una segunda tienda y elegir la ubicación adecuada) y obtener una comprensión del panorama competitivo del mercado, evaluando las mejores prácticas de los competidores.

## Pasos clave para el éxito de un estudio de mercado

Identificar las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes y trabajar para construir una ventaja competitiva son algunos de los beneficios derivados de la realización de estudios de mercado.

Los pasos a seguir durante el proceso de investigación deben estar "*planificados de antemano, ser metodológicamente sólidos y estar bien documentados*". Aunque este proceso puede llevar mucho tiempo, merece la pena el tiempo y el esfuerzo. A medida que pase el tiempo, el equipo podrá concluir resultados de investigación relevantes y útiles de forma más rápida y eficiente.

**Dato importante:** la investigación de mercado tiene como objetivo recopilar y concluir información precisa que refleje un "verdadero estado de cosas". Por lo tanto, la

investigación de mercado debe estar libre de cualquier forma de sesgo del investigador o de la dirección.

A continuación se explica detalladamente cada paso del proceso, basándose en el gráfico "Proceso de investigación de mercado en seis pasos" (Fig. 1)



Figura.11: Proceso de investigación de mercado en seis pasos (Fuente: <https://www.mymarketresearchmethods.com/the-market-research-process-6-steps-to-success/>)

## A. Define tu objetivo

El impulso de una organización para realizar un estudio de mercado parte del hecho de que existe una oportunidad de negocio o un problema empresarial; sin embargo, no hay información suficiente que permita a la organización actuar en consecuencia.

*Un objetivo de investigación es una declaración que revela el resultado final que una persona pretende alcanzar en función de los recursos disponibles y de un plazo determinado. En el caso de un objetivo de "investigación de mercado", se trata de una declaración preparada por la organización para recabar información sobre las necesidades de los clientes.*

Por lo tanto, un investigador de mercado debe empezar por atrás, es decir, cuál es el resultado deseado. Eso dará a la organización una idea de su "por qué".

- ¿Por qué se va a realizar este estudio de mercado en primer lugar?
- ¿Qué le gustaría a la organización sacar de esta investigación?
- ¿Cómo se va a utilizar la información recogida?

Además de ayudar a las organizaciones a definir sus objetivos de investigación de mercado, les ayuda a reducir el riesgo de que la investigación se desvíe de los resultados predeterminados. Asimismo, estos objetivos se consideran un punto de referencia, ya que se vinculan a los objetivos originales y, por tanto, existe un sistema de seguimiento durante el proceso de investigación de mercado.

### Consejo rápido: Ejemplo de cómo establecer un objetivo de investigación

Para establecer un objetivo de investigación de mercado, responda a las siguientes preguntas:

- ✓ Where does this fit?
- ✓ Target audience
- ✓ What you'll be measuring
- ✓ The behavior
- ✓ ...

**Example 1:** In alignment with our Product Marketing Plan for Product X, we aim to assess which features of Product X are most important to our Enterprise customers when deciding to introduce a new software into their ecosystem.

**Example 2:** As we work to understand our customer journey, we aim to identify what triggers our four user segments to search for Service Y.

Figura. 12: Preguntas para responder a un objetivo de investigación de mercado. (Fuente: <https://www.seerinteractive.com/blog/how-to-write-a-marketing-research-objective/>)

## B. Determinar el diseño de la investigación

En esta etapa hay que preparar un plan detallado sobre los métodos que se utilizarán para realizar la investigación y recopilar información, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación mencionados anteriormente.

Por lo general, la investigación de mercado se divide en dos fases:

- **Estudio de mercado primario:** Las organizaciones realizan sus propios estudios de mercado y recogen sus propios datos. Existen diferentes métodos y herramientas, como las encuestas (el método más utilizado), las entrevistas, los grupos de discusión, los experimentos y las pruebas de campo, y las observaciones. Estos métodos ayudan a las organizaciones a identificar las tendencias del mercado, las necesidades de los clientes y las técnicas de los competidores.
- **Investigación de mercado secundaria:** Las organizaciones utilizan y analizan los datos recogidos por otros, como los generados por el gobierno, los estudios publicados y las estadísticas de las redes sociales. Las organizaciones que solo

realizan estudios de mercado secundarios pueden no ser capaces de desarrollar una ventaja competitiva, ya que los datos utilizados para sacar conclusiones también están a disposición de sus competidores.

Pros and cons of secondary research		Pros and cons of primary research	
Pros	Cons	Pros	Cons
Time: Compared to primary research, secondary research takes less effort to collect.	Assumptions: secondary researchers have to assume the definition of terms and hypotheses, it might not mean the same to them as it did to researchers.	Primary issues are addressed: the company has complete control over which issues they want to find out more about.	Cost: conducting primary research can get quite expensive depending on the type of research you do.
Cost: usually secondary research costs next to nothing to gather.	Accuracy: secondary researchers cannot be certain that the research was not biased, the accuracy will remain questionable.	Interpretation: collected data can be interpreted depending on the needs of marketers instead of how researchers interpreted the data.	Time: it can take up a lot of your time as qual sometimes can be more time consuming than quant.
Foundation of primary research: secondary research is great in terms of forming hypotheses for primary research.	Its not specific: you might not get answers to specific questions that you could get from primary research.	Data recency: primary data is more accurate as it is recent and collected for the purpose of what is being tested.	Target audience: it can be quite difficult to recruit the right respondents.

Cuadro. 5: Pros y contras de la investigación primaria y secundaria. (Fuente: <https://sapioresearch.com/tutorials/why-would-a-company-do-market-research>)

Existen tres tipos de estudios de mercado:

1. **Investigación exploratoria:** Se utiliza para definir un problema o explorar oportunidades, mediante entrevistas en profundidad y grupos de discusión.
2. **Investigación descriptiva:** Se utiliza para evaluar el panorama del mercado, mediante entrevistas personales y encuestas.
3. **Investigación causal:** Se utiliza para comprobar las relaciones "causa-efecto", mediante estimaciones.

### C. Preparar el instrumento de investigación

Una vez determinado el "diseño de la investigación", es decir, los métodos que se aplicarán para recopilar datos de mercado, las organizaciones deben diseñar la herramienta de investigación. Esto significa que, si el método seleccionado incluye encuestas y grupos de discusión y/o entrevistas personales, la organización debe proceder a la preparación de la estructura y el formato del cuestionario y de las preguntas abiertas, respectivamente. Este es el primer paso de la ejecución del plan.

### D. Recoger datos

Esta fase consiste en poner en práctica las cosas compartiendo la encuesta, realizando los grupos de discusión, llevando a cabo las entrevistas y/o las pruebas sobre el terreno. La información se recoge de todas las fuentes y se registra manualmente o mediante un sistema.

## E. Analizar los datos

En esta fase se analizará toda la información recogida en el paso anterior mediante el uso de diferentes paquetes de software como Excel, SPSS y Minitab. Las organizaciones pueden crear resúmenes, gráficos y/o tablas en función de lo que les interese. Un ejemplo será segmentar los resultados por grupos como la edad, el género, la demografía, etc.

## F. Visualizar y comunicar los resultados

El último paso consiste en convertir la información estructurada del paso anterior en conclusiones significativas sobre las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes.

Durante el proceso de "lectura" de la información y la recopilación de las conclusiones, las organizaciones deben aplicar un pensamiento crítico sobre lo que la información está tratando de "decir".

La presentación de los resultados debe estar vinculada a los objetivos de la investigación y a la oportunidad/problema empresarial (véase el paso 1).

Los resultados deben presentarse en forma de *ideas y recomendaciones*. Un inversor o el director general de la organización buscan *respuestas que aborden los objetivos* de la investigación y la oportunidad/problema de negocio.

**Recuerda:** El estudio de mercado es sólo un factor del proceso de toma de decisiones, una aportación importante, pero sólo uno. Volveremos a hablar de esto cuando aprendamos más sobre el plan de negocio.

## Métodos de investigación de mercado

Como se ha explicado anteriormente, existen dos tipos de investigación de mercado: la primaria y la secundaria. Dentro de cada tipo, existen diferentes submétodos, que se analizan en detalle a continuación (*Cuadro 6: Resumen del método de investigación de mercado*).

Methodology	Qualitative or Quantitative?	Typical Cost	Typical Time	Comments
<b>Secondary Research</b>	Can be either	Typically free or low cost	Short	Usually a great place to start, but often not detailed or specific enough
<b>Surveys</b>	Quantitative	Varies widely. Key costs include participant incentives, survey design, & survey administration	Medium	Excellent for measuring attitudes across a large population and for answering specific questions
<b>Focus Groups</b>	Qualitative	Medium. Key costs include focus group moderation and participant incentives	Medium	Good for exploratory research
<b>Interviews</b>	Qualitative	Similar to focus groups, but can be much cheaper depending on the audience and # of interviews	Short-Medium	Also good for exploratory research, along with deep dives into specific topics
<b>Experiments &amp; Field Trials</b>	Quantitative	Often the most expensive method	Usually Long	Used for scientifically testing specific hypotheses
<b>Observation</b>	Usually Qualitative	Medium, relative to the other options	Medium	Good for measuring actual behavior, as opposed to self-reported behavior

Cuadro. 6: Resumen del método de investigación de mercado.

(Fuente: <https://www.mymarketresearchmethods.com/an-overview-of-market-research-methods/>)

Se analizan de la siguiente manera:

- **Encuestas:** Son un método directo y conciso y cuanto más significativa sea la muestra de la encuesta, más fiables serán los resultados.
  - **Encuestas en persona:** entrevistas individuales, que generan índices de respuesta superiores al 90%. Se realizan en lugares muy transitados, como una calle concurrida, donde se presentan muestras de productos, envases o publicidad. Las encuestas en persona recogen opiniones inmediatas, pero son costosas.
  - **Las encuestas telefónicas** siguen siendo una opción útil, con un índice de respuesta del 50 al 60 por ciento. Son más baratas que las encuestas en persona, pero más costosas que el correo. Sin embargo, convencer a la gente de que coopere en las encuestas telefónicas ha demostrado ser un reto y puede ser un perjuicio para la reputación de la organización.
  - **Las encuestas por correo** (o telemarketing) sólo generan índices de respuesta del 3 al 15 por ciento, pero son un método rentable (son mucho más baratas que las encuestas en persona y en profundidad). Por lo tanto, son una opción sensata para las empresas más pequeñas.
  - **Las encuestas en línea** son un método sencillo y económico para recopilar pruebas anecdóticas y recoger las opiniones y preferencias de los clientes. Son

relativamente rápidas y llegan a un elevado número de entrevistas de una amplia gama de países.

- **Grupos de discusión:** Son una herramienta útil tanto antes como después de realizar las encuestas. En el caso de organizar un grupo focal antes de realizar una encuesta, podría ser una retroalimentación para ajustar las preguntas de la encuesta para que sean más específicas y se adapten al propósito de la misma. En el caso de organizar un grupo de discusión después de los resultados de la encuesta, podría ser una oportunidad para que la organización entienda las respuestas de la encuesta y profundice en la razón de ser de las mismas. Por lo tanto, los grupos focales son una gran herramienta para la investigación exploratoria y cualitativa.

A la hora de organizar un **grupo focal**, hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Un grupo de discusión está formado por personas que encajan en el grupo demográfico objetivo del que la organización quiere recoger datos. (Por ejemplo, "mujeres menores de 30 años con ingresos superiores a 30 euros", "niños que juegan 5 o más horas de videojuegos a la semana", etc.).
  - El grupo se reúne en una sala, preferiblemente con equipo de grabación de vídeo y una sala de observación con espejos unidireccionales, donde se encuentra el equipo de observadores. La organización que inició el estudio también puede participar en este proceso y acompañar a los miembros del equipo de investigación.
  - Hay un moderador que guía el debate en un ambiente de grupo informal, basado en una serie de preguntas o temas, lo que permite a los participantes intercambiar ideas y sacar conclusiones.
  - La duración de un grupo de discusión es de una a dos horas, y suele ser necesario un mínimo de tres grupos para obtener resultados justos.
  - Los participantes del grupo reciben una compensación por su tiempo, en forma de dinero, cupones, productos gratuitos, etc.
- **Entrevistas personales:** Como en el caso de los grupos de discusión, las entrevistas personales son un método de investigación de mercado cualitativo. Aportan información valiosa sobre las actitudes de los clientes y permiten a las organizaciones identificar las motivaciones psicológicas y las percepciones subyacentes de su público objetivo.

Por tanto, ambos métodos -grupos de discusión y entrevistas personales- proporcionan datos más subjetivos que las encuestas y son útiles para la investigación exploratoria. Sin embargo, las organizaciones deben tener en cuenta que los resultados de estos métodos no son estadísticamente fiables, ya que no representan a un segmento de población suficientemente amplio.

A la hora de organizar una **entrevista personal**, hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Una entrevista personal incluye preguntas abiertas. El flujo de la conversación puede limitarse a un tema general de interés, o puede ser específico y estructurado, es decir, con preguntas y/o actividades (por ejemplo, rellenar el espacio en blanco).
  - La duración de la entrevista es de una hora como máximo y suele grabarse.
- **Observación:** Las organizaciones que eligen el método de la observación recopilan datos más fiables y útiles en comparación con los métodos anteriores, ya que los datos recopilados mediante encuestas, grupos de discusión y entrevistas personales pueden ser diferentes de cómo se comportan las personas en la vida real. Observar a los clientes, por ejemplo, grabándolos en vídeo, permite a las organizaciones tener una imagen más precisa de los patrones y comportamientos de sus clientes.

Existen dos categorías de investigación observacional: (1) la observación estricta, que implica que no hay ninguna interacción con el sujeto, o (2) la observación con cierto nivel de intervención/interacción entre el investigador y el sujeto.

Existen diferentes métodos de investigación observacional. Algunos ejemplos son:

- Pruebas de usabilidad - Observar a un cliente utilizando un prototipo de dispositivo.
  - Observación en el hogar - Observar la rutina diaria de una familia.
  - Observación en la tienda - Observar el comportamiento de los clientes mientras compran.
  - Compradores misteriosos - Observar a una persona contratada para visitar una tienda y simular ser un comprador cotidiano.
- **Pruebas de campo:** Antes de lanzar un producto, una organización puede optar por utilizar el método de "pruebas de campo" para examinar la respuesta de los clientes, en condiciones de venta reales. Estas pruebas pueden realizarse en entornos controlados o sobre el terreno (entornos naturales) y se consideran una forma cuantitativa de investigación de mercado.

Un ejemplo para demostrar cómo funcionan las pruebas de campo es entregar en una tienda el mismo producto, pero con dos envases diferentes y medir los niveles de ventas de ambos. Por lo tanto, este método de investigación de mercado permite a las organizaciones realizar modificaciones en el producto, ajustar los precios o mejorar el envase con antelación.

**Aprendizaje adicional:** [10 tipos de técnicas de investigación de mercado para identificar clientes potenciales](#)

## Herramientas de estudio de mercado

Tras la identificación del público objetivo y, posteriormente, de los métodos de investigación de mercado que mejor llegan a este grupo objetivo, la siguiente cuestión radica en cuáles son las mejores herramientas de investigación de mercado de cada método, tanto en términos de eficacia como de rentabilidad. Las herramientas de investigación de mercado facilitan el proceso de obtención de datos de forma más rápida y con el mínimo esfuerzo.

Las herramientas de investigación de mercado son aplicaciones de software que permiten a las organizaciones examinar las tendencias del mercado, evaluar a los competidores, recopilar las opiniones de los clientes y las percepciones sobre el producto y/o el servicio, incluido el comportamiento de los clientes en línea y, en última instancia, analizar estos datos para seguir desarrollando la estrategia de marketing.

Además de facilitar la recopilación de opiniones de los clientes en tiempo y forma, las herramientas de investigación de mercado ayudan a eliminar el sesgo de disponibilidad, ya que proporcionan una imagen precisa de las necesidades y preferencias de los clientes. Sin embargo, la investigación de mercado tiene sus dificultades. Por ejemplo, está demostrado que es difícil encontrar encuestados honestos que estén dispuestos a participar en las encuestas y entrevistas. Esto lleva a un desajuste entre lo que la organización ofrece y lo que los clientes esperan (Fig. X Comprender las necesidades y expectativas de los clientes - Expectativa vs. Realidad).

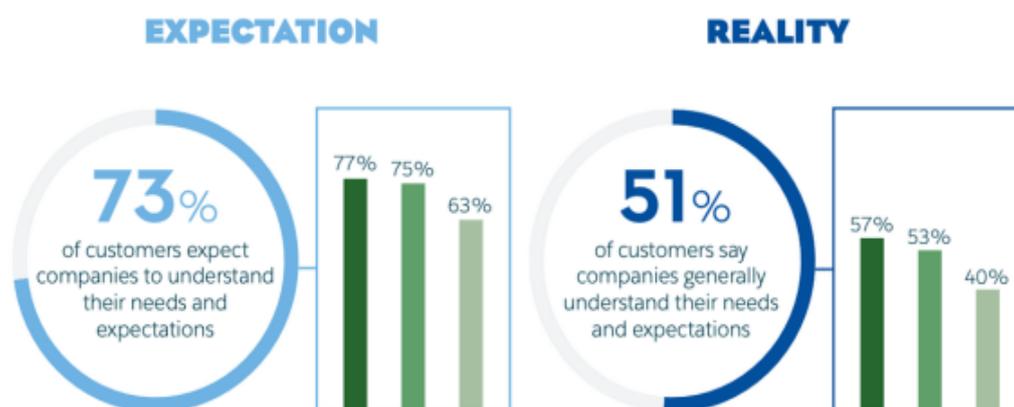


Figura. 13: Comprender las necesidades y expectativas de los clientes - Expectativa frente a realidad.  
(Fuente: [La opinión de 8.000 consumidores en el último informe de Salesforce - Blog de Salesforce EMEA](#))

Las herramientas de investigación de mercados contribuyen a resolver estos retos. A continuación, se ofrece una lista de herramientas de investigación de mercado, tanto

gratuitas como con suscripción, que pueden ayudar a las organizaciones a realizar sus estudios de mercado con precisión, eficacia y eficiencia.

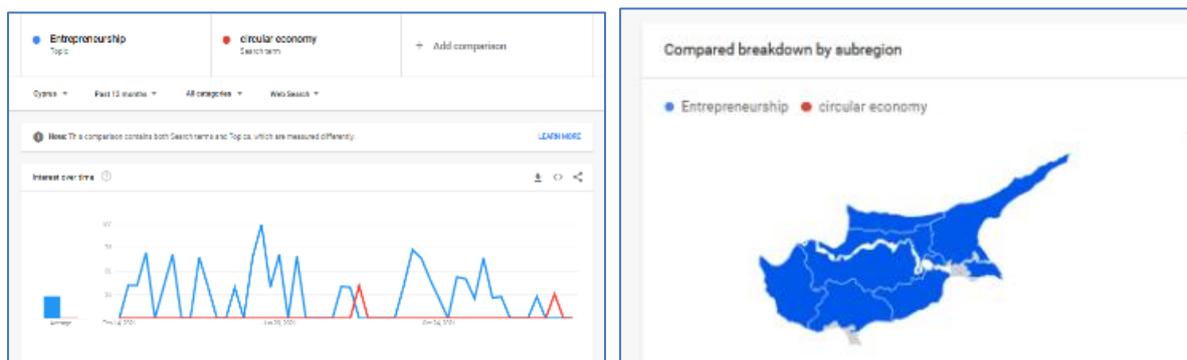
The screenshot shows the Google Marketing Platform website for Enterprises. The header includes the Google Marketing Platform logo and navigation links for Small Businesses, Enterprises, Resources, Blog, Partners, and Support. The main content area features a blue sidebar with the text 'For Enterprises' and a 'Learn more' button. The main content is divided into two sections: ADVERTISING and ANALYTICS. The ADVERTISING section includes Campaign Manager 360, Display & Video 360, and Search Ads 360. The ANALYTICS section includes Analytics 360, Data Studio, and Tag Manager 360. A banner at the bottom states 'Analytics gives you the free tools you need to analyze data for your business in one place.' and includes a small image of a person working at a desk.

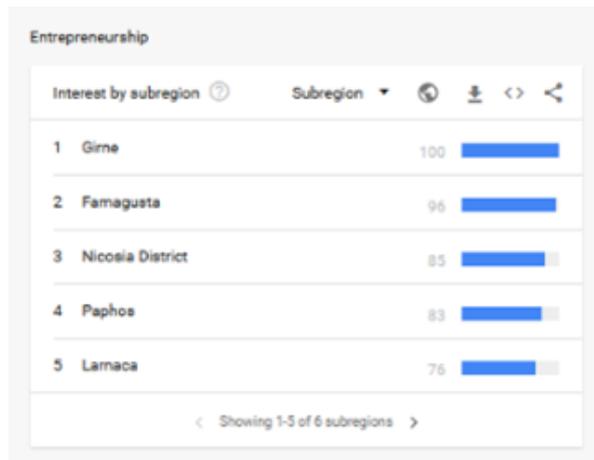
## Lista de herramientas de investigación de mercados - Gratuitas

**Google Trends** (<https://trends.google.com>)

Google Trends muestra los datos de las tendencias de todo Internet, afinando el lugar de interés de la organización, o bien optando por el mundo entero.

Google Trends indica cómo ha evolucionado el término de interés de la organización a lo largo del tiempo y le asigna una puntuación sobre 100. También puede compararse con diferentes términos para ver cómo se comportan entre sí.



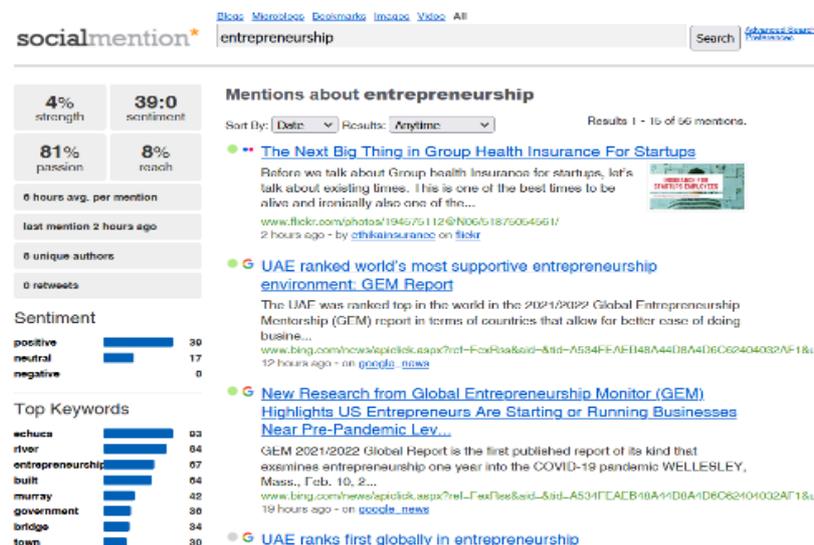


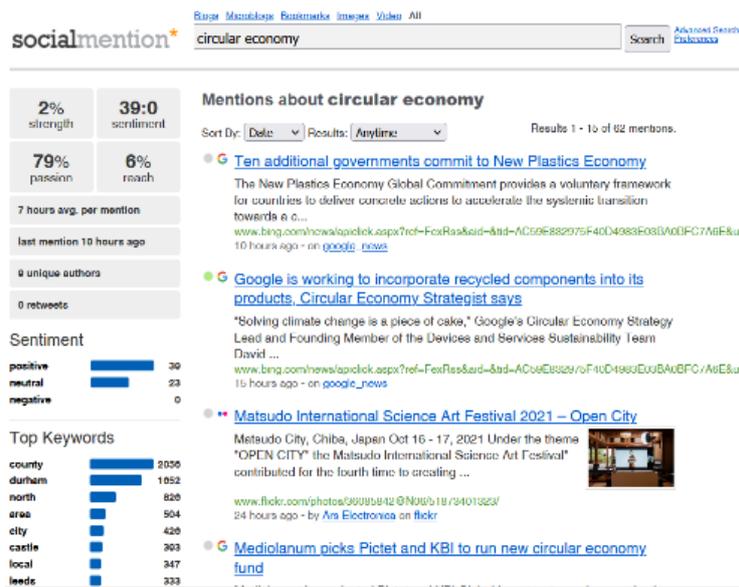
**Google Analytics** (<https://marketingplatform.google.com/about/analytics/>)

Google Analytics puede proporcionar información sobre cómo se comportan los clientes de la organización mientras están en su sitio web, presentando los productos que muchos ven, pero pocos compran (o viceversa) e ilustrando los canales de medios sociales a los que los clientes responden, entre otros muchos datos.

**Mención social** (<http://socialmention.com>)

Social Mention proporciona un único lugar para buscar términos que sean relevantes para la organización. Permite a la organización comprobar las tendencias más generales en cualquier momento.

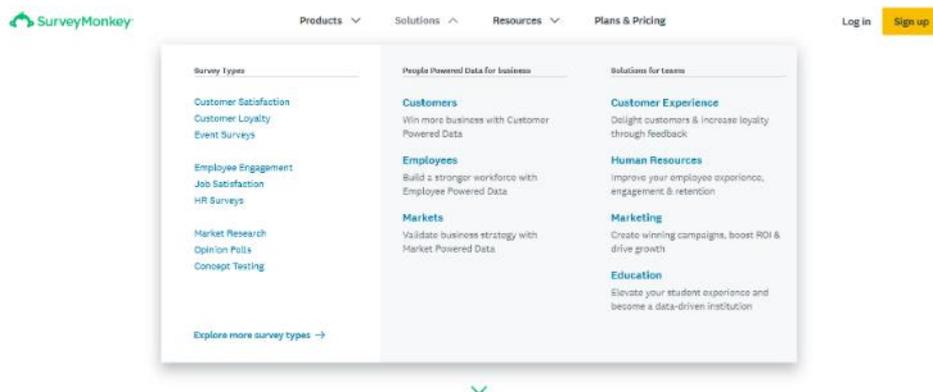




## Lista de herramientas de investigación de mercados - Con suscripción

### Survey Monkey (<https://www.surveymonkey.com>)

SurveyMonkey es utilizado por todo tipo y tamaño de organizaciones y permite a los usuarios crear encuestas de marca con varios tipos de preguntas. Es más que un simple generador de encuestas, ya que cuenta con un conjunto de herramientas que ayudan a analizar los datos, predecir el éxito de los distintos tipos de encuestas y colaborar con los equipos.



### Remesh (<https://www.remesh.ai/>)

Remesh es una herramienta que facilita la recogida de información cualitativa al permitir una conversación en directo con hasta 1.000 personas a la vez. Sus funciones clasifican los datos en perspectivas sencillas y fáciles de entender.

Solutions

Customers use Remesh to better understand their audience, enabling researchers and stakeholders to make better products, companies, and governments.

<p> <b>Marketing &amp; Branding</b></p> <p>Use Remesh to create campaigns that resonate.</p> <p>→</p>	<p> <b>Employee Experience</b></p> <p>Better tools to engage and understand your employees.</p> <p>→</p>
<p> <b>Product Innovation</b></p> <p>Use Remesh to ideate and gather feedback about your product.</p> <p>→</p>	<p> <b>Customer Experience</b></p> <p>Learn, improve, and optimize the experience for your customers.</p> <p>→</p>
<p> <b>Politics &amp; Government</b></p> <p>Understand the issues that really matter for constituents.</p> <p>→</p>	

**Heartbeat Ai** (<https://www.heartbeatai.com/>)

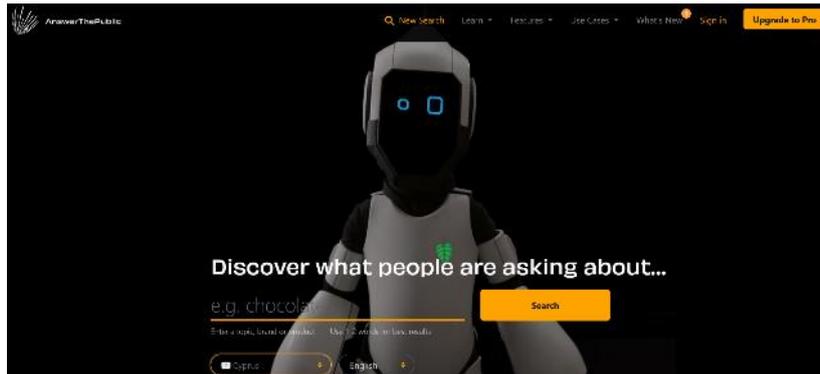
Heartbeat Ai es un software de "Experiencia Humana" que utiliza el aprendizaje automático para detectar las emociones que subyacen al contenido escrito.

Como dice en su página web *"En Heartbeat Ai, hemos visto el poder de desvelar el rico mundo emocional que transmite el análisis de la elección de palabras. No hablamos de indicadores binarios de aprobación. En su lugar, generamos perspectivas mucho más matizadas y concretas sobre cómo se desencadena la gente por lo que experimenta. "*



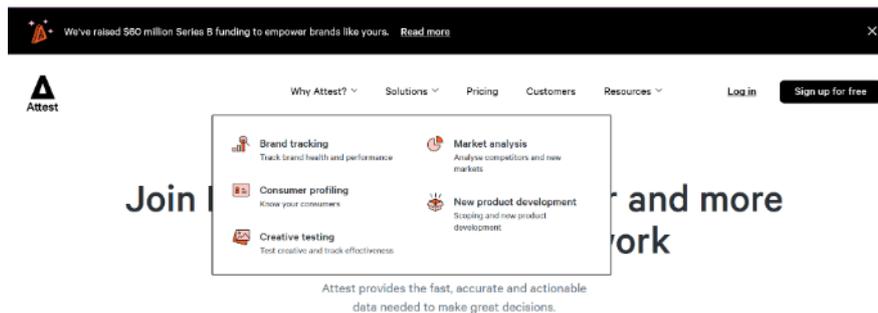
**Responder al público** (<https://answerthepublic.com>)

Answer the Public permite a las organizaciones introducir una consulta de búsqueda y recibir de vuelta todas las frases y preguntas útiles que la gente ha formulado en torno a ese tema de forma estructurada y fácil de entender. Todos estos datos ayudan a las organizaciones a comprender lo que los consumidores están pidiendo, de modo que las organizaciones pueden responder a estas preguntas.



### Atestiguar (<https://www.askattest.com>)

Attest ayuda a las organizaciones a realizar todo tipo de estudios de mercado, desde trabajos de gran envergadura, como el análisis del mercado y de la competencia, hasta comprobaciones viscerales en el momento, como la prueba de diferentes creatividades para los anuncios. Cree encuestas, conecte con nuestra audiencia de más de 100 millones de consumidores en todo el mundo y empiece a obtener las respuestas que necesita en tiempo real.



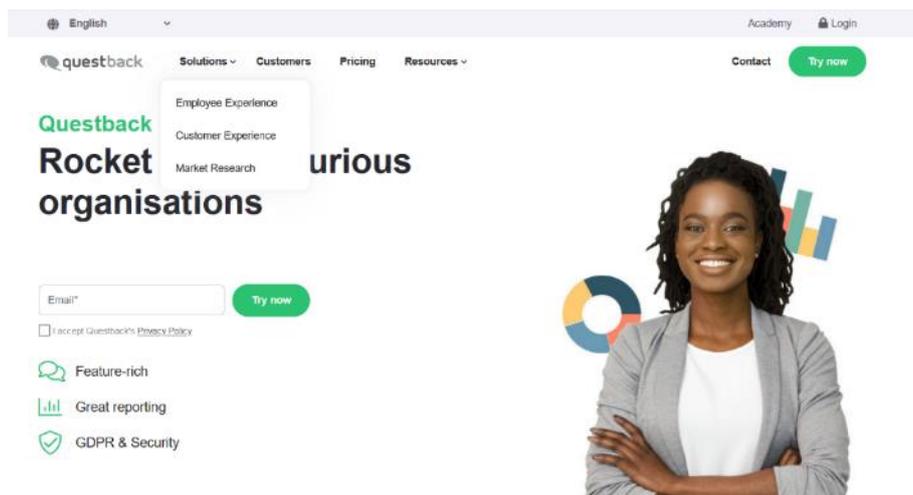
### Pregunte a su mercado objetivo (<https://aytm.com/>)

AYTM es una herramienta de creación de encuestas y estudios de mercado que cuenta con respuestas a las encuestas de las organizaciones a los pocos minutos de enviarlas. Ofrece una segmentación detallada de las encuestas y permite a las organizaciones acceder a más de 40 millones de encuestados potenciales en todo el mundo. Ofrece tanto modelos gratuitos como de pago y también cuenta con una construcción de encuestas fácil de usar con un diseño extremadamente sencillo.



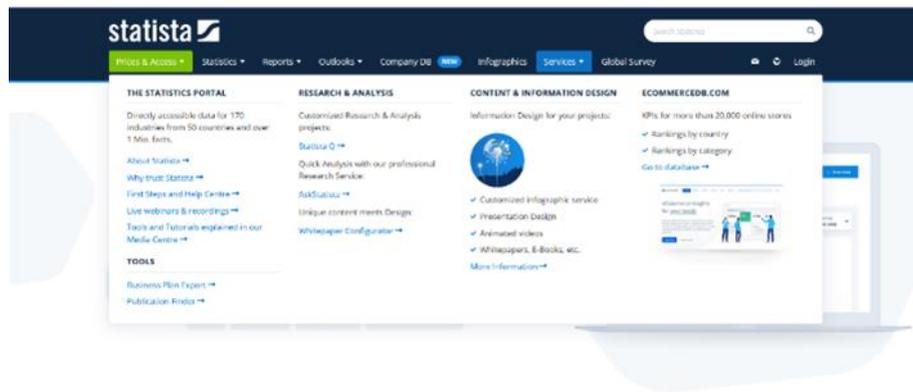
**Questback** (<https://www.questback.com/>)

Questback es una herramienta de investigación de mercado integral que aprovecha la información de los empleados de las organizaciones, los clientes y el mercado en general para ofrecer una visión de 360° de la empresa. Es una solución "todo en uno", ya que admite la realización de encuestas, la gestión de grupos de discusión y proporciona análisis cualitativos y cuantitativos.



**Statista** (<https://www.statista.com>)

Statista es un portal en línea que proporciona datos sobre la economía digital mundial, los sectores industriales, los mercados de consumo, la opinión pública, los medios de comunicación y las tendencias macroeconómicas. Incluye datos cuantitativos de 425 sectores económicos de 50 países, con una serie de herramientas infográficas para su análisis y visualización.



## Referencias

- <https://courses.lumenlearning.com/boundless-marketing/chapter/the-market-research-process/>
- <https://www.mymarketresearchmethods.com/an-overview-of-market-research-methods/>
- <https://www.seerinteractive.com/blog/how-to-write-a-marketing-research-objective/>
- <https://www.questionpro.com/blog/what-is-market-research/>
- <https://www.askattest.com/blog/articles/market-research-tools>
- <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/resources/blog/10-great-tools-market-research>
- <https://www.benchmarkone.com/blog/9-tools-for-better-market-research/>
- <https://www.alexbirckett.com/market-research-tools/>
- <https://www.smallbusiness.wa.gov.au/marketing/market-research>

# Módulo 6. Cómo construir un plan de negocio

## Introducción

Este módulo se centrará en el **Plan de Negocio** para destacar la importancia de redactar un plan una vez que se adquiere una idea. Se explicarán los pasos clave de la elaboración de un plan de negocio, lo que conducirá a la formación de la estructura del plan de negocio. El proceso de documentar el plan de negocio puede ser un reto, por lo que introduciremos el concepto de Business Model Canvas (BMC); una herramienta para visualizar el modelo de negocio y facilitar la comprensión del "qué", "por qué" y "cómo". Como punto extra a esta sección, el facilitador podrá adquirir conocimientos sobre el Canvas del Modelo de Negocio Social, una nueva evolución del BMC originalmente diseñado. Al final de esta sección, se incluye una actividad sobre "Cómo aplicar el Canvas del Modelo de Negocio para crear el plan de negocio". Al final de cada subsección, también se sugiere un aprendizaje adicional.

## Temas

- 1) ¿Qué es un plan de negocio?
- 2) Razones para escribir un plan de negocio
- 3) La importancia de un plan de negocio
- 4) Pasos clave para crear un plan de negocio
- 5) Canvas del modelo de negocio
- 6) Canvas del modelo de negocio social

## Resultados del aprendizaje

Conocimiento	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento de la definición, las características y las razones para escribir un plan de negocios</li><li>• Conocimiento de la importancia de preparar un plan de negocios</li><li>• Conocimiento de las etapas de preparación de un plan de negocios</li><li>• Conocimiento de los hechos sobre el "Business Model Canvas"</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir las metas y objetivos de la empresa</li><li>• Aclarar la idea de negocio y describirla en el plan de empresa</li><li>• Identificar posibles problemas en la idea de negocio y analizar su impacto</li><li>• Implementar el "Business Model Canvas" en la idea de negocio particular</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conciencia de la viabilidad de una idea de negocio</li><li>• Conocimiento de las habilidades empresariales necesarias para presentar una idea</li></ul>

## ¿Qué es un plan de negocio?

Un plan de negocio es un **documento completo y estructurado** sobre cómo una organización planea alcanzar sus objetivos y, en última instancia, alinear sus productos y/o servicios con su misión y visión.

Piense en él como una **hoja de ruta documentada**, que proporciona direcciones y un punto de referencia a las organizaciones, durante el proceso de conversión de una idea en un producto o servicio viable. Sin este plan, las organizaciones no tendrán una imagen clara del "**qué**", "**cómo**", "**por qué**" y "**cuándo**" pretenden actuar.

Por lo general, los planes de negocio cubren los próximos uno a tres años y describen la **posición actual y deseable** de la organización, así como el aspecto de **marketing, financiero y operativo** para ofrecer el nuevo producto y/o servicio en el mercado. La estructura y la extensión de un plan de negocio se explicarán en el siguiente capítulo.

## Razones para escribir un plan de negocios

La elaboración de un plan de negocio no se refiere únicamente a las empresas de nueva creación, sino también a las organizaciones ya establecidas que desean explorar nuevos productos u oportunidades de mercado. Hay diferentes razones por las que una organización procede a la preparación de un plan de negocio, entre ellas:

1. Buscar financiación para la empresa
2. Para tomar decisiones acertadas
3. Identificar los posibles puntos débiles
4. Para comunicar sus ideas a las partes interesadas



Figura .14: Ocho razones para elaborar un plan de empresa

(Fuente: <https://onhike.com/writing-your-business-plan-dont-forget-your-own-professional-development/130724/>)

Un plan de empresa es un **documento dinámico** y, por tanto, debe revisarse periódicamente y actualizarse en consecuencia. Ofrece a la organización la oportunidad de **reflexionar sobre las acciones pasadas, evaluar los avances** logrados en un momento determinado y **concluir las lecciones aprendidas** y los ajustes que se consideren necesarios en el plan empresarial.

**Dato importante:** los planes de empresa se preparan tanto para fines internos como externos. Por lo tanto, una pregunta importante que hay que responder antes de redactar el plan de empresa es "¿Quién será el lector?" y "¿Cuál quiere la organización que sea la respuesta del lector?". Este ejercicio permitirá a las organizaciones determinar su público objetivo y estructurar su plan de forma que el mensaje sea claro. Por tanto, el plan debe ser conciso y permitir que el lector -sea quien sea: empleado, banquero, inversor potencial- comprenda la organización, sus objetivos y sus planes.

### **Aprendizaje adicional:**

[¿Qué es un plan de negocio? - Bplans lo explica todo](#)

[Harvard i-lab | Desarrollo de un plan de negocios para empresas sociales con Allen Grossman](#)

## La importancia de un plan de negocios

Benjamin Franklin, el padre fundador de los Estados Unidos, dijo una vez: "*Si no planificas, estás planeando fracasar*".

Pongamos el ejemplo de la preparación de un viaje por carretera; hay que planificarlo con antelación, disponer de un mapa que sirva de referencia y orientación, determinar el destino final de antemano y decidir el qué, el cómo y el cuándo se va a ir. Si esta preparación no se realiza con antelación, se corre el riesgo de acabar pidiendo indicaciones a los lugareños, a lo largo del camino.

Piense en un plan de negocio como un mapa de carreteras; puede viajar sin él, pero la posibilidad de perderse es mayor. Ayuda a las organizaciones a establecer una conexión clara entre lo que están invirtiendo y los objetivos que quieren alcanzar. Retomando el "Hecho importante" de la sección anterior, tener un plan documentado y comunicarlo internamente, en un primer momento, a todos los empleados y de todos los niveles, garantiza que todo el mundo trabaje hacia un objetivo común. Este es un elemento crucial para el éxito a largo plazo de la organización.

He aquí por qué tener un plan de negocios es crucial para la implementación exitosa de una idea de negocios:

- **Mejor toma de decisiones:** tener un plan bien documentado ayuda a la organización a **tomar decisiones críticas con antelación** y, por tanto, a **evitar una crisis**. Es necesario responder a preguntas como "qué" y "cómo" se lanzará el producto/servicio y realizar ejercicios como proyecciones de ingresos y gastos desde una fase temprana. Estas acciones proporcionarán **una visión sólida, articularán la visión en términos realistas e identificarán las lagunas** en la estrategia global para que la organización pueda tomar remedios y decisiones a tiempo.
- **Proporcionar retroalimentación sobre su idea de negocio:** La documentación de un plan de negocio proporciona una retroalimentación constructiva a la organización para la formulación y ejecución de sus ideas. Una parte importante del proceso es evaluar los recursos actuales (monetarios y no monetarios) de la organización, es decir, si se necesita capital externo, si será necesario emplear más mano de obra. Otro elemento crucial es llevar a cabo un estudio de mercado; qué representa el mercado, cuáles son las necesidades de los clientes objetivo, quiénes y qué hacen los competidores. **Al final, no todas las ideas pueden convertirse en un producto o servicio viable y un plan de negocio es el mejor ejercicio para determinarlo.**

- **Mantener el seguimiento:** Los planes de negocio pueden ser la mejor forma de mantener la **responsabilidad de una organización respecto a su visión y estrategia a largo plazo** en todos los niveles de la organización, no sólo en la alta dirección. Los planes de negocio deben incluir objetivos y puntos de referencia SMART, que ayuden a las organizaciones a saber si van en la dirección correcta.
- **Apoyo en el proceso de financiación:** Las organizaciones que planean obtener financiación externa deben estar bien preparadas para su presentación empresarial. La mejor preparación que puede hacer una organización es tener un plan de negocio conciso. Los bancos y los inversores quieren saber en qué situación se encuentra la organización en la fecha de la presentación y hasta qué punto es viable la idea propuesta. Disponer **de un plan de negocio aumenta 2,5 veces la probabilidad de obtener financiación.**

#### Los hechos:

- Según un estudio (*Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). ¿Deben los empresarios planificar o simplemente asaltar el castillo? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms*), las organizaciones que experimentaron un crecimiento de las ventas superior al 92% de un año a otro solían tener planes de negocio. Además, el 71% de las empresas de rápido crecimiento tienen un plan de negocio.
- En el caso de las organizaciones más grandes y establecidas, se utiliza el término "estrategia corporativa" en lugar de "plan de negocio".

#### Aprendizaje adicional:

[La importancia de tener un plan de negocios - por Gene Guarino](#)

[Por qué es importante tener un plan de negocios | Bplans - YouTube](#)

## Pasos clave para crear un plan de negocio

1. **Resumen ejecutivo** - Es una visión general del propósito y los objetivos de la organización. Esta sección del plan de empresa debe incluir un resumen de los productos y/o servicios que la organización pretende introducir en el mercado, y cómo éstos "resolverán un problema". El resumen debe incluir una descripción del mercado objetivo, un breve análisis de los competidores, justificaciones de viabilidad mediante proyecciones financieras y, por último, pero no por ello menos importante, la "petición", es decir, las necesidades de financiación, si la organización tiene previsto adquirirla.

### **Una idea rápida:**

- El resumen ejecutivo es un resumen de todo el plan de negocio y tiene como objetivo presentar y convencer al lector final sobre la idea de negocio; piensa en él como el "discurso del ascensor".
- Lo ideal es que el resumen ejecutivo tenga sólo una o dos páginas y, aunque es el primero en el orden, los asesores empresariales sugieren que las organizaciones lo escriban en último lugar.
- Puede actuar como un documento independiente; los inversores suelen leer sólo el resumen ejecutivo y, si lo encuentran interesante, solicitarán tener el plan detallado.

### **Aprendizaje adicional:**

- [Cómo redactar un resumen ejecutivo eficaz](#)
- [Cómo escribir el plan de negocios perfecto: Una guía completa](#)

2. **Visión general de la empresa (antecedentes e historia)** - Si la organización ya está establecida, esta sección proporciona una visión general de la empresa, incluyendo su visión, misión y valores, así como la estructura legal. Es importante que cubra la experiencia principal de la organización, una breve descripción de los productos/servicios existentes, la estructura del equipo y el éxito cualitativo y cuantitativo de la organización a lo largo de los años.

En el caso de una empresa de nueva creación, esta sección debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- Qué proporcionará la puesta en marcha;
- Cuáles serán las necesidades para el funcionamiento de la empresa;
- Quién atenderá a los clientes; y
- Quiénes son los clientes.

3. **Productos y servicios** - La sección de productos y servicios es algo más que una simple lista de lo que la organización tiene previsto ofrecer. En esta sección, la organización debe describir el problema que piensa resolver con el producto o servicio en cuestión y cómo lo hará. Es la descripción del producto o servicio.

Es importante describir en qué se diferenciarán los productos y servicios de la empresa de los de la competencia. En caso de que no exista un mercado, es fundamental describir por qué se necesitará el producto y/o el servicio. Esta sección debe explicar la naturaleza del producto, sus usos, su valor, etc. Debe mostrar la **calidad, el valor y los beneficios** que la organización ofrecerá con este lanzamiento, especialmente si el

plan de negocio servirá para fines externos, es decir, para adquirir fondos o encontrar socios.

Además, en esta sección las organizaciones pueden incluir los precios, la vida útil del producto y los beneficios para el consumidor, así como información sobre los procesos de producción y fabricación, las patentes o la tecnología de I+D o patentada que pueda utilizar la empresa.

Por último, esta sección debe proporcionar una visión general de los próximos pasos necesarios para conseguir que el producto o servicio esté listo para la venta. En este apartado hay que señalar los hitos importantes, como la aceptación de pedidos previos.

**Consejo importante:** Cuando las organizaciones redactan su sección de productos y servicios, deben pensar que el lector es una persona que sabe poco o nada sobre la empresa. Por lo tanto, deben ser claros y directos.

**4. Análisis de los clientes y del mercado** - En esta sección se examina el mercado, empezando por el elemento más importante: la identificación de los clientes potenciales. Durante este proceso, se realizará un análisis sobre el mercado objetivo que incluye *un resumen del mercado, las tendencias del mercado, el crecimiento del mercado y las necesidades del mercado*.

Un plan de negocio exitoso analiza y evalúa los datos demográficos de los clientes, sus hábitos de compra, sus ciclos de compra y su disposición a adoptar nuevos productos y servicios.

**5. Estrategia de marketing y ventas:** Una vez analizado el mercado, evaluados los competidores e identificadas las necesidades de los clientes, la organización debe proceder al desarrollo de un plan inicial de marketing y ventas. En este apartado se analizan los métodos que la organización utilizará para promocionar sus productos y/o servicios y hacer un seguimiento de los resultados y el éxito general. Se trata de saber **dónde** y **cómo piensan** vender los productos y qué objetivos de ventas tienen. Esta sección debe incluir ejemplos sólidos, como la contratación de varios representantes de ventas para vender sobre el terreno, la apertura de una o varias tiendas físicas o la creación de una tienda en línea.

**6. Estructura de gestión** - El equipo de gestión de la organización es crucial para el éxito general de la empresa, ya que es responsable de establecer los objetivos y las metas de la empresa y de aplicar las estrategias que se centran en la consecución de esos objetivos. El plan de negocio debe incluir los cargos de la empresa y las definiciones de cada uno de ellos, incluidas sus funciones y responsabilidades, así como la estructura de informes de cada función.

En los casos de empresas de nueva creación, que podrían no tener empleados, es aconsejable tener una lista de funciones que podrían ser más idealistas para la cultura y la visión de las organizaciones. Todas las empresas deben demostrar una clara comprensión del flujo de trabajo y de cómo se gestionará en cada fase de crecimiento y expansión.

**Consejo importante:** A medida que la organización crece, es probable que la estructura empresarial cambie al mismo tiempo. Por ello, las organizaciones deben elaborar un plan organizativo más detallado con procedimientos documentados. Así se evitará la confusión interna sobre quién es responsable de qué y se evitará la duplicación de esfuerzos que supone una pérdida de tiempo.

**7. Planificación financiera y presupuesto** - Responde a la pregunta "*¿Puede la organización obtener beneficios?*". Las finanzas de la mayoría de las empresas de nueva creación son menos complicadas, y no es necesario tener un título empresarial para elaborar una previsión financiera sólida. Un plan financiero típico incluirá:

- Proyecciones de ventas e ingresos: Se trata de una previsión mensual de ventas e ingresos para los primeros 12 meses, y luego proyecciones anuales para los tres a cinco años restantes.
- Cuenta de pérdidas y ganancias: Indica los ingresos y los gastos y muestra si la empresa está obteniendo beneficios o teniendo pérdidas en un periodo de tiempo determinado.
- Estado de flujo de caja: Es una proyección de los ingresos de efectivo y los pagos de gastos y muestra cómo y cuándo fluirá el efectivo a través de la empresa en un momento dado.
- Balance de situación: Describe la situación de tesorería de la empresa, incluyendo el activo, el pasivo, los accionistas y los beneficios retenidos para financiar futuras operaciones o para servir de financiación para la expansión y el crecimiento. Indica la salud financiera de una empresa.
- Presupuesto de explotación: Es un desglose detallado de los ingresos y gastos y proporciona una guía de cómo funcionará la empresa desde el punto de vista monetario.
- Análisis del punto de equilibrio: Es una proyección de los ingresos necesarios para cubrir todos los gastos fijos y variables. Muestra cuándo, en condiciones específicas, una empresa puede esperar ser rentable.

**Aprendizaje adicional:**

[Cómo escribir un plan de negocios para iniciar su propio negocio](#)  
[Cómo escribir un plan de negocios | Bplans.com](#)

# El Canvas del modelo de negocio

## La teoría del modelo de negocio

El concepto de la teoría del "**modelo de negocio**" se remonta a 1994, cuando Peter Drucker<sup>17</sup> habló de la paradoja de las crisis empresariales derivadas del hecho de que "**los supuestos sobre los que se ha construido y se dirige la organización ya no se ajustan a la realidad**"<sup>18</sup> (2). Estos supuestos se refieren a la comprensión del mercado, a la identificación de los clientes y de los competidores, al conocimiento de la tecnología y de su dinámica, y a la conclusión de lo que se paga a una empresa.

En medio de la crisis de las punto.com de 2002, la galardonada colaboradora de la *Harvard Business Review*, Joan Magretta<sup>19</sup>, afirmó que "*un buen modelo de negocio sigue siendo esencial para toda organización de éxito, tanto si se trata de una nueva empresa como de una empresa consolidada [...] Son, en el fondo, historias: historias que explican cómo funcionan las empresas. Un buen modelo de negocio responde a las viejas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Y qué valora el cliente?*"<sup>20</sup>. Magretta profundizó en el concepto de modelo de negocio en términos de cadena de valor, afirmando que hay dos partes: "*La primera parte incluye todas las actividades asociadas a la fabricación de algo: el diseño, la compra de materias primas, la fabricación, etc. La segunda parte incluye todas las actividades asociadas a la venta de algo: encontrar y llegar a los clientes, realizar una venta, distribuir el producto o prestar el servicio. Un nuevo modelo de negocio puede girar en torno al diseño de un nuevo producto para una necesidad insatisfecha o en una innovación de proceso. Es decir, puede ser nuevo en cualquiera de los dos sentidos*".

---

<sup>17</sup> Peter Drucker, padre del pensamiento de gestión (1909-2005) Fue un consultor de gestión, educador y autor estadounidense de origen austriaco cuyos escritos contribuyeron a los fundamentos filosóficos y prácticos de la empresa moderna. También fue un líder en el desarrollo de la educación en gestión, inventó el concepto conocido como gestión por objetivos y ha sido descrito como "el fundador de la gestión moderna". Leer: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>

<sup>18</sup> La teoría de la empresa, de Peter F. Drucker. De la revista (septiembre-octubre de 1994)

<sup>19</sup> Joan Magretta MBA, PhD es una galardonada colaboradora de la Harvard Business Review, donde fue editora de estrategia durante la década de 1990. Ex socia de Bain & Co., ahora es asociada del Instituto de Estrategia y Competitividad de la Harvard Business School. <https://profilebooks.com/contributor/joan-magretta/>

<sup>20</sup> Por qué son importantes los modelos de negocio, por Joan Magretta. De la revista (mayo de 2002)

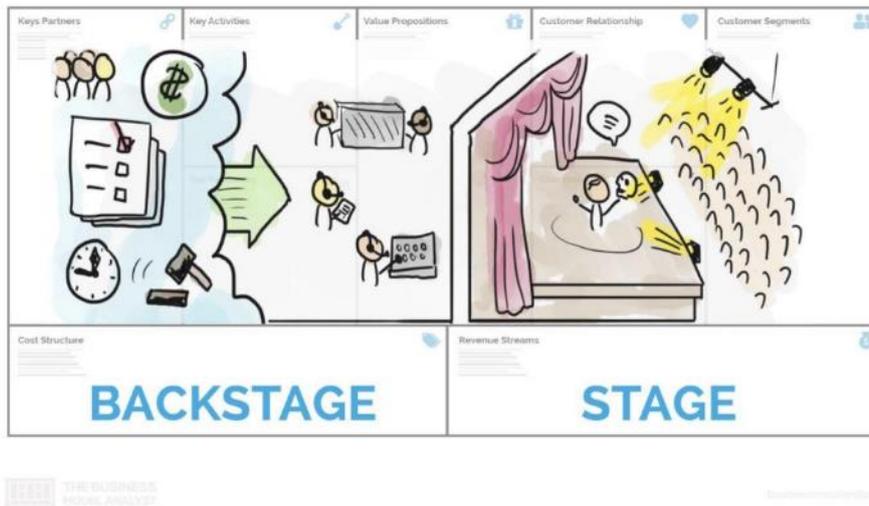


Figura. 15: Las dos caras del modelo de negocio  
 (Fuente: <https://businessmodelanalyst.com/business-model/>)

Un modelo de negocio es un marco que define cómo una organización generará valor a largo plazo en términos de ingresos proporcionando valor (productos/servicios) a sus clientes. En otras palabras, describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y capta valor. Por tanto, podemos decir que es un mecanismo que gira en torno al valor y no al dinero. Su objetivo es ayudar a las organizaciones a alinear sus actividades mediante la ilustración de las posibles compensaciones e identificar las oportunidades en el entorno interno y externo.

Las organizaciones pueden experimentar, probar y modelar diferentes formas de definir sus ingresos y gastos, durante el proceso de determinación de su modelo de negocio. El modelo de negocio puede ser discutido con colegas, socios y otras partes interesadas y proporcionar claridad sobre lo que la organización va a hacer. En el caso de las nuevas empresas, ayuda a determinar si su idea de negocio es viable. En el caso de las organizaciones ya establecidas, sirve de base para revisar su plan de negocio.

**Dato importante:** Como se explicó en un capítulo anterior, el elemento "modelo de negocio" es importante a la hora de redactar el plan de empresa de la organización y, por tanto, debe determinarse antes de iniciar el proceso de redacción.

### El nacimiento del Canvas del modelo de negocio (BMC)

En la última década, la introducción de nuevas tecnologías ha exigido el uso de métodos fáciles de usar, pero también estructurados, para describir, diseñar y analizar

un modelo de negocio. En 2005, un teórico empresarial suizo, **Alexander Osterwalder**, y el informático belga **Yves Pigneur** inventaron la primera herramienta empresarial visual de este tipo, una alternativa revolucionaria al plan de negocio tradicional, denominada **Business Model Canvas**<sup>21</sup> .

El Business Model Canvas (BMC) es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a visualizar y evaluar su idea de negocio. Abarca las tres áreas principales de un negocio: conveniencia, viabilidad y factibilidad.



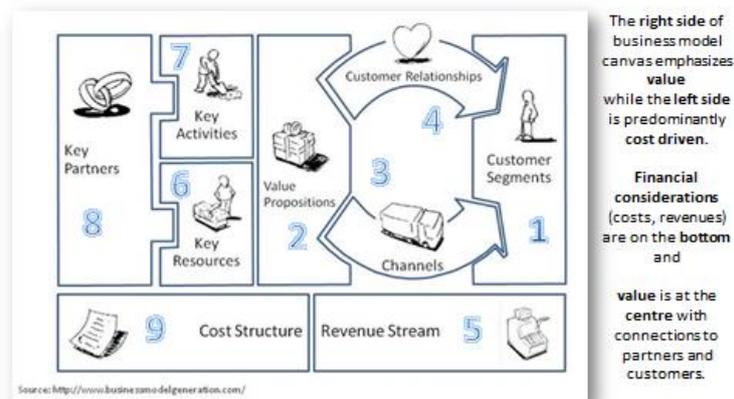
Figura 16: Componentes del modelo de negocio  
(Fuente: <https://www.strategyzer.com/expertise/business-models>)

Según Osterwalder y Pigneur, el lado derecho del lienzo se centra en el cliente o el mercado, por lo que representa los factores externos sobre los que la empresa no tiene control, mientras que el lado izquierdo del lienzo se centra en la empresa, por lo que representa los factores internos que en su mayoría están bajo su control. En el centro está la propuesta de valor, que representa el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes.

Hay **nueve bloques básicos** que presentan la lógica de cómo una empresa pretende ofrecer valor y ganar dinero. Son los **segmentos de clientes, las propuestas de valor, los canales, las relaciones con los clientes, los flujos de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones clave y la estructura de costes**. (Fig.17 *Los nueve bloques de construcción del Business Model Canvas*)

<sup>21</sup> El Business Model Canvas se elaboró en un libro llamado Business Model Generation

## The 9 business model canvas Building Blocks



Figura, 17: Los nueve bloques de construcción del lienzo del modelo de negocio

(Fuente: <https://www.startuphughes.com/business-model-canvas/>)

## Componentes de un Canvas del modelo de negocio

Dentro del área de deseabilidad de un negocio se encuentran los cuatro elementos de **segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes.**

### Segmentos de clientes

Este es el primer y más importante bloque de construcción del Lienzo del Modelo de Negocio porque el modelo de negocio se diseña en torno a la decisión de la organización sobre los segmentos en los que se va a centrar y los tipos de clientes a los que va a servir. Ninguna empresa puede sobrevivir sin clientes.

El primer paso consiste en identificar el segmento o segmentos de clientes que más se beneficiarán de la idea de producto y/o servicio de la organización y personalizar la solución que se les proporcionará. Para conseguirlo mejor, una organización puede agrupar a estos clientes en segmentos con características comunes, es decir, necesidades, trabajos por hacer, perfil demográfico, comportamientos comunes u otros atributos. El modelo de negocio de una organización puede tener uno o varios segmentos de clientes pequeños y/o grandes. Es importante que la organización los enumere y los clasifique según su importancia.

Los grupos de segmentos de clientes se clasifican en función de los siguientes aspectos:

- una necesidad específica, que justifica la creación de un producto como solución a esta necesidad (propuesta de valor);
- un canal de distribución al que llegar;

- diferentes tipos de relaciones;
- la diferencia en el nivel de rentabilidad que aporta cada grupo;
- la disposición a pagar por una versión diferente del producto o servicio, adaptada a sus preferencias.

Dentro de los grupos de segmentos de clientes, hay diferentes tipos de clientes y la mejor manera de identificarlos es crear un personaje de cliente para cada uno de los grupos. (Fig. X Plantilla de Persona de Cliente)

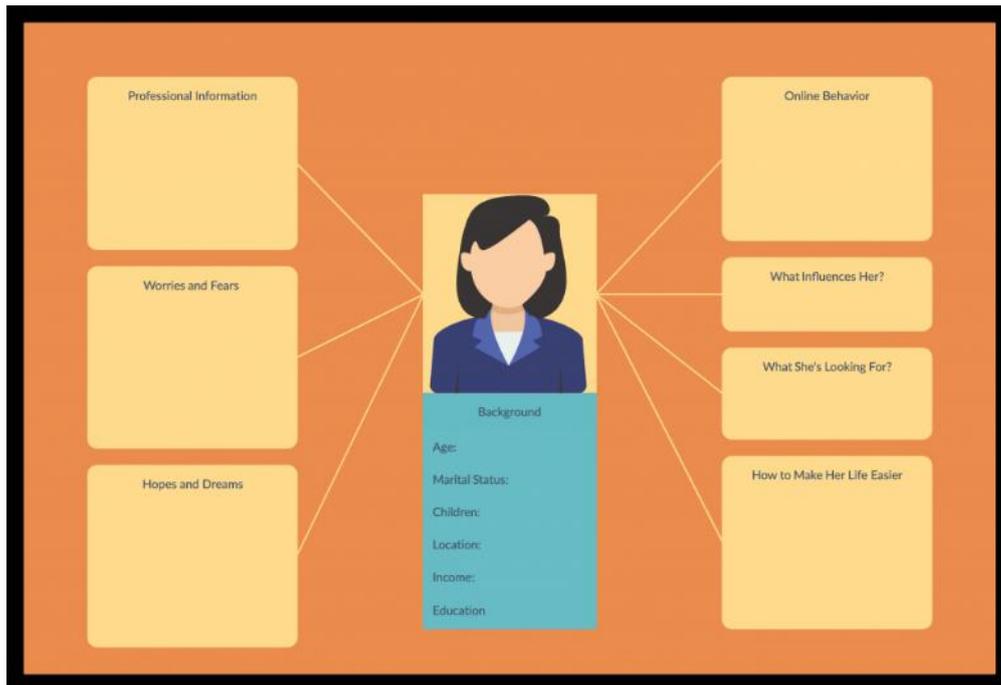


Figura. 18: Plantilla de Persona de Cliente

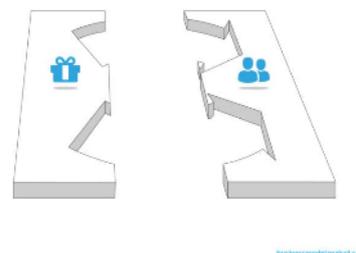
(Fuente: <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/>)

### Consejos:

1. Para identificar los "segmentos de clientes", formula las siguientes preguntas:
  - ¿Para quién creamos valor?
  - ¿Quiénes son nuestros clientes o usuarios más importantes?
2. En el caso de las empresas de nueva creación, es aconsejable elegir un solo segmento de clientes para que la empresa pueda centrarse por completo en él, entender las necesidades de este segmento y poder ofrecer el mejor valor posible a cambio.

## Propuesta de valor

Según Osterwalder & Pigneur "La propuesta de valor es la razón por la que los clientes se dirigen a una empresa en lugar de a otra. Resuelve el problema del cliente o satisface una necesidad del mismo... algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva o disruptiva. Otras pueden ser ofertas similares, pero con características y atributos añadidos".



La propuesta de valor representa el intercambio de valor entre la organización y sus clientes; el valor se intercambia de un cliente por dinero cuando su empresa le resuelve un problema o le alivia un dolor. El valor proporcionado a los clientes a través del producto y/o servicio puede ser cuantitativo, por ejemplo, el precio de un producto, así como cualitativo, por ejemplo el diseño innovador.

Una Propuesta de Valor eficaz asocia el perfil del cliente a los elementos de valor añadido. Por lo tanto, la identificación de la Propuesta de Valor pasa por observar los Segmentos de Clientes de la organización y averiguar dónde el producto y/o servicio resuelve el problema del cliente objetivo, basándose en la Jerarquía de Necesidades de Maslow. A la hora de diseñar la propuesta hay que tener en cuenta otros factores, como la evolución tecnológica.

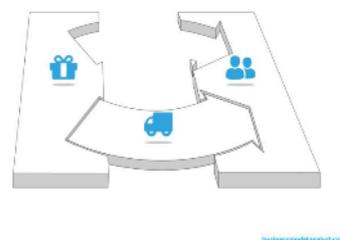
**Consejo:** Para desarrollar una Propuesta de Valor única, considere las siguientes características del producto y/o servicio:

- **Novedad:** La innovación o novedad de un producto y/o servicio.
- **Rendimiento:** La creación de un nuevo valor para un producto ya tradicional, es decir, las actualizaciones de productos o servicios.
- **Personalización:** La creación de valor a través de productos y/o servicios que atienden a las necesidades particulares y específicas de cada segmento de clientes.
- **Estatus:** Demostración de fidelidad a una determinada marca de producto, por su diseño o calidad superior.
- **Precio:** En los casos de nuevos participantes en el mercado, que ofrecen un producto o servicio más barato.
- **Reducción de costes:** La creación de valor ofreciendo una experiencia mejorada al cliente al tiempo que se reducen los costes del producto/y o servicio.

- **Reducción del riesgo:** Los clientes se sienten seguros con el producto y/o servicio porque hay un elemento de reducción del riesgo en el proceso de venta, es decir, una garantía ampliada.
- **Accesibilidad:** Los productos y/o servicios son accesibles a nuevos segmentos de clientes.
- **Comodidad/Utilidad:** La creación de valor a través de la facilidad y comodidad de uso de un producto y/o servicio.

## Canales

Los canales se definen como las vías a través de las cuales se lleva la propuesta de valor a los clientes, es decir, a través de la comunicación, la distribución y las ventas. En otras palabras, los canales describen el modo en que la organización se comunica con sus segmentos de clientes y llega a ellos, lo que los convierte en parte de su ciclo de ventas.



Por lo tanto, los canales desempeñan un papel fundamental a la hora de **dar a conocer el producto y/o el servicio** y de **hacer** llegar **las propuestas de valor** a los clientes. Además, los canales permiten que los clientes compren el producto y/o el servicio de forma más **específica** y proporcionan **apoyo posterior a la compra**.

Las organizaciones llegan a sus clientes a través de una combinación de canales, tanto directos, es decir, canales propios, como indirectos, es decir, canales asociados, como se muestra a continuación:

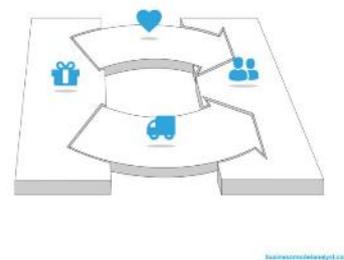
- **Canales directos:** página web de la empresa, redes sociales, ventas internas, etc.
- **Canales indirectos:** sitios web propiedad de socios, distribución mayorista, venta al por menor, etc.

Ejemplos prácticos de Canales:

Publicidad social	Hablar en público	Marketing de contenidos	Conexión a la red	Marketing viral	La ingeniería como marketing	Ferias comerciales	Dirigirse a los blogs
Ventas y promociones por comisiones	SEM (marketing en buscadores)/ SEO (optimización en buscadores)	Correo electrónico (email marketing)	Publicidad offline (vallas publicitarias, televisión, radio)	Plataformas existentes	Relaciones públicas/relaciones públicas no convencionales	Medios de comunicación social	Afiliados

## Relaciones con los clientes

La relación con el cliente se define como la forma en que una empresa interactúa con sus clientes. Una vez identificados los segmentos de clientes, la propuesta de valor y los canales, las organizaciones tienen que aclarar el **tipo de relación que** quieren mantener con cada segmento de clientes y cómo van a interactuar con ellos a lo largo de su recorrido con la organización.



Mantener las relaciones con los clientes es una parte vital para adquirir y retener clientes e impulsar las ventas. La **experiencia global del cliente** y, por consiguiente, el grado de satisfacción y fidelidad a la marca, dependen de la relación de la organización con sus clientes.

Existen varios tipos de relaciones con los clientes, que pueden ir desde las personales hasta las automatizadas y pueden actuar individualmente o coexistir. A continuación, se presenta una lista de los seis tipos principales:

- **Asistencia personal:** la interacción con el cliente se produce en persona o por correo electrónico, a través de una llamada telefónica u otros medios.
- **Asistencia personal dedicada:** se asigna un representante del cliente dedicado a un cliente individual.
- **Autoservicio:** aquí no hay relación con el cliente; sin embargo, existen las herramientas necesarias que permiten a los clientes ayudarse a sí mismos.
- **Servicios automatizados:** existen procesos o maquinaria automatizados que permiten a los clientes realizar los servicios por sí mismos.
- **Comunidades:** se crean comunidades en línea, donde los clientes resuelven por sí mismos cualquier problema de productos y/o servicios con el apoyo de los demás.
- **Cocreación:** las organizaciones permiten a sus clientes participar activamente en el diseño o desarrollo del producto.

Un método útil para ayudar a las organizaciones a identificar el tipo de relación que quieren establecer con su cliente es crear un mapa del recorrido del **cliente**. Este mapa de viaje (también conocido como mapa de viaje del usuario) es un **diagrama que ilustra visualmente el flujo del usuario**, comenzando por el contacto o descubrimiento inicial, y continuando por el proceso de compromiso hasta la fidelización y la defensa a largo plazo.

El mapeo de las experiencias de los clientes permite a las organizaciones conocer las diferentes etapas por las que pasan sus clientes cuando interactúan con la empresa. Por lo tanto, es una herramienta importante para definir las operaciones de la organización como negocio y ayudar a identificar las oportunidades de automatización.

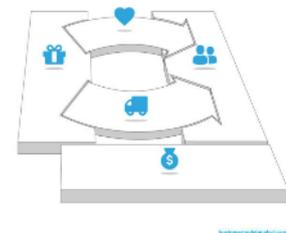


Figura 19: Mapa del recorrido del cliente  
(Fuente: [User journey mapping 101: a guide to improving UX | Appcues Blog](#))

Dentro del área de viabilidad de una empresa existen los dos (2) elementos de **flujos de ingresos y estructura de costes**.

### Flujos de ingresos

Los flujos de ingresos representan el dinero que una organización genera de cada segmento de clientes previamente definido. Se trata del flujo de ingresos de la organización y no del beneficio obtenido. Por lo tanto, es importante hacer esta distinción, ya que el beneficio obtenido resulta después de deducir el coste (la estructura de costes se define más adelante).



En las secciones anteriores, hemos analizado el "qué" y el "cómo" de cada elemento del área de deseabilidad (segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes). El siguiente paso es descubrir cuánto están dispuestos a pagar los clientes por el producto y/o el servicio para definir los flujos de ingresos de la organización.

Las organizaciones pueden generar uno o más flujos de ingresos a partir de cada segmento de clientes. Cada flujo tendrá su propio ciclo de vida y **mecanismo de fijación de precios**, como precios de lista fijos, negociación, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen o gestión del rendimiento. Estos mecanismos varían desde los fijos (por ejemplo, precios predefinidos basados en variables estáticas) hasta los dinámicos (por ejemplo, cambios de precios basados en las condiciones del mercado).

Hay dos tipos diferentes de flujos de ingresos:

- **Ingresos por transacción:** se refieren a los clientes que realizan un pago único.
- **Ingresos recurrentes:** se refieren a los clientes que realizan pagos continuos por servicios continuos o servicios post-venta.

Los flujos de ingresos pueden generarse de las siguientes maneras:

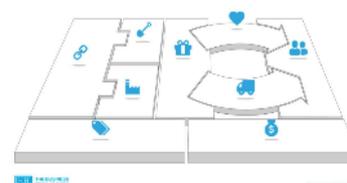
- **Venta de activos:** venta de un producto físico (transferencia de los derechos de propiedad al comprador)
- **Cuota de uso:** cobrar al cliente por el uso de su producto o servicio **Cuota de suscripción:** cobrar al cliente por el uso regular y constante de su producto
- **Préstamo/leasing/alquiler:** cobrar al cliente por los derechos exclusivos de uso de un activo durante un periodo de tiempo determinado.
- **Licencias:** cobrar al cliente por el permiso de uso de la propiedad intelectual de la empresa
- **Comisiones de intermediación:** ingresos generados por actuar como intermediario entre dos o más partes
- **Publicidad:** cobrar al cliente por publicitar un producto, servicio o marca utilizando las plataformas de la empresa

**Consejo:** El propósito de examinar este bloque de construcción es concluir si los flujos identificados serán rentables o no y garantizar que el dinero que los clientes están dispuestos a pagar es superior a los costes de diseño y producción. Para confirmarlo, una organización debe plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Qué ventajas animan a los clientes a pagar más?
- ¿A qué precios adquieren los clientes beneficios similares?
- ¿Qué modo de pago prefieren los clientes?
- ¿Qué porcentaje de los ingresos totales de la organización representa cada flujo?

## Estructura de costes

La estructura de costes describe todos los costes en los que se incurre para operar un modelo de negocio. Todos los elementos de un modelo de negocio acarrear costes, desde la creación y entrega de la propuesta de valor, el desarrollo de flujos de ingresos y el mantenimiento de las relaciones con los clientes. Las organizaciones deben centrarse en la evaluación de estos costes. Este proceso será más fácil si se definen primero los recursos clave, las actividades clave y los socios clave de la organización.



El bloque de construcción de la estructura de costes es el último componente de un modelo de negocio porque permite a las organizaciones ver el panorama general en relación con la viabilidad de su negocio. Una de las razones por las que las nuevas empresas fracasan es porque no fueron capaces de comprender los costes necesarios para desarrollar sus propuestas de valor.

Hay dos tipos de estructura de costes que siguen las organizaciones:

- **Orientada a los costes:** se centra en la minimización/reducción de los mismos.
- **Orientación al valor:** el objetivo es maximizar el valor para el cliente/la creación de valor.

Las estructuras de costes pueden tener las siguientes características:

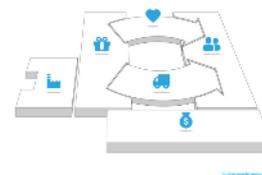
- **Costes fijos:** Costes que permanecen igual, independientemente del tamaño de la producción y que están limitados en el tiempo, como los salarios y los alquileres. En esta estructura de costes, la propuesta de valor se centra en el bajo precio, la máxima automatización y la amplia externalización.
- **Costes variables:** Costes que se correlacionan con el tamaño de la producción, como el coste de compra de las materias primas y, por tanto, son difíciles de predecir. Son sensibles a los niveles de demanda del producto y aumentan proporcionalmente al incremento de la mano de obra y del capital.
- **Economías de escala:** Las grandes organizaciones se benefician de esta estructura de costes, ya que el coste total por unidad disminuye a medida que aumenta el tamaño de la producción. El ahorro que supone la disminución del coste medio por unidad permite a las organizaciones ofrecer el producto a un precio más bajo.
- **Economías de alcance:** En los casos en los que una organización lleva a cabo un mayor alcance de operaciones y comparte los recursos y procesos existentes, entonces los costes globales se reducen. Tomando como ejemplo una empresa que tiene una infraestructura permanente, puede beneficiarse del uso del mismo software y hardware. Esta estructura de costes resulta ser una técnica de minimización de riesgos, ya que la organización podrá mantenerse si uno de los mercados en los que opera se tambalea.

**Consejo:** El proceso de cálculo de las estructuras de costes, al igual que el resto de los componentes, no es estático, por lo que las organizaciones deben reevaluar sus costes periódicamente, para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Dentro del área de viabilidad de una empresa existen los tres elementos de **recursos clave, actividades clave** y **asociaciones**.

## Recursos clave

Los Recursos Clave describen los activos más importantes que toda organización necesita tener para que el modelo de negocio funcione. Son los insumos que ayudarán a la organización a llevar a cabo sus actividades clave, llegar a los mercados objetivo, mantener las relaciones con los segmentos de clientes y, en última instancia, crear la propuesta de valor y obtener sus flujos de ingresos. En otras palabras, definen qué tipo de materiales, equipos y recursos humanos son necesarios para la creación de la propuesta de valor.



Por lo general, los recursos clave difieren de una empresa a otra, dependiendo de la naturaleza de la misma. Pueden ser propiedad de la empresa o alquilados por ella, o adquiridos a socios clave.

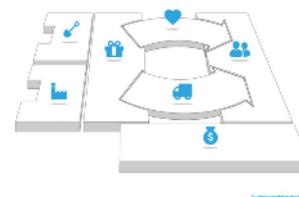
Existen varios tipos de recursos clave, que se presentan a continuación:

- **Físico:** son los insumos y estructuras tangibles utilizados para crear la propuesta de valor, como edificios, vehículos, maquinaria, equipos, puntos de venta, redes de distribución, entre otros.
- **Intelectual:** activos intangibles, como marcas, patentes, derechos de autor, conocimientos propios, bases de datos, etc. Aunque el desarrollo de estos recursos requiere tiempo y esfuerzo, estos recursos ofrecen un valor sustancial a la organización.
- **Humanos:** las personas suelen ser los recursos más importantes de una organización. Este recurso es crucial sobre todo en sectores que requieren contacto humano, amplios conocimientos y/o creatividad, como las ventas, la publicidad y otros.
- **Financieros:** los recursos financieros o las garantías cubren el efectivo, las líneas de crédito y el plan de acciones para los empleados. En el caso de algunas organizaciones, como los bancos, éste será su recurso más fuerte, ya que dependen en gran medida de él.

**Consejo:** Los Recursos Clave deben ser directamente proporcionales al número y tipo de Actividades Clave que realiza la organización, ya que esto tiene un impacto directo en su capacidad de respuesta y en su rentabilidad. En particular, si una empresa duplica sus ventas, los Recursos Clave de la empresa deben empezar a aumentar para poder hacer frente al aumento inesperado de la demanda.

## Actividades clave

Las Actividades Clave describen las tareas más críticas que toda organización debe realizar para que su modelo de negocio funcione. Utilizando los recursos clave definidos anteriormente, las organizaciones llevan a cabo acciones importantes, centrándose en llegar a los mercados objetivo, mantener las relaciones con los segmentos de clientes y, en última instancia, crear la propuesta de valor y obtener sus flujos de ingresos.



Al igual que en la sección de Recursos Clave, las actividades clave difieren de una empresa a otra, dependiendo del tipo de modelo de negocio.

Hay tres categorías de actividades clave, que se presentan a continuación:

- **Producción:** abarca todas las acciones relacionadas con el desarrollo de productos, es decir, el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en cantidades significativas y/o de calidad superior.
- **Resolución de problemas:** es la actividad principal de las organizaciones que buscan ofrecer soluciones únicas a problemas concretos, por ejemplo, hospitales, consultorías y proveedores de servicios. Requiere aprendizaje y formación continuos.
- **Plataforma/red:** implica el desarrollo y mantenimiento de plataformas, por ejemplo, Microsoft proporciona un sistema operativo fiable para soportar productos de software de terceros.

Los ejemplos más comunes de actividades clave son los siguientes:

- **Investigación y desarrollo (I+D):** Esta área colabora con otras dentro de la organización, desde la producción hasta las ventas, pasando por el marketing. Incluye la I+D para la investigación de un nuevo producto, el desarrollo de un nuevo producto, la actualización de productos existentes, el control de calidad o la innovación.
- **Producción:** Es una de las áreas más completas y, por lo tanto, implica una serie de actividades que pueden convertirse en Actividades Clave, como la selección y el diseño del producto, la selección del proceso de producción, la estimación correcta de la capacidad de producción y la planificación de la misma, el control de la producción, el control de la calidad y de los costes, el control de los inventarios y el mantenimiento y la sustitución de la maquinaria.
- **Marketing:** Esta área se centra en el crecimiento y la propuesta de valor de la organización e implica diferentes funciones, que pueden convertirse en Actividades Clave, como el diseño y la aplicación de la estrategia de marketing, la

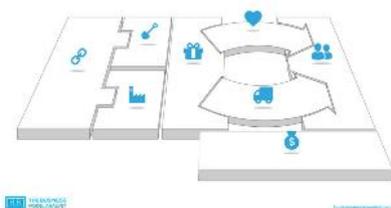
realización de estudios de mercado, la identificación de oportunidades de desarrollo de productos, la estrategia de comunicación (por ejemplo, comunicados de prensa, anuncios, correos electrónicos), el apoyo a las ventas (por ejemplo, clientes potenciales y material promocional) y la organización y ejecución de eventos (por ejemplo, seminarios, lanzamientos de productos, exposiciones, etc.)

- **Ventas y atención al cliente:** Esta área es responsable de la experiencia general del cliente, incluidas las tareas que crean y mantienen la fidelidad del cliente.

**Consejo:** Para establecer sus Actividades Clave, las organizaciones deben examinar los componentes relacionados e identificar qué actividades son **fundamentales para ofrecer propuestas de valor**.

## Socios clave

Los socios clave describen la red de proveedores y socios externos que ayudan a las organizaciones a llevar a cabo sus actividades clave, tanto en términos de viabilidad como de eficiencia.



Se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocio, especialmente en los casos de nuevas empresas o cuando se aventuran en nuevas aplicaciones. Son varios los factores de motivación que animan a las empresas existentes y a las nuevas a forjar asociaciones, entre ellos:

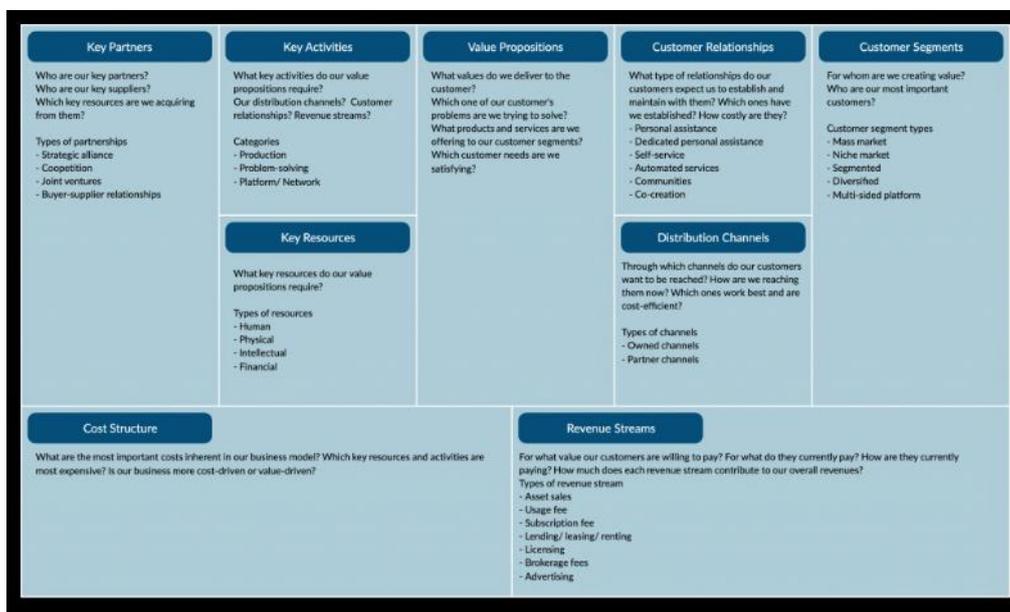
- **Optimización y economía de escala:** las asociaciones pueden ayudar a reducir los costes, mediante la externalización y el uso compartido de infraestructuras.
- **Reducción del riesgo y la incertidumbre:** los socios (normalmente competidores) se unen para reducir su riesgo durante el proceso de creación de algo nuevo y/o para protegerse de las incertidumbres del mercado.
- **Adquisición de recursos y actividades particulares:** las nuevas empresas, que no cuentan con el nivel adecuado de recursos, conocimientos y/o licencias, pueden optar por iniciar sus operaciones asociándose con otra organización que ya posea estos elementos y así obtener acceso a todos ellos.

Las asociaciones pueden adoptar cuatro (4) formas principales, que se presentan a continuación:

- **Alianzas estratégicas:** asociaciones entre organizaciones que **no son competidoras**, en un acuerdo que beneficia a ambas partes.

- **Co-opetición:** asociaciones estratégicas entre **organizaciones competidoras**, con el fin de dividir su riesgo de mercado.
- **Joint-Ventures:** asociaciones centradas en el **desarrollo de un nuevo negocio**, debido a nuevas oportunidades de mercado.
- **Relación comprador-proveedor:** es el tipo de asociación más común, cuyo objetivo es **garantizar un suministro fiable, ya** que una parte obtiene un proveedor de calidad y la otra, un cliente confirmado y recurrente.

**Consejo:** Aunque el concepto de "asociación" es bastante común, las asociaciones no son sencillas. Es importante que las organizaciones evalúen de antemano las pautas y el tipo de asociación que quieren formar antes de firmar cualquier acuerdo.



Cuadro. 7: Lienzo del modelo de negocio (con preguntas)

(Fuente: <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/>)

## Canvas del modelo de negocio social

La transformación del concepto de emprendimiento en la última década, junto con la aparición de una nueva definición de "emprendimiento social", tal y como se ha explicado anteriormente, hizo que los profesionales se dieran cuenta de que el Business Model Canvas era una poderosa herramienta para describir a las organizaciones con ánimo de lucro, pero no a las orientadas a la sociedad. De hecho, el BMC sólo tiene en cuenta los aspectos económicos, pero no los aspectos *sociales* que son necesarios para crear un impacto social, como en el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro. Esta conclusión llevó al desarrollo del "Lienzo del Modelo de Negocio Social" (SBMC), en 2013, por el Laboratorio de Innovación Social, que es una

extensión del modelo de negocio original, pero con un enfoque en los aspectos relativos a las empresas sociales.

Por lo tanto, hay tres elementos distintos que se pueden observar en el SBMC.

- El SBMC debe tener una propuesta de valor tanto financiera como social.
- En el SBMC, tanto los beneficiarios como los pagadores deben ser identificados, analizados y tratados adecuadamente.
- El SBMC exige que se supervisen y evalúen tanto los beneficios como el impacto.

El Social Business Model Canvas comprende doce bloques de construcción en lugar de nueve, con la **adición de la misión de impacto social**, los **beneficiarios** y el **excedente**.

## THE SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS

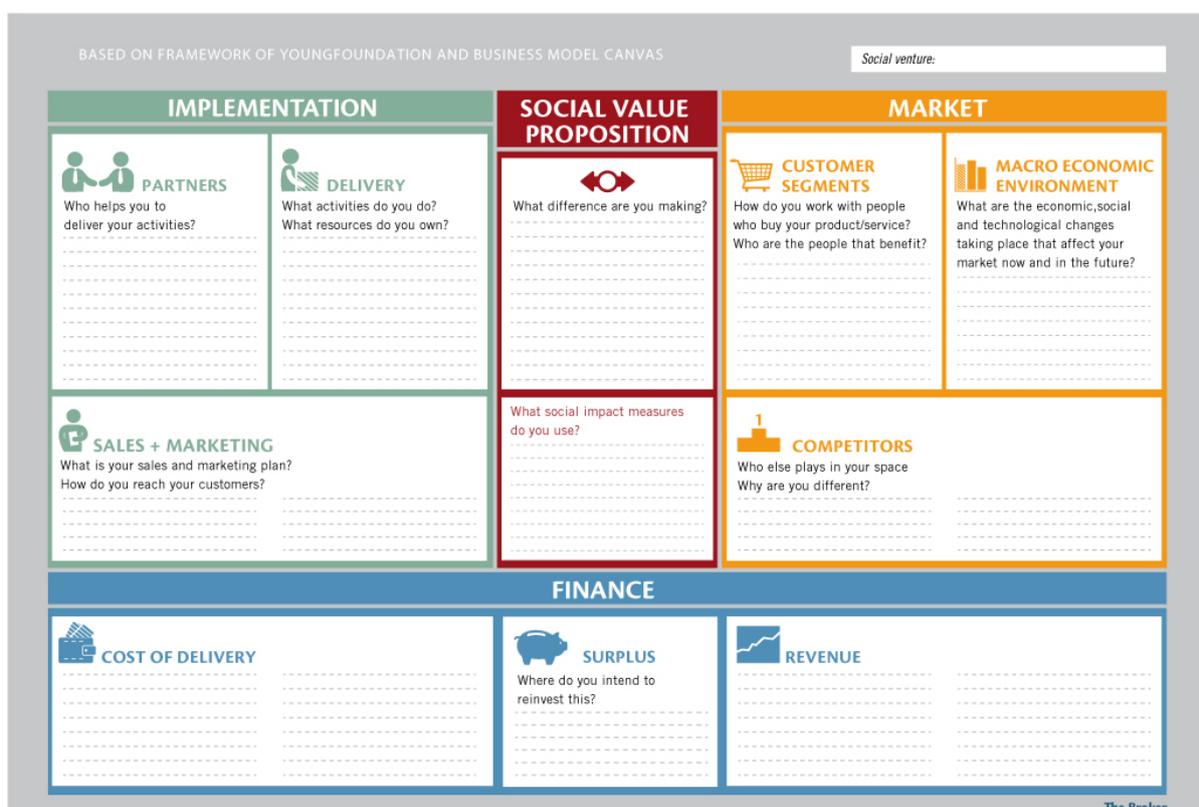


Figura. 20: El Canvas del modelo de negocio social  
(Fuente: <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>)

### Misión de impacto social

La misión de impacto social es la razón de ser de la empresa social. Una vez identificado el problema social que una empresa quiere abordar, el siguiente paso es determinar los beneficios tangibles y el cambio positivo futuro que se pretende aportar

a la comunidad. Este proceso ayudará a la empresa a construir adecuadamente su misión de impacto social.

## Beneficiarios

Las empresas tradicionales se centran en aquellos individuos u organizaciones (clientes) que compran un producto y/o servicio para obtener beneficios de él. Sin embargo, las empresas sociales implican a un abanico más amplio de personas y comunidades afectadas, ya que su misión es abordar problemas sociales concretos y, por tanto, pueden llevar a cabo diferentes tipos de intervenciones para resolverlos. Por lo tanto, las personas que se ven directamente afectadas por el problema, están vinculadas a la misión social y son las que más deberían beneficiarse de las actividades de la empresa. Estas personas son los beneficiarios de la empresa.

Volviendo al concepto de cliente, los beneficiarios que pueden pagar por el producto y/o servicio vendido por la empresa social son considerados sus "clientes". Sin embargo, hay casos en los que los beneficiarios no pueden pagar por el valor que reciben. Por lo tanto, la mayoría de las veces, los clientes y los beneficiarios no son el mismo grupo objetivo. De hecho, el desajuste entre los "beneficiarios" (las personas que están en el centro de la misión de una empresa social) y los "clientes" (las personas/organizaciones que finalmente pagan la intervención) es bastante común en el ámbito del emprendimiento social.

Es importante que una organización se dirija tanto a los clientes (segmentos de clientes, como se ha explicado anteriormente) como a los beneficiarios para poder determinar los bloques restantes e identificar las oportunidades de creación de valor de las partes que pueden generar ingresos. Una herramienta útil es el "Mapa de empatía", una herramienta visual y colaborativa que proporciona una visión completa de lo que el objetivo de la empresa dice, piensa, siente y hace. Aunque esta herramienta se desarrolló inicialmente para definir segmentos de clientes, se considera apropiada para perfilar también a los beneficiarios.



Figura. 21: Mapa de empatía: ¿Quién es tu objetivo? (Plantilla adaptada de NNGroup).  
(Fuente: [Perfil de los beneficiarios de las empresas sociales | Social Business Design](#))

El último componente adicional del Lienzo del Modelo de Negocio Social (SBMC) es el "excedente". Como se ha mencionado anteriormente, el SBMC implica los elementos de los beneficiarios. Por lo tanto, la organización debe pensar en reinvertir la mayor parte de sus excedentes, lo que en última instancia contribuirá al cumplimiento de su misión.

### Aprendizaje adicional:

- [Modelo de negocio de la plantilla explicado.pdf](#)
- [Social-Business-Model-Canvas.pdf](#)
- [JoycePaquin Journal - El lienzo del modelo de negocio de tres capas: Una herramienta para diseñar modelos de negocio más sostenibles](#)
- [Visión general del lienzo del modelo de negocio social](#)
- [El lienzo del modelo de negocio - 9 pasos para crear un modelo de negocio exitoso - Consejos para emprender](#)

### Actividad: Aplicar el modelo de negocio Canvas para crear su plan de negocio

#### Estudio de caso

<b>Título del módulo</b>	<b>Lienzo (Canvas) del modelo de negocio social</b>		
<b>Título del estudio de caso</b>	RecyclePoints	<b>Código de estudio de caso</b>	CS 1
<b>Tipo de recurso</b>	<b>Estudio de caso (CS)</b>	<b>Tipo de aprendizaje</b>	Aprendizaje autodirigido
<b>Duración de la actividad (en minutos)</b>	<b>30</b>	<b>Resultado del aprendizaje</b>	Entender cómo se aplica la construcción de un Modelo de Negocio Social en casos reales
<b>Objetivo de la actividad</b>	Utilizando un ejemplo de la vida real, el facilitador podrá trazar los distintos elementos del lienzo del modelo de negocio, para identificar los retos y las oportunidades y concluir sobre el éxito de la empresa.		

<b>Introducción</b>	<p>En los últimos años, la emergencia climática ha llevado a muchas organizaciones de todo el mundo a replantearse sus hábitos y prácticas y a hacer de la <b>sostenibilidad medioambiental</b> una prioridad absoluta.</p> <p>Centrándonos sólo en la <b>gestión de residuos, en el</b> caso de Nigeria la cantidad de residuos -industriales, electrónicos, sólidos, médicos- producidos en el país constituye más del 50% del total de residuos generados en el África subsahariana, según los estudios. Utilizando otras cifras, eso supone unos <b>32 millones de toneladas de residuos al año, de</b> los cuales 2,5 millones son de plástico. Menos del 30% de estos residuos se reciclan porque Nigeria tiene un sistema de eliminación, reciclaje y gestión de residuos ineficiente.</p>
<b>Desafío</b>	<p>Los problemas sociales, incluidos los mencionados anteriormente, son complejos, están entrelazados y son perversos por naturaleza. Los problemas medioambientales suelen considerarse también problemas sociales porque tienen un impacto en las personas y la sociedad y no sólo en los ecosistemas naturales.</p> <p>RecyclePoints es una empresa nigeriana creada en 2012. El equipo de financiación de esta empresa introdujo un <b>nuevo modelo de negocio</b>.</p> <p>El reto consiste en identificar el modelo de negocio de RecyclePoints, cuál es la razón de ser de esta empresa y cómo ha conseguido alcanzar el éxito.</p>
<b>Asignación</b>	<p>Visita el sitio web de "RecyclePoints" para saber más sobre este proyecto:  <a href="http://www.recyclepoints.com/">http://www.recyclepoints.com/</a></p> <p>Preguntas clave a las que debes poder responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué modelo de negocio se ha adoptado?</li> <li>- Dé ejemplos (quién) para cada elemento del modelo de negocio.</li> <li>- ¿Cómo contribuye este proyecto a reforzar la economía local?</li> <li>- ¿Cómo contribuye este proyecto a la economía circular?</li> </ul>

**Más información:** <https://socialbusinessdesign.org/recyclepoints-business-model-case-study/>

## Referencias

- <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>
- <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/market-analysis-for-your-business-plan>
- <https://businesscasestudies.co.uk/business-plan/>
- <https://altametrics.com/en/business-development.html>

- <https://business.gov.au/planning/business-plans/develop-your-business-plan>
- <https://www.ceffect.com/clients/business-planning/>
- <https://www.morebusiness.com/business-case-studies/>
- <https://www.waveapps.com/blog/entrepreneurship/importance-of-a-business-plan>
- <https://www.businesswest.co.uk/blog/writing-business-plan-will-teach-you-these-three-important-skills>
- <https://www.business2community.com/small-business/build-successful-business-plan-01385150>
- [Formato del plan de negocio \(thebalancesmb.com\)](https://www.thebalancesmb.com)
- [Plan de negocio Sección 5: Análisis de mercado \(aofund.org\)](https://www.aofund.org)
- <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>
- <https://www.strategyzer.com/expertise/business-models>
- <https://www.masterclass.com/articles/business-model-canvas-explained#a-brief-history-of-the-business-model-canvas>
- <https://businessmodelanalyst.com/business-model/>
- <https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/>
- <https://socialbusinessdesign.org/what-is-a-social-business-model-canvas/>

# Módulo 7. Financiación para emprendedores de la economía circular

## Introducción

Según la Fundación Ellen MacArthur<sup>22</sup>, "la economía circular ofrece una gran oportunidad para que el sector financiero cumpla los compromisos climáticos y otros objetivos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), al tiempo que aprovecha las fuentes de nuevo y mejor crecimiento y creación de valor a largo plazo. La adopción de prácticas circulares tiene el potencial de reducir el riesgo y aumentar la resiliencia a través de la diversificación del modelo de negocio, desvinculando el crecimiento económico del uso de los recursos y el impacto ambiental, y anticipando mejor la regulación más estricta y las preferencias cambiantes de los clientes".

Casi la mitad de las emisiones que causan el cambio climático provienen de la forma en que fabricamos y utilizamos los productos y los alimentos. La economía circular nos proporciona las herramientas necesarias para abordar conjuntamente el cambio climático y la pérdida de biodiversidad. Puede ampliarse rápidamente en todos los sectores para crear valor y puestos de trabajo, al tiempo que aumenta la resistencia de las cadenas de suministro y ofrece un enorme potencial de crecimiento económico, estimado en 1,8 billones de euros al año solo en Europa (Ellen MacArthur Foundation, 2020).

Asimismo, el reconocimiento de las oportunidades que ofrecen las empresas de la economía circular que crean una cartera saludable para las instituciones y contribuyen a la transición hacia una economía circular y neutra desde el punto de vista climático son cada vez más atractivas para el sector privado.

Apoyar la transición a una economía circular requiere, entre otras cosas, reorientar los flujos de capital hacia la inversión sostenible. Para el sector privado, esto significa integrar los factores ambientales, sociales y de gobernanza en el proceso de toma de decisiones de inversión, además de los económicos. También requiere movilizar las fuentes de financiación pública disponibles para garantizar que los proyectos circulares, sea cual sea su nivel de preparación técnica, obtengan los recursos que necesitan para desbloquear soluciones escalables.

---

<sup>22</sup> <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/finance/overview>

## Temas

Este módulo aborda y comprende los siguientes temas:

1. Financiación sostenible para una economía circular
2. Inversión verde
3. Desafíos financieros
4. Criterios que los inversores pueden utilizar para evaluar una idea
5. Potencial financiero
6. Estructura de capital
7. Fase de financiación y desarrollo de la empresa
8. Fuentes de financiación
9. Inversión social
10. Inversión de impacto
11. Inversores privados: el business angel
12. Crowdfunding
13. Financiación europea

## Resultados del aprendizaje:

Conocimiento	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"><li>● Conocimientos básicos de hecho sobre la financiación</li><li>● Conocimiento de las características organizativas importantes que permiten planificar una empresa con éxito y buscar la financiación necesaria</li><li>● conocimiento de los retos adicionales para la financiación de una empresa</li><li>● Conocimiento factual sobre los términos utilizados en la financiación</li><li>● Conocimiento de los criterios que los inversores pueden utilizar para</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Comprender las dificultades a las que pueden enfrentarse las empresas a la hora de buscar financiación</li><li>● Analizar qué debe tener en cuenta un emprendedor para iniciar un proyecto</li><li>● Identificar el papel de los particulares o consumidores en la financiación de proyectos sociales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Conciencia de la necesidad de financiación</li><li>● Apreciación de cómo la inversión social puede ayudar a las empresas sociales a la solución de problemas sociales y medioambientales.</li><li>● Conciencia del impacto del emprendimiento social en las comunidades</li></ul>

evaluar una idea o proyecto ● Conocimiento fáctico de los diferentes tipos de financiación o fuentes de financiación		
---	--	--

## Financiación sostenible para una economía circular

Tal y como se concluye en el "Informe sobre financiación sostenible para una economía circular" del taller conjunto de Japón y la UE en el Diálogo sobre la Eficiencia de los Recursos 2019 del G20<sup>23</sup>, los mensajes clave fueron:

- El cambio a una economía circular no es una opción, sino una respuesta inevitable al crecimiento de la población mundial, el aumento de la prosperidad y la disponibilidad limitada de recursos naturales. La transición a una economía circular implica grandes oportunidades de negocio y puede crear nuevas oportunidades de empleo.
- Existen considerables obstáculos para la adopción generalizada de prácticas más circulares, como los incentivos económicos, las normas contables y la normativa que suelen favorecer las soluciones y los modelos empresariales lineales convencionales.
- Los gobiernos tienen un papel crucial a la hora de reducir los obstáculos para una economía circular y crear un terreno de juego que favorezca las soluciones, los productos y los modelos empresariales más sostenibles.
- El sector financiero también tiene que desempeñar un papel clave para facilitar el cambio a una economía circular, proporcionando recursos para las inversiones circulares, ofreciendo productos de seguros adecuados para las prácticas circulares, como el arrendamiento y el uso compartido, y desarrollando sistemas de calificación y requisitos de divulgación de información que puedan ayudar a mejorar la transparencia en torno a los riesgos empresariales relacionados con la sostenibilidad.
- Los bancos y otros prestamistas e inversores también pueden concienciar a sus clientes a través del diálogo. Pueden ayudar a las empresas clientes a identificar

<sup>23</sup>[https://ec.europa.eu/environment/international\\_issues/pdf/File%201%20-%20G20%20Sustainable%20Finance%20for%20Circular%20Economy%20\(Tokyo%2010%20October%202019\)%20-%20Report.pdf](https://ec.europa.eu/environment/international_issues/pdf/File%201%20-%20G20%20Sustainable%20Finance%20for%20Circular%20Economy%20(Tokyo%2010%20October%202019)%20-%20Report.pdf)

los distintos tipos de riesgos asociados a los modelos lineales y hacerlas conscientes de las oportunidades de la transición a soluciones más circulares.

- Muchos modelos de negocio de la economía circular tienen perfiles de riesgo difíciles de evaluar y generan un bajo rendimiento de la inversión a corto plazo. Se necesitan nuevos modelos de evaluación de riesgos. Existen fuertes vínculos entre la mitigación del cambio climático y la economía circular, que pueden contribuir a estimular las inversiones en circularidad.
- Algunas, generalmente grandes empresas, utilizan los bonos verdes para obtener financiación para inversiones relacionadas con la sostenibilidad. Sin embargo, una gran parte de las empresas del sector de la gestión de residuos y el reciclaje son pymes y carecen de la capacidad y el tamaño necesarios para emitir sus propios bonos. El sector del reciclaje también sufre un problema de imagen que contribuye al escaso interés de los inversores.
- La transición a una economía circular requiere la contribución de todos los grupos de la sociedad. La innovación empresarial, las reformas normativas y los cambios en el estilo de vida deben ir de la mano. Es esencial una amplia concienciación sobre la necesidad de esa transición y sobre el papel de los distintos agentes.

En los últimos dos años, el cambio climático y otras cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) se han convertido en temas clave para los gestores de activos, los bancos y otras empresas de servicios financieros. Los clientes esperan soluciones y la presión reguladora va en aumento.

La cuestión ya no es si el cambio climático y otras cuestiones ASG importan al sector de los servicios financieros, sino cómo los abordará. La economía circular es una parte crucial de la respuesta a esta pregunta.

Mira este vídeo de la Fundación Ellen MacArthur [¿Cómo ven las principales empresas de servicios financieros la oportunidad de la economía circular?](#)

Por otra parte, las empresas sociales contribuyen cada vez más a abordar los retos socioeconómicos -como el desempleo y el aumento de las desigualdades-, a menudo de forma innovadora y sostenible a nivel local, regional y mundial. Un amplio abanico de partes interesadas, incluidos los responsables políticos, los empresarios, los ciudadanos y los inversores, se han interesado más por las empresas sociales. Los millennials, especialmente, están mostrando una fuerte voluntad de participar activamente en la resolución de problemas sociales a través del emprendimiento social (UNICEF, 2007).

Los consumidores también son cada vez más conscientes de la importancia de las cuestiones éticas, como demuestra el fenómeno del comercio justo y de la compra social. Su deseo de prestar apoyo directo a proyectos sociales en diferentes sectores de actividad también queda ilustrado por los nuevos modelos de financiación participativa, como las plataformas de crowdfunding y crowdlending. Al mismo tiempo, nuevos actores e intermediarios financieros están entrando en el campo: los inversores de impacto social, los bancos éticos y los filántropos de riesgo ofrecen nuevas fuentes de financiación para las empresas sociales, pero también exigen evaluaciones de impacto social más rigurosas, promoviendo una cultura de medición y evaluación (OCDE/Comisión Europea, 2015).

## Inversión verde

La inversión sostenible consiste en invertir en el progreso y reconocer que las empresas que resuelven los mayores retos del mundo pueden estar mejor posicionadas para crecer. Se trata de ser pioneros de mejores formas de hacer negocios, y de crear el impulso para animar a más y más personas a elegir el futuro que necesitamos crear.

Al combinar los enfoques de inversión tradicionales con los conocimientos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), los inversores, desde las instituciones mundiales hasta los particulares, están adoptando un enfoque sostenible para alcanzar sus objetivos de inversión.

La inversión verde trata de apoyar las prácticas empresariales que tienen un impacto favorable en el entorno natural. A menudo agrupadas con la [inversión socialmente responsable](#) (ISR) o los criterios [ambientales, sociales y de gobernanza \(ASG\)](#), las inversiones verdes se centran en empresas o proyectos comprometidos con la conservación de los recursos naturales, la reducción de la contaminación u otras prácticas empresariales con conciencia ambiental. Las inversiones verdes pueden encajar bajo el paraguas de la ISR, pero son más específicas (Investopedia, 2022)

Algunos inversores compran bonos verdes, [fondos cotizados](#) verdes ([ETF](#)), [fondos de índice](#) verdes o fondos de inversión verdes, o poseen acciones de empresas respetuosas con el medio ambiente, para apoyar las iniciativas ecológicas. Aunque el beneficio no es el único motivo de estos inversores, hay algunas pruebas de que la inversión verde puede imitar o superar los rendimientos de los activos más tradicionales.

Puntos clave (Investopedia, 2022)

- La inversión verde se refiere a las actividades de inversión alineadas con las prácticas empresariales respetuosas con el medio ambiente y la conservación de los recursos naturales.

- Los inversores pueden apoyar las iniciativas ecológicas comprando fondos de inversión ecológicos, fondos indexados ecológicos, fondos cotizados ecológicos (ETF) o bonos ecológicos, o teniendo acciones de empresas respetuosas con el medio ambiente.
- Las inversiones verdes puras son inversiones en las que la mayoría o todos los ingresos provienen de actividades verdes.
- Aunque el beneficio no es el único motivo, hay pruebas de que la inversión verde puede rivalizar con los rendimientos de los activos más tradicionales.
- Dado que la marca no es suficiente para confirmar un compromiso con las iniciativas ecológicas, los inversores deben realizar una investigación exhaustiva para asegurarse de que una empresa se adhiere a las normas deseadas.

## Desafíos financieros

Empezar una empresa es un reto, por muy buena que parezca tu idea de negocio o por mucho apoyo que tengas o por mucha gente que crea en ella.

Es bien sabido que la mayoría de las pequeñas empresas fracasan en los tres primeros años. Las empresas sociales también tienen los mismos retos y las fuerzas del mercado les afectan, como a todas las pequeñas empresas. La clave está en hacer coincidir la propia cultura organizativa y el mandato de la empresa social con las necesidades y los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto empresarial de éxito. El reto es ser lo más honesto posible en su evaluación.

No importa lo pequeña o grande que sea su idea de empresa, su capacidad para comprender, planificar y gestionar las finanzas es fundamental para el desarrollo y el funcionamiento de cualquier negocio. Estrechamente relacionada con la gestión financiera, la rentabilidad debe ser considerada cuando su organización evalúa sus servicios y programas (Enterprising Non-Profits, 2010).

Un componente fundamental de cualquier plan de negocio es la elaboración del conjunto de proyecciones financieras que se representarán en el estado de cuentas. Las proyecciones financieras son las cifras utilizadas para evaluar la viabilidad financiera de la empresa, determinar las necesidades de capital y evaluar el riesgo. Tanto los directivos como los posibles financiadores están interesados en ver cómo crecen los ingresos y se desarrollan los beneficios a lo largo del tiempo.

Por otro lado, la organización debe contar con un sólido sistema de contabilidad que permita hacer un seguimiento de la empresa. Hay que poder y estar dispuesto a aportar capital a la empresa para sus fases de desarrollo y tener en mente otras fuentes de capital para lanzar realmente la empresa.

Hay empresas que pueden ayudarte en diferentes áreas de tu negocio, desde la gestión hasta el soporte de internet, en la red o en cuestiones legales. Las apps se han convertido en una práctica herramienta con la que puedes hacer desde el registro de tus empleados hasta la elaboración de nóminas o el control de tus ventas.

El mundo digital es un aspecto que se ha convertido en una parte esencial del negocio en el mundo de los negocios, y las redes digitales son la mejor -si no casi la única- manera de darse a conocer ampliamente y expandir su negocio.

## Criterios que los inversores pueden utilizar para evaluar una idea

A continuación, se exponen algunos de los criterios que los inversores interesados pueden utilizar para evaluar la idea de una empresa social. Intente siempre describir su idea en estos términos. Un buen ajuste con estos criterios es un buen indicador de que una idea tendrá éxito (además de conseguirte la financiación).

<b>Criterios financieros</b>	<b>Criterios sociales</b>
<p><b>Buena idea de negocio:</b></p> <p>¿Es una buena idea de negocio?</p> <p>¿Existe una base de clientes significativa para los productos o servicios que se van a producir?</p> <p>¿Pueden venderse con un margen suficiente para obtener beneficios?</p> <p>¿Existe una ventaja competitiva?</p>	<p><b>Buena idea de servicio</b></p> <p>¿Se trata de un producto o servicio realmente necesario en la comunidad?</p> <p>¿Resultaría en una mejora significativa de la vida de suficientes personas?</p> <p>¿Puede proporcionarse a un coste que tenga sentido?</p> <p>¿Ofrece este enfoque para resolver el problema alguna ventaja competitiva sobre otras formas de hacerlo?</p>
<p><b>Estrategia correcta</b></p> <p>¿Existe una buena estrategia para lograr el éxito empresarial, el rendimiento financiero de la inversión?</p> <p>En la estrategia, ¿son creíbles las hipótesis financieras del plan de negocio e incluyen una estrategia de salida razonable?</p>	<p><b>Estrategia correcta</b></p> <p>¿Existe una buena estrategia para lograr un impacto social significativo?</p> <p>¿Se ha desarrollado un buen plan de negocio para aplicar una estrategia sostenible?</p>
<p><b>Personas que lo hacen funcionar</b></p> <p>¿Son las personas de la empresa las que pueden hacerla triunfar?</p>	<p><b>Personas que lo hacen funcionar</b></p> <p>¿Son las personas que dirigen la organización capaces de conseguirlo?</p>

Cuadro 8: Criterios de los inversores, Fuente: *Enterprising Non-Profits*, 2010

## Potencial financiero

Las siguientes preguntas le servirán para analizar su potencial financiero y poder planificar la obtención de fondos para su empresa. Estas preguntas te ayudarán a

responder a la cuestión fundamental que debes plantearte: ¿Puede alcanzar sus objetivos de rentabilidad?

- ¿Cuáles son sus posibles costes de puesta en marcha, incluyendo la tecnología, el personal, los materiales, el equipo, el marketing y la planificación?
- ¿Cuáles serán sus costes de explotación?
- ¿Qué precio, aproximadamente, podría cobrar? ¿Cómo se determinaría el precio?
- ¿Cuál es su sensación de beneficio potencial por una venta?
- ¿Prevé problemas de liquidez, como la demanda estacional o los elevados costes iniciales?
- ¿Cuánto capital circulante se necesita?
- ¿Cuáles podrían ser sus hipótesis de venta en los primeros años? ¿Números? ¿Crecimiento?
- ¿Cuánto tiempo pasará hasta que la empresa alcance el equilibrio?
- ¿Cuáles son los principales factores de rentabilidad? ¿Puede la empresa funcionar a este nivel?
- ¿Existen posibles fuentes de apoyo financiero y humano para las diferentes etapas de desarrollo?

## Estructura de capital

En las empresas, la estructura de capital viene determinada por la combinación de los diferentes recursos que utiliza la empresa para financiar sus inversiones.

En una empresa común, la estructura de capital se refiere a la cantidad de deuda y/o capital que emplea una empresa para financiar sus operaciones y sus activos. La deuda consiste en dinero prestado que se debe devolver al prestamista, normalmente con gastos de intereses. Los fondos propios consisten en derechos de propiedad de la empresa, sin necesidad de devolver ninguna inversión.

El objetivo de maximizar el valor de mercado de una empresa implica encontrar la combinación de capital y deuda que minimice el coste de capital de la empresa. En una empresa convencional, el objetivo suele ser maximizar el rendimiento de los accionistas, pero esto es muy diferente en una empresa social.

## Fase de financiación y desarrollo de la empresa

Una gran idea, un fuerte deseo de ayudar a cambiar el mundo a mejor y un plan de negocio detallado te darán un buen comienzo a la hora de iniciar un negocio empresarial. Pero es imposible empezar a menos que tengas la financiación que respalde tu visión.

Cualquier negocio, también las empresas sociales, necesitan financiación en diferentes etapas para cumplir sus objetivos. Además de los ahorros personales y de la financiación tradicional que ofrecen los bancos, hay ciertas fuentes a las que pueden

recurrir. Esto se debe a que cada etapa tiene un nivel de riesgo y un coste asociado, que hay que conocer bien para encontrar el mejor inversor para cada una de ellas.

El acceso a la financiación es clave durante todo el ciclo de vida de las empresas. Como emprendedor, sabrás que, durante el proceso de creación de tu empresa, ésta pasará por diferentes fases y en cada una de ellas, tendrás diferentes necesidades que resolver y, por tanto, necesitarás un tipo de financiación específico.

Afortunadamente, existen varios tipos de financiación externa que permiten que los proyectos despeguen y alcancen el éxito en muchos casos. La elección correcta de las fuentes de financiación para una empresa es crucial para garantizar su desarrollo y crecimiento. Cada una de ellas tiene un nivel de riesgo y un coste asociado que hay que distinguir para encontrar el mejor inversor.

En este vídeo, Luis Sande, de la empresa social Auara, habla de la financiación y de las 4 fases del desarrollo de la empresa: <https://youtu.be/EFUcskoq90>.

Estas son las cuatro fases:

1. **Fase inicial de gestación.** En esta primera fase lo más importante son los fundadores y la idea en la que se va a basar el negocio, que debe estar bien fundamentada. En esta fase las necesidades financieras deben ser bajas, ya que es cuando se determina si el proyecto será viable. El pacto de accionistas debe estar bien establecido en esta fase, para profesionalizar lo que aporta cada fundador. Asimismo, una empresa social debe desarrollar su declaración de misión.
2. **Segunda fase: Creación.** Esta fase llega cuando ya tienes un prototipo de producto y tus necesidades financieras aumentan. Además, ya tienes un equipo en marcha. Como el nivel de riesgo es alto, porque todavía no hay nada lanzado al mercado, los mejores inversores son los **familiares y amigos**, personas cercanas a los fundadores que creen en el proyecto y apuestan por él. Una herramienta básica que debe incorporarse en esta etapa es un plan de negocio a 5 años, que refleje cómo se desarrollará la empresa y sus necesidades económicas. **Es importante, como empresa social, auditar las cuentas para ser muy transparente.** Por último, existen métodos de financiación accesibles, como las incubadoras y los premios.
3. **Fase 3: Lanzamiento.** En esta fase se requiere un mayor nivel de financiación, ya que es cuando habrá que formar un equipo comercial, distribuir el producto, producir suficiente stock, etc. Por lo tanto, la empresa tiene que profesionalizarse. Es en este momento cuando hay que buscar inversores como **business angels, inversores de impacto y empresas de crowdfunding.** Es importante definir bien el plan de salida del inversor de la empresa creada. También se empieza a tener en cuenta a los bancos, ya que se necesitan líneas

de liquidez. Con inversores más fuertes y profesionales, se aconseja buscar asesoramiento legal y financiero.

4. **Fase 4: Consolidación.** Es el momento de plantearse la ampliación de la empresa a otros mercados, haciéndola más grande y, por tanto, la necesidad financiera aumenta considerablemente. Los inversores más aconsejables en esta fase son el **capital riesgo o los fondos de inversión de impacto**. Otra forma de conseguir capital es a través de **alianzas** con empresas europeas y la búsqueda de financiación conjunta, o de **ayudas públicas o préstamos**. Dado que en esta fase lo normal **es estar cerca del punto de equilibrio**, las instituciones financieras suelen acceder a la financiación sin recurso.

## Fuentes de financiación

La empresa social también puede recurrir a **inversores privados**, como los business angels, o a plataformas de crowdfunding (financiación colectiva, crowdlending...), aunque cada vez hay más opciones que ofrecen ayuda especializada a las start-ups. Los **programas públicos** desempeñan un papel pequeño, pero no insignificante, en lo que respecta a la financiación empresarial.

Si no tienes idea de cómo conseguir apoyo financiero, infórmate sobre las ayudas públicas, las líneas de financiación e incluso puedes recurrir a una consultora para encontrar el modelo más adecuado para tu plan.

**Las aceleradoras, al igual que** los inversores privados, se han convertido en una opción muy viable para materializar tu proyecto, sobre todo por los extras que aportan. La experiencia de mentores y emprendedores que te asesoran o comparten sus redes de contactos hará más factible la puesta en marcha de tu negocio.

Esta proliferación de incubadoras, aceleradoras, espacios de innovación... que se ha producido en los últimos años ha llegado también a las instituciones públicas, privadas y también a las públicas, ayuntamientos, gobierno regional y central, que cada vez están más a favor del emprendimiento.

Una vez que entre en la rueda, encontrará numerosas oportunidades para mostrar su idea y encontrar apoyo: **eventos específicos** (movilidad sostenible, tecnología, ciudades sostenibles, ciudades inteligentes...), **ferias comerciales y reuniones de networking** le ayudarán a darse a conocer y crear alianzas.

Siempre puedes optar por **premios** que, además de la aportación económica, darán visibilidad a tu proyecto. proyecto.

**Pero no olvide esto: la búsqueda de financiación debe ser coherente con la misión y la visión de la organización y debe ser coherente con los grupos con los que trabaja.**

## Inversión social

La inversión social es el uso de financiación reembolsable para ayudar a una organización a lograr un objetivo social. Las organizaciones benéficas y las empresas sociales pueden utilizar la financiación reembolsable para ayudarles a aumentar su impacto en la sociedad, por ejemplo, haciendo crecer su negocio, proporcionando capital de trabajo para la ejecución de contratos o comprando activos. Las organizaciones benéficas y las empresas sociales pueden generar un superávit a través de las actividades comerciales, los contratos para la prestación de servicios públicos, las subvenciones y las donaciones, o una combinación de todos o algunos de ellos. Este superávit se utiliza para reembolsar a los inversores.

Hay dos tipos principales de inversión social:

- Préstamo (deuda): Pedir un préstamo que se compromete a devolver en un periodo de tiempo determinado. La mayoría de las inversiones de deuda se devuelven con intereses, es decir, una comisión que se paga al inversor por el uso de su dinero.
- Acciones (capital): Venta de acciones de su organización a un inversor. Los inversores reciben una parte de los beneficios de la organización y pueden participar en la gestión de la misma.

Se puede obtener inversión social de dos grandes grupos:

- A través de una organización: bancos sociales, fideicomisos y fundaciones, empresas de inversión social y verde. Pueden ofrecer un determinado tipo de inversión. Cada organización tendrá diferentes criterios de elegibilidad.
- Directamente de un individuo (o grupo de individuos): inversión ángel, crowdfunding y acciones comunitarias.

La inversión social no es adecuada para todo el mundo, y debe considerarse junto con otras opciones.

¿Cómo elegir un inversor social? Mira este vídeo: <https://youtu.be/wql61d2e7xg>

Cuando una organización recibe una inversión social, normalmente tendrá que pagar un retorno por utilizar el dinero que el inversor le presta. Cualquier inversor social espera que se le devuelva el dinero. El coste del capital se simplifica al tipo de interés que se le cobrará por ese dinero.

Mira este vídeo: <https://youtu.be/f6E4POki8vg>

## Inversión de impacto

La inversión de impacto es una estrategia de inversión que pretende generar efectos sociales o medioambientales beneficiosos específicos, además de ganancias

financieras. Las inversiones de impacto pueden adoptar la forma de numerosas clases de activos y pueden dar lugar a muchos resultados específicos. El objetivo de la inversión de impacto es utilizar el dinero y el capital de inversión para obtener resultados sociales positivos (Investopedia).

Antes de comprometerse con una empresa, los inversores que utilizan la inversión de impacto como estrategia consideran el compromiso de la empresa con la responsabilidad social corporativa (RSC), o el sentido de servir positivamente a la sociedad en su conjunto. El tipo de impacto que puede derivarse de este tipo de inversión varía en función del sector y de la empresa concreta dentro de ese sector, pero algunos ejemplos comunes son la retribución a la comunidad ayudando a los menos afortunados o la inversión en prácticas energéticas sostenibles para ayudar a salvar nuestro planeta.

La mayoría de las inversiones de impacto son realizadas por inversores institucionales, como fondos de cobertura, fundaciones privadas, bancos, fondos de pensiones y otros gestores de fondos. Sin embargo, algunas empresas de servicios financieros con conciencia social, plataformas de inversión en Internet y redes de inversores ofrecen ahora también a los particulares la oportunidad de participar. Uno de los principales ámbitos de actividad son los préstamos de microfinanciación, que proporcionan a los propietarios de pequeñas empresas de países emergentes capital para su puesta en marcha o expansión. Las mujeres suelen ser las beneficiarias de estos préstamos.

Mira este vídeo: <https://youtu.be/jv3oKGUbCPo>

## Inversores privados: el business angel

Aunque lentamente, cada vez son más los emprendedores que acuden directamente a los inversores privados en busca de apoyo. Según el informe 2019 de AEBAN (Asociación Española de Business Angels), "el business angel ya no es 'invisible' como se consideraba tradicionalmente. Su presencia en eventos públicos y en LinkedIn ha cambiado la tradicional discreción por un perfil más público". Las plataformas de crowdequity siguen aumentando su presencia en el entorno de este tipo de inversores e incrementan su relevancia como fuente de proyectos. Las redes han proporcionado a los inversores una oportunidad de diversificación y, sobre todo, un entorno que contribuye a la profesionalización de los inversores.

**Para atraer a los inversores, piensa en grande, reconoce el potencial de tu idea y ve a por ella: ¡utiliza frases inspiradoras!**

## Crowdfunding

El crowdfunding es la práctica de financiar un proyecto o empresa mediante la recaudación de pequeñas cantidades de dinero entre un gran número de personas, normalmente a través de Internet. El crowdfunding surgió en los años 90 como un modelo de financiación destinado a financiar pequeños proyectos de carácter artístico

o cultural a través del papel de los llamados mecenas o particulares que aportaban su dinero en forma de donación o a cambio de una recompensa no monetaria.

Con el paso de los años, el Crowdfunding ha evolucionado hacia nuevos modelos de financiación alternativos en los que los particulares que ofrecen su dinero pasan de ser mecenas a inversores y los particulares y empresas pueden obtener préstamos a través de este método.

Existen diferentes tipos de Crowdfunding:

- Crowd-equity
- Crowdlending
- Crowdsourcing
- Donación por crowdfunding
- Recompensa por crowdfunding

**El Equity Crowdfunding** se basa en el concepto de Crowdfunding. El concepto es el mismo, pero se da un paso más. El método de equidad también se utiliza para el crowdfunding de una empresa, pero esta vez se hace comprando acciones de la empresa y suscribiendo una ampliación de capital. Los inversores se convierten así en propietarios de la empresa y, por tanto, pueden ejercer los derechos asociados a esta condición, como el derecho a participar en los beneficios de la empresa. Por lo general, las empresas que recurren a esta forma de financiación son empresas consolidadas con cierto crecimiento. Es muy interesante para los inversores, ya que no es necesario tener un nivel de capital muy elevado.

**El crowdlending** es la financiación a través de préstamos a empresas o particulares que son financiados por particulares. Proviene de las palabras inglesas "Crowd", multitud y "Lending", préstamo. La financiación solicitada por la empresa se cubre gracias a muchas pequeñas aportaciones de grandes particulares que prestan su dinero. A cambio, estos inversores reciben una contraprestación económica, es decir, el tipo de interés que paga la empresa, y la plataforma de crowdlending intermediaria recibe una pequeña comisión.

**El crowdsourcing** consiste en obtener trabajo, información u opiniones de un gran grupo de personas que envían sus datos a través de Internet, las redes sociales y las aplicaciones para smartphones. Las personas que participan en el crowdsourcing a veces trabajan como autónomos remunerados, mientras que otras realizan pequeñas tareas de forma voluntaria. Por ejemplo, aplicaciones de tráfico como Waze animan a los conductores a informar de accidentes y otros incidentes en la carretera para proporcionar información actualizada en tiempo real a los usuarios de la aplicación. El trabajo de crowdsourcing permite a las empresas ahorrar tiempo y dinero al tiempo que aprovechan a personas con diferentes habilidades o pensamientos de todo el mundo.

**El crowdfunding basado en donaciones** es una forma de conseguir dinero para un proyecto pidiendo a un gran número de contribuyentes que donen individualmente

una pequeña cantidad. A cambio, los patrocinadores pueden recibir recompensas simbólicas que aumentan su prestigio a medida que aumenta el tamaño de la donación. Sin embargo, para las sumas más pequeñas, el financiador puede no recibir nada en absoluto. El crowdfunding basado en donaciones también puede utilizarse para recaudar fondos para causas benéficas.

**El crowdfunding basado en recompensas** consiste en que los individuos donen a un proyecto o negocio con la expectativa de recibir una recompensa no financiera a cambio, como bienes o servicios en una etapa posterior. Un ejemplo común es el de un proyecto o empresa que ofrece un servicio único (recompensas) o un nuevo producto (preventa) a cambio de la inversión. Esta forma de crowdfunding permite a las empresas lanzarse con los pedidos ya hechos y el flujo de caja asegurado (un problema importante para las nuevas empresas) y reúne una audiencia antes del lanzamiento de un producto.

Hay muchas plataformas que ofrecen este servicio, pero aquí incluimos algunas.

Plataformas de crowdfunding: [Inicia](#), [Teaming](#), [iHelp](#)

Plataformas de Crowdlending: [Ecrowd](#), [Colectual](#), [Crowdcube](#)

La Comisión Nacional del Mercado de Valores en España ofrece información sobre las [plataformas](#) de crowdfunding. En este [sitio](#) web puede encontrar más información y una comparación entre las diferentes plataformas de crowdfunding, así como consejos para el éxito. La Comisión Europea ofrece una [guía para el crowdfunding](#) e información sobre [los Business Angels](#).

## Financiación europea

La Unión Europea ofrece varios programas de financiación para apoyar la transición a una economía circular, como los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos, Horizonte 2020 y el programa LIFE.

→ Visión general de las oportunidades de financiación a nivel de [los Estados miembros](#).

Además, el **Banco Europeo de Inversiones** (BEI) ofrece financiación y asesoramiento para proyectos de economía circular a través del Fondo Europeo para Inversiones Estratégicas y el programa "Financiación de la UE para Innovadores" (InnovFin).

→ Visión general del papel [del BEI](#) en el apoyo a la economía circular

Desde abril de 2021, la [Agencia Ejecutiva del Consejo Europeo de Innovación y de la Pequeña y Mediana Empresa \(EISMEA\)](#) gestiona [varios programas de la UE](#) en los ámbitos del apoyo a las PYME y la innovación, el medio ambiente, la acción por el clima, la energía y los asuntos marítimos, en parte o en su totalidad, en nombre de la

Comisión Europea. A través de estos programas, la EASME ofrece financiación de la UE y otros tipos de apoyo a empresas, pequeñas empresas, investigadores, organizaciones no gubernamentales y organismos públicos para ayudarles con proyectos que creen empleo y crecimiento y ayuden a Europa a avanzar hacia una economía sostenible, con bajas emisiones de carbono y respetuosa con la naturaleza.

El mercado único es el corazón de la UE. Es el mayor mercado del mundo, donde las personas, los bienes, los servicios y el dinero pueden circular casi con la misma libertad que dentro de un mismo país. Los ciudadanos de la UE pueden viajar, estudiar, trabajar y enamorarse más allá de las fronteras. Los consumidores pueden comprar productos seguros en el mercado y disfrutar de un alto nivel de seguridad alimentaria.

Para el presupuesto de la UE a largo plazo (2021-2027), la Comisión propone un programa específico de 4.200 millones de euros para potenciar y proteger a los consumidores y permitir que prosperen las numerosas pequeñas y medianas empresas (PYME) de Europa. Más información aquí: [https://ec.europa.eu/growth/news/first-ever-financial-programme-boost-single-market-ready-kick-2021-04-28\\_en](https://ec.europa.eu/growth/news/first-ever-financial-programme-boost-single-market-ready-kick-2021-04-28_en).

La misión de la [Agencia Ejecutiva Europea de Clima, Infraestructuras y Medio Ambiente \(CINEA\)](#) es apoyar a las partes interesadas en la realización del Pacto Verde Europeo mediante una gestión de programas de alta calidad. CINEA gestiona los programas de Clima y Medio Ambiente (Horizonte Europa, Fondo de Innovación, Mecanismo de Transición Justa, Life), Energía, Transporte y Movilidad, y el Fondo Europeo Marítimo, de Pesca y Acuicultura.

En este sitio web encontrarás convocatorias para un tema específico [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/find-calls-funding-topic\\_en](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/find-calls-funding-topic_en)

Este [sitio](#) ayuda a las pequeñas y medianas empresas (PYME) a solicitar préstamos y capital riesgo con el apoyo de la Unión Europea. Selecciona tu país para buscar oportunidades de financiación.

Aquí puedes encontrar un vídeo explicativo, en todas las lenguas oficiales de la UE, sobre cómo [acceder a EU Finance](#).

## Recursos de aprendizaje adicionales

<b>Título del módulo:</b>	Módulo 7. Financiación para emprendedores de la Economía Circular
<b>Título del recurso:</b>	El mayor inversor del mundo adopta la economía circular: BlackRock
<b>Código de recurso:</b>	R7.1

<b>Descripción del recurso:</b>	<p>BlackRock es el mayor gestor de activos del mundo que invierte en nombre de sus clientes -desde fondos de pensiones y fondos soberanos hasta oficinas de familias y particulares- en activos como acciones de empresas que cotizan en bolsa, bonos corporativos y soberanos, y activos reales, como infraestructuras y viviendas.</p> <p>El fondo pretende impulsar las inversiones en empresas que cotizan en bolsa y que ya contribuyen o se benefician de la transición a una economía circular. Algunos ejemplos son Adidas, que se ha comprometido a utilizar un 100% de poliéster reciclado en sus zapatillas de deporte para 2024, y Tomra, que proporciona una "infraestructura de venta inversa" para la industria del reciclaje.</p> <p>A través de este fondo, BlackRock ha enviado una fuerte señal a otros inversores y empresas de que la transición a una economía circular está ocurriendo, y que invertir en la economía circular no solo contribuye a una sociedad más resistente y regenerativa, sino que ofrece la oportunidad de generar mejores rendimientos financieros y competitivos.</p>
<b>¿Qué obtendrá al utilizar este recurso?</b>	En su página web puedes explorar las oportunidades de financiación para la inversión sostenible. Haciendo clic en la parte superior puede cambiar la ubicación.
<b>Enlace al recurso:</b>	<a href="https://www.blackrock.com/us/individual/investment-ideas/sustainable-investing#">https://www.blackrock.com/us/individual/investment-ideas/sustainable-investing#</a>

<b>Título del módulo:</b>	Módulo 7. Financiación para emprendedores de la Economía Circular
<b>Título del recurso:</b>	Capital de circularidad
<b>Código de recurso:</b>	R7.2
<b>Descripción del recurso:</b>	<p>Circularity Capital es una empresa de capital privado especializada que invierte en empresas en fase de crecimiento en la economía circular. Circularity Capital se fundó como gestor de inversiones independiente en 2015, con la misión de ofrecer valor a los inversores apoyando el crecimiento y la innovación en la economía circular. Somos un inversor práctico que apoya y utiliza la experiencia y los conocimientos especializados de nuestro equipo en la economía circular para apoyar a las empresas que respaldamos.</p>
<b>¿Qué obtendrá al utilizar este recurso?</b>	En su página web se pueden explorar las oportunidades de financiación para la inversión sostenible.
<b>Enlace al recurso:</b>	<a href="https://circularitycapital.com/">https://circularitycapital.com/</a>

<b>Título del módulo:</b>	Módulo 7. Financiación para emprendedores de la Economía Circular
<b>Título del recurso:</b>	Ideas y análisis sobre la financiación de la economía circular
<b>Código de recurso:</b>	R7.3
<b>Descripción del recurso:</b>	Ha llegado el momento de que el sector de los servicios financieros aproveche las nuevas oportunidades de crecimiento e inversión. El siguiente documento ofrece un nuevo análisis que pone de relieve el rápido crecimiento de la financiación y la inversión en la economía circular, así como pruebas que demuestran cómo las estrategias de la economía circular pueden reducir el riesgo de las inversiones e impulsar una mayor rentabilidad ajustada al riesgo para los inversores y las instituciones financieras.
<b>¿Qué obtendrá al utilizar este recurso?</b>	En este documento podrás aprender que las oportunidades de la economía circular pueden encontrarse en casi todos los sectores de la economía mundial. Los sectores de los plásticos, la moda y la alimentación destacan como algunos de los que tienen más probabilidades de sufrir un impacto significativo o incluso de verse alterados por la economía circular a corto plazo, impulsados por la innovación, la normativa y la evolución de las preferencias de los clientes. Pasar de una economía lineal a una circular no consiste únicamente en financiar empresas perfectamente circulares o en abandonar las extractivas. Esta transformación requerirá que todos los sectores cambien rápidamente y a escala para alcanzar los objetivos climáticos y construir una economía resiliente. El documento ofrece una evaluación cualitativa del potencial de crecimiento de la economía circular en todos los sectores.
<b>Enlace al recurso:</b>	Financiación de la economía circular. Aprovechando la oportunidad. <a href="https://emf.thirdlight.com/link/17z1dk7idbty-lrrp3s/@/preview/1?o">https://emf.thirdlight.com/link/17z1dk7idbty-lrrp3s/@/preview/1?o</a> La economía circular como estrategia de reducción de riesgos y motor de rendimientos superiores ajustados al riesgo: <a href="https://emf.thirdlight.com/link/29wifcw68gx1-yw31dj/@/preview/1?o">https://emf.thirdlight.com/link/29wifcw68gx1-yw31dj/@/preview/1?o</a>

<b>Título del módulo:</b>	Módulo 7. Financiación para emprendedores de la Economía Circular
<b>Título del recurso:</b>	Plataforma de crowdfunding
<b>Código de recurso:</b>	R7.4
<b>Descripción del recurso:</b>	Este recurso es un sitio web donde se pueden comparar las principales plataformas de recaudación de fondos y crowdfunding en línea y leer varios artículos relacionados con el Crowdfunding

<b>¿Qué obtendrá al utilizar este recurso?</b>	Este sitio web proporciona consejos e información sobre el crowdfunding
<b>Enlace al recurso:</b>	<a href="https://www.crowdfunding.com/">https://www.crowdfunding.com/</a>

<b>Título del módulo:</b>	Módulo 7. Financiación para los empresarios de la economía circular
<b>Título del recurso:</b>	VERGE Capital: Un estudio de caso de financiación accesible para empresas sociales dirigidas por mujeres
<b>Código de recurso:</b>	R7.5
<b>Descripción del recurso:</b>	Este recurso es un artículo del sitio web que explica un caso práctico de financiación accesible para empresas sociales dirigidas por mujeres. VERGE Capital es un programa de financiación social de Pillar Nonprofit Network (Pillar). VERGE Capital concede préstamos a empresas sociales en el suroeste de Ontario, centrándose en grupos que merecen la equidad, incluidas las mujeres. VERGE gestiona actualmente dos fondos: el Startup Fund y el Breakthrough Fund.
<b>¿Qué obtendrá al utilizar este recurso?</b>	La lectura de este artículo te ayudará a aprender cómo la construcción de una economía más inclusiva significa construir sobre sus fundamentos basados en el lugar para incluir un compromiso con la inversión de lente de género y alinear las inversiones con la justicia racial y social.
<b>Enlace al recurso:</b>	<a href="https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/financing-circular-economy">https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/financing-circular-economy</a>

## Referencias

Emprendedores (2020). *Guía Quién te ayuda a emprender*. [online] Available at: <http://www.emprendedores.es/wp-content/uploads/2020/05/guia-quien-te-ayuda-a-emprender-emprendedores-270-1583166350.pdf> [Accessed 25 Jan. 2022]

Bocconi University, Ellen MacArthur Foundation, Intesa Sanpaolo (2021), *The circular economy as a de-risking strategy and driver of superior risk-adjusted returns*. Available at: <https://emf.thirdlight.com/link/29wifcw68gx1-yw31dj/@/preview/1?o>

Ellen MacArthur Foundation (2020) *Financing the Circular Economy: capturing the opportunity*. Available at: <https://emf.thirdlight.com/link/17z1dk7idbty-lrrp3s/@/preview/1?o>

Ellen MacArthur Foundation (n.d.). Financing the Circular Economy [online] Available at: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/finance/overview> [Accessed 20 March. 2022]

Enterprising Non-Profits (2010). *The Canadian Social Enterprise Guide. 2nd Edition.* [online] Available at: [https://www.vancitycommunityfoundation.ca/sites/default/files/uploads/Final\\_SEGuide\\_V2I\\_LowRes.pdf](https://www.vancitycommunityfoundation.ca/sites/default/files/uploads/Final_SEGuide_V2I_LowRes.pdf) [Accessed 25 Jan. 2022]

Investopedia (n.d.). *Impact investing.* [online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/i/impact-investing.asp> [Accessed 25 Jan. 2022]

Irish Social Enterprise Network (2017). *Social enterprise toolkit.* [online] Available at: <https://socialenterprisetoolkit.ie/> [Accessed 25 Jan. 2022]

James Chen, Investopedia (2022). *Guide to green investing.* [online]. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/g/green-investing.asp> [Accessed 20 Mar. 2022]

Luis de Sande Blog (n.d.) *¿Cómo buscar financiación para una empresa social?* [online] Available at: <https://diarioresponsable.com/noticias/27465-como-buscar-financiacion-para-una-empresa-social> [Accessed 25 Jan. 2022]

OECD (1999). *Social Enterprises.* OECD Publishing, Paris. [online] Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264182332-en> [Accessed 25 Jan. 2022]

OECD/European Union (2017). *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium,* OECD, Publishing, Paris. [online] Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268500-en> [Accessed 25 Jan. 2022]

OECD/European Union (2016), *Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises: Policies for Social Entrepreneurship.* OECD/European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg, Available at: <https://www.oecd.org/employment/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-EN.pdf> [Accessed 25 Jan. 2022]

OECD/European Union (2015). *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises: Policies for Social Entrepreneurship.* OECD/European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg.[online] Available at: [https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf) [Accessed 25 Jan. 2022]

UNICEF (2007). *Adolescents and Civil Engagement: Social Entrepreneurship and Young People.* United Nations Children's Fund, New York. [online] Available at :

[http://www.unicef.org/adolescence/files/Learning\\_Series\\_3\\_Social\\_Entrepreneurship\\_24dec2007.pdf](http://www.unicef.org/adolescence/files/Learning_Series_3_Social_Entrepreneurship_24dec2007.pdf) [Accessed 25 Jan. 2022]

# Módulo 8. Encontrar colaboradores - Ampliar la red

## Introducción

El éxito de las empresas que adoptan el modelo de empresa social depende en gran medida de una mayor conciencia pública. Nosotros, y las empresas que apoyamos, tenemos la responsabilidad de tomar decisiones que no sólo nos beneficien a nosotros, sino también a nuestras comunidades a nivel local y global. Por eso es tan importante identificar a las partes interesadas de la organización.

Las decisiones de la empresa deben tener en cuenta a las partes interesadas, ya que su satisfacción es clave para la supervivencia de la empresa.

Cada grupo de interés tiene unas expectativas que espera ver cumplidas por parte de la empresa y por ello es importante mantener la comunicación con ellos, ya sea a través del diálogo o de otras herramientas que permitan conocer sus opiniones respecto a la actividad de la empresa. Dado que una empresa puede tener un gran número de grupos de interés a los que satisfacer, encontrar objetivos comunes entre todos ellos puede ser un reto, pero es necesario encontrar estas claves para asegurar el crecimiento y la supervivencia de la empresa.

En este aspecto, ayuda que la empresa haya implementado políticas de transparencia corporativa, ya que ayudan a generar confianza entre los grupos de interés, especialmente cuando la empresa demuestra un alto compromiso con el cumplimiento normativo en diferentes áreas clave (como la igualdad, el medio ambiente o las medidas anticorrupción).

Por otra parte, hoy en día, las empresas que trabajan en temas de impacto social, medioambiental o económico deben asociarse, colaborar y crear coaliciones para ser más eficaces. Esto es especialmente cierto en el caso de los emprendedores sociales, cuya tarea consiste en encontrar la forma de incorporar un propósito a una organización con ánimo de lucro.

Esto no siempre es fácil. Encontrar socios o alianzas es un proceso lento y minucioso, y encontrar los socios adecuados puede requerir muchos recursos.

### **Temas:**

Este módulo aborda y comprende los siguientes temas:

- 1) La triple cuenta de resultados
- 2) Gestión de las partes interesadas
- 3) Medir el impacto social

- 4) Pasos para asociarse
- 5) La contratación social

### Resultados del aprendizaje:

Conocimiento	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento fáctico sobre quiénes son las partes interesadas.</li> <li>● Conocimiento factual sobre los tipos de partes interesadas en una empresa social</li> <li>● Conocimientos fácticos sobre la realización de un análisis de las partes interesadas</li> <li>● Conocimiento de los métodos para medir el impacto social</li> <li>● Conocimiento de los principales pasos para asociarse para abordar los retos de impacto social</li> <li>● Conocimiento sobre la contratación social en la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprender la importancia de las partes interesadas para una empresa social</li> <li>● Identificar las partes interesadas clave de una empresa social</li> <li>● Analizar el papel de las partes interesadas</li> <li>● Comprender la importancia del compromiso de las partes interesadas</li> <li>● Comprender la importancia de medir el impacto social de una empresa social</li> <li>● Identificar los elementos necesarios para medir el impacto social</li> <li>● Comprender las oportunidades de la contratación social para la empresa social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conciencia de la importancia de las partes interesadas</li> <li>● Apreciación de las necesidades de las partes interesadas</li> <li>● Apreciación de cómo la asociación puede ayudar a las empresas sociales a la solución de problemas sociales y medioambientales.</li> <li>● Conciencia del impacto del emprendimiento social en las comunidades</li> </ul>

## La triple cuenta de resultados

En economía, la triple cuenta de resultados (TBL) sostiene que las empresas deben comprometerse a centrarse tanto en las preocupaciones sociales y medioambientales como en los beneficios. La teoría del TBL postula que, en lugar de una línea de fondo, debería haber tres: los beneficios, las personas y el planeta. El TBL pretende medir el rendimiento financiero, social y medioambiental de una empresa a lo largo del tiempo. El TBL trata de medir el nivel de compromiso de una empresa con la [responsabilidad social corporativa](#) y su impacto en el medio ambiente a lo largo del tiempo. La idea es que una empresa puede ser gestionada de forma que no sólo gane dinero, sino que también mejore la vida de las personas y el bienestar del planeta

# Gestión de las partes interesadas

## Definiciones

**Una parte interesada** (stakeholder en inglés) es una persona u organización que tiene algo que ganar o perder con los resultados de un proceso de planificación, programa o proyecto (Dialogue by Design, 2008). El término "parte interesada" se refiere a todos los grupos internos y externos de personas que se ven afectadas directa o indirectamente por las actividades de una empresa, que tienen sus propias necesidades y expectativas y que, por tanto, influyen en la empresa.

**La participación de las partes interesadas** es el proceso que consiste en recabar eficazmente sus opiniones sobre su relación con la organización, el programa o el proyecto (Friedman y Miles, 2006).

**El análisis de las partes interesadas** es una técnica que se utiliza para identificar y evaluar la influencia y la importancia de personas, grupos de personas u organizaciones clave que pueden influir significativamente en el éxito de su actividad o proyecto (Friedman y Miles 2006).

**La gestión de las partes interesadas** es esencialmente la gestión de las relaciones con las partes interesadas, el proceso de gestión de las expectativas y los requisitos de estas partes.

Las partes interesadas pueden ser **internas o externas** a una organización. Las partes interesadas internas son personas cuyo interés en una empresa proviene de una relación directa, como el empleo, la propiedad o la inversión. Las partes interesadas externas son aquellas que no trabajan directamente con una empresa, pero que se ven afectadas de alguna manera por las acciones y los resultados de la misma. Los proveedores, los acreedores y los grupos públicos se consideran partes interesadas externas.

Las **partes interesadas clave** son aquellas que tienen una influencia significativa o importancia dentro de una organización; también pueden pertenecer a los otros grupos.

## Análisis de las partes interesadas

El análisis de las partes interesadas es un proceso de recopilación y análisis sistemático de información cualitativa para determinar qué intereses deben tenerse en cuenta a la hora de desarrollar y/o ejecutar un proyecto o programa. Suele utilizarse durante la fase de preparación de un proyecto para evaluar las actitudes de las partes interesadas respecto a los posibles cambios. El análisis de las partes interesadas puede realizarse una vez o de forma periódica para hacer un seguimiento de los cambios en las actitudes de las partes interesadas a lo largo del tiempo.

Así pues, un análisis de las partes interesadas le ayuda a identificar a todas las personas implicadas, cómo contribuyen, sus intereses y lo que debe hacer para mantenerlas contentas y mantener el proyecto a tiempo.

**Los pasos exactos para llevar a cabo un análisis de las partes interesadas** dependerán del enfoque que se utilice, pero, independientemente del que se utilice, el proceso pasará por algunas fases:

1. Identificar y mapear las partes interesadas internas y externas
2. Evaluar la naturaleza de la influencia e importancia de cada parte interesada
3. Construir una matriz para identificar la influencia e importancia de las partes interesadas

Aquí puedes descargar algunas plantillas que te ayudarán con el análisis de las partes interesadas:

[Plantilla de cuadrícula de poder/interés,](#)

[Plantilla para un proyecto,](#)

[Ejemplo de matriz de análisis de las partes interesadas,](#)

[Mapeo y análisis de las partes interesadas \(PPT\),](#)

[Plantilla de mapa de las partes interesadas para PowerPoint,](#)

[Plantilla de registro de análisis de las partes interesadas para Excel](#)

## Medición del impacto social

El impacto social es el efecto que las acciones de una organización tienen en el bienestar de la comunidad. Se trata de un cambio significativo y positivo que aborda un reto social acuciante, como la depresión, el desempleo o el daño medioambiental.

La creación de impacto social es el resultado de un conjunto deliberado de actividades con un objetivo que coincide con esta definición.

Si la creación de impacto social está en el centro de lo que es una organización, entonces medir -y, lo que es más importante, comprender- el impacto social que se crea es tan importante como mantener las finanzas en orden.

Al crear una empresa social, debes estar seguro del impacto que estás teniendo en los beneficiarios. Pero no basta con saberlo: hay que recopilar datos reales que muestren la diferencia que se está produciendo en el mundo. Ahí es donde entra la medición del impacto social.

La medición del impacto social permitirá a su organización demostrar y mejorar. Demostrar a las partes interesadas (incluidos los financiadores) que lo que hace su organización está marcando la diferencia. La medición y la evaluación también permitirán a su organización mejorar su impacto identificando sus puntos fuertes o débiles.

## Compromiso de las partes interesadas

Identificar a las partes interesadas y comprometerse con ellas es absolutamente fundamental para medir el impacto. Sin un compromiso adecuado de las partes interesadas, no se puede ni siquiera empezar a medir el impacto de forma eficaz. Es importante saber quiénes son las partes interesadas y cuál es la mejor manera de relacionarse con ellas.

La participación de las partes interesadas ayuda a las organizaciones a tener en cuenta de forma proactiva las necesidades y los deseos de cualquier persona que tenga un interés en su organización, lo que puede fomentar las conexiones, la confianza y la aceptación de las iniciativas clave de su organización. Para ello, es muy importante tener un plan de comunicación:

Cuando se hace bien, el compromiso de las partes interesadas puede mitigar los posibles riesgos y conflictos con los grupos de interés, como la incertidumbre, la insatisfacción, la desalineación, la falta de compromiso y la resistencia al cambio.

## Medir los resultados, no los productos

Un producto indica que se ha realizado una actividad, mientras que un resultado es un indicador de cambio. No basta con medir la cantidad de productos. Por ejemplo, distribuir 25 mosquiteros (producto) para evitar las picaduras de mosquitos no significa necesariamente que se reduzcan los casos de malaria (resultado); puede que los mosquiteros no se utilicen nunca.

## Retorno social de la inversión (SROI)

**El SROI es una metodología para medir el valor financiero de los resultados medioambientales y sociales.** Al establecer indicadores financieros para los resultados, como la "reducción del aislamiento social", se puede asignar una cifra monetaria al impacto de su organización y esta puede demostrar el retorno de la inversión (por ejemplo, cada euro gastado genera 5 euros de valor social).

El SROI es útil para las empresas porque puede mejorar la gestión de los programas mediante una mejor planificación y evaluación. También puede aumentar la comprensión de la corporación sobre su efecto en la comunidad y permitir una mejor comunicación sobre el valor del trabajo de la corporación (tanto internamente como a las [partes interesadas](#) externas). Los filántropos, los [capitalistas de riesgo](#), [las fundaciones](#) y otras [organizaciones sin ánimo de lucro](#) pueden utilizar el SROI para monetizar su impacto social, en términos financieros (Johnson Center for Philanthropy, 2013)

Desarrollado por primera vez por el fondo filantrópico REDF para que las organizaciones sin ánimo de lucro midan el valor social, en lugar del monetario, el marco del Retorno Social de la Inversión (SROI) ofrece **siete principios para medir el impacto social:**

1. Involucrar a las partes interesadas
2. Entender qué cambios
3. Valorar las cosas que importan
4. Incluir sólo lo que es material
5. No reclamar en exceso
6. Sea transparente
7. Verificar el resultado

Una fórmula general utilizada para calcular el SROI es la siguiente:

$$SROI = \frac{SIV - IIA}{IIA \times 100\%}$$

Dónde:

SIV=valor de impacto social

IIA=importe de inversión inicial

Aunque el enfoque varía según el proyecto que se evalúe, hay **cuatro elementos principales que se necesitan para medir el SROI:**

- Insumos o recursos necesarios para la actividad (como los costes de funcionamiento, por ejemplo, de un programa de formación para el empleo)
- Resultados directos de la actividad (por ejemplo, el número de personas formadas por el programa)
- Resultados, o los cambios en las personas que se derivan de la actividad (por ejemplo, nuevos puestos de trabajo, mejora de los ingresos, mejora de la calidad de vida de las personas)
- Impacto, que es el resultado menos una estimación de lo que habría sucedido de todos modos sin la actividad (por ejemplo, si 20 personas obtuvieron nuevos puestos de trabajo, pero cinco de ellas habrían sido contratadas de todos modos, el impacto se basa en las 15 personas que obtuvieron empleo directamente como resultado del programa de formación laboral).

### **Ten en cuenta tu misión**

Medir el impacto no es sólo para los financiadores, su organización también se beneficiará. Medir el impacto no debe ser un mero ejercicio de marcar casillas para justificar su existencia.

## Pasos para asociarse

Al asociarse para abordar los retos de la sostenibilidad y el impacto social, las empresas pueden tomar decisiones más informadas sobre su negocio, sus inversiones, sus objetivos de responsabilidad social corporativa, sus prioridades de impacto social e incluso sus esfuerzos filantrópicos si escuchan y trabajan con otros que tienen habilidades complementarias.

Mira este **vídeo**: Empresas sociales preparadas para la empresa  
<https://youtu.be/vMKWUHewk-M>

Seguir unos sencillos pasos hace que el proceso sea más fácil y eficaz. Este enfoque ha sido eficaz para empresas grandes y pequeñas, empresas de nueva creación, emprendedores sociales, organizaciones sin ánimo de lucro e incluso el Gobierno de Estados Unidos.

En primer lugar, es fundamental que cada organización comprenda sus propias metas y objetivos antes de iniciar una asociación o colaboración. En esta fase es importante establecer prioridades, ya que se necesita tiempo y paciencia para determinar dónde hay lagunas y necesidades de los socios.

El siguiente paso es aclarar qué socios existentes o potenciales tienen objetivos similares y dónde hay conjuntos de habilidades complementarias para abordar las deficiencias. Es necesario prever una acción conjunta, lo que implica garantizar que los objetivos se alineen entre los socios, se definan los resultados cuantitativos, se aclaren los procesos y se identifiquen los puntos fuertes y las funciones de cada socio. Sólo entonces podrá empezar a aplicarse eficazmente la asociación.

Una vez establecida la asociación, es necesario evaluar su eficacia, tanto para colmar las lagunas identificadas en el ejercicio de priorización como para aportar un valor adicional, de forma periódica. Los socios son socios porque se prestan apoyo mutuo. Pero esta dinámica no es permanente; las misiones, el personal, etc. pueden cambiar. Por eso es necesario establecer un punto de control específico en cada asociación, que garantice que la asociación se construye en torno a la confianza, la honestidad y la integridad del trabajo.

## La contratación social

Las empresas están empezando a dar prioridad a la sostenibilidad medioambiental y al impacto social en sus estrategias de la cadena de suministro, pero su motivación no es totalmente altruista. Esto forma parte de un cambio a largo plazo en el que las empresas y la sostenibilidad están cada vez más conectadas y se reconoce que el propósito impulsa el valor empresarial que crea una ventaja competitiva (Monitor Deloitte, 2021). Las presiones externas e internas han llevado a las empresas a intensificar su contribución a la lucha contra el cambio climático y a crear cadenas de valor más inclusivas. Esto es especialmente cierto en 2021, ya que la crisis del COVID

ha puesto de manifiesto las fallas en las cadenas de suministro globales e interconectadas y ha cambiado los hábitos de consumo hacia compras más conscientes y locales (Accenture, 2020). Pero transformar las cadenas de suministro no es una tarea fácil y requiere una acción a múltiples niveles. Aquí es donde existe una increíble oportunidad para que las empresas sociales se integren en las cadenas de valor corporativas.

La contratación social se define como la compra de bienes y servicios por parte de las empresas a empresas sociales. A través de la contratación social, las empresas integran a las empresas sociales en sus cadenas de suministro con la intención explícita de crear un impacto social o medioambiental a través de su contratación (Durand et al. 2021).

La contratación social permite a las empresas impulsar el impacto directamente a través de sus cadenas de suministro (enfoque de "hacer el bien"), extendiéndose más allá de la concienciación y la mitigación de los riesgos de la cadena de suministro (enfoque de "no hacer daño") (Durand et al. 2021).

Existen varias vías para comprometerse con la contratación social, que se clasifican a grandes rasgos en cuatro tipos de compromiso:

1. Interna: Integrar los negocios sociales en su propia cadena de valor.
2. Clientes: Ayudar a los clientes a integrar las empresas sociales en sus procesos de compra.
3. Proveedores: Influir en los proveedores (más allá del nivel 1) para que integren los negocios sociales más allá de la oferta de la empresa.
4. Ecosistema: Construir ecosistemas en toda la industria.

La organización Yunus Social Business trabaja con las empresas para que se dediquen a los negocios sociales. Apoyan a los líderes empresariales en la creación de innovaciones con fines específicos que ayuden a las personas a salir de la pobreza, a tener acceso a la atención sanitaria o a vivir en un entorno libre de contaminación, y conectan a las empresas con la comunidad empresarial social mundial creando alianzas inusuales. Además, el informe "[The Social Procurement Manual](#)", publicado por Yunus Social Business (YSB), ofrece estudios de casos y herramientas prácticas para las empresas que quieran empezar a "comprar social".

## Estudio de caso

<b>Título del módulo</b>	Módulo 8. Encontrar colaboradores - Ampliar la red		
<b>Título del estudio de caso</b>	<b>The Body Shop y Plastics for Change</b>	<b>Código de estudio de caso</b>	CS8.1

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Estudio de caso (CS)</b>	<b>Tipo de aprendizaje</b>	Aprendizaje autodirigido
<b>Duración de la actividad (en minutos)</b>	<b>20</b>	<b>Resultado del aprendizaje</b>	Para saber cómo una empresa puede asociarse con una empresa social
<b>Objetivo de la actividad</b>	Promover la reflexión sobre otras formas de hacer negocios utilizando la economía circular con un propósito social.		
<b>Introducción</b>	<p>Plastics for Change (<a href="https://www.plasticsforchange.org/">https://www.plasticsforchange.org/</a>) se propone crear medios de vida mejores y más seguros para los recolectores informales de residuos en las cadenas de suministro mundiales. Es el primer reciclador verificado por la Organización Mundial del Comercio Justo y se asocia con ONG locales de la India para ofrecer a los recicladores precios mejores y más estables, así como formación. Ofrecen a las empresas una plataforma de mercado de materiales reciclados de alta calidad y de origen ético. Iniciaron una <a href="#">asociación con The Body Shop</a> para lanzar sus servicios a mayor escala. Juntos construyeron un sólido proceso de garantía de calidad, además de crear un impacto social y medioambiental, en línea con los valores de The Body Shop y su programa de comercio justo comunitario. The Body Shop y Plastics for Change se asociaron para desarrollar el primer plástico reciclado de comercio justo, trabajando con más de 2.000 recicladores en la India. El plástico se utiliza para los frascos de cosméticos de la marca.</p> <p>La historia:</p> <p>2016: El fundador y director general de Plastics for Change, Andrew Almack, aborda al responsable de sostenibilidad de The Body Shop en el pasillo de una conferencia en Singapur.</p> <p>2019: Lanzamiento oficial de la cadena de suministro verificada por la Organización Mundial del Comercio Justo.</p> <p>2020: The Body Shop compró 500 toneladas de plásticos reciclados a Plastics for Change.</p> <p>2021: The Body Shop llama a sus competidores a comprar a Plastics for Change como parte de un movimiento global.</p> <p><b>BENEFICIOS DEL IMPACTO:</b> ✓ 33 empleados en la fábrica. ✓ +2.000 recicladores informales. ✓ 300 toneladas de CO2 ahorradas. ✓ 12 millones de botellas de PET recicladas.</p> <p><b>BENEFICIOS EMPRESARIALES:</b> ✓ Comunicación: Más de 600 artículos de prensa. ✓ Compromiso de empleados y consumidores. ✓ Buena voluntad social. Diferenciación de la marca.</p>		
<b>Desafío</b>	Reflexionar sobre las formas de aplicar los modelos empresariales de la economía circular en la cadena de suministro		

<b>Asignación</b>	<p>Preguntas clave a las que debe poder responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo repercute su empresa social en la sociedad y el medio ambiente?</li> <li>- ¿Cómo involucran a las empresas?</li> <li>- ¿Cómo se crea la confianza en las empresas?</li> </ul>
-------------------	---

## Recursos adicionales

<b>Título del módulo:</b>	Módulo 8. Encontrar colaboradores - Ampliar la red
<b>Título del recurso:</b>	Clasificación de las partes interesadas
<b>Código de recurso:</b>	R8.1
<b>Descripción del recurso:</b>	<p>Este es un artículo web que ofrece una clasificación de los grupos de interés en internos, externos y otros.</p> <p>A continuación, incluye un resumen de algunos de los principales responsables internos y externos de una empresa, con una breve descripción.</p>
<b>¿Qué obtendrá al utilizar este recurso?</b>	Este recurso le ayudará a identificar a los principales interesados en una organización o proyecto.
<b>Enlace al recurso:</b>	<a href="https://assetinsights.net/Glossary/G_Stakeholders.html">https://assetinsights.net/Glossary/G_Stakeholders.html</a>

<b>Título del módulo:</b>	Módulo 8. Encontrar colaboradores - Ampliar la red
<b>Título del recurso:</b>	Garantizar la participación efectiva de las partes interesadas
<b>Código de recurso:</b>	R8.2
<b>Descripción del recurso:</b>	<p>Se trata de una guía en línea que apoyará tu compromiso con las partes interesadas y te proporcionará algunas herramientas y consejos útiles para desarrollar planes de comunicación eficaces con las partes interesadas dentro de sus propios equipos.</p> <p>La guía señala las ventajas de garantizar un sólido enfoque de gestión de las partes interesadas, e incluye un modelo para una campaña eficaz de las partes interesadas.</p>
<b>¿Qué obtendrá al utilizar este recurso?</b>	Este recurso te ayudará a conocer el proceso de planificación de una estrategia de participación de las partes interesadas e incluye una práctica recomendada.
<b>Enlace al recurso:</b>	<a href="https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/ensuring-effective-stakeholder-engagement/">https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/ensuring-effective-stakeholder-engagement/</a>

<b>Título del módulo:</b>	Módulo 8. Encontrar colaboradores - Ampliar la red
<b>Título del recurso:</b>	Cómo medir su impacto social
<b>Código de recurso:</b>	R8.3
<b>Descripción del recurso:</b>	<p>Este artículo web explica varios aspectos a tener en cuenta para medir el impacto social de una empresa social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo ayudará la medición del impacto social?</li> <li>• ¿A quién debo involucrar en la medición?</li> <li>• ¿Cuánto debería costar?</li> <li>• ¿Qué mido?</li> <li>• ¿Cómo se mide?</li> <li>• ¿Cómo puedo dar sentido a mis datos?</li> <li>• ¿Cómo presento mis resultados de impacto social?</li> </ul>
<b>¿Qué obtendrá al utilizar este recurso?</b>	Después de leer este artículo, conocerás los aspectos básicos sobre los que hay que trabajar a la hora de medir el impacto de una empresa social. También obtendrá algunas herramientas y directrices para desarrollar la medición.
<b>Enlace al recurso:</b>	<a href="https://www.the-sse.org/resources/sustaining/how-to-measure-your-social-impact/">https://www.the-sse.org/resources/sustaining/how-to-measure-your-social-impact/</a>

<b>Título del módulo:</b>	Módulo 8. Encontrar colaboradores - Ampliar la red
<b>Título del recurso:</b>	Cuando las corporaciones y las empresas sociales trabajan juntas, pueden cambiar el mundo
<b>Código de recurso:</b>	R8.4
<b>Descripción del recurso:</b>	<p>Este recurso es un artículo del sitio web que explica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La transformación de un modelo centrado en los accionistas a un modelo centrado en las partes interesadas requiere innovación, adaptación y nuevas asociaciones</li> <li>• Existe una oportunidad desaprovechada para que las corporaciones y las empresas sociales trabajen juntas para lograr tanto los objetivos de negocio como los de impacto social.</li> <li>• Las empresas sociales pueden aportar inclusión y sostenibilidad a las cadenas de valor de las empresas.</li> <li>• Dos nuevos informes muestran la amplitud de la alineación y el impacto posibles, cuando las empresas utilizan su gasto, o su contratación, para adquirir bienes o servicios de empresas sociales.</li> </ul>
<b>¿Qué obtendrá al</b>	La lectura de este artículo te ayudará a comprender las oportunidades de colaboración entre las empresas sociales y las corporaciones

<b>utilizar este recurso?</b>	
<b>Enlace al recurso:</b>	<a href="https://www.weforum.org/agenda/2021/10/when-corporations-and-social-enterprises-work-together-they-can-change-the-world/">https://www.weforum.org/agenda/2021/10/when-corporations-and-social-enterprises-work-together-they-can-change-the-world/</a>

<b>Título del módulo:</b>	Módulo 8. Encontrar colaboradores - Ampliar la red
<b>Título del recurso:</b>	100 empresas sociales preparadas para las empresas
<b>Código de recurso:</b>	R8.5
<b>Descripción del recurso:</b>	Aquí puedes encontrar 100 ejemplos diversos de empresas sociales que hacen negocios con corporaciones en todas las industrias y geografías. Esta lista es el resultado de una investigación compartida en un nuevo informe: <a href="#">Corporate-Ready: How Corporations and Social Enterprises Do Business Together to Drive Impact</a> , dirigido por Acumen y apoyado por IKEA Social Entrepreneurship, y desarrollado en colaboración con los miembros de la COVID Response Alliance for Social Entrepreneurs del Foro Económico Mundial.
<b>¿Qué obtendrá al utilizar este recurso?</b>	Las empresas sociales que aparecen en esta lista son un subconjunto de las muchas organizaciones increíbles que fueron nominadas y que respondieron a la encuesta de preparación empresarial de Acumen. La lista ofrece una visión del impacto transformador y el valor que se crea cuando las empresas sociales y las corporaciones hacen negocios juntos.
<b>Enlace al recurso:</b>	<a href="https://widgets.weforum.org/100-corporate-ready-social-enterprises/index.html">https://widgets.weforum.org/100-corporate-ready-social-enterprises/index.html</a>

## Referencias

Accenture (2020). *COVID-19: How consumer behavior will be changed*. [online] Available at: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consumer-goods-services/coronavirus-consumer-behavior-research> [Accessed 10 Feb. 2022]

Dialogue by Design (2008). *A Handbook of Public & Stakeholder Engagement*. [online] Available at: <http://designer.dialoguebydesign.net/docs/> [Accessed 10 Feb. 2022]

Durand, L., Frankland, R., Nowack, D., Sánchez, M. (2021) *The Social Procurement Manual. A practical guide to integrating social business into corporate value chains*. Yunus Social Business. Available at: <https://corporateyunus.com/social-procurement> [Accessed 10 Feb. 2022]

Friedman, L. and Miles, S. (2006) *Stakeholders Theory and Practice*. Oxford University Press.

Monitor Deloitte (2021). *The purpose premium. Why a purpose-driven strategy is good for business*. Available at:

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/driving-business-value-with-corporate-purpose.html> [Accessed 10 Feb. 2022]

School for Social Entrepreneurs (n.d.). *Why you should measure your social impact*. [online] Available at: <https://www.the-sse.org/resources/sustaining/measuring-social-impact/> [Accessed 10 Feb. 2022]

Sonenshine, J. (2017). *ChangeSeekers: Finding your path to impact*. Connective Impact.

Wikipedia (n.d.) *Stakeholders Analysis*. [online] Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_analysis) [Accessed 16 Feb. 2022]



# LEARNING CIRCLE



cantabria  
perma  
cultura



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

"The European Commission's support of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information therein." Project Number: 2020-1-UK01-KA226-VET-094435