



# creando valor

Guía de herramientas y recursos  
para el emprendimiento social



**Interreg**  
España - Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Fundo Europeu de Desenvolupament Regional



UNIÓN EUROPEA  
UNÃO EUROPEIA



Ecosistema transfronterizo  
para el fomento del emprendimiento  
y economía social con impacto  
en la Región Euroace

Edita

**Dirección General de Empresa**

Paseo de Roma, s/n

06800 - Mérida (Badajoz)

Tlf: 900 107 360

extremaduraempresa@juntaex.es

Guía de herramientas cofinanciada en un 75% por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del programa Interreg V-A España Portugal (POCTEP) 2014-2020, en el marco del proyecto 0186\_EFES\_4\_E Ecosistema transfronterizo para el Fomento del Emprendimiento y la Economía Social con impacto en la región Euroace.

Cláusula de género: Para facilitar un uso incluyente del lenguaje en las comunicaciones escritas, en aquellos casos en que en el texto de esta publicación se utilicen sustantivos de género gramatical masculino para referirse a colectivos mixtos, debe entenderse que se emplean para designar de forma genérica a personas de ambos sexos, contribuyendo así a la eliminación de estereotipos de género, sesgos y diversas formas de discriminación que constituyen la base de la desigualdad. Esta opción lingüística tiene como única finalidad facilitar la lectura del documento.

Licencia de uso de este Informe: [https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es_ES)

((Reconocimiento No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0))

## Índice

**Conoce el proyecto EFES.** \_ 5

**Cómo usar esta guía.** \_ 7

**Guión visual del recorrido por la guía.** \_ 8

**Fase 1.** Ideación y detección de ideas de negocio. \_ 10

> Herramienta 1. **Media reports.** \_ 13

> Herramienta 2. **Entrevistas cualitativas.** \_ 17

> Herramienta 3. **5 why.** \_ 21

**Fase 2.** Ajuste problema-solución. \_ 28

> Herramienta 4. **Soluciones de mercado.** \_ 31

> Herramienta 5. **Mapa de empatía.** \_ 35

> Herramienta 6. **BrainStore.** \_ 39

**Fase 3.** Ajuste producto-mercado. \_ 46

> Herramienta 7. **Propuesta de valor.** \_ 49

> Herramienta 8. **Prototipado rápido.** \_ 53

> Herramienta 9. **Mapa de experiencia de cliente.** \_ 57

> Herramienta 10. **Canvas de modelo de negocio social.** \_ 61

> Herramienta 11. **Producto mínimo viable.** \_ 65

## Fase 4. Análisis de mercado. \_ 72

- Herramienta 12. **Herramientas on line para el análisis de mercado.** \_ 75
- Herramienta 13. **Mapeo de clientes.** \_ 79
- Herramienta 14. **Análisis de la competencia.** \_ 83
- Herramienta 15. **Herramientas de feedback directo.** \_ 87

## Fase 5. Análisis de viabilidad y acceso a financiación. \_ 94

- Herramienta 16. **Análisis de costes.** \_ 97
- Herramienta 17. **Modelo de ingresos.** \_ 101
- Herramienta 18. **Estudio de viabilidad.** \_ 105
- Herramienta 19. **Fuentes de financiación.** \_ 109

## Fase 6. Medición del impacto. \_ 116

- Herramienta 20. **Medición del impacto. Indicadores SMART.** \_ 119
- Herramienta 21. **Teoría del cambio.** \_ 123
- Herramienta 22. **Loop del aprendizaje.** \_ 127

## Fase 7. Plan de acción. \_ 134

- Herramienta 23. **Branding corporativo.** \_ 137
- Herramienta 24. **Planificación del trabajo. Diagrama de Gantt.** \_ 141
- Herramienta 25. **Pre-lanzamiento, lanzamiento y post-lanzamiento.** \_ 145
- Herramienta 26. **Análisis de escalado.** \_ 149

## Bibliografía y enlaces. \_ 156

### Conoce el proyecto EFES.

La dimensión social de las empresas es innegable, pero para algunas de ellas desarrollar soluciones a los problemas sociales, culturales y ambientales constituye su razón de ser por encima del beneficio.

El emprendimiento social supone otro modelo de hacer empresa. Apuesta por proyectos con impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Contribuye mediante la innovación social a resolver necesidades aún no satisfechas, formando parte así de un crecimiento responsable.

El emprendedor social se enfrenta a un doble reto: generar modelos innovadores y sostenibles que sean capaces de enfrentarse a las necesidades y exigencias del mercado, y a su vez estar preparado para dar respuesta a los desafíos sociales y medioambientales del contexto presente y futuro.

Por esta razón desde la Dirección General de Empresa de la Consejería de Economía, Ciencia y Agenda Digital hemos puesto en marcha el proyecto EFES “Ecosistema transfronterizo para el Fomento del Emprendimiento y la Economía Social con impacto en la región Euroace” que tiene como principal objetivo fomentar y apoyar el espíritu empresarial social, la creación de empresas sociales y consolidar de las existentes, que respondan a retos sociales en los territorios de Extremadura y el Alentejo.



### Cómo usar esta guía.

Para facilitar el uso de la Guía de herramientas y recursos “Creando Valor”, hemos dividido el itinerario emprendedor en 7 fases y para cada una de ellas hemos desarrollado una serie de herramientas para hacer un total de 26.

Puedes abordar el trabajo de forma secuencial, aplicando cada una de las herramientas de forma consecutiva a tu iniciativa de emprendimiento social, comenzando por la herramienta 1 y acabando por la herramienta 26 o puedes utilizar las distintas herramientas de forma independiente según tus necesidades.

Cada una de las herramientas consta de los siguientes apartados:

> **Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?**

En este apartado se hace una descripción breve sobre los aspectos concretos que puede aportar la herramienta en cuestión al desarrollo de tu proyecto de emprendimiento social.

> **Cómo se utiliza.**

En esta sección se relacionan los pasos que debes llevar a cabo para aplicar la herramienta

> **Claves importantes para el uso de la herramienta.**

En este bloque se muestran ideas breves o tips sobre cómo reforzar y sacar el máximo partido a la herramienta.

> **Plantilla de trabajo de la herramienta.**

En esta parte se encuentra el esquema de los bloques de trabajo para la implementación de la herramienta.

> **Anotaciones.**

Sección en la que podrás recoger notas u observaciones que te surjan durante el uso de la herramienta.

Todas las herramientas tienen una versión descargable y rellenable en la que, además, podrás encontrar ejemplos que te ayuden en el proceso.

Puedes acceder a estas herramientas a través de la web [www.proyectoefes.es/creandovalor](http://www.proyectoefes.es/creandovalor)



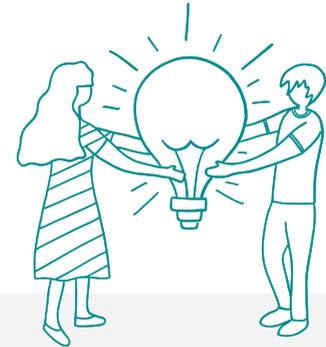
**Fase 1**  
Detección  
de ideas de  
negocio



**Fase 2**  
Ajuste  
problema  
solución



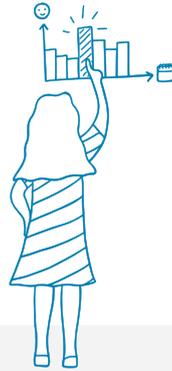
**Fase 3**  
Ajuste  
producto  
mercado



**Fase 4**  
Análisis de  
mercado



**Fase 5**  
Análisis de  
viabilidad y acceso  
a financiación



**Fase 6**  
Medición  
del impacto



**Fase 7**  
Plan de  
acción



## Fase 1

Detección de ideas de negocio

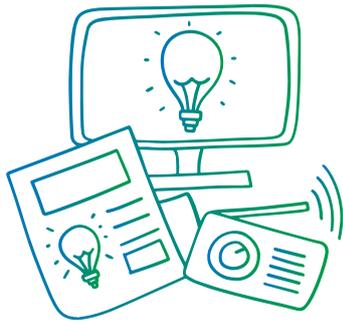
Estás en la fase 1 de la guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social Creando Valor, diseñada en el marco del proyecto EFES.

En esta fase trabajarás la Ideación y detección de ideas de negocio.

A través de las herramientas que te proponemos serás capaz de explorar las tendencias globales y locales e identificar problemas sociales o medioambientales que podrás resolver desde la perspectiva del emprendimiento social a través de tu propia iniciativa.

Serán tres las herramientas que componen esta fase:

- Herramienta 1. **Media reports.**
- Herramienta 2. **Entrevistas cualitativas.**
- Herramienta 3. **5 why.**



### Fase 1.

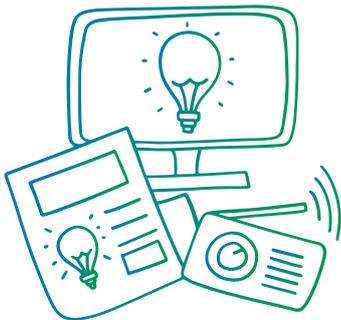
Detección de ideas de negocio

## Herramienta 1

# Media reports

### Referencia

Guía del emprendedor  
**Juan Boluda**



## Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Todo proyecto de emprendimiento social nace de la consecución exitosa de la siguiente cadena de valor:

1. Detección de una necesidad social o medioambiental en el seno de una comunidad.
2. Identificación de una oportunidad asociada a la necesidad detectada.
3. Diseño de una propuesta en forma de proyecto de emprendimiento social que dé respuesta a la necesidad identificada.

Los *media reports* facilitan el análisis, la extracción de información y la detección de necesidades y oportunidades para crear proyectos en los ámbitos social y medioambiental a través de una investigación en Internet y medios digitales, prensa escrita, radio y televisión.

A partir de las necesidades y oportunidades identificadas podrás comenzar a diseñar proyectos de emprendimiento social que den respuesta a estas necesidades.

Te recomendamos que el alcance de tus búsquedas sea local y global, así garantizarás un análisis integral de la realidad que te rodea.

## Cómo se utiliza

Para generar cada uno de los Media Reports que componen esta herramienta distinguimos 2 momentos.

### MOMENTO 1. BÚSQUEDA DE NOTICIAS.

1. Haz una búsqueda minuciosa en el medio correspondiente de noticias de ámbito social o medio ambiental anotando aquellas que te llamen la atención. Te recomendamos que busques la diversidad en la línea editorial de los medios en los que investigues; así conseguirás resultados más enriquecedores.
2. Selecciona las 4 noticias que te parezcan más relevantes.

## MOMENTO 2. DESARROLLO DEL REPORT.

Trabaja cada noticia de las seleccionadas en una fila del report.

1. Columna 1. Sintetiza en un titular la noticia.
2. Columna 2. Cita el medio original del que has extraído la noticia.
3. Columna 3. Describe cuál es la comunidad que se ve afectada en la noticia.
4. Columna 4. Indica cuál es la necesidad social o medioambiental que subyace en la noticia.
5. Columna 5. Identifica la oportunidad asociada a la necesidad detectada.
6. Columna 6. Esboza en un párrafo corto una propuesta de proyecto de emprendimiento social que ponga en valor la oportunidad identificada y de respuesta a la necesidad detectada para la comunidad implicada.

El producto final que obtendrás tras usar esta herramienta serán 4 Media Reports o fichas de investigación en medios, una para Internet y medios digitales, otra para prensa escrita, otra para televisión y otra para radio. Te recomendamos que sigas ese mismo orden a la hora de completar los reports.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Aunque el procedimiento para sistematizar la extracción de información es el mismo para cada media report, su abordaje es diferente según el medio que estemos considerando. A continuación, aportamos una serie de claves para facilitarte la tarea en cada uno de los casos:

- **Internet y medios digitales.** Empieza a buscar por las temáticas más conectadas con tus intereses e inquietudes. No te quedes en la prensa digital. Investiga en redes sociales, blog y foros.
- **Prensa escrita.** Haz una búsqueda detallada en todas las secciones de la publicación, aunque a priori pueda parecer que en alguna será complicado encontrar algún input de valor. Las oportunidades aparecen donde menos lo esperamos.
- **Televisión.** No busques sólo en los informativos. Programas divulgativos, documentales, culturales o de entrevistas pueden ser fuentes interesantes de información.
- **Radio.** Lleva siempre un pequeño cuaderno contigo donde poder anotar noticias de interés. Si las circunstancias hacen posible que recojas un resumen de la noticia, registra al menos, una referencia de la cadena y el programa en el que la has escuchado para poder rescatarla más tarde a través de Internet.

## Media Report

Desarrolla un media report para **Internet y medios digitales**, otro para **prensa escrita**, otro para **televisión** y un último media report para **radio**

### Noticia

1

### Comunidad afectada

3

### Oportunidad identificada

5

### Medio

2

### Necesidad de la comunidad

4

### Propuesta para dar respuesta a la necesidad

6



### Fase 1.

Detección de ideas de negocio

## Herramienta 2

# Entrevistas cualitativas

### Referencia

Proyecto EFES



## Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Una de las claves para el éxito en la implementación de un proyecto de emprendimiento social es llevar a cabo una interacción real con los actores que trabajan en la puesta en acción de iniciativas sociales y medioambientales (personas expertas, usuarios y usuarias, etc.).

El desarrollo de entrevistas cualitativas con los protagonistas facilitará esa interacción y nos permitirá extraer y sistematizar datos e información relevante a través de la conversación y la aproximación directa.

La información obtenida a través de los trabajos de campo y trabajada, será la base para generar soluciones y propuestas de valor y detectar ideas de negocio en los ámbitos social y medioambiental.

Adicionalmente, la puesta en práctica de entrevistas cualitativas nos entrenará en la escucha activa de personas y puntos de vista diferentes con los que contrastar nuestras ideas y opiniones. Además, nos ayudará a configurar una imagen consistente y fundada de la realidad de los sectores o ámbitos sobre los que estemos trabajando..

## Cómo se utiliza

El uso de las entrevistas cualitativas como herramienta para detectar ideas de negocio de emprendimiento social implica el desarrollo de 4 fases de trabajo.

**1. Identificación de actores que participarán en las entrevistas.** En esta fase tendrás que definir el perfil las personas que participarán en las entrevistas que desarrolles.

Podrán ser personas expertas que formen parte de organizaciones, instituciones o empresas que estén relacionadas con el ámbito del emprendimiento social que te interese explorar. También será interesante entrevistar a usuarios y usuarias de iniciativas sociales o medioambientales de tu interés y conocer así de primera mano sus inquietudes y necesidades. Además de definir el perfil genérico de las personas que te interesan que participen en la entrevista, deberás hacer un esfuerzo de concreción para

identificar a aquellas personas dentro de cada organización con las que te gustaría reunirte y conseguir sus datos de contacto.

**2. Planificación de la entrevista.** Cada una de las entrevistas debe ser minuciosamente planificada con antelación. En esa planificación deberás incluir, como mínimo, los siguientes puntos:

- > Fecha, hora, lugar y modo en el que tendrá lugar la entrevista.
- > Motivaciones para la entrevista. ¿Por qué te interesa desarrollar la entrevista?
- > Resultados esperados. ¿Qué información quieres extraer?
- > Preguntas clave. Cuestiones prioritarias a plantear en la entrevista.

**3. Desarrollo de la entrevista.** En el momento de llevar a cabo el encuentro, recogerás las ideas fuerza que aparezcan en la conversación y las respuestas a las preguntas clave que previamente has diseñado.

**4. Conclusiones extraídas y generación de valor.** Una vez concluida la entrevista, analizarás la información obtenida para identificar nuevas ideas de proyectos de emprendimiento social y extraer conclusiones que puedan resultar útiles en la puesta en marcha de tu iniciativa.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Antes de llevar a cabo cualquiera de las entrevistas cualitativas planificadas, investiga todo lo posible sobre la organización a la que pertenece la persona entrevistada.

Conoce su historia, su visión y su misión; descubre sus principios y valores, averigua cuáles son sus inquietudes y motivaciones e infórmate sobre los proyectos e iniciativas en los que está involucrada.

## Guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social

### Momento 1. Identificación de actores

#### Perfil de la persona a entrevistar

#### Nombre

#### Organización a la que pertenece

#### Información para el contacto

Teléfono

Mail

Dirección

Otros

### Momento 2. Planificación de la entrevista

#### Fecha de la entrevista

#### Lugar de la entrevista

#### Modo de desarrollo de la entrevista

#### Motivaciones para la entrevista

#### Resultados esperados

#### Preguntas clave (PC)

PC1

PC2

PC3

### Momento 3. Desarrollo de la entrevista

#### Ideas fuerza identificadas en la entrevista

#### Respuestas a las preguntas clave (RPC)

RPC1

RPC2

RPC3

### Momento 4. Conclusiones y valor generado

#### Conclusiones extraídas de la entrevista

#### Ideas de proyectos de emprendimiento social obtenidas

Idea 1

Idea 2

Idea 3



### Fase 1.

Detección de ideas de negocio.

## Herramienta 3

# 5 Why

### Referencias

Historia en Wikipedia de la técnica  
5 Why

Técnica de “Los Cinco Por Qué’s”  
O 5 W

**Walter Michalski**

Gamestorming. Ediciones Deusto.  
**Dave Gray, Sunny Brown,  
Jamer Macanufo**



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Cuando alguien nos plantea un problema o un desafío, nuestra primera reacción es responder con ideas que puedan solucionarlo. Pero en esa respuesta rápida olvidamos algo muy importante: dedicar tiempo a comprender las causas del problema. ¿Qué lo ocasiona?, ¿por qué surge?

La técnica de los cinco porqués trata de ir más allá de la superficie de un problema y descubrir la causa raíz. Este análisis nos permitirá abordar de forma más adecuada la solución que queremos ofrecer.

5 Why es una herramienta diseñada para dirigir nuestra propia capacidad creativa y enfocarla en las causas y no en las soluciones, permitiéndonos profundizar en la naturaleza propia del elemento objeto del análisis y descubrir nuevos componentes que nos ayuden a configurar una propuesta de valor..

### Cómo se utiliza

Para implementar la herramienta de los 5 Why, sigue los pasos que describimos a continuación.

1. Identifica un reto sobre el que quieras trabajar; una necesidad social o medioambiental que hayas detectado y te resulte relevante. Escríbelo en la primera casilla de la cadena Why.
2. Primer Why. Analiza la cuestión que has seleccionado como arranque y responde al planteamiento a modo de “¿por qué?” en la casilla correspondiente al Why1 en la cadena Why. Por ejemplo, ante un reto relacionado con las caídas frecuentes de personas mayores un primer por qué podría ser ¿Por qué se cae una persona mayor?, y las respuestas posibles, por ejemplo, “porque físicamente está débil” o “porque ha tomado medicinas que le dejan aturdido”.
3. Sigüentes Why. Rellena la casilla correspondiente al Why2 en la matriz Why indicando por qué lo que has respondido en la casilla Why1 es verdadero o por qué ocurre lo que indica. Repite este procedimiento hasta completar la casilla Why5 de la cadena Why.

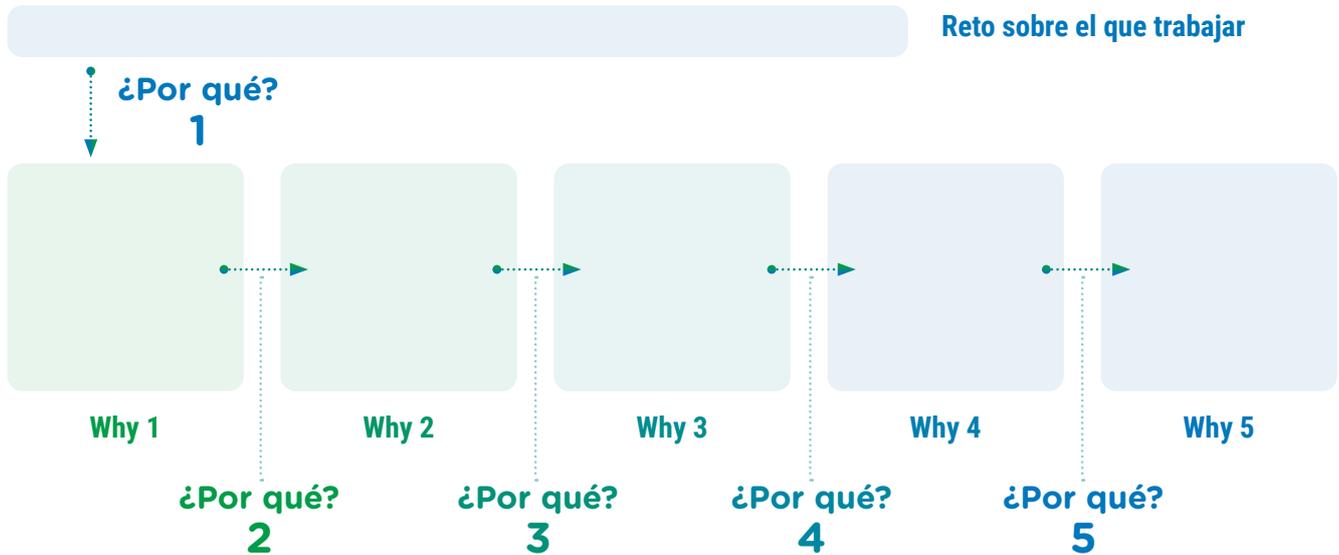
4. Reflexiona sobre la cadena Why que has generado y extrae conclusiones y elementos de valor que puedan ayudarte a esbozar nuevas ideas para desarrollar emprendimientos sociales. Anótalas junto con las ideas de negocio que seas capaz de definir en las casillas correspondientes en la plantilla de trabajo.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

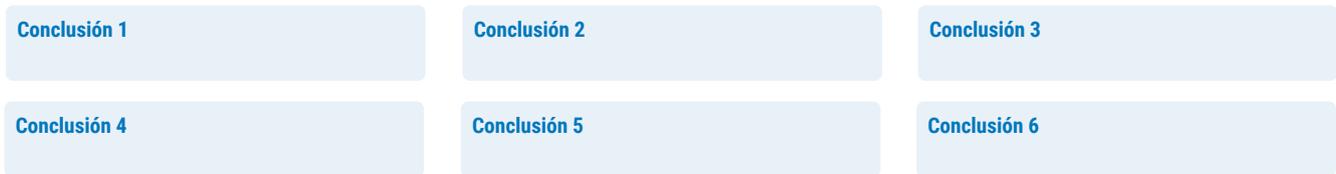
La herramienta de los 5 Why puedes aplicarla en un entorno de trabajo colectivo con el objetivo de que un grupo de personas analicen un reto, descubran el origen de la problemática planteada y busquen soluciones conjuntas.

La dinámica de acciones sería similar a la descrita, partiendo de un trabajo individual en el que cada persona creara su propia cadena Why para, en un momento final, crear una única cadena de Why consensuada y compartida por todo el grupo.

El trabajo culminaría con una reflexión en plenario del trabajo desarrollado y la extracción de conclusiones colectivas.



### Conclusiones y elementos de valor extraídos en la cadena Why













## Fase 2

Ajuste  
problema-solución

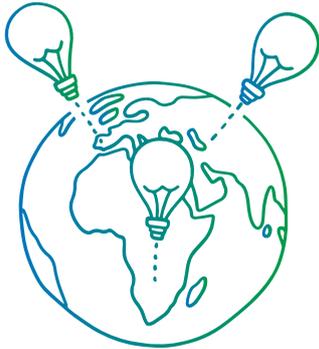
Estás en la fase 2 de la guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social Creando Valor, diseñada en el marco del proyecto EFES.

En esta fase trabajarás el ajuste problema-solución.

A través de las herramientas que te proponemos podrás explorar las oportunidades identificadas en la fase anterior para, a partir de ahí, comenzar a generar soluciones viables que incorporar a tu iniciativa de emprendimiento social.

Serán tres las herramientas que componen esta fase:

- Herramienta 4. **Soluciones de mercado.**
- Herramienta 5. **Mapa de empatía.**
- Herramienta 6. **BrainStore.**



## Fase 2.

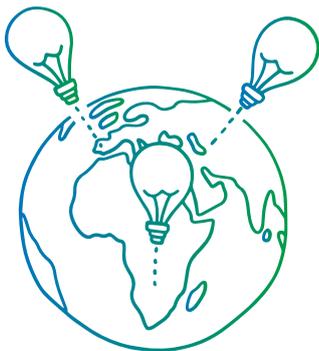
Ajuste problema-solución

### Herramienta 4

# Soluciones de mercado

## Referencia

Proyecto EFES



## Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Antes de la implementación de cualquier proyecto de emprendimiento social, es imprescindible llevar a cabo un análisis del estado del arte en relación al ámbito de intervención en el que se desenvolverá la iniciativa.

Debemos formarnos una imagen clara de la competencia que encontraremos en el mercado para valorar, a partir de este diagnóstico, si existe hueco para nuestra iniciativa.

A través de esta herramienta, investigarás sobre las soluciones globales y locales ya existentes en el mercado para dar respuesta a la necesidad a partir de la cual surge tu iniciativa emprendedora.

Posteriormente identificarás los **vectores fuerza** de tus competidores, entendiendo como vector fuerza aquel elemento o valor que haya propiciado el posicionamiento de la empresa u organización en el mercado.

Este análisis te será muy útil para conocer la dinámica del mercado y aproximarte a las necesidades de tu segmento de clientes.

A partir de la identificación de los vectores fuerza de cada uno de tus competidores, podrás extraer los aprendizajes que permitan adaptar los valores y prácticas de éxito a tu propio proyecto de emprendimiento social.

Podemos comprobar como esta herramienta, además de ayudarnos a conocer las soluciones de mercado más exitosas en nuestro ámbito de interés, nos permite trabajar sobre ellas para incorporar a nuestra iniciativa, aquellos factores que pueden haber influido en su logro..

## Cómo se utiliza

Esta herramienta se concretará completando un **mapa de mercado**.

Comenzarás describiendo la necesidad principal que se cubre con tu proyecto de emprendimiento social.

Una vez hecho esto, identificarás las principales empresas u organizaciones que ya operan con éxito en el mercado destinado a dar respuesta a tu misma necesidad. Es decir, localizarás a los competidores con los que compartirá mercado tu proyecto de emprendimiento social. Los identificarás con su nombre y dirección web.

El siguiente paso será identificar los **vectores fuerza** de cada una de las iniciativas competencia seleccionadas.

Hablamos de encontrar las singularidades que hayan permitido, a la empresa u organización competencia en análisis, diferenciarse del resto de competidores y encontrar su nicho en el mercado y en la mente del segmento objetivo de clientes.

Te proponemos que identifiques, al menos, 3 vectores fuerza de cada competidor.

El último paso en el desarrollo de la herramienta consiste en que extraigas, de cada uno de los vectores fuerza descritos para cada competidor, aquellos aprendizajes, prácticas y elementos de valor que, tras la correspondiente adaptación a tu realidad y características concretas, puedan incorporarse a la iniciativa de emprendimiento social sobre la que estás trabajando.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Será muy importante que lleves a cabo una prospección minuciosa de las empresas u organizaciones competencia.

Para ello te sugerimos que utilices Internet como fuente principal de datos pero que recurras también a la información que puedes extraer de los distintos medios de comunicación.

Las conversaciones con personas u organizaciones profesionales en el ámbito de desarrollo de tu proyecto pueden aportarte una información muy valiosa para ayudarte a completar de una forma muy efectiva esta herramienta.

Como práctica complementaria, te invitamos a que, una vez tengas claro el mapa de mercado de tu proyecto de emprendimiento social, busques aquellos elementos, productos o servicios que te puedan ayudar a diferenciarte de las soluciones existentes y que has descubierto durante el desarrollo de esta herramienta.

## Necesidad

### Necesidad que se cubre con el proyecto de emprendimiento social



### Competidores

Empresas u organizaciones que operan en el mercado para dar respuesta a la misma necesidad

#### Nombre competidor

#### Web

### Vectores fuerza

Valores que han propiciado el posicionamiento de la empresa u organización en el mercado

#### Vector fuerza 1

#### Vector fuerza 2

#### Vector fuerza 3

### Aprendizajes

Elementos de la iniciativa estudiada susceptibles de ser incorporados al proyecto de emprendimiento social

#### Aprendizaje 1

#### Aprendizaje 2

#### Aprendizaje 3



## Fase 2.

Ajuste problema-solución

## Herramienta 5

# Mapa de empatía

### Referencia

Empathy map

Dave Grey, Xplane



## Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

El foco de todo proyecto de emprendimiento social son las personas o comunidades que recibirán el beneficio directo de sus acciones.

De esta forma, a la hora de implementar tu proyecto de emprendimiento social, será imprescindible que conozcas si tu propuesta resulta de interés para aquellas personas que están especialmente involucradas en el problema que quieres resolver o con la necesidad a la que pretendes dar respuesta.

El **mapa de empatía** será una herramienta que te facilitará el proceso de conocer a las personas que se pueden vincular con tu proyecto, anticipar el impacto de tu idea en la comunidad objetivo y ajustar tu propuesta a sus necesidades reales.

Para llevar a cabo la recogida de información te proponemos que desarrolles una serie de entrevistas, que a partir de ahora llamaremos **entrevistas empáticas**, con aquellas personas que se relacionen con tu iniciativa y que previamente habrás seleccionado.

A través de la **entrevista empática** te pondrás en el lugar de la persona que tienes enfrente analizando cómo se siente, qué ve, cómo está afectada por el problema que quieres resolver con tu proyecto y cómo interactúa y se relaciona con el resto de personas involucradas.

## Cómo se utiliza

Inicialmente, identificarás una serie de personas que tengan una relación directa con el problema al que pretendes dar respuesta a través de tu proyecto de emprendimiento social.

Una vez hecho esto, llevará a cabo una **entrevista empática** con cada una de las personas seleccionadas.

Para cada una de las entrevistas completarás un **canvas para la sistematización de información procedente de una entrevista empática**.

En este canvas tendrás que completar los siguientes apartados, utilizando para ello la información que has obtenido a través de la entrevista empática:

1. **Qué piensa.** Recoge las preocupaciones, inquietudes y aspiraciones de la persona a la que estás entrevistando.
2. **Qué escucha.** Recoge lo que dicen y cómo lo dicen las personas que componen el círculo cercano de la persona entrevistada.
3. **Qué ve.** Recoge tus apreciaciones sobre el entorno físico y de relaciones que rodea a la persona que entrevistas.
4. **Qué dice y hace.** ¿Cómo se relaciona la persona a la que entrevistas con aquellas personas que forman parte de su círculo cercano?

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Busca generar las condiciones que faciliten lo máximo posible el desarrollo de las entrevistas empáticas, buscando siempre la máxima comodidad para la persona a la que entrevistas.

Durante el desarrollo de la entrevista, pon mucha atención al lenguaje no verbal, no sugieras respuestas a tus preguntas, intenta que la persona se exprese libremente y no le temas al silencio.

Te recomendamos que tengas en cuenta los siguientes factores a la hora de desarrollar tus entrevistas empáticas:

- **El lugar.** Prepara el espacio para las entrevistas tratando de que sea lo más confortable posible. Es indispensable que garantice cierto grado de intimidad. Debe ofrecer la posibilidad de que pueda participar más de una persona en la entrevista.
- **El momento.** Consensúa con la persona la fecha y hora en la que desarrollar la entrevista anteponiendo siempre sus necesidades y preferencias en la medida de lo posible. No sólo es importante el día de la cita, sino también el momento del día en el que se lleve a cabo la entrevista. Busca siempre el momento en el que la persona entrevistada esté más relajada y muestre mayor apertura.
- **Grabaciones y notas.** Lo ideal es que puedas grabar las entrevistas para que no pierdas información valiosa. Puedes utilizar una grabadora de voz o alguna de las aplicaciones que encontrarás seguro en tu teléfono móvil.

Pide siempre permiso a la persona entrevistada antes de comenzar la grabación.

En el caso de que este permiso te sea denegado, toma el máximo número posible de notas durante la entrevista. Ve preparada o preparado por si se da esta circunstancia.

## Mapa de empatía

**Qué piensa y siente**

**Qué ve**



**Qué escucha**

**Qué dice y hace**



### Fase 2.

Ajuste problema-solución

## Herramienta 6 BrainStore

### Referencia

Hazte cargo.

Guía para emprendedores sociales.

**Creo Antofagasta**



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

El BrainStore es una herramienta que propone un abordaje grupal y creativo para la búsqueda de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado relacionado con nuestro proyecto de emprendimiento social.

Es especialmente útil en el proceso de diseño e implementación de una iniciativa emprendedora a la hora de buscar nuevos enfoques de forma colectiva o inventar nuevos productos o servicios que complementen la propuesta inicial.

En su fase inicial, esta herramienta se basa en la conocida técnica de la lluvia de ideas colectiva, orientada en este caso a generar valor e innovación en la iniciativa de emprendimiento social sobre la que se trabaja.

A través de esta técnica de creatividad, se generarán un gran número de propuestas rápidas vinculadas al proyecto; muchas de estas propuestas se desecharán, pero otras aportarán una nueva visión de la idea inicial que permita incorporar innovación y diferencias competitivas.

Esta fase de creación masiva de ideas se completará con un momento convergente final en el que se facilitará una ponderación objetiva de las ideas definidas en el momento anterior en base a los criterios de factibilidad y de deseabilidad, entendiendo la factibilidad como la posibilidad de que una idea se pueda hacer realidad y deseabilidad como el grado en el que la idea genera el impacto que buscamos..

### Cómo se utiliza

El enfoque que te proponemos para el desarrollo de esta herramienta es grupal; lo primero que necesitarás entonces será conformar un grupo de personas con el que llevar a cabo la actividad.

Te sugerimos que, contando contigo, el grupo no sea menor de 3 personas ni mayor de 6.

Una vez hayas reunido al grupo, podrás comenzar el trabajo.

La herramienta se desarrolla en dos momentos:

**1. Momento 1. Lluvia de ideas.** Es un momento de apertura, creatividad y generación masiva de ideas.

Plantea al grupo una cuestión relacionada con tu proyecto de emprendimiento social sobre la que quieras trabajar y propón a los participantes que generen el mayor número de ideas posible para solucionar la cuestión planteada y las anoten.

En esta fase todas las ideas están permitidas. Se trata de generar el mayor número posible de ideas, no que las ideas sean demasiado precisas ni necesariamente realizables. Pueden anotar las ideas en la ficha de trabajo que adjuntamos en esta herramienta o utilizar para ello *post-its*, escribiendo una idea en cada papel adhesivo.

Una vez rellenos, pegaréis todas las fichas o los *post-its* en una pared o pizarra de forma que estén las propuestas de todos los participantes visibles. Analizad las propuestas aportadas y agrupad las que tengan contenidos similares, reformulándolas en plenario si es necesario.

**2. Momento 2. Ejes de factibilidad y deseabilidad.** Fase de selección y discriminación de ideas.

En este momento se discriminarán gráficamente unas ideas frente a otras a través de un diagrama de factibilidad y deseabilidad, llegando a la solución óptima según estos mismos criterios. Para ello, colocad las ideas obtenidas en el momento 1 en unos ejes cuyas coordenadas son la factibilidad (posibilidad de que la idea se pueda hacer realidad) y deseabilidad (grado en el que un producto o servicio genera el impacto positivo que perseguimos).

Analizando el cuadrante que definen los ejes podréis identificar la idea que, para el grupo, es la más deseable y factible al mismo tiempo, que será la que se ubique en una posición más a la derecha y más arriba respecto al resto. Esta es la solución óptima a la que llega el grupo para el problema o cuestión planteada.

Una vez habéis identificado la propuesta óptima, eliminad del diagrama esa idea y volved a valorar las ideas que permanecen.

Repetid este proceso hasta que hayáis priorizado todas las ideas propuestas en el momento de lluvia de ideas.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

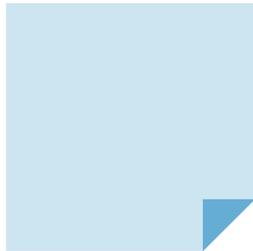
Desarrolla la actividad en un espacio amplio, que permita a las personas desplazarse por la sala y participar con comodidad.

Busca crear un equipo sintonizado pero diverso; cuánto mayor número y más diferentes sean los perfiles de los integrantes del grupo, más ricos serán los resultados que obtendrás.

Intenta generar a lo largo de la dinámica un ambiente cordial y de confianza que facilite la expansión emocional y la creatividad.

Momento 1.

**Lluvia de ideas**



**Idea 1**



**Idea 2**



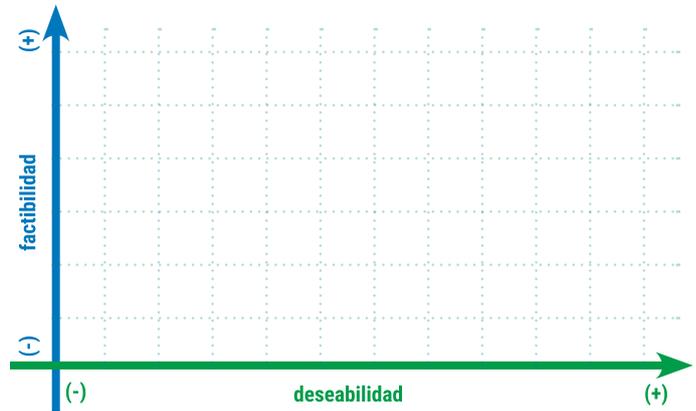
**Idea 3**



**Idea 4**

Momento 2.

**Ejes de factibilidad y deseabilidad y priorización de ideas**



**Priorización de ideas**

Idea nº 1

Idea nº 2

Idea nº 3

Idea nº 4











## Fase 3

Ajuste  
producto-mercado

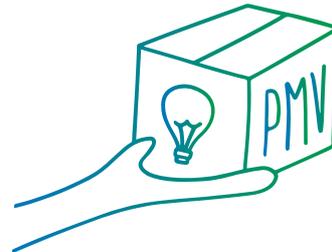
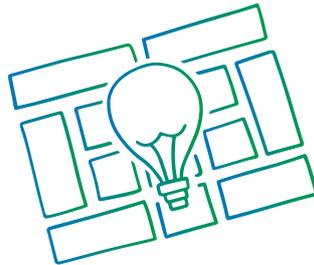
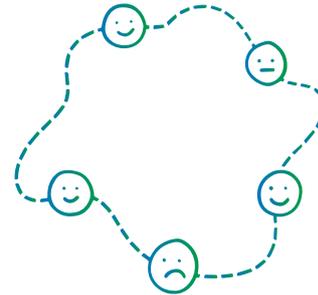
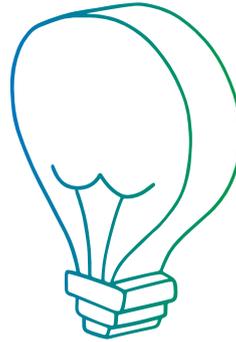
Estás en la fase 3 de la guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social Creando Valor, diseñada en el marco del proyecto EFES.

Esta fase se centra en el ajuste producto-mercado.

A través de las herramientas que te proponemos podrás definir la propuesta de valor de tu iniciativa, diseñar el modelo de negocio de tu emprendimiento social y definir un primer producto mínimo viable con el que empezar a operar en el mercado.

Serán cinco las herramientas que componen esta fase:

- > Herramienta 7. **Propuesta de valor.**
- > Herramienta 8. **Prototipado rápido.**
- > Herramienta 9. **Mapa de experiencia de cliente.**
- > Herramienta 10. **Canvas de modelo de negocio social.**
- > Herramienta 11. **Producto mínimo viable.**



### Fase 3.

Ajuste producto-mercado

## Herramienta 7 Propuesta de valor

### Referencia

Value Proposition Canvas  
**Alex Osterwalder**



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Todo proyecto de emprendimiento social nace para suplir una necesidad o solucionar un problema de un segmento de población o de un colectivo específico.

Tu iniciativa emprendedora aporta, entonces, una propuesta de valor para tus clientes.

A través de esta herramienta te ayudaremos a analizar y dar forma a la propuesta de valor de tu proyecto, a conocer la realidad de tus clientes y a ajustar tu propuesta de valor a las necesidades del mercado.

Para ello definirás con claridad los productos y servicios que has diseñado para tus clientes e identificarás los beneficios que en ellos generan.

Completarás el análisis determinando cómo tu iniciativa ayuda a resolver las frustraciones o necesidades que tus clientes tienen en su día a día.

Este trabajo te permitirá tener una imagen clara de la propuesta de valor de tu iniciativa.

El estudio del perfil de tu cliente que te proponemos en la herramienta hará posible que lo conozcas en profundidad e identifiques qué hábitos y problemas reales tiene y qué beneficios espera obtener al consumir tu producto o servicio.

Esta información te resultará muy valiosa para validar si la propuesta de valor de tu proyecto da respuesta a las necesidades reales de tus clientes. Es decir, si hay un verdadero ajuste de tu producto o servicio al mercado.

### Cómo se utiliza

La herramienta está dividida en tres bloques:

- > Bloque **Perfil del cliente de tu proyecto.**
- > Bloque **Propuesta de valor de tu proyecto.**
- > Bloque de **ajustes.**

Comenzarás trabajando el bloque **Perfil del cliente de tu proyecto**. Para ello completa los siguientes campos:

- **Preocupaciones de tu cliente.** Anota las actividades habituales que desarrolla tu cliente en su día a día en el plano personal y profesional.
- **Beneficios esperados.** Anota los beneficios que espera obtener tu cliente al consumir un producto o servicio.
- **Frustraciones.** Anota las frustraciones que obtienen tus clientes en su día a día a la hora de consumir un producto o servicio.

A continuación pasarás al bloque **Propuesta de valor de tu proyecto**, completando los siguientes campos.

- **Productos y servicios.** Anota los productos o servicios que definen tu propuesta de valor.
- **Creadores de beneficios.** Anota los beneficios que tu cliente obtendrá al consumir tus productos o servicios.
- **Eliminadores de frustraciones.** Anota las necesidades o frustraciones de tus clientes que resolverán tus productos o servicios.

Una vez cumplimentados estos dos bloques, pasarás al bloque central de ajustes en el que comprobarás si hay una correspondencia entre el perfil de tu cliente que has trazado y la propuesta de valor de tu proyecto.

Para ello te pedimos que te plantees y respondas a las siguientes cuestiones:

1. ¿Están conectados los **productos y servicios** de tu propuesta de valor con las **preocupaciones** de tus clientes?
2. ¿Coinciden los **creadores de beneficios** de tu propuesta de valor con **beneficios esperados** de tus clientes?
3. ¿Existe una relación directa entre los **eliminadores de frustraciones** de tu propuesta de valor con las **frustraciones** de tus clientes?

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Te recomendamos que seas especialmente cuidadoso en la definición del perfil de tu cliente, identificando con la mayor precisión posible las características de las personas a las que diriges tu iniciativa.

Comienza por conocer sus datos demográficos (edad, género, situación laboral, nivel formativo, etc.) para después llegar a sus datos psicográficos (personalidad, valores, actitud vital, hobbies u otros datos que te parezcan relevantes).

No olvides que la mejor manera de validar tus hipótesis es preguntar directamente a los implicados, así que te invitamos a que pases a la acción y compartas con tus clientes tu propuesta de valor..

## Perfil del cliente de tu proyecto

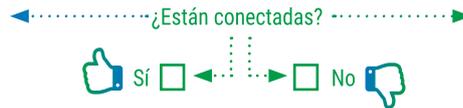
**Preocupaciones de tu cliente**



## Propuesta de valor de tu proyecto

**Productos y servicios**

**Beneficios esperados**



**Creadores de beneficios**

**Frustraciones**



**Eliminadores de frustraciones**



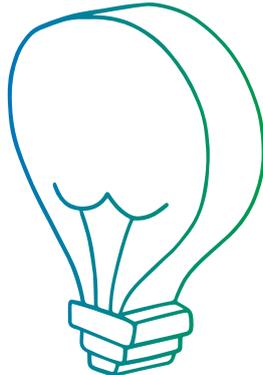
### Fase 3.

Ajuste producto-mercado

## Herramienta 8 Prototipado rápido

### Referencia

Proyecto EFES



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Entendemos por prototipo de un proyecto, una iniciativa, un producto o un servicio como una representación física o digital de ese proyecto.

Podemos fabricar un prototipo de un producto o servicio completo o de algunas de sus partes o funcionalidades, lo importante es que nos permita testear su funcionamiento en situaciones reales.

Un prototipo puede ser cualquier cosa, desde un papel con un boceto dibujado a mano hasta una sofisticada aplicación para dispositivos móviles. Son también prototipos una maqueta de un edificio, una infografía o dibujo que describa un servicio, un role-playing que muestre como se usa un producto, un vídeo explicativo, una landing page o una web demostrativa.

Lo importante es que de alguna forma permitan al cliente hacerse una idea clara de nuestro proyecto.

El proceso de diseñar y fabricar un prototipo es el prototipado, metodología ágil que nos permite aterrizar las ideas y conseguir que pasen de ser conceptos abstractos a convertirse en productos tangibles.

A través del prototipado podemos empezar a tocar nuestros proyectos y, sobre todo, disponemos de un elemento tangible que podemos enseñar a nuestros clientes.

El objetivo de esta herramienta es que fabriques de forma rápida el primer prototipo de tu proyecto de emprendimiento social.

A partir de este trabajo dispondrás de un primer producto usable que podrás compartir con tus clientes y mejorar a partir de sus aportaciones.

No es necesario que sea perfecto; lo relevante es que sea un producto útil que puedas mejorar hasta llegar a tu producto o servicio final.

## Cómo se utiliza

Dada la importancia que tiene el diseño y la fabricación del prototipo de tu proyecto de emprendimiento social, te recomendamos que comiences el proceso reflexionando sobre el tipo de prototipo que mejor se adapta y que más útil puede resultar a tu iniciativa.

Valora si el prototipo ideal para acompañar a tu proyecto es una maqueta, una presentación digital, un vídeo de animación, una web, etc.

Cuando hayas llegado a una conclusión, esboza un dibujo del prototipo que construirás y, a partir de él, comienza a trabajar en su implementación física o digital.

El prototipo es un elemento vivo de tu proyecto, que evolucionará según vaya avanzando tu iniciativa y al compartirlo con tus clientes y aliados.

Muestra tu prototipo al mayor número de personas posible, escucha sus valoraciones y apreciaciones e incorpora aquellas que consideres que puedan mejorar tu prototipo.

Te recomendamos que, a lo largo de todo el proceso, registres los dibujos, fotografías, maquetas y diferentes versiones del prototipo que vayas generando.

Como puedes comprobar, los trabajos relacionados con el prototipado de tu iniciativa no son acciones puntuales y de trabajo en solitario; más bien es un proceso permanente de interrelación con otras personas en el que aprenderás muchas cosas sobre tu proyecto, tus clientes e incluso sobre ti mismo.

Será interesante y provechoso que recojas todos los aprendizajes que hayas identificado e incorporado en el proceso, y a tal efecto hemos destinado la última columna de la ficha de trabajo..

## Claves importantes para el uso de la herramienta

El prototipado es un proceso vivo, que crece en la interacción con tus clientes. Escuchar sus apreciaciones puede ayudarte mucho a generar un prototipo ajustado a sus necesidades reales y que muestre con claridad la potencia de tu oferta.

Una de las máximas del prototipado es “fallar rápido para acertar pronto”. Esta es una invitación a que prototipes en el menor tiempo posible, muestres el prototipo e incorpores las mejoras sugeridas que lo hagan crecer.

Podrás repetir esta práctica tantas veces como quieras; cuantas más iteraciones, más pulido estará tu prototipo.

## Desarrollo del prototipo

**Esboza un dibujo del prototipo que fabricarás**

## Aprendizajes incorporados

**Indica cuáles son los aprendizajes que has incorporado, qué cosas has aprendido, a partir del proceso de creación del prototipo de tu iniciativa de emprendimiento social**



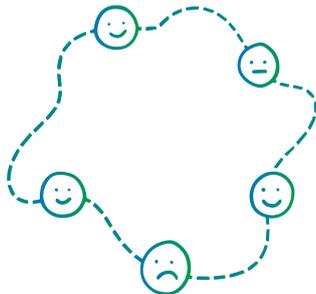
### Fase 3.

Ajuste producto-mercado

## Herramienta 9 Mapa de experiencia de cliente

### Referencia

The Costumer Journey Canvas  
Marc Stickdorn & Jakob Schneider



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

A la hora de desarrollar un proyecto de emprendimiento social debemos poder conocer el valor que aportamos a nuestros clientes y descubrir qué experiencia se llevan y cómo se sienten tras pasar por nuestro servicio o consumir nuestro producto. Para conseguir llegar a tan valiosa información te proponemos que utilices el **Mapa de experiencia de cliente**.

Este mapa es una herramienta que te muestra el recorrido completo que sigue tu cliente al relacionarse con tu iniciativa, considerando no sólo el momento en el que realmente se está haciendo uso efectivo de tu producto o servicio, sino también la etapa previa y la posterior a él. Esta herramienta te permitirá descubrir cómo se relaciona el cliente con nosotros y sobre todo, cómo se siente en relación a nuestra iniciativa y a nosotros como sus promotores.

### Cómo se utiliza

Comienza trabajando el bloque asociado a la **fase Pre-servicio**.

En esta fase te centrarás en analizar y trabajar sobre el conjunto de elementos que pueden incitar a tus potenciales clientes a usar tu servicio. Para ello te proponemos que analices los siguientes elementos respondiendo a las cuestiones que te planteamos:

- 1. Publicidad.** ¿Cómo trasladas la oferta del servicio a tus clientes? ¿Qué canales empleas?
- 2. Social media.** ¿Qué información previa del servicio está disponible en las redes sociales?
- 3. Escucha activa cercana.** ¿Qué dicen del servicio y de ti, como proveedor, tus amistades, compañeros y familiares?
- 4. Experiencias anteriores.** ¿Qué experiencias previas tiene la gente con tu servicio u otro similar?

Con toda la información anterior, responde a la pregunta clave del bloque: **¿Cuáles son las expectativas que tiene tu cliente hacia tu servicio y hacia ti como proveedor?**

Continúa avanzando en el bloque asociado a la **fase Servicio**.

Piensa en todo el recorrido que lleva a cabo tu cliente desde que comienza a recibir el servicio que has diseñado hasta que finaliza.

Describe en el esquema, de forma ordenada, los puntos en los que vas a interactuar con tu cliente a lo largo del servicio (*puntos de contacto* o *touchpoints*). Indica, además, en cada *touchpoint* si la emoción y valoración que percibes del cliente es positiva, neutra o negativa. ¿Identificas algún momento o *touchpoint* crítico en el recorrido del servicio?

Una vez hayas analizado todo el recorrido, responde a la pregunta clave del bloque: ***Mientras tu cliente utiliza el servicio, ¿qué tipo de experiencia a nivel individual tiene?***

Concluye el trabajo abordando la **fase Post-servicio**. Para ello responde a las siguientes cuestiones:

- 1. Gestión de relaciones con clientes.** ¿Cómo realizas el seguimiento a los clientes de tu servicio?
- 2. Social Media.** ¿Qué dicen los clientes y usuarios sobre tu servicio en las redes sociales?
- 3. Escucha activa cercana.** ¿Qué dicen los clientes y usuarios de tu servicio sobre él a sus amistades, compañeros y familiares?

La última tarea que te plantea la herramienta es que reflexiones, a partir de la información que has recopilado, sobre la satisfacción o insatisfacción de tus clientes en base al servicio que has diseñado y respondas a las preguntas clave de bloque:

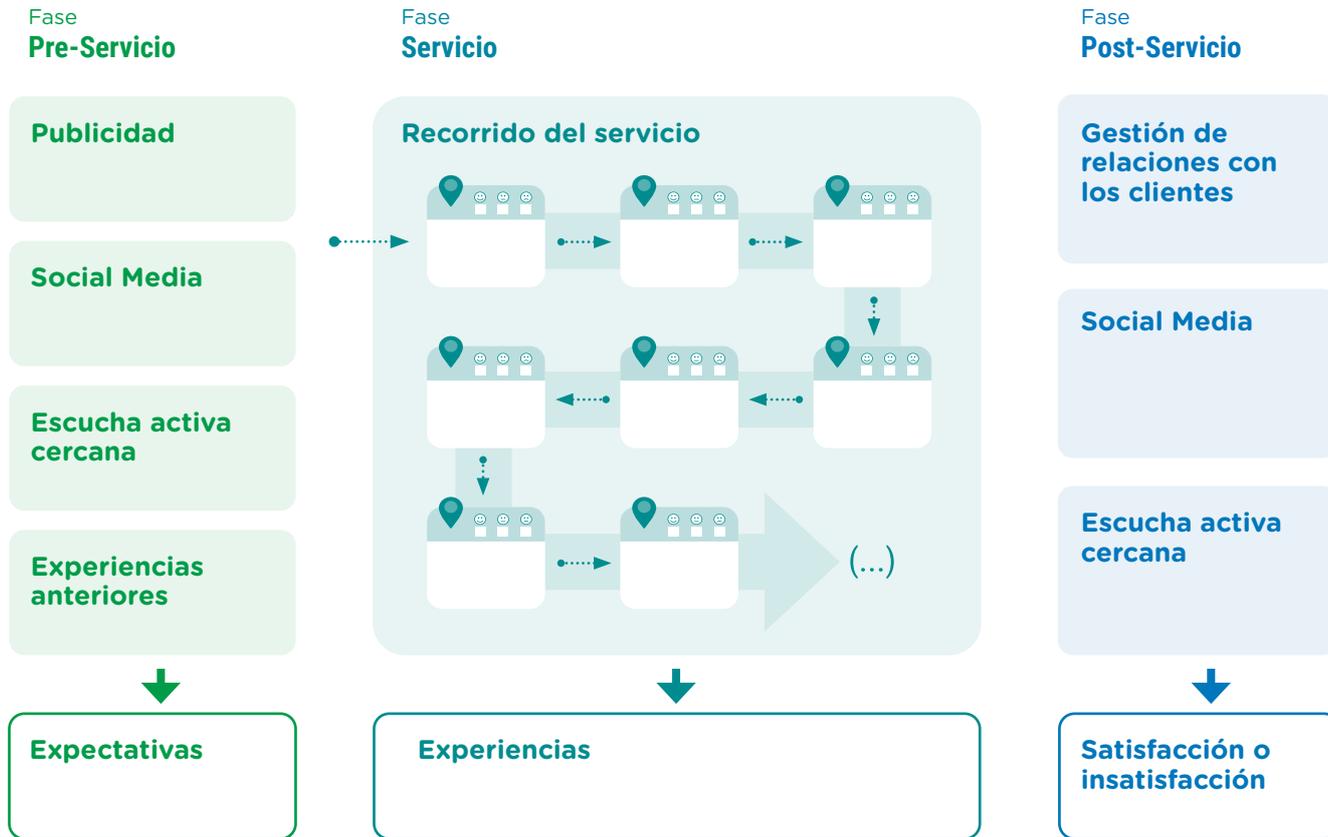
- » ¿Están tus clientes satisfechos con su experiencia de servicio recibido?
- » ¿Se han cumplido sus expectativas?
- » A partir del análisis del mapa de experiencia de tu cliente, ¿hay algún elemento de tu servicio que cambiarías, suprimirías o añadirías para mejorar su experiencia?

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Esta herramienta es muy útil para intentar comprender cómo se siente nuestro cliente en cada momento. Para ello tendrás que prestar especial atención en descubrir qué le sorprende o le agrada en cada uno de los touchpoints que hemos identificado, pero también deberás esmerarte en llegar a conocer qué le incomoda, qué le molesta o qué cambiaría en los mencionados puntos de contacto.

Lo que perdura de un servicio son las emociones asociadas a la experiencia que vivimos con él, así que esfuerzate en proporcionar una experiencia memorable y positiva a todos tus clientes.

# Guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social





### Fase 3.

Ajuste producto-mercado

## Herramienta 10 Canvas de modelo de negocio social

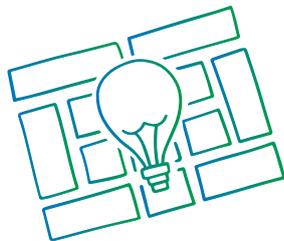
### Referencia

Canvas de modelo de negocio social

Movimiento Idun

Bussines Model Canvas

Alex Osterwalder, [strategyzer.com](http://strategyzer.com)



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

El **Canvas de Modelo de Negocio Social** es una plantilla sencilla con la que puedes plasmar tu modelo de negocio de emprendimiento social en una sola página, recogiendo de una forma visual y rápida todos los puntos clave de tu iniciativa emprendedora. Está compuesto por una serie de ítems o bloques que te permitirán identificar las estrategias y actividades de tu emprendimiento social, ayudándote a caracterizarlo de forma precisa.

A través del **Canvas de Modelo de Negocio Social** podrás identificar al mismo tiempo las tareas que llevas a cabo o que tendrías que desarrollar y lo que tienes que hacer para conseguirlo.

Es una herramienta gráfica que te ayudará a ordenar y organizar los trabajos que tendrás que llevar a cabo para concretar tu iniciativa, identificar los desafíos que encontrarás en su puesta en marcha y definir tu oferta en el mercado.

Puedes utilizar este lienzo tanto si quieres desarrollar y estructurar un nuevo emprendimiento social desde cero como si deseas analizar o estructurar un proyecto o negocio social ya en marcha.

### Cómo se utiliza

Para completar correctamente el **Canvas de Modelo de Negocio Social**, completa todos los bloques que describimos a continuación en el orden que te indicamos, aplicando siempre las cuestiones que planteamos a tu iniciativa.

- 0. Objetivo.** Define cuál es el objetivo principal de tu proyecto de emprendimiento social.
- 1. Problema.** Describe cuál es el problema que soluciona tu iniciativa.
- 2. Segmentos, beneficiarios.** Identifica a las personas que reciben la acción directa de tu iniciativa. ¿Quién sufre el problema que quieres solucionar con tu iniciativa?
- 3. Alternativas existentes.** Haz un trabajo de campo y determina qué otras iniciativas o empresas tienen el mismo segmento de beneficiarios que tú. ¿Quién tiene una oferta similar a la tuya? ¿Cuáles son sus puntos fuertes?

- 4. Solución y actividades clave.** Indica con el mayor detalle posible la solución que aporta tu iniciativa para resolver el problema que has identificado. ¿Cuáles son sus actividades clave?
- 5. Propuesta de valor social.** Describe qué valor aporta tu iniciativa a la sociedad. ¿Qué gana la comunidad cuando tu proyecto se implante?
- 6. Segmento, clientes.** Haz una relación de los clientes de tu iniciativa. ¿Qué personas u organizaciones están dispuestas a pagar por tu producto o servicio?
- 7. Propuesta de valor al cliente.** Identifica el valor que aporta tu iniciativa a tus clientes y beneficiarios. ¿Qué ganan ellos al adquirir tus productos o utilizar tu servicio?
- 8. Ventaja diferencial.** Analiza tu iniciativa y tus competidores y averigua qué elementos tiene tu proyecto que suponen una ventaja en el mercado frente a la competencia. ¿Qué ofreces tú que no ofrezcan otras iniciativas?
- 9. Canales.** Indica las vías en las que interactuarás con tus clientes y usuarios. ¿Cómo te comunicarás con ellos? ¿Cómo entregarás tus productos y servicios?
- 10. Recursos, socios y actores clave.** Identifica los recursos que necesitarás emplear para desarrollar las actividades clave que señalaste en el bloque 4. ¿Qué recursos materiales necesitarás? ¿Con qué recursos humanos tendrás que contar? ¿Necesitas algún recurso intangible como conocimiento o experiencia que no poseas? ¿Necesitas algún socio que te acompañe en el proyecto?
- 11. Ingresos.** Determina las principales fuentes de financiación de tu iniciativa. ¿Qué productos y servicios ofrecerás que tus clientes puedan comprar?
- 12. Estructura de costes.** Define los gastos más importantes que tendrás que acometer asociados al desarrollo de tu iniciativa. ¿Qué gastos e inversiones llevarás a cabo? ¿Cómo se comportarán gastos e ingresos según vaya creciendo tu proyecto?
- 13. Superávit.** Indica cómo y donde invertirás los beneficios de tu emprendimiento social.
- 14. Impacto.** Analiza el impacto social y medioambiental que tendrá tu iniciativa. ¿Cómo lo medirás?

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Este canvas es una herramienta viva, que cambiará según vayas desarrollando tu proyecto de emprendimiento social. Te recomendamos que inviertas algo de tu tiempo en actualizarlo de forma periódica (mensual, por ejemplo). Esta práctica te permitirá construir una imagen real del avance del proyecto y podrá ayudarte a tomar las decisiones necesarias para corregir las posibles desviaciones que detectes.

Comparte el canvas con las personas que incorpores al proyecto, invitándolas a aportar sobre él e incorpora sus apreciaciones si las ves oportunas y están alineadas con tu propósito.





### Fase 3.

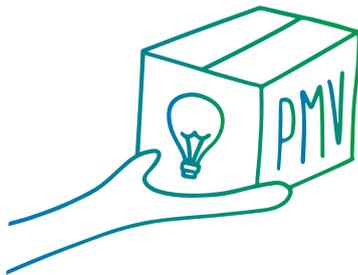
Ajuste producto-mercado

## Herramienta 11

# Producto mínimo viable

### Referencia

Producto mínimo viable  
**Advenio**



## Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

El **Producto Mínimo Viable (PMV)** es la primera versión completamente funcional de un producto o servicio que debe satisfacer la necesidad del cliente con el mínimo trabajo de producción.

Según la definición de Eric Ries, el PMV permite al equipo que desarrolla la iniciativa de emprendimiento social, recolectar la máxima cantidad de aprendizaje, validado por sus consumidores y con el menor esfuerzo posible.

Esta herramienta te permitirá definir el Producto Mínimo Viable de tu iniciativa de emprendimiento social y con él, comenzar el proceso de testeo, interacción y mejora con los clientes.

Este proceso de testeo te ayudará a definir la propuesta final de tu producto o servicio, validar tus hipótesis y ajustar las características de tu iniciativa a las necesidades reales del mercado.

Además, a través del proceso de diseño del producto mínimo viable de tu proyecto de emprendimiento social que te proponemos podrás:

- > Conocer mejor a tus clientes, investigando sobre su perfil sociodemográfico y sus intereses.
- > Conocer mejor a tu competencia, analizando los productos y servicios que ofrecen.
- > Conocer mejor tu propia iniciativa, analizando sus funcionalidades básicas.
- > Conocer la respuesta del mercado a tu propuesta, compartiendo tu PMV con tus clientes.

## Cómo se utiliza

Esta herramienta se desarrolla en dos momentos.

### > Momento 1. Diseño del Producto Mínimo Viable.

Completa la Ficha del Producto Mínimo Viable de su proyecto de emprendimiento social. Sigue para ello los siguientes pasos:

#### 1. **Identifica tu cliente objetivo.**

- Define su perfil demográfico. ¿Es hombre o mujer? ¿Cuál es su rango edad?

- Establece su ubicación geográfica. ¿Dónde se encuentra tu cliente?
  - Investiga sobre sus intereses.
2. **Identifica tu competencia.** Describe los productos y servicios que ofrece.
  3. **Define las funcionalidades de tu PMV.** Analiza las funcionalidades que deberías incluir en tu PMV para poder tener una primera versión totalmente operativa de tu producto o servicio con el menor esfuerzo de producción posible. Diferencia entre:
    - Funcionalidades imprescindibles del PMV. Elementos que debe incluir como mínimo tu PMV para garantizar su operatividad.
    - Funcionalidades recomendables del PMV. Elementos que podrías incorporar a tu PMV para mejorar su operatividad.
  4. **Describe el PMV que diseñarás.**
    - Identifica el tipo de PMV que fabricarás (formato físico, formato digital o formato mixto mezcla de físico y digital).
    - Describe el PMV que fabricarás.
- **Momento 2. Testeo con el cliente y actualización del Producto Mínimo Viable.**

Una vez has diseñado e implementado el Producto Mínimo Viable de Iniciativa, es necesario que lo valides con tus clientes.

1. **Identifica los canales de testeo y comparte el PMV.** Identifica las vías que usarás para compartir tu PMV con tus clientes. Te recomendamos usar la posibilidades que Internet te ofrece a través de redes sociales o plataformas web.  
Comparte el PMV con tus clientes usando los canales que has determinado.
2. **Anota el feedback de tus clientes.** Establece procedimientos para recoger las valoraciones de tus clientes acerca de tu PMV y sus propuestas de mejora.
3. **Actualiza tu PMV.** Incorpora al PMV las aportaciones de tus clientes que creas que aportan más valor. Describe el PMV actualizado con estas aportaciones.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

El PMV de tu iniciativa se enriquecerá en el proceso de testeo con tus clientes. Debes estar abierto a escuchar sus aportaciones y a incorporarlas si lo crees oportuno. En cualquier caso será una información muy valiosa que te ayudará a evolucionar tu proyecto.

Internet es una herramienta muy potente para validar tu PMV. Hazlo accesible a tus clientes y beneficiarios a través de las redes sociales, una plataforma web o mensajería móvil.

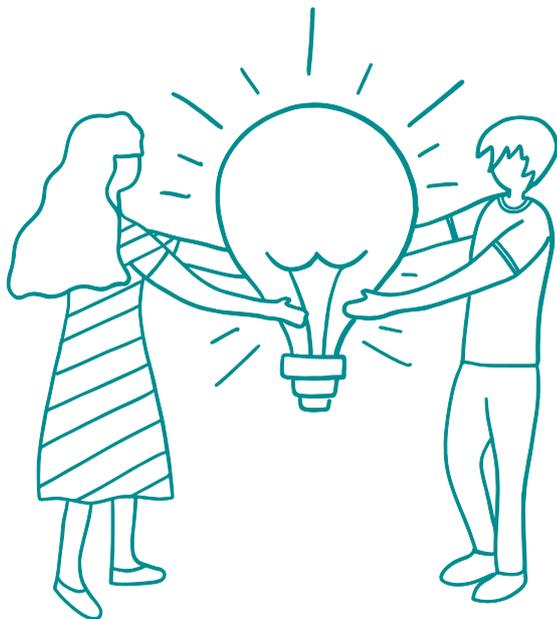












## Fase 4

### Análisis de mercado

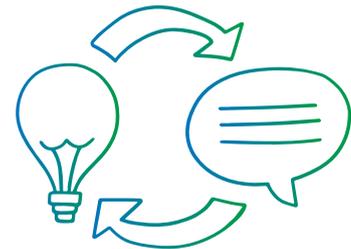
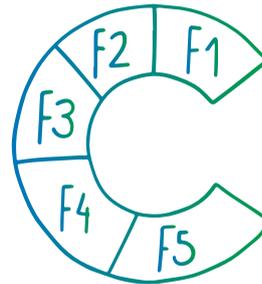
Estás en la fase 4 de la guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social Creando Valor, diseñada en el marco del proyecto EFES.

En esta fase te centrarás en el análisis de mercado.

A través de las herramientas que te proponemos explorarás el posicionamiento en el mercado de tu modelo de negocio social, identificando además las ventajas competitivas de tu proyecto frente al resto de iniciativas que se desarrollan en ámbitos similares al tuyo.

Serán cuatro las herramientas que componen esta fase:

- Herramienta 12. **Herramientas on line para el análisis de mercado.**
- Herramienta 13. **Mapeo de clientes.**
- Herramienta 14. **Análisis de la competencia.**
- Herramienta 15. **Herramientas de feedback directo.**



#### Fase 4.

Análisis de mercado

### Herramienta 12

## Herramientas on line para el análisis de mercado

#### Referencia

Proyecto EFES



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Las **herramientas on line** o herramientas en la nube son recursos disponibles en Internet que te permitirán hacer un análisis general del interés del mercado por los productos y servicios de tu proyecto de emprendimiento social. Son herramientas fáciles de usar y proporcionan una información muy valiosa para conocer el posicionamiento potencial de tu proyecto en el mercado.

La información que obtendrás será cualitativa, no cuantitativa. No obtendrás datos numéricos precisos, pero sí te permitirán descubrir de una forma rápida y sencilla las tendencias del mercado y el interés de tu segmento de clientes por tus productos y servicios

Proponemos el uso de **Google Search** y **Google Trends**, dos herramientas de Google que son gratuitas y perfectamente complementarias entre sí y sobre las que podrás encontrar mucha documentación en la red si necesitas información adicional.

### Cómo se utiliza

A través de esta herramienta serán dos los recursos que te proponemos que utilices para desarrollar un análisis on-line que pueda ayudarte a valorar si tu producto o servicio tiene hueco en el mercado actual.

**1. Google Search.** Esta herramienta consiste básicamente en desarrollar búsquedas en Google de términos relacionados con tu iniciativa de emprendimiento social y analizar los resultados obtenidos. Los pasos a seguir serán los siguientes:

- » Define los términos o palabras clave que usarás en tus búsquedas. Intenta que sean términos concretos y que describan bien a tu iniciativa.
- » Abre la página principal de búsquedas de Google (<https://www.google.es/>) e introduce alguno de los términos definidos en el paso anterior.
- » Analiza los contenidos de las páginas de resultados sin tener en cuenta los primeros elementos, que coinciden con anuncios patrocinados. Revisa los enlaces mostrados e identifica las páginas que realmente muestran resultados que está relacionados con tu iniciativa. Anota el número de páginas que cumplen esa condición.

Si hay un número considerable (5-15 páginas), es que hay mercado para el término que buscas. Si encuentras más de 15 páginas de resultados, probablemente te encuentres ante un mercado saturado.

- » Identifica los 5 resultados que aparecen en los primeros lugares de la primera página y define sus puntos fuertes.
- » Analiza los resultados y extrae conclusiones del análisis, valorando si, a tu juicio, existe mercado para tu proyecto.

Si lo prefieres, puedes utilizar otros buscadores como Ecosia o DuckDuckGo o Bing; los pasos a seguir serán los mismos.

- 2. Google Trends.** Esta herramienta de google nos permite conocer las tendencias de búsqueda y la popularidad a nivel global y local de un determinado término. Si la aplicas sobre términos relacionados con tu iniciativa podrás ver el interés o no del mercado en base a las búsquedas que se hayan hecho al respecto en el marco geográfico que determines. Dicho con otras palabras, si muchas personas han buscado información sobre esos términos a través de los buscadores, será porque hay un interés real en el mercado sobre ellos.

La forma de utilizar *Google Trends* es la siguiente:

- » Define el término o términos de búsqueda que usarás en Google Trends en relación con tu iniciativa.
- » Determina el ámbito geográfico en el que aplicarás tu búsqueda. Puede ser tu país, tu región o el mundo entero.
- » Accede a Google Trends (<https://trends.google.es/>), introduce uno de los términos definidos y selecciona la ubicación geográfica del análisis.
- » Reproduce el diagrama de evolución del interés en función de los años que mostrará la aplicación.  
En el eje X del diagrama se muestra el tiempo (meses y años) y en el eje Y el interés o popularidad del término que estamos buscando del 0 al 100 (100 es el mayor nivel).
- » Analiza la evolución del interés: ¿crece o decrece con el tiempo?
- » Analiza los resultados y extrae conclusiones del análisis, valorando si tu mercado objetivo está en expansión o en retroceso según la tendencia que has identificado. Identifica las conclusiones extraídas que puedas incorporar a tu proyecto.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Sé consciente de que las herramientas mostradas no aportan resultados exactos sobre el mercado, pero sí muestran sus tendencias y pueden ayudarte a definir si existe o no un nicho para tu iniciativa de emprendimiento social.

Te recomendamos que no te restrinjas a una sola búsqueda; repite las actividades propuestas con tantos términos relacionados con tu iniciativa como puedas y usar otros recursos web como **facebook** e **instagram** para testear el interés de tu iniciativa antes de lanzarla.

## Google Search

**Define el término de búsqueda que usarás en Google o en otro buscador, relacionado con tu proyecto de emprendimiento social**

**¿Cuántas páginas de resultados muestran iniciativas similares a las tuyas?**

**¿Cuáles son los puntos fuertes de las iniciativas que aparecen en los 5 primeros lugares de la primera página, sin contar los anuncios?**

**¿Qué conclusiones extraes que puedas aplicar a tu proyecto?**

**Atendiendo al análisis que has hecho, ¿consideras que puede existir un interés de mercado para tu iniciativa?**

## Google Trends

**Define el término de búsqueda que usarás en Google Trends relacionado con tu proyecto de emprendimiento social**

**Define el ámbito geográfico (País, región, ciudad) al que aplicarás tu búsqueda**

**Representa gráficamente el grado de interés relacionado con la búsqueda a lo largo del tiempo**



**Analiza la evolución del interés. ¿Crece con el tiempo (mercado en expansión)? ¿Decrece con el tiempo (mercado en retroceso)?**

**¿Qué conclusiones extraes que puedas aplicar a tu proyecto?**



#### Fase 4.

Análisis de mercado

## Herramienta 13 Mapeo de clientes

#### Referencia

Guía del emprendedor  
Juan Boluda



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Antes de lanzar tu iniciativa de emprendimiento social, y como parte imprescindible del análisis de mercado, tendrás que hacer una identificación clara y precisa del cliente potencial destinatario de tus productos y servicios.

Una pormenorizada caracterización de tu segmento de cliente objetivo te ayudará a tomar las decisiones correctas a lo largo de tu andadura empresarial.

Este análisis podrás desarrollarlo de forma sencilla a través del **Mapa de clientes**.

El **Mapa de clientes** te ayudará a identificar con precisión quién es tu cliente, determinando su ubicación geográfica, sus intereses, objetivos, temores y obstáculos, así como la manera en la que tu iniciativa aporta valor y da respuesta a sus necesidades. Conocer a tu cliente te permitirá tener una previsión del volumen de mercado al que podrás aspirar y ajustar tu oferta a sus características concretas.

### Cómo se utiliza

El **Mapa de clientes** es un canvas que te permitirá tener una visualización precisa del modelo de cliente potencial de tu iniciativa de emprendimiento social.

Para ello te pedimos que completes todos los campos del **Mapa de clientes** en el orden que describimos a continuación:

- 1. ¿Quiénes son?** Describe con la mayor precisión posible el perfil de tus clientes potenciales. Recoge su perfil socio-demográfico, cuanto más completo mejor. ¿Son hombres o mujeres? ¿Cuál es su edad? ¿A qué se dedican? ¿Qué rasgos les caracterizan?
- 2. ¿Dónde están?** Concreta con la mayor precisión posible la ubicación geográfica de tus clientes objetivo. ¿Están en un entorno rural o en un entorno urbano? ¿Están en tu país, en tu barrio o por el contrario apuntas a un perfil de usuarios más global?

**3. ¿Cuáles son sus intereses?** Investiga y describe los intereses de tus clientes potenciales.

¿Tienen tus clientes alguna sensibilidad social o medioambiental? ¿Si la tienen, está alineada con tu proyecto? ¿Puedes identificar algún hobby recurrente en tu segmento de clientes de interés?

**4. ¿Cuáles son sus objetivos?** Describe con la mayor precisión posible los objetivos vitales de tus clientes.

¿Qué persiguen? ¿Qué les mueve en sus acciones cotidianas? ¿Cuáles son sus esperanzas?

**5. ¿Cuáles son sus temores?** Describe con la mayor precisión posible los temores que identificas en tus clientes potenciales.

¿Qué cosas no gustan a tus clientes?

**6. ¿Cuáles son sus obstáculos?** Describe con la mayor precisión posible las dificultades u obstáculos que identificas en la actividad de tus clientes.

¿Qué barreras tienen que superar en su día a día tus clientes para no alejarse de sus objetivos?

**7. ¿Qué soluciones les aportas?** Describe con la mayor precisión posible cómo puedes ayudar a tus clientes a acercarse a sus objetivos, vencer sus temores y salvar los obstáculos de su día a día.

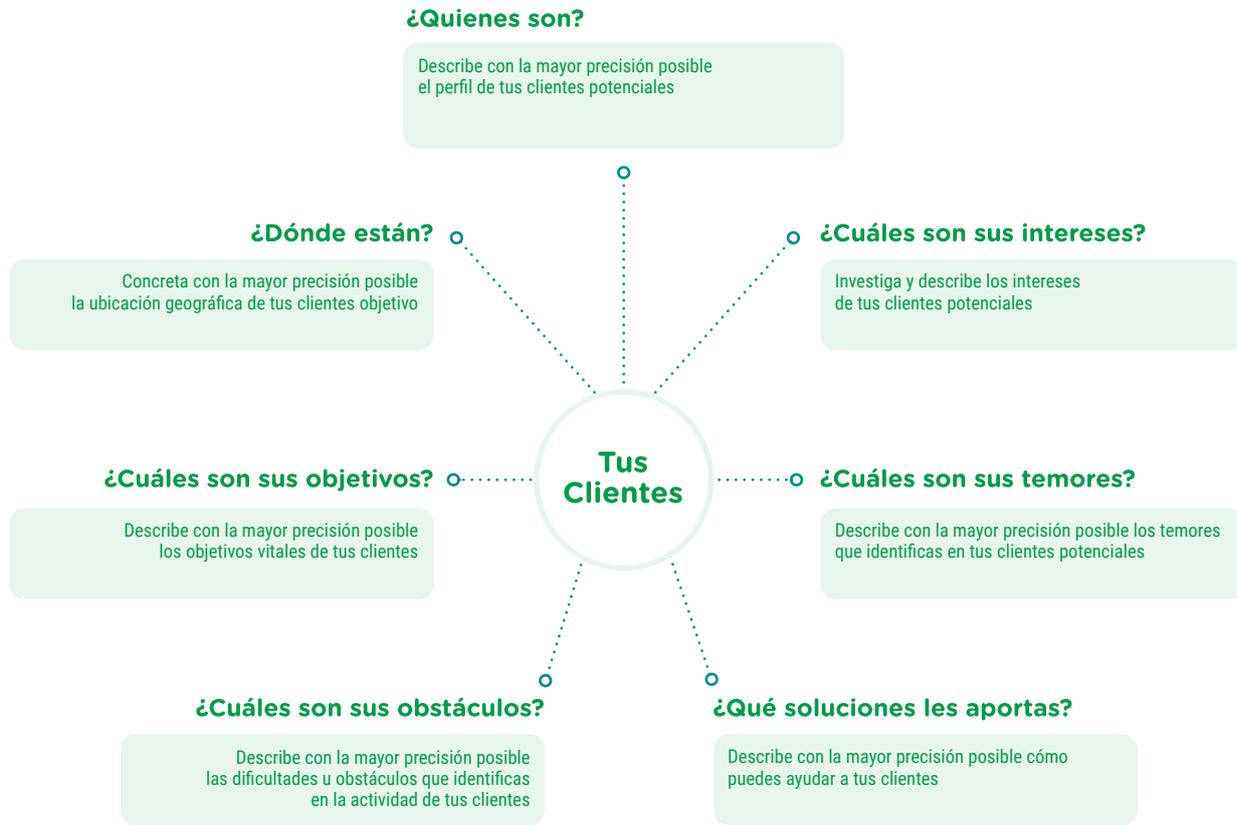
¿Cómo pueden contribuir los productos y servicios que les ofreces a mejorar sus vidas?

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Intenta ser lo más concreto que puedas; cuánto mayor número de elementos incluyas en el análisis, mejor caracterización del cliente harás y más útil te resultará la herramienta.

El **Mapa de clientes** es una herramienta viva. Actualízala según vayas avanzando en tu iniciativa de emprendimiento social y vayas validando en la acción tus hipótesis iniciales.

La identificación de tus clientes es sólo el principio del trabajo; el verdadero valor y aprendizaje lo encontrarás en tu interacción con ellos.





#### Fase 4.

Análisis de mercado

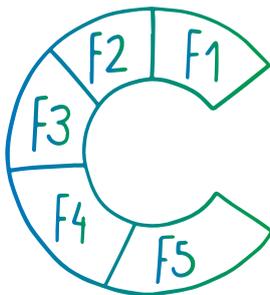
### Herramienta 14

# Análisis de la competencia

#### Referencia

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Michael Eugene Porter



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Esta herramienta proporciona un análisis completo del mercado objetivo y la competencia real en relación a tu iniciativa de emprendimiento social.

Se basa en el **modelo de las 5 fuerzas** de **M. Porter**, según el cual, en cada empresa inflúan 4 fuerzas (amenaza de competidores, amenaza de nuevos productos, poder de negociación de proveedores y poder negociación de consumidores) que se relacionaban dando lugar a una quinta fuerza: la rivalidad entre competidores. Este modelo te ayudará a realizar un examen completo del entorno en el que te mueves, conocer bien a tu competencia y sus relaciones, identificar nuevas oportunidades de desarrollo y trazar una estrategia para alcanzar los objetivos que te has propuesto.

### Cómo se utiliza

Para desarrollar un análisis integral de la competencia, te proponemos que completes los apartados descritos en el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

- > **Fuerza 1. Poder de negociación con los clientes.** Esta fuerza describe la influencia de tus clientes en el mercado. Para trabajarla, responde a las siguientes preguntas aplicándolas a tu iniciativa de emprendimiento social:
  - » ¿Tu iniciativa tiene muchos clientes o tiene pocos? ¿estos clientes están organizados? ¿hay muchos productos para estos clientes o hay pocos? ¿crees que tus clientes pueden influir sobre cómo concretas tu oferta? ¿qué aprendizaje puedes obtener del análisis de esta fuerza? ¿cómo puedes incorporar el aprendizaje a tu iniciativa?
- > **Fuerza 2. Poder de negociación con proveedores.** Esta fuerza describe el potencial impacto de tus proveedores en tu iniciativa. Para trabajar esta fuerza en relación a tu iniciativa, responde a las siguientes cuestiones:
  - » Para desarrollar tu iniciativa, ¿necesitas contar con alguna materia prima? ¿puedes identificar muchos o pocos proveedores de esta materia prima? ¿estos proveedores están organizados? ¿crees que tus proveedores pueden influir sobre cómo concretas tu oferta?

¿qué aprendizaje puedes obtener del análisis de esta fuerza? ¿cómo puedes incorporar el aprendizaje a tu iniciativa?

- **Fuerza 3. Amenaza de nuevos competidores.** Esta fuerza mide la facilidad con la que pueden aparecer nuevos competidores en tu mercado; a mayor facilidad, mayor amenaza. Para trabajar esta fuerza en relación a tu iniciativa, responde a las siguientes cuestiones:
  - » ¿Puedes identificar empresas o iniciativas que ofrezcan productos o servicios similares a los tuyos? ¿aparecen nuevos competidores en el mercado con facilidad? ¿qué ventajas puedes identificar de tu iniciativa frente a los nuevos competidores? ¿qué aprendizaje puedes obtener del análisis de esta fuerza? ¿cómo puedes incorporar el aprendizaje a tu iniciativa?
- **Fuerza 4. Amenaza de productos o servicios sustitutivos.** Esta investiga la facilidad o no de encontrar sustitutos directos a los productos o servicios de un sector de actividad. Cuánto más sencillo sea generar productos o servicios sustitutivos, menos rentable será la iniciativa. Para trabajar esta fuerza en relación a tu iniciativa, responde a las siguientes cuestiones:
  - » ¿Puedes identificar empresas o iniciativas que ofrezcan productos o servicios que puedan sustituir a los tuyos? ¿cuáles son los puntos fuertes de los productos o servicios sustitutivos? ¿cuáles son los puntos débiles de los productos o servicios sustitutivos? ¿qué estrategias podrías definir para contrarrestarlos? ¿qué aprendizaje puedes obtener del análisis de esta fuerza? ¿cómo puedes incorporar el aprendizaje a tu iniciativa?
- **Fuerza 5. Rivalidad entre competidores.** Esta fuerza mide la relación entre las empresas o iniciativas competencia. Para trabajar esta fuerza, responde a las siguientes cuestiones:
  - » Entre los competidores existentes ¿hay mucha o poca rivalidad? ¿qué estrategias utilizar para competir? ¿cómo podrías desbancar a tu competencia? ¿cómo podrías colaborar con tu competencia? ¿qué aprendizaje puedes obtener del análisis de esta fuerza? ¿cómo puedes incorporar el aprendizaje a tu iniciativa?

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Es posible que inicialmente no dispongas de toda la información necesaria para poder responder con solvencia y de una forma realista a todas las preguntas que te planteamos. No te preocupes.

Te recomendamos que recurras a Internet para completar las cuestiones que desconozcas y que hables con empresas y organizaciones que ya estén trabajando en el sector en el que se desarrolla tu iniciativa de emprendimiento social; esa información de primera mano será muy valiosa para poder abordar las tareas que te proponemos en esta herramienta.

### Fuerza 1

Poder de negociación con clientes

- ¿Tu iniciativa tiene muchos clientes o tiene pocos?
- ¿Estos clientes están organizados?
- ¿Hay muchos productos para estos clientes o hay pocos?
- ¿Crees que tus clientes pueden influir sobre cómo concretas tu oferta?
- ¿Qué aprendizaje puedes obtener del análisis de esta fuerza?
- ¿Cómo puedes incorporar el aprendizaje a tu iniciativa?

### Fuerza 2

Poder de negociación con proveedores

- ¿Para desarrollar tu iniciativa, necesitas contar con alguna materia prima?
- ¿Puedes identificar muchos o pocos proveedores de esta materia prima?
- ¿Estos proveedores están organizados?
- ¿Crees que tus proveedores pueden influir sobre cómo concretas tu oferta?
- ¿Qué aprendizaje puedes obtener del análisis de esta fuerza?
- ¿Cómo puedes incorporar el aprendizaje a tu iniciativa?

### Fuerza 3

Amenaza de nuevos competidores

- ¿Puedes identificar empresas o iniciativas que ofrezcan productos o servicios similares a los tuyos?
- ¿Aparecen nuevos competidores en el mercado con facilidad?
- ¿Qué ventajas puedes identificar de tu iniciativa frente a los nuevos competidores?
- ¿Qué aprendizaje puedes obtener del análisis de esta fuerza?
- ¿Cómo puedes incorporar el aprendizaje a tu iniciativa?

### Fuerza 4

Amenaza de productos o servicios sustitutivos

- ¿Puedes identificar empresas o iniciativas que ofrezcan productos o servicios que puedan sustituir a los tuyos?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de los productos o servicios sustitutivos?
- ¿Cuáles son los puntos débiles de los productos o servicios sustitutivos?
- ¿Qué estrategias podrías definir para contrarrestarlos?
- ¿Qué aprendizaje puedes obtener del análisis de esta fuerza?
- ¿Cómo puedes incorporar el aprendizaje a tu iniciativa?

### Fuerza 5

Rivalidad entre competidores

- Entre los competidores existentes, ¿hay mucha o poca rivalidad?
- ¿Qué estrategias utilizar para competir?
- ¿Cómo podrías desbancar a tu competencia?
- ¿Cómo podrías colaborar con tu competencia?
- ¿Qué aprendizaje puedes obtener del análisis de esta fuerza?
- ¿Cómo puedes incorporar el aprendizaje a tu iniciativa?



#### Fase 4.

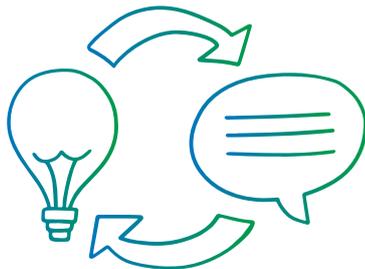
Análisis de mercado

### Herramienta 15

## Herramientas de feedback directo

#### Referencia

Proyecto EFES



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

La mejor manera de conocer el interés que puede suscitar un proyecto de emprendimiento social en el mercado es preguntar directamente a quienes recibirán de forma directa los beneficios de la iniciativa y/o a aquellas personas que tendrían que pagar por sus productos y servicios. Para ayudar en esa tarea se ha generado esta herramienta, que se centra en la utilización de los **focus groups** y los **cuestionarios on line** como herramientas de feedback directo por parte de tus clientes. A partir de ellas podrás conocer de primera mano si existe interés o no por tu iniciativa en el segmento de clientes objetivo.

Los **focus groups** y los **cuestionarios on line** te permitirán descubrir si, en el contexto local e incluso global, tu proyecto tiene hueco en el mercado o si, por el contrario, debes hacer modificaciones de tu idea original para que puedas encontrar el nicho que permita desarrollarla..

### Cómo se utiliza

En este apartado te invitamos a trabajar los **focus groups** y los **cuestionarios on line** como herramienta para obtener un feedback directo de tus clientes y profundizar de primera mano en el análisis del mercado de tu iniciativa de emprendimiento social.

### FOCUS GROUPS.

A la hora de llevar a la práctica un focus group, tendrás en cuenta tres momentos: preparación, desarrollo y conclusiones del focus group.

#### 1. Preparación del focus group.

- » **Características del grupo participante.** Define el número de personas que participarán en el focus group y su perfil. Lo ideal es que puedas identificarlos con nombres y apellidos.
- » **Logística del focus group.** Determina el lugar, la duración y el horario del encuentro.
- » **Productos o servicios que compartirás con el grupo de testeo que participa en el focus group.** Describe los productos o servicios relacionados con tu iniciativa que quieres testear a través del focus group.

- » **Información que persigues extraer.** ¿Cuál es el objetivo del focus group? ¿Qué datos te gustaría obtener de la reunión?
- 2. Desarrollo del focus group. En términos generales, un focus group debe tener las siguientes partes: saludo, presentación, desarrollo, conclusiones, preguntas y despedida.
  - » **Información extraída en el focus group.** Durante el desarrollo de la reunión, anota la información más relevante.
- 3. Conclusiones del focus group.
  - » **Conclusiones alcanzadas tras el análisis de la información obtenida en el focus group.** Analiza la información recogida en el punto 2 y haz un informe con los resultados que extraes de la intervención.

## CUESTIONARIOS ON LINE.

En el diseño e implementación de esta herramienta podemos identificar dos momentos principales, que describimos a continuación.

**Momento 1. Diseño y distribución del cuestionario.** Completa la información siguiente:

- » Información que quieres extraer del cuestionario
- » Preguntas o ítems que compondrán el cuestionario.
- » Tecnología con la que construirás el cuestionario.
- » Canales por los que distribuirás el cuestionario. (Correo electrónico, Whatsapp, grupos en redes sociales, etc.)
- » Personas con las que compartirás el cuestionario.

**Momento 2. Análisis de la información obtenida del cuestionario.** Usando la información recopilada, completa los campos:

- » Información principal extraída del cuestionario.
- » Conclusiones alcanzadas tras el análisis de la información obtenida a partir del cuestionario.

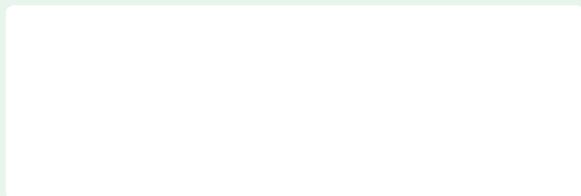
## Claves importantes para el uso de la herramienta

El número óptimo de participantes en un focus group se encuentra entre 6 y 12 personas, dependiendo del espacio disponible y tus objetivos al plantear el encuentro. Si los miembros del focus group están de acuerdo, grabar en vídeo la sesión puede ayudarte a descubrir información no verbal interesante de los participantes (cómo reaccionan antes tus productos y servicios, su estado de ánimo durante tu exposición, etc.).

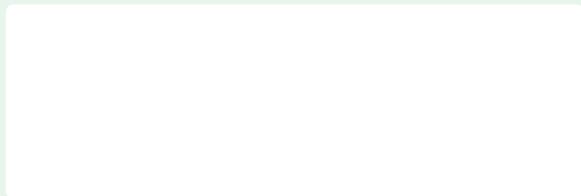
Intenta que los cuestionarios remotos sean cortos. Define sus preguntas de forma eficiente, buscando recopilar toda la información que necesitas en el menor número de cuestiones posible.

## Herramienta 1. **Focus Groups**

### 1. Preparación del focus group



### 2. Desarrollo del focus group

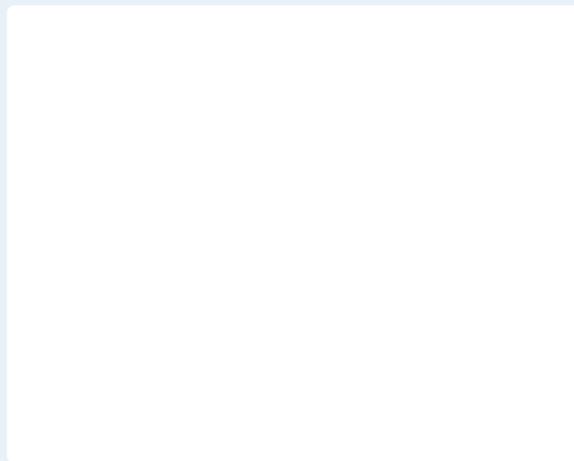


### 3. Conclusiones del focus group



## Herramienta 2. **Cuestionarios on line**

### 1. Diseño y distribución del cuestionario



### 2. Análisis de la información obtenida del cuestionario

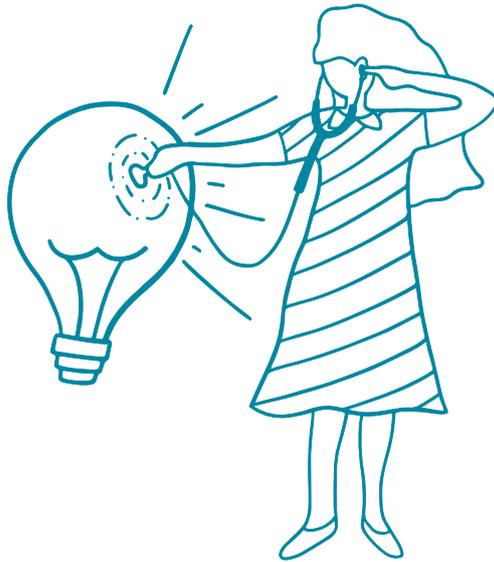












## Fase 5

Análisis de  
viabilidad  
y acceso a  
financiación

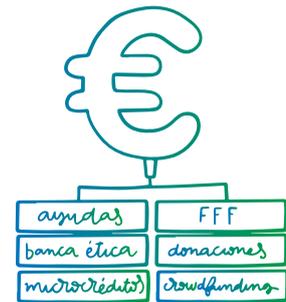
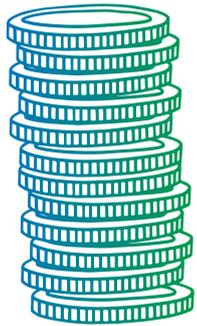
Estás en la fase 5 de la guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social Creando Valor, diseñada en el marco del proyecto EFES.

En esta fase analizarás la viabilidad económica de tu iniciativa y conocerás las diferentes maneras en las que puedes acceder a financiación para tu proyecto.

A través de las herramientas que te proponemos en esta fase podrás realizar una estimación económica y financiera para validar tu modelo de negocio como sostenible y rentable.

Serán cuatro las herramientas que componen esta fase:

- > Herramienta 16. **Análisis de costes.**
- > Herramienta 17. **Modelo de ingresos.**
- > Herramienta 18. **Estudio de viabilidad.**
- > Herramienta 19. **Fuentes de financiación.**



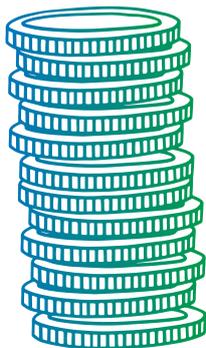
### Fase 5.

Análisis de viabilidad  
y acceso a financiación

## Herramienta 16 Análisis de costes

### Referencia

Guía del emprendedor  
Juan Boluda



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Conocer los costes asociados a la implementación de cualquier proyecto de emprendimiento social es una de las tareas básicas que debe abordar su promotor o promotora.

Con esta herramienta te facilitamos esta tarea, ayudándote a anticipar los gastos necesarios para el correcto funcionamiento y desarrollo de tu iniciativa.

Distinguiremos dos tipos de gastos, en función del momento en el tendrás que abordarlos: los **costes de lanzamiento** y los **costes de funcionamiento**.

Los **costes de lanzamiento**, que son aquellos gastos que tienes que asumir para el arranque del proyecto. Estos gastos suponen una inversión inicial, al comienzo de tu iniciativa, con lo que sólo tendrás que afrontarlos una vez. Son **costes de lanzamiento** los asociados a la generación de la identidad corporativa de tu empresa y su página web y los gastos asociados a la adquisición del stock inicial, obtención de permisos, compra del equipamiento tecnológico y mobiliario necesario o producción de recursos publicitarios, entre otros.

Los **costes de mantenimiento** son los que encuentras en la implementación diaria de tu iniciativa y, normalmente, se estiman mensualmente. Son **costes de mantenimiento** los recursos humanos que necesitarás contratar para llevar a cabo todas las actividades de tu iniciativa, el alquiler del local en el que la desarrolles, el pago de los préstamos o créditos que hayas solicitado y los gastos en materias primas y desplazamientos, entre otros.

A través de esta herramienta harás una previsión inicial de costes de lanzamiento y de costes de mantenimiento, que tendrás que actualizar según se vayan produciendo los pagos, anotando también los costes reales de cada concepto considerado.

La comparación coste estimado/coste real te proporcionará un aprendizaje que te ayudará a aumentar la precisión en tus estimaciones mensuales de los costes de mantenimiento según avanzas en la implantación de tu iniciativa conociendo los costes reales asociados a tu emprendimiento.

## Cómo se utiliza

La herramienta está compuesta por dos **tablas de costes** que deberás completar inicialmente, a modo de estimación, y actualizarlas según vayas produciendo las inversiones y gastos correspondientes.

Comienza trabajando la **tabla de costes de lanzamiento** bloque por bloque, considerando sólo los gastos que necesitas abordar para el arranque de tu iniciativa.

- 1. Recursos humanos.** Gastos asociados a la contratación del personal necesario para el correcto funcionamiento de tu emprendimiento. Aquí, como en los siguientes bloques, anota todos los conceptos de gasto asociados que identifiques y el coste estimado de cada concepto. Son costes en recursos humanos la contratación de empleados y empleadas, las subcontrataciones para acciones puntuales, etc.
- 2. Recursos materiales y de gestión.** Gastos asociados a la adquisición de materias primas, equipamiento, material fungible y stock de ventas. Incluye también en este bloque los costes procedentes de suministros (Internet, luz, agua), seguros, desplazamientos, identidad corporativa y publicidad.
- 3. Recursos financieros.** Gastos asociados a la adquisición y mantenimiento del capital necesario para implementar tu iniciativa. Incluye aquí el coste de créditos, ayudas, subvenciones que hayas solicitado.
- 4. Recursos de conocimiento.** Gastos asociados a aumentar el conocimiento en la empresa y en la comunidad. Incluye aquí todos los costes de formación, tuya y de las personas contratadas, los gastos derivados de la asistencia a encuentros, la creación de eventos, charlas, etc.

La **tabla de costes de mantenimiento** tiene los mismos bloques que la **tabla de costes de lanzamiento**, y tendrás que completarla de la misma manera, pero en este caso considerando los gastos mensuales asociados al desarrollo cotidiano de tu actividad. Si alguno de los costes de mantenimiento son trimestrales o anuales, divídelos para considerar el pago mensual correspondiente.

Para obtener la máxima utilidad de esta herramienta será importante, no sólo que completes la columna de las tablas asociadas a los costes estimados, sino que actualices, según vayas afrontando los pagos, la columna vinculada al coste real de cada concepto. Esto te permitirá tener una visual general y realista de los gastos asociados a tu iniciativa que te ayudará a tomar decisiones en su gestión.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Este es el primer paso para obtener una aproximación económica inicial de tu proyecto; para tener un análisis de la viabilidad es necesario que hagas un plan financiero de tu proyecto.

Tabla de **Costes de lanzamiento**

Recursos humanos		
Concepto de gasto	Coste estimado	Coste real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Coste total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Recursos materiales y de gestión		
Concepto de gasto	Coste estimado	Coste real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Coste total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Recursos financieros		
Concepto de gasto	Coste estimado	Coste real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Coste total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Recursos de conocimiento		
Concepto de gasto	Coste estimado	Coste real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Coste total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Tabla de **Costes de funcionamiento** / mensuales

Recursos humanos		
Concepto de gasto	Coste estimado	Coste real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Coste mensual total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Recursos materiales y de gestión		
Concepto de gasto	Coste estimado	Coste real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Coste mensual total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Recursos financieros		
Concepto de gasto	Coste estimado	Coste real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Coste mensual total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Recursos de conocimiento		
Concepto de gasto	Coste estimado	Coste real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Coste mensual total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

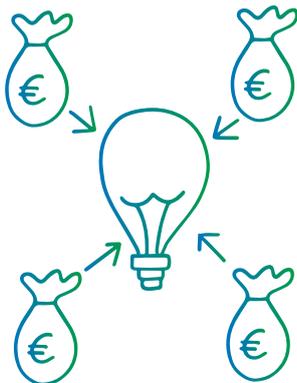


### Fase 5.

Análisis de viabilidad  
y acceso a financiación

## Herramienta 17 Modelo de ingresos

Referencia  
Proyecto EFES



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Para que una iniciativa de emprendimiento social pueda funcionar es necesaria la inyección de ingresos que permita costear todas las actividades, tareas y producciones que lo acompañan.

La definición de un modelo de ingresos para tu emprendimiento social te permitirá diseñar una estrategia para conseguir los recursos financieros que necesites y disponer del músculo económico que posibilite el desarrollo diario de todas tus actividades. Además, en el proceso de planificación del modelo de ingresos de tu proyecto, te cuestionarás muchos aspectos de la idea emprendedora, no sólo aquellos relacionados con su vertiente económica, sino también con los productos y servicios que ofreces.

Cuando reflexiones sobre cómo podrías incorporar un modelo u otro a tu iniciativa, descubrirás nuevos elementos de valor que no habían aparecido en ninguno de los análisis desarrollados hasta el momento y que podrás incorporar al proyecto, enriqueciendo o incluso modificando tu oferta de productos y servicios.

Los modelos de ingresos que se proponen en esta herramienta son la venta directa, ingresos por servicios profesionales, ingresos por uso o suscripción, ingresos por publicidad e ingresos por licencia, aunque la metodología puedes aplicarla de la misma manera para cualquier otro modelo que consideres oportuno.

### Cómo se utiliza

Para utilizar esta herramienta te proponemos que completes la matriz de ingresos que encontrarás en la hoja de trabajo.

Tendrás que analizar varios modelos de ingresos (que describiremos más tarde) en relación a tu emprendimiento y, para cada uno de ellos, rellenar los siguientes campos:

- > **Pros.** Indica los puntos a favor de utilizar el modelo de ingresos que estás analizando.
- > **Contras.** Indica los puntos que desaconsejarían la utilización del modelo de ingresos que estás analizando para el desarrollo de tu iniciativa.

- **¿Cómo podrías incorporar este modelo de ingresos a tu iniciativa?** Indica la manera en la que podrías utilizar en tu iniciativa el modelo de ingresos que estás analizando. ¿Tendrías que modificar tu oferta de alguna manera para incorporarlo? ¿Afectaría a tus productos o servicios? ¿Cómo lo haría?
- **¿El modelo de ingresos es aplicable? ¿El modelo de ingresos no es aplicable?** Concluye si, después del análisis que has desarrollado en el apartado anterior, el modelo de ingresos analizado es aplicable o no a tu iniciativa de emprendimiento social.

Los modelos de ingresos con los que te proponemos trabajar son los siguientes:

- 1. Ingresos por venta directa de productos.** Venta directa a tus clientes de productos que generas a partir de tu iniciativa. Esta venta puede ser por unidad, a granel o por paquetes.
- 2. Ingresos por servicios profesionales.** Ingresos obtenidos al proporcionar a tus clientes un servicio que generas a partir de tu iniciativa. En este modelo el valor se crea desde tu conocimiento, competencias, tiempo y experiencia.
- 3. Ingresos por uso o suscripción.** Ingresos obtenidos al proporcionar a tus clientes la utilización de tus productos y servicios un número concreto de veces o durante un espacio determinado de tiempo.
- 4. Ingresos por publicidad.** Ingresos obtenidos a partir de la generación de espacios para difundir mensajes a través de soportes físicos o digitales vinculados a tu iniciativa de otras empresas u organizaciones.
- 5. Ingresos por licencia.** Ingresos obtenidos al vender los derechos de uso de algún producto o servicio generado a partir de tu iniciativa y que esté incluido en el registro de la propiedad intelectual.

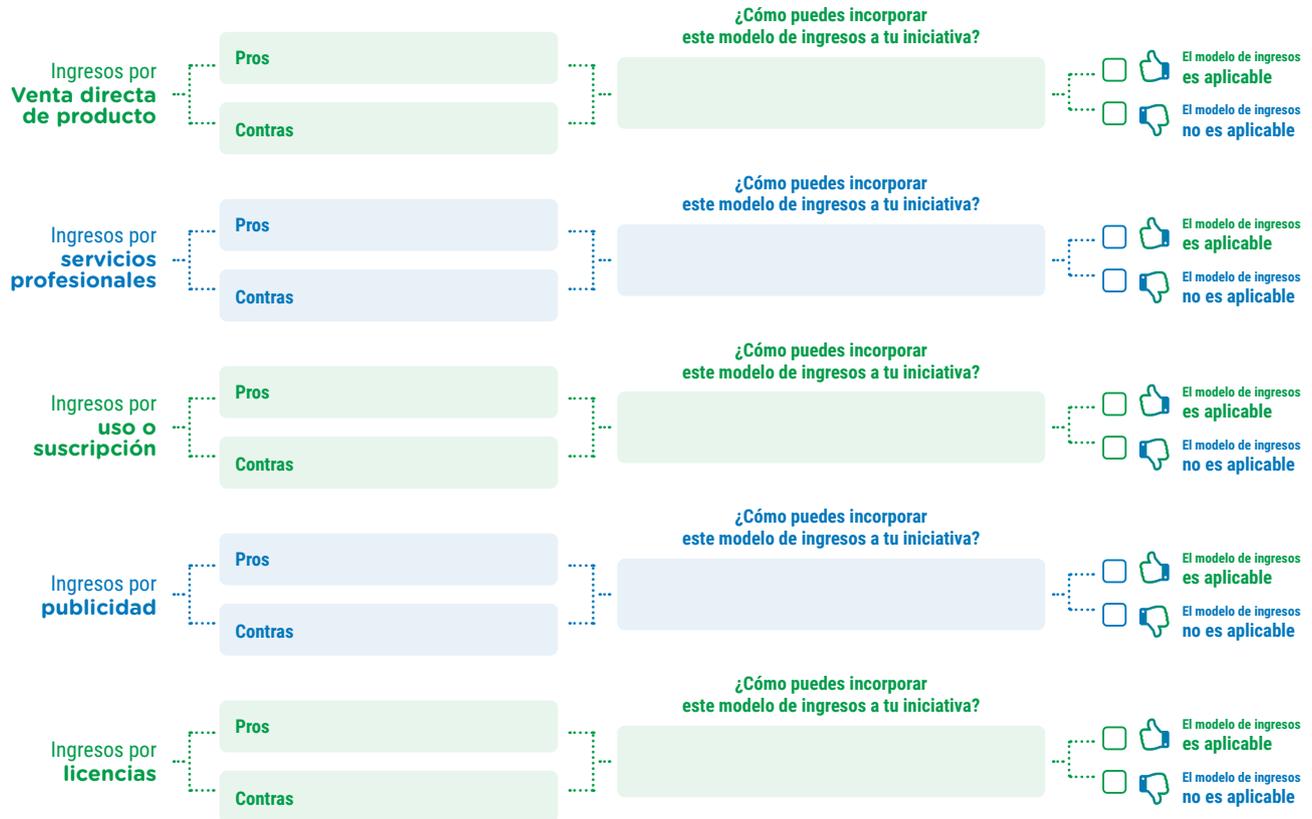
## Claves importantes para el uso de la herramienta

Investiga continuamente sobre nuevos modelos de ingresos; a diario aparecen nuevas formas de monetizar productos y servicios. Intenta conocer el modelo de ingresos de empresas y organizaciones potentes y valora cómo incorporarlos a tu iniciativa.

Para cualquiera de los modelos que consideres aplicables a tu iniciativa, haz un cálculo aproximado de los ingresos que te aportarán mensualmente y anótalo para completar tu modelo financiero.

Escucha el mercado y sé flexible. Evalúa periódicamente los diferentes modelos de ingresos que estás utilizando. Modifica o incluso deja de utilizar aquellos que no estén funcionando, refuerza los que más rédito te están dejando y experimenta nuevos modelos que vayas descubriendo y que estén empleando otras iniciativas.

# Guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social





## Fase 5.

Análisis de viabilidad  
y acceso a financiación

# Herramienta 18 Estudio de viabilidad

Referencia  
Proyecto EFES



## Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

El desarrollo de un estudio de viabilidad es de vital importancia para las iniciativas de emprendimiento social al permitirnos estimar la demanda del mercado ante la necesidad social a la que se pretende dar respuesta y prever así el éxito de la idea de negocio.

Esta herramienta te ayudará a analizar la rentabilidad económica de tu proyecto de emprendimiento social, la existencia de demanda en el mercado para los productos y/o servicios que ofreces así como la factibilidad de la idea en función de los recursos de los que dispones.

El estudio de viabilidad facilitará el análisis de cada uno de los componentes clave del mercado objetivo produciendo un documento con la información clave para conocerlo.

Este documento puede ayudarte a establecer las bases de tu modelo de negocio e incluso a tomar decisiones de cara a introducir innovaciones en tus productos y servicios o explorar nuevos mercados en los que expandirte.

Trabajarás sobre los tres componentes clave que componen un estudio de viabilidad (sector, grupo destinatario y ecosistema) a través del estudio de sus preguntas clave y completarás las 3 fases implicadas en el diseño del estudio de viabilidad de tu iniciativa.

## Cómo se utiliza

Para completar el estudio de viabilidad de tu proyecto, te proponemos que avances en las tres fases que lo componen y que describimos a continuación.

### Fase 1. Establecimiento de objetivo, preguntas clave e hipótesis.

- Describe el objetivo general del estudio de viabilidad.
- Selecciona las preguntas clave que guiarán tu investigación. Escribe una pregunta clave por fila en el espacio que encontrarás a tal efecto en la hoja de trabajo.
- Indica las hipótesis que quieras validar con el estudio de viabilidad. Escribe una hipótesis por fila en el espacio que encontrarás a tal efecto en la hoja de trabajo.

Te proponemos a continuación algunas preguntas clave que te pueden ayudar a analizar los tres **componentes clave** asociados a tu iniciativa emprendedora: el **sector**, el **grupo destinatario** y el **ecosistema**.

➤ Ejemplos de preguntas clave para analizar el **sector**:

» ¿Cuál es el sector en el que se desarrolla el proyecto? ¿Cuál es el tamaño del mercado? ¿Quiénes son los competidores? ¿Cuántos son? ¿Dónde están?

➤ Ejemplos de preguntas para analizar el **grupo destinatario**:

» ¿Cuál es su rango de edad y su género? ¿Dónde están las personas del grupo destinatario? ¿Cuáles son sus necesidades y preferencias? ¿Cómo toman sus decisiones de compra?

➤ Ejemplos de preguntas para analizar el **ecosistema**:

» ¿Cuáles son los grupos clave relacionados con el producto o servicio que ofertas? ¿Quiénes son los stakeholders clave o actores de interés? ¿Cuáles son las características de estos stakeholders? ¿Cómo debe ser la comunicación con ellos? ¿Cómo se puede colaborar con ellos? ¿Qué tipo de alianzas se pueden concretar?

## Fase 2. Recogida de información.

- Describe la información que necesitarías conocer para poder responder cada pregunta clave.
- Indica la fuente de información a la que podrías recurrir para obtener la información identificada.

## Fase 3. Análisis de información.

- Sistematiza, organiza y agrupa la información obtenida para responder a cada pregunta clave.
- Reflexiona sobre la información obtenida y extrae las conclusiones que den respuesta a la pregunta clave.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

La hoja de trabajo que acompaña a la herramienta está diseñada para trabajar sobre un sólo objetivo. Sin embargo, puedes plantearte diferentes objetivos y completar el proceso mostrado con cada uno de ellos.

Te recomendamos que emplees especial esfuerzo en la selección y concreción de las preguntas clave y de las hipótesis a validar; son el punto de arranque del trabajo planteado y de ellas dependerá la utilidad del estudio de viabilidad. Para acceder a la información que necesitas para desarrollar el estudio de viabilidad puedes usar diferentes medios como la investigación a través de buscadores web, encuestas online y offline o focus groups de testeo.

Fase 1.

**Establecimiento de objetivo, preguntas clave e hipótesis**

Fase 2.

**Recogida de información**

Fase 3.

**Análisis de información**

**Objetivo del estudio**

	Información necesaria para responder a la pregunta clave	Posible fuente de la información	Información obtenida	Conclusiones alcanzadas
<b>Pregunta clave 1</b>				
<b>Pregunta clave 2</b>				
	Información necesaria para validar la hipótesis	Posible fuente de la información	Información obtenida	Conclusiones alcanzadas
<b>Hipótesis a validar 1</b>				
<b>Hipótesis a validar 2</b>				



## Fase 5.

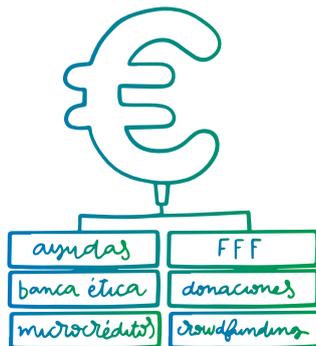
Análisis de viabilidad  
y acceso a financiación

# Herramienta 19

## Fuentes de financiación

### Referencia

Proyecto EFES



## Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

El punto de partida de toda iniciativa de emprendimiento social nace de una sensibilidad especial de sus promotores ante las necesidades de las personas, las comunidades y el medio ambiente. Sin embargo, para que este emprendimiento sea viable y sostenible en el tiempo, es determinante estudiar la manera de garantizar su rentabilidad económica minimizando a su vez los riesgos. Conocer las diferentes formas en las que se puede financiar un proyecto de emprendimiento social y seleccionar aquellas que mejor se alineen con los objetivos, las metas y los valores de la iniciativa será crucial para favorecer su viabilidad.

Son numerosos los instrumentos existentes para la financiación de proyectos, implementados cada uno de ellos por diferentes instituciones, organizaciones y actores.

En esta herramienta proponemos analizar desde fuentes de financiación tradicionales, como las ayudas, subvenciones y donaciones, hasta los métodos más innovadores como la financiación colectiva o la banca ética, sin olvidar los microcréditos y las tres F's de la financiación (Friends, Family and Fools; amigos, familia y locos).

## Cómo se utiliza

Para la utilización de esta herramienta te pedimos que reflexiones sobre las inversiones que debes llevar a cabo para concretar tu iniciativa de emprendimiento social y que anotes todos esos conceptos de gasto en la columna izquierda de la hoja de trabajo.

Para cada uno de los conceptos de gasto, indica, en euros, su coste asociado aproximado. Escríbelo en la columna central de la hoja de trabajo.

Finalmente, para cada concepto de gasto, indica el instrumento que podrías utilizar para acceder a su financiación.

Te proponemos que valores los siguientes tipos de financiación: ayudas y subvenciones, fondos privados y donaciones, Friends, Family and Fools (FFF), Banca ética, microcréditos y crowdfunding o financiación colectiva.

Hacemos a continuación una breve descripción de las fuentes de financiación anteriormente mencionadas.

- **Ayudas y subvenciones.** Apoyo financiero concedido por parte de una institución pública (gobiernos nacionales y regionales, fundaciones y otras organizaciones).
- **Fondos privados y donaciones.** Normalmente son fondos proveniente de las partidas destinadas a la responsabilidad social de empresas o fundaciones privadas cuya misión se alinea con propósitos sociales o medioambientales.
- **FFF: Friends, Family and Fools / amigos, familia y locos.** La familia, los amigos y otras personas cercanas que apuestan por la iniciativa suelen ser la primera y más cercana fuente de financiación para los proyectos de emprendimiento social.
- **Banca ética.** Servicios financieros enfocados en invertir en proyectos ecológicos y sociales.
- **Microcréditos.** Son préstamos pequeños y de poca duración destinados a financiar aquellos proyectos que por no disponer de los recursos o las garantías necesarias, no pueden acceder a los sistemas de financiación tradicionales.
- **Crowdfunding o financiación colectiva.** Instrumento de financiación colectiva que se basa en conectar a personas emprendedoras que necesitan financiación para sus iniciativas con personas u organizaciones dispuestos a aportar capital para que estos proyectos se materialicen. Suelen utilizar plataformas on-line para la implementación de las campañas de captación de fondos.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

A la hora de valorar si una fuente de financiación es adecuada para tu proyecto de emprendimiento social, te recomendamos que consideres las siguientes variables relacionadas con lo que esperas de tu financiador:

- Su capacidad de generar beneficios a medio y largo plazo.
- Su nivel de implicación en tu iniciativa.
- El plan estratégico y el entorno de tu proyecto.

Sea cual sea el instrumento de financiación que decidas utilizar, tendrás que contar necesariamente de forma breve, precisa y contundente en qué consiste tu proyecto a tus potenciales financiadores. Te aconsejamos que utilices una herramienta llamada **elevator pitch**, que propone que, en no más de un minuto, transmitas una propuesta de valor clara y coherente.

El **elevator pitch** se compone de tres partes:

- 1. Presentación.** Indica tu nombre, el nombre de tu proyecto, su ubicación geográfica y una breve descripción. 10-15 segundos.
- 2. Idea general de tu iniciativa.** 15-20 segundos.
- 3. Necesidad prioritaria.** Qué esperas obtener de tu financiador. 15 segundos.

## Conceptos de gasto

## Importe

## Instrumento de financiación

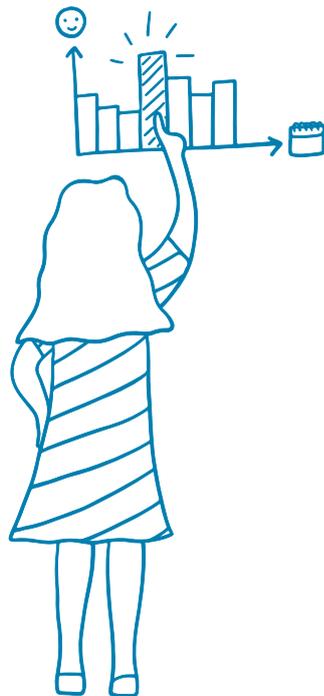
<input type="text"/>	.....	<input type="text"/>	.....	<input type="checkbox"/> Ayudas y subvenciones <input type="checkbox"/> Fondos privados <input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Banca ética <input type="checkbox"/> Microcréditos <input type="checkbox"/> Crowdfunding
<input type="text"/>	.....	<input type="text"/>	.....	<input type="checkbox"/> Ayudas y subvenciones <input type="checkbox"/> Fondos privados <input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Banca ética <input type="checkbox"/> Microcréditos <input type="checkbox"/> Crowdfunding
<input type="text"/>	.....	<input type="text"/>	.....	<input type="checkbox"/> Ayudas y subvenciones <input type="checkbox"/> Fondos privados <input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Banca ética <input type="checkbox"/> Microcréditos <input type="checkbox"/> Crowdfunding
<input type="text"/>	.....	<input type="text"/>	.....	<input type="checkbox"/> Ayudas y subvenciones <input type="checkbox"/> Fondos privados <input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Banca ética <input type="checkbox"/> Microcréditos <input type="checkbox"/> Crowdfunding
<input type="text"/>	.....	<input type="text"/>	.....	<input type="checkbox"/> Ayudas y subvenciones <input type="checkbox"/> Fondos privados <input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Banca ética <input type="checkbox"/> Microcréditos <input type="checkbox"/> Crowdfunding
<input type="text"/>	.....	<input type="text"/>	.....	<input type="checkbox"/> Ayudas y subvenciones <input type="checkbox"/> Fondos privados <input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Banca ética <input type="checkbox"/> Microcréditos <input type="checkbox"/> Crowdfunding
<input type="text"/>	.....	<input type="text"/>	.....	<input type="checkbox"/> Ayudas y subvenciones <input type="checkbox"/> Fondos privados <input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Banca ética <input type="checkbox"/> Microcréditos <input type="checkbox"/> Crowdfunding











## Fase 6

### Medición del impacto

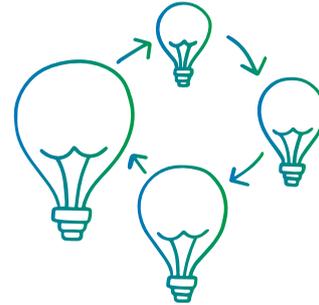
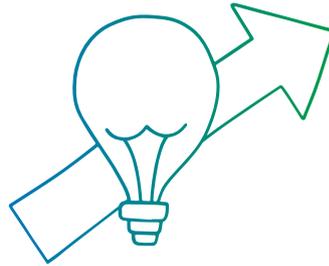
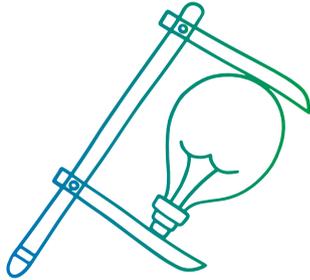
Estás en la fase 6 de la guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social Creando Valor, diseñada en el marco del proyecto EFES.

En esta fase analizarás diferentes estrategias para medir el impacto de tu proyecto de emprendimiento social.

El conjunto de herramientas de esta fase te ayudarán en la definición de métricas de impacto económico, social y medioambiental de tu iniciativa, además de orientarte en el desarrollo de estrategias para el seguimiento de tu negocio social .

Serán tres las herramientas que componen esta fase:

- > Herramienta 20. **Medición del impacto. Indicadores SMART.**
- > Herramienta 21. **Teoría del cambio.**
- > Herramienta 22. **Loop del aprendizaje.**



### Fase 6.

Medición del impacto

Herramienta 20

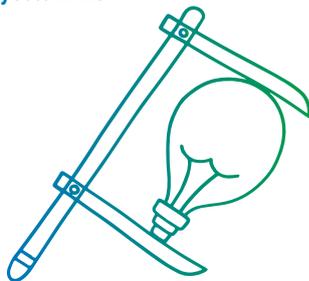
## Medición del impacto

## Indicadores SMART

### Referencia

Manual de métricas e indicadores  
Proesus - Gobierno de Argentina

Proyecto EFES



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

En el ámbito del emprendimiento social, podemos definir el término **impacto social** como *el conjunto de cambios significativos o duraderos en la vida de las personas provocados por una determinada acción o una serie de acciones*. No existe un instrumento estándar para la medición del impacto de un proyecto social; dependerá de la naturaleza del mismo y de los productos y servicios que se ofrecen.

En cualquier caso, para hacer una medición y monitorización completa del impacto de una iniciativa de emprendimiento social, se deben tener en cuenta tres dimensiones en el análisis: una **dimensión ambiental** (cómo se relaciona el proyecto con el medioambiente), una **dimensión económica** (cómo se relaciona el proyecto con los recursos materiales y financieros) y una **dimensión social** (cómo se relaciona el proyecto con la comunidad).

Facilitar ese análisis es el objetivo de esta herramienta.

Para desarrollar la medición del impacto tendremos que definir o seleccionar una serie de indicadores que utilizaremos como guías y que mostrarán los avances e impactos de la iniciativa en su desarrollo a lo largo del tiempo. Usaremos indicadores inteligentes o “SMART”, llamados así por sus siglas en inglés (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time based). Es decir, estas métricas deben ser, por definición, específicas, medibles, alcanzables, realistas y acotadas en el tiempo.

En este caso proponemos emplear las métricas e indicadores recogidas en el sistema IRIS, que es un catálogo de indicadores de desempeño promovido por el Global Impact Investing Network (GIIN) cuyos estándares han sido acordados por los más importantes actores del mercado de impacto. El catálogo IRIS incluye más de 450 indicadores clasificados según diferentes criterios (sector de la iniciativa, dimensión del impacto, impacto operativo, impacto del producto o del servicio).

Será muy importante en el uso de esta herramienta que seleccionemos del catálogo de indicadores IRIS aquellos que mejor se adapten a los resultados e impactos que queremos medir.

## Cómo se utiliza

En esta herramienta te proponemos la medición del impacto de tu iniciativa de emprendimiento social analizando tres dimensiones, una **dimensión medioambiental**, una **dimensión económica** y una **dimensión social**.

Para analizar cada una de estas dimensiones deberás proceder de la forma que te indicamos a continuación:

- 1. Impacto/resultado deseado.** Describe los impactos o resultados que esperas obtener en cada dimensión con tu proyecto.
- 2. Indicadores métricas.** Para cada uno de los impactos o resultados deseados, indica qué indicadores utilizarás para su monitorización. Te recomendamos que utilices los indicadores que encontrarás en el catálogo IRIS, disponible en [ris.thegiin.org/metrics](https://ris.thegiin.org/metrics). Algunos ejemplos de indicadores IRIS son los siguientes:
  - Para la **dimensión medioambiental**: conservación de la biodiversidad, eficiencia energética y de combustibles, conservación de recursos naturales, manejo de recursos hídricos, energía sostenible, prevención de la polución, manejo de residuos, energía ahorrada en el consumo propio, energía renovable generada, materiales reciclados y biodegradables utilizados, etc.
  - Para la **dimensión social**: acceso al agua e higiene, acceso a la educación, acceso a servicios financieros, acceso a la información, productividad agrícola, desarrollo de capacidades, desarrollo comunitario, resolución de conflictos, igualdad y empoderamiento, seguridad de alimentos, mejoras en la salud, protección y expansión de derechos humanos, etc.
  - Para la **dimensión económica**: generación de empleo, crecimiento de ingresos/productividad, cantidad y alcance, clientes, proveedores, distribuidores, empleados provenientes de áreas de bajos recursos, cantidad de mujeres empleadas, rotación de empleados, cantidad de clientes obteniendo acceso por primera vez al servicio/producto, cantidad de clientes recibiendo el servicio, etc.
- 3. Origen del dato.** Identifica la fuente que utilizarás o el método que emplearás para obtener el valor del indicador.
- 4. Resultados obtenidos.** Indica los datos numéricos del indicador o métrica y la fecha en la que lo obtuviste.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Te recomendamos que no uses más de tres o cuatro indicadores por dimensión; así tendrás suficiente información crítica a partir de un volumen manejable de datos que obtener.

Intenta combinar indicadores cuantitativos y cualitativos y selecciona los indicadores más eficientes, es decir, aquellos que te proporcionen la información más relevante con el menor tiempo y esfuerzo empleado. Busca la diversidad en los indicadores y ten en cuenta género, edad y etnia cuando sea posible.

# Guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social

## Dimensión Medioambiental

Impacto / resultado deseado	Indicadores / métricas	Origen del dato	Resultados obtenidos		tiempo
			valor/ fecha	valor/ fecha	valor/ fecha

## Dimensión Social

Impacto / resultado deseado	Indicadores / métricas	Origen del dato	Resultados obtenidos		tiempo
			valor/ fecha	valor/ fecha	valor/ fecha

## Dimensión Económica

Impacto / resultado deseado	Indicadores / métricas	Origen del dato	Resultados obtenidos		tiempo
			valor/ fecha	valor/ fecha	valor/ fecha



### Fase 6.

Medición del impacto

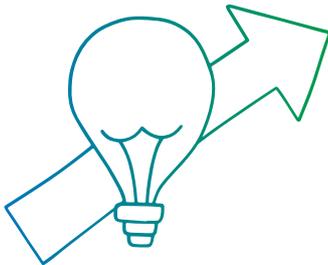
## Herramienta 21 Teoría del cambio

### Referencia

La teoría del cambio

**Patricia Rogers, UNICEF**

Manual de métricas e indicadores  
**Proesus - Gobierno de Argentina**



La **Teoría del cambio** es una herramienta muy empleada en la gestión de proyectos que muestra, de forma gráfica y ordenada, los pasos a seguir para conseguir los objetivos que se persiguen a través de iniciativa de emprendimiento social.

Establece una cadena visual entre el impacto que buscamos obtener en la comunidad, los resultados a medio plazo que perseguimos para conseguir ese impacto, los productos con los que alcanzaremos los resultados anteriores, las actividades de las que surgirán los productos y los recursos imprescindibles para desarrollar las actividades.

La **Teoría del cambio** puede aplicarse en cualquier momento del desarrollo de un proyecto, tanto en su planificación como en su implementación o en su evaluación. Además, puede desarrollarse en cualquier nivel de intervención; es válida para trabajar sobre un proyecto pero también para utilizarse en el análisis de un programa, una estrategia o una organización.

Numerosas organizaciones a nivel global usan la **Teoría del cambio** en la planificación de sus estrategias y definición de sus políticas; a través de ella identifican cuál es la situación de partida, proyectan la situación que persiguen alcanzar y definen los pasos a dar para hacer una transición de una situación a otra. Con esta metodología se consiguen trazar metas realistas y se definen estrategias sólidas y coherentes para alcanzar los objetivos marcados.

Por otro lado, en la fase de medición del impacto de una iniciativa, la **Teoría del cambio** será especialmente útil para identificar los datos que debemos recoger y cómo analizarlos para conseguir la información que necesitamos..

### Cómo se utiliza

Para aplicar la herramienta de la Teoría del cambio a tu iniciativa de emprendimiento social debes completar los apartados que indicamos a continuación.

- 1. Desafío.** Describe el problema que quieres resolver, es decir, el objetivo principal que persigues con tu iniciativa.

Una vez has indicado tu desafío principal, debes trabajar la herramienta de atrás a delante, siguiendo los pasos que describimos a continuación.

**2. Impactos.** Identifica los efectos a ***largo plazo*** que persigues producir fruto de tu iniciativa.

¿Cuál es el objetivo final de tu intervención? ¿Qué cambio pretendes conseguir? ¿Qué impactos positivos o negativos puedes identificar?

**3. Resultados.** Indica los efectos ***medio plazo*** que persigues con tu iniciativa y que mostrarán que te mueves en la dirección adecuada para conseguir los IMPACTOS que buscas.

¿Cuáles son los resultados intermedios que tienen que darse para que tu iniciativa tenga éxito? ¿Qué tiene que ocurrir para que el impacto que buscas sea posible?

**4. Productos.** Describe los productos que generarás en ***corto plazo*** para conseguir alcanzar los RESULTADOS que persigues.

¿Qué productos o servicios entregarás? ¿Los productos obtenidos, son consecuencia directa de las actividades realizadas?

**5. Actividades.** Define qué acciones y estrategias tienes que llevar a cabo para obtener los PRODUCTOS identificados en el paso anterior en el corto plazo.

¿Qué puedes hacer para asegurar que las actividades definidas lograrán los productos que quieres obtener?

**6. Recursos.** Identifica los recursos financieros, humanos y materiales que tendrás que emplear para desarrollar las ACTIVIDADES definidas anteriormente.

¿Qué recursos materiales financieros, humanos y tecnológicos necesitarás para llevar a cabo las actividades descritas?

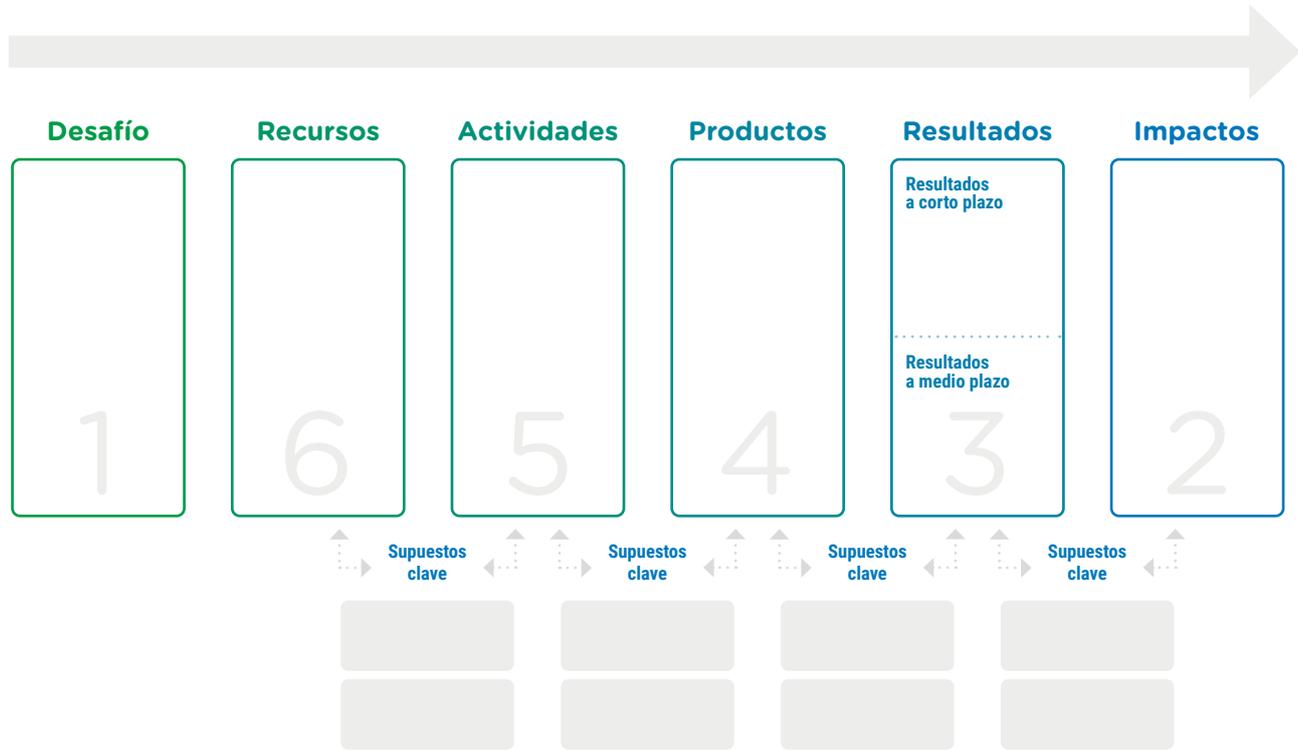
A lo largo del todo el proceso, recoge los **supuestos clave** en los que te has apoyado para alcanzar tus conclusiones.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Es muy importante que hagas una validación fidedigna de los supuestos clave que hayas definido, cotejándolos con hechos concretos y datos que recopilas a lo largo del desarrollo en la acción de tu emprendimiento.

Escucha a los beneficiarios y a las personas que se relacionan de una manera u otra con tu iniciativa; la información que pueden aportarte tiene un gran valor para validar tus hipótesis.

Conviene que revises y actualices esta herramienta durante la implementación de tu proyecto, anotando los cambios y desviaciones de tus previsiones iniciales y los factores que hayan podido influir en esos resultados.





## Fase 6.

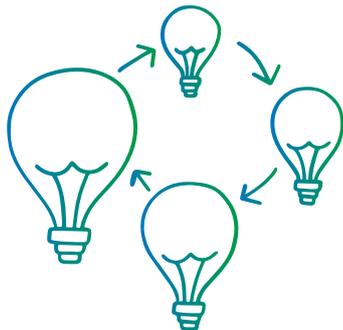
Medición del impacto

## Herramienta 22

# Loop del aprendizaje

### Referencia

Human Centered Design Toolkit  
IDEO



## Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Si queremos consolidar y hacer crecer nuestra iniciativa emprendedora es imprescindible que incorporemos procesos de escucha, aprendizaje y realimentación a nuestras prácticas diarias.

Esta herramienta, el **Loop del aprendizaje**, está diseñada específicamente para ello.

La creación de productos y servicios no acaban cuando comenzamos a implementar el proyecto de emprendimiento social; más bien al contrario.

Escuchar, medir y reflexionar sobre las acciones que estamos llevando a cabo nos ayuda a comprender mucho más nuestro entorno y facilita la aparición de nuevas ideas y soluciones.

Permanecer atentos y atentas a las historias y comentarios de las personas que reciben las acciones de nuestra iniciativa nos puede ayudar a:

- Conocer de primera mano el impacto de las acciones que estamos llevando a la práctica y obtener una información muy valiosa para seguir mejorando el diseño de nuestros productos y servicios.
- Entender mejor el contexto en el que estamos desarrollando nuestra iniciativa.
- Detectar necesidades de los usuarios que no habíamos identificado previamente y que pueden servirnos como inspiración para generar nuevos productos o servicios que enriquezcan nuestra oferta.

A través del **Loop del aprendizaje** comprobarás como el aprendizaje se genera a través del desarrollo permanente de pequeños ciclos que nos ayudarán a aprender de nuestros éxitos y fracasos y a comprobar si realmente estamos mejorando en el desempeño de nuestras acciones o no.

Esta herramienta nos proyectará una imagen clara del impacto de nuestro proyecto y facilitará una información esencial que nos ayudará a reformular nuestras ideas, acciones y estrategias para que puedan ser más efectivas y se adapten mejor a las necesidades de nuestros usuarios.

## Cómo se utiliza

Para aplicar el **Loop del aprendizaje**, te proponemos que trabajes sobre los cuatro bloques siguientes:

### > Historias.

- » Recoge historias, comentarios y percepciones de tus usuarios y usuarias.
- » Detecta nuevas necesidades en su entorno.
- » Identifica innovaciones e ideas que puedas incorporar a tus productos y servicios.

### > Retroalimentación.

- » Evalúa la información y las historias obtenidas.
- » Prioriza sobre las soluciones de mayor impacto.
- » Identifica las acciones que tienes que repetir para conseguir optimizarlas.
- » Diseña un plan de implementación.

### > Indicadores.

- » Identifica qué progresos vas a medir y cómo.
- » Evalúa las soluciones incorporadas en el aprendizaje.
- » Detecta y registra conclusiones y efectos de las acciones desarrolladas que no habías previsto inicialmente.

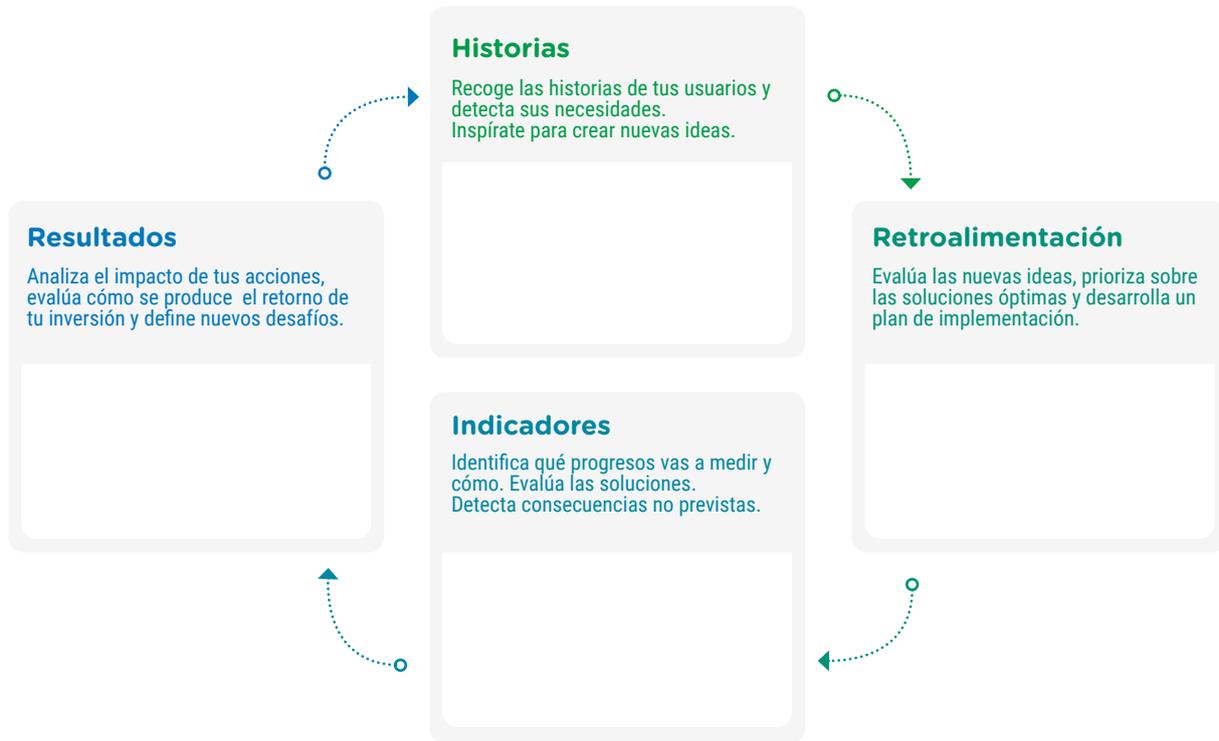
### > Resultados.

- » Mide e indica el impacto de los acciones con los indicadores que identificaste en la etapa anterior.
- » Evalúa cómo se produce el retorno de tu inversión.
- » Identifica nuevos desafíos sobre los que seguir trabajando y con los que seguir aprendiendo.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Aunque hemos dividido el trabajo en cuatro fases y hemos comenzado por una de ellas, realmente el **Loop del aprendizaje** no tiene un principio ni un final como tales. Es un proceso cíclico al que puedes incorporarte en el momento y en la etapa que desees.

Puedes usar el **Loop del aprendizaje** para planificar un nuevo proyecto o para trabajar sobre uno ya iniciado; te será muy útil en ambos casos.

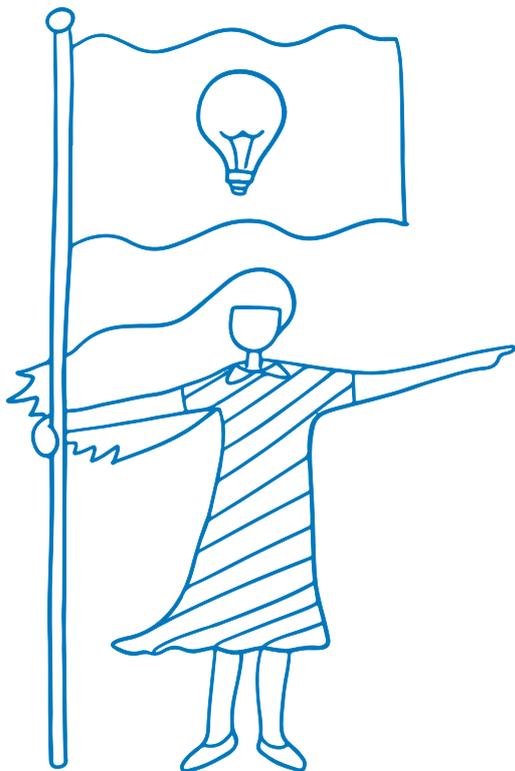












## Fase 7

### Plan de acción

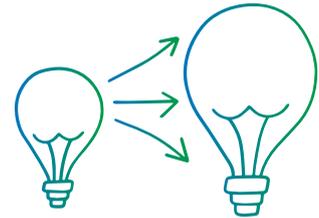
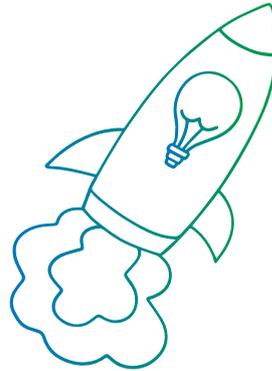
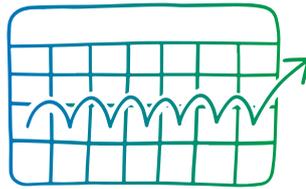
Estás en la fase 7 de la guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social Creando Valor, diseñada en el marco del proyecto EFES.

En esta fase trabajarás en el diseño del plan de acción de tu iniciativa de emprendimiento social.

Las herramientas que te proponemos te facilitarán la planificación de acciones relacionadas con la puesta en marcha de tu proyecto así como la gestión de tareas vinculadas al lanzamiento y seguimiento de la evolución del proyecto.

Serán cuatro las herramientas que componen esta fase:

- Herramienta 23. **Branding corporativo.**
- Herramienta 24. **Planificación del trabajo. Diagrama de Gantt.**
- Herramienta 25. **Pre-lanzamiento, lanzamiento y post-lanzamiento..**
- Herramienta 26. **Análisis de escalado.**



## Fase 7.

Plan de acción

# Herramienta 23 Branding corporativo

## Referencia

Guía del emprendedor  
Juan Boluda



## Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Algunas de las tareas más relevantes y que más visibilidad tienen en la implementación de tu proyecto de cara al exterior, son aquellas relacionadas con el branding de tu iniciativa, es decir, como proyectas tu imagen e identidad de marca. A través del branding instalarás en el imaginario de tus clientes la promesa que acompaña a tu iniciativa y a partir de la cual vertebrarás tu estrategia de negocio. Comenzar a trabajar sobre el branding aplicado a tu proyecto es el objetivo de esta herramienta.

Para ello proponemos centrar el foco del trabajo en cuatro elementos fundamentales en el desarrollo de una marca: la identidad de marca, el naming, la identidad gráfica y la presencia en entornos digitales.

## Cómo se utiliza

Para que trabajes sobre el branding corporativo de tu iniciativa de emprendimiento social hemos organizado las tareas a desarrollar en cuatro bloques que describimos a continuación.

- 1. Identidad de marca.** Antes de empezar a trabajar sobre el branding corporativo de tu iniciativa, debes definir los pilares sobre los que construirás tu identidad:
  - » **Misión.** Describe el propósito general de tu iniciativa, tu objetivo a largo plazo. ¿Por qué estás desarrollando esta iniciativa?
  - » **Visión.** Detalla la imagen de futuro de tu proyecto, tus aspiraciones. ¿Cuáles son tus metas a medio y largo plazo?
  - » **Valores.** Especifica los principios éticos de tu iniciativa. ¿Con qué valores te gustaría que relacionasen a tu proyecto? ¿qué valores hacen único a tu proyecto?
- 2. Naming.** En este bloque el objetivo es que determines el nombre de marca que asociarás a tu iniciativa. Este nombre debe ser corto, fácil de pronunciar y fácil de recordar. Escribe las diferentes propuestas que se te ocurran y valora si cumplen estas condiciones. Concluye seleccionando de entre las propuestas que cumplen las condiciones anteriores, aquella que te parezca que identifica mejor la misión, visión y valores de tu iniciativa.

- 3. Identidad gráfica.** Aquí trabajarás sobre la imagen que te gustaría que tu iniciativa proyectase de cara al exterior. Para hacerlo, te centrarás en tres elementos:
- » **Logotipo.** Dibuja el logotipo que te parezca apropiado para representar a tu iniciativa, incluyendo el nombre de marca que definiste en un bloque anterior. Inspírate revisando en Internet los logotipos de empresas o proyectos que operan en tu mismo ámbito de intervención. Para la creación final del logo, contrata a un profesional del diseño (**diseñadores.extremaduraempresarial.es**).
  - » **Tipografía.** Accede a Goggle Fonts (**fonts.google.com**) y selecciona 3 tipografías que consideres apropiadas y coherentes con los valores que quieres transmitir. Anota sus nombres.
  - » **Paleta de colores.** Busca los colores que consideras que conectan mejor con el concepto de marca que persigues para tu iniciativa y anota sus códigos. Selecciona entre 3 y 6 colores. Puedes ayudarte de herramientas web como **materialpalette.com**.
- 4. Presencia digital.** En este último bloque te proponemos que valores de qué forma y con qué herramientas quieres mostrar tu iniciativa en los distintos entornos digitales. Enfócate inicialmente en dos elementos: web y redes sociales.
- » **Web.** Se trata de que reflexiones sobre el tipo de web que necesitas en tu proyecto.
    - **Tipo de web.** ¿Necesitas una **web corporativa**, una **plataforma de eCommerce** desde la que puedas vender directamente o el modelo más apropiado es un **membership site**, al que tus usuarios se suscriben para poder acceder a tus servicios?
    - **Desarrollo tecnológico.** En cualquier de los casos anteriores, la programación del sitio web ¿la implementarás tú o contratarás a alguna persona profesional? En este último caso, ¿qué presupuesto tienes para ello?
  - » **Redes sociales.** Determina las redes sociales en las que quieres que tu iniciativa esté presente y describe los objetivos que te gustaría obtener de cada una de ellas. ¿Gestionarás tú estas redes sociales o contratarás un servicio externo de social media?

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Te recomendamos que, aunque el trabajo que desarrolles a través de esta herramienta sea muy importante, te asesores por profesionales que te ayuden a construir una imagen sólida y coherente de tu iniciativa.

Comparte el proceso creativo. Pregunta y pide opinión a otras personas y valora el feedback que te aportan. Muchas veces nuestro propio contexto de obiedad nos impide ver elementos que son evidentes para otros.

Investiga en Internet como otras iniciativas sociales y empresariales han resuelto sus identidades e intenta averiguar el porqué de las decisiones que han tomado. Recopila imágenes de estos proyectos, esta información puede ayudarte a orientar tu trabajo.

Identidad de marca	Misión de la marca	Visión de la marca	Valores de la marca	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Naming	Propuestas de nombre	¿Es corto?	¿Es fácil de pronunciar?	¿Es fácil de recordar?	¿Nombre y dominio disponible?
	<input type="text"/>	Sí / No	Sí / No	Sí / No	Sí / No
	<input type="text"/>	Sí / No	Sí / No	Sí / No	Sí / No
		Nombre elegido <input type="text"/>			

Identidad gráfica	Logotipo	Tipografías	Paleta de color	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Presencia digital	Web		Redes sociales	
	Tipo de web <input type="text"/>	<input type="text"/>	LinkedIn <input type="text"/>	Twitter <input type="text"/>
	Desarrollo tecnológico <input type="text"/>	<input type="text"/>	Facebook <input type="text"/>	Instagram <input type="text"/>



## Fase 7.

Plan de acción

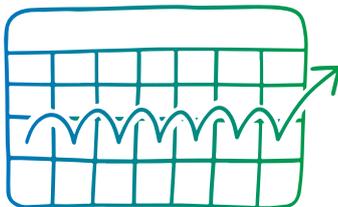
### Herramienta 24

# Planificación del trabajo

# Diagrama de Gantt

## Referencia

Work, Wages and Profit  
Henry Laurence Gantt



## Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

El **Diagrama de Gantt** es un diagrama que nos ayuda a organizar las tareas y actividades que componen un proyecto a lo largo del tiempo.

Su mayor virtud es la de permitirnos visualizar de una sola vez el estado de ejecución de una iniciativa, ayudándonos a determinar fácilmente dónde estamos, qué tareas hemos llevado a cabo, cuáles son las acciones que aún tenemos pendientes y cómo se relacionan las tareas entre sí.

Básicamente consiste en una tabla o gráfico de coordenadas en la que se coloca en el eje vertical un listado con las tareas a desarrollar vinculadas a la iniciativa y en el eje horizontal las unidades de tiempo que estemos utilizando (horas, días, semanas, etc.).

El **Diagrama de Gantt** facilita también la identificación gráfica de aquellas tareas que pueden suponer un obstáculo para el desarrollo de otras actividades vinculadas y dependientes de ellas que no pueden comenzar hasta que las primeras hayan concluido.

Con esta herramienta podremos entender mejor las tareas que son necesarias desarrollar para avanzar en nuestra iniciativa y conseguir los objetivos planteados. Su uso nos ayudará a definir los flujos de trabajo más eficientes y aumentar así la productividad.

Además, utilizando el **Diagrama de Gantt** podemos identificar de forma anticipada el conjunto de recursos que tendremos que emplear para la ejecución de cada acción del proyecto en un momento determinado. Esto facilitará y optimizará la gestión de nuestro proyecto de emprendimiento social.

## Cómo se utiliza

El uso del **Diagrama de Gantt** para planificar y visualizar el estado de ejecución de un proyecto es sencillo.

Comienza identificando todas las actividades asociadas a la implementación de tu iniciativa de emprendimiento social. Anota cada una de esas actividades en una fila del **Diagrama de Gantt**. Intenta describir la actividad usando una sola frase, y a ser posible, corta.

Para cada actividad, determina la fecha en la que debe comenzar a desarrollarse (**columna fecha inicio**) y la fecha en la que la tarea debe haber concluido (**columna fecha fin**).

Indica en la siguiente columna quién es la persona responsable de la ejecución de la actividad en cuestión.

El siguiente bloque que aparece en el **Diagrama de Gantt** es el relacionado con el **progreso temporal** de las actividades.

Aquí encontrarás un eje temporal dividido en periodos (meses, semanas, días, etc.). La utilización de una escala de tiempo u otra dependerá de la naturaleza o necesidades de tu iniciativa.

Indica, coloreando las columnas correspondientes, el periodo completo en el que se desarrolla la actividad.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

En la hoja de trabajo te hemos mostrado un **Diagrama de Gantt** con un eje temporal organizado por meses. Sin embargo, es posible que este formato no sea el más adecuado para aplicarlo a tu iniciativa, para la puede que te convenga más estructurar las tareas en semanas o incluso días.

Te recomendamos que te bases en el modelo que te proponemos para crear tu propio **Diagrama de Gantt**, aquella que mejor se adapte a tus necesidades y que, de esa forma, te resulte de la mayor utilidad posible.

Es buena idea dividir las actividades complejas en las tareas más pequeñas que la componen o subactividades.

Introduce en el **Diagrama de Gantt** todas las subactividades insertándolas en filas debajo de la fila de su actividad matriz. Esto te permitirá tener una visual general de cada proceso complejo y también de todas las acciones que lo conforman.

Puedes diferenciar entre actividades y subactividades utilizando un color diferente de texto o de sombreado de celda para cada una de estas categorías.

Existen numerosas herramientas web que pueden ayudarte a crear, actualizar y mantener tu propio **Diagrama de Gantt** online. Sólo tienes que usar el buscador que prefieras y explorar las distintas posibilidades que la red te ofrece.

Por último, no te olvides de mantener actualizado el **Diagrama de Gantt** de tu iniciativa. Podrás así monitorizar con una base real el progreso de las actividades que la componen y el cumplimiento de los compromisos asociados a ellas.

# Guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social

Actividad	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Progreso													
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		



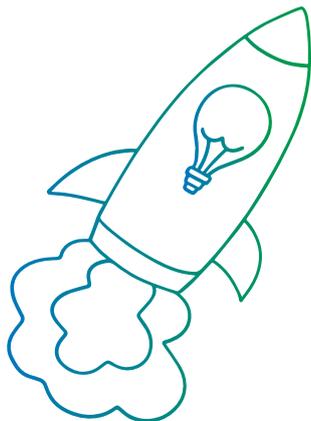
### Fase 7.

Plan de acción

## Herramienta 25 Prelanzamiento, lanzamiento y postlanzamiento

### Referencia

Guía del emprendedor  
Juan Boluda



### Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

Esta herramienta te ayudará a planificar alguna de las acciones más relevantes relacionadas con el momento de puesta en marcha de tu proyecto de emprendimiento social y a anticiparte a algunos de los problemas y dificultades que podrías llegar a encontrarte.

Proponemos un análisis de las tareas previas al lanzamiento (prelanzamiento), de las acciones vinculadas a la estrategia de lanzamiento de la iniciativa y de aquellas que se deben llevar a cabo tras su lanzamiento (postlanzamiento).

Esta herramienta propiciará el análisis de las necesidades vinculadas a estos tres momentos y facilitará su sistematización en los correspondientes espacios dentro de la misma.

### Cómo se utiliza

Para utilizar esta herramienta te proponemos segmentar el trabajo en tres bloques, el primero para analizar elementos relacionados con el prelanzamiento de tu proyecto, el segundo para anticiparte a las necesidades que tendrás para el día del lanzamiento de tu iniciativa y un tercer y último bloque en el que definirás qué estrategias implementarás en los momentos posteriores al lanzamiento de tu emprendimiento social. Describimos los bloques uno a uno.

- 1. Prelanzamiento.** Dividimos este bloque en tres apartados: estrategia de comunicación, proyectos piloto y prescriptores.
  - » **Estrategia de comunicación prelanzamiento.** Define cómo, con quién y de qué forma compartirás tu iniciativa antes de su lanzamiento.
    - Identifica las personas u organizaciones con las que compartirás tu iniciativa.
    - Para cada persona u organización identificada, haz una breve descripción del mensaje que le transmitirás.
    - Indica el canal que usarás para compartir cada mensaje concreto (a través de correo electrónico, de un mensaje directo en redes sociales, con una llamada telefónica, con una visita, con newsletters, etc.).

- » **Proyectos piloto.** ¿Tienes pensado desarrollar algún proyecto piloto? Si la respuesta es que sí:
    - Describe el proyecto piloto.
    - Define la información y el aprendizaje que queréis obtener del proyecto piloto.
    - Determina el momento en el que llevarás a cabo el proyecto piloto.
  - » **Prescriptores.** Identifica influencers y líderes de opinión a los que invitarás a que prueben tu iniciativa y pedirás que te devuelvan su feedback y recomendaciones. Para cada uno de los prescriptores localizados, anota su nombre y una manera de contactar con ellos.
- 2. Lanzamiento.** Segmentamos este bloque en tres secciones: fecha y hora del lanzamiento, medios de comunicación y redes sociales.
- » **Fecha y hora de lanzamiento.** Identifica cual es el mes, el día del mes, día de la semana y hora del día óptimos para el lanzamiento de tu iniciativa.
  - » **Medios de comunicación.** Redacta una nota de prensa anunciando el lanzamiento de tu proyecto. Identifica también el nombre de los medios de comunicación físicos y digitales a los que enviarás la nota de prensa redactada. Te recomendamos que acompañes la nota de prensa de alguna fotografía representativa de tu emprendimiento.
  - » **Redes sociales.** enumera las redes sociales en las que anunciarás el lanzamiento de tu iniciativa. Describe también el formato y los contenidos de los distintos posts que emplearas en función de las singularidades propias de la red social elegida.
- 3. Postlanzamiento.** En este bloque te proponemos analizar los siguientes elementos:
- » **Recogida de opiniones de usuarios y usuarias.** Define la estrategia que seguirás tras el lanzamiento de tu iniciativa para recoger los comentarios y opiniones de las personas usuarias de tu proyecto. ¿Qué herramientas usarás (encuestas online, entrevistas, etc.)?
  - » **Obtención de resultados y análisis.** Define qué estrategia vas a desarrollar para obtener los datos que muestren los resultados de tus acciones y analizar a partir de ellos los avances de tu iniciativa. ¿Qué herramientas usarás (Google analytics, encuestas, etc.)?
  - » **Captación de clientes.** Define la estrategia que seguirás para lograr atraer nuevos clientes a tu proyecto de emprendimiento social y conseguir fidelizar a los clientes que ya tienes.

## Claves importantes para el uso de la herramienta

La etapa de prelanzamiento empieza justo en el momento en el que has definido y validado tu idea de proyecto de emprendimiento social, a partir de ese mismo instante puedes comenzar a desarrollar acciones para dar a conocer tu proyecto a potenciales clientes y aliados.

No esperes a tener el proyecto avanzado para comenzar a comunicarlo; compartirlo te aportará un feedback muy valioso.

## Prelanzamiento

### Estrategia de comunicación prelanzamiento

### Proyectos piloto

### Prescriptores

## Lanzamiento

### Fecha y hora del lanzamiento

### Medios de comunicación

Nota de prensa

Medios a los que enviarás la nota de prensa

### Redes sociales

## Postlanzamiento

### Recogida de opiniones de usuarios y usuarias

### Obtención de resultados y análisis

### Captación de clientes



## Fase 7.

Plan de acción

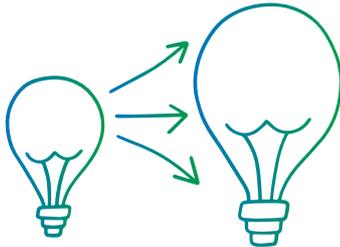
# Herramienta 26

## Análisis de escalado

### Referencia

DIY. Desarrollo e impacto, ¡Ya!

Nesta



## Objetivo. ¿Por qué usar esta herramienta?

No es extraño que en ocasiones, y de forma natural, las iniciativas exitosas tiendan a crecer. En esos casos, sus promotores tienen que encarar el desafío que acompaña a ese crecimiento o necesidad de expansión.

Guiar el proceso de reflexión sobre la conveniencia o no de expandir nuestro emprendimiento y ayudarnos a tomar las decisiones correctas al respecto es el objetivo principal de esta herramienta.

Un proyecto puede crecer y escalarse de muchas formas diferentes, pero para todas ellas debemos tener una imagen clara y definida, basada en evidencias reales, no en suposiciones o hipótesis, del punto de partida de la iniciativa.

Del mismo modo tendremos que definir el estatus final que perseguimos alcanzar en nuestro proyecto de emprendimiento social tras el proceso de escalado.

Tanto la situación inicial del emprendimiento como la meta de escalado a la que aspira, deben ser consensuadas, trabajadas, conocidas y compartidas por todas las personas que forman parte de la organización; sólo así se podrá afrontar con garantías el complicado proceso de expansión y escalado.

## Cómo se utiliza

Como indicábamos, el objetivo principal de esta herramienta es que valores si tu iniciativa está en disposición de ser escalada y expandida. Para conseguirlo te proponemos dividir el trabajo en dos fases o momentos: una primera etapa de análisis y un momento final de conclusiones y propositivo.

Comienza con la fase de análisis.

**1. Análisis de procesos y conocimiento.** Reflexiona y responde las siguientes cuestiones:

- » ¿Los procesos que desarrollas en la acción de tu iniciativa están preparados actualmente para expandirse?

» ¿Tu organización dispone de los conocimientos necesarios para crecer (conocimiento financiero, organizacional, logístico, etc.)?

**2. Análisis de tu equipo de trabajo.** Reflexiona y responde las siguientes cuestiones:

» ¿Tu equipo de trabajo tiene las competencias necesarias para afrontar el proceso de escalado?

» ¿Tu equipo está de acuerdo en expandir el proyecto y cómo hacerlo?

**3. Análisis de identidad y efectividad.** Reflexiona y responde las siguientes cuestiones:

» ¿La identidad que proyecta tu iniciativa es lo suficientemente potente como para garantizar el éxito de un proceso de expansión y escalado?

» ¿Tienes datos que te permitan comprobar si las soluciones que estás aplicando en la práctica, funcionan?

**4. Análisis de los recursos materiales.** Reflexiona y responde las siguientes cuestiones:

» ¿Puedes conseguir fácilmente los recursos materiales necesarios para expandir tu iniciativa?

» ¿Los procesos de distribución e implementación que desarrollas están preparados para afrontar un proceso de escalado?

**5. Análisis del modelo de negocio.** Reflexiona y responde las siguientes cuestiones:

» ¿Existe una demanda en el mercado que justifique la expansión de tu proyecto?

» ¿Tienes un modelo de negocio viable que respalde en términos de ingresos y gastos el proceso de ampliación y escalado?

Una vez has completado la fase de análisis te proponemos que extraigas las conclusiones correspondientes:

» ¿Crees que tu iniciativa está preparada para ser escalada y expandida?

» En el caso de que la respuesta sea positiva, ¿cómo desarrollarías el proceso de expansión y escalado? ¿Cómo afectaría el escalado a tu oferta de productos y servicios?

## Claves importantes para el uso de la herramienta

Esta es una herramienta que requiere un análisis profundo de tu iniciativa, por eso te recomendamos que desarrolles un proceso calmado de reflexión; no importa si tienes que alargar su uso a lo largo de varios días.

Si no dispones de alguna información concreta necesaria para desarrollar el análisis o alcanzar las conclusiones perseguidas, consulta a profesionales expertos o a otros emprendedores o emprendedoras que estén implementando sus iniciativas.

Comparte los resultados obtenidos con esta herramienta con otras personas que te ayuden a validar las conclusiones alcanzadas.

## Guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social











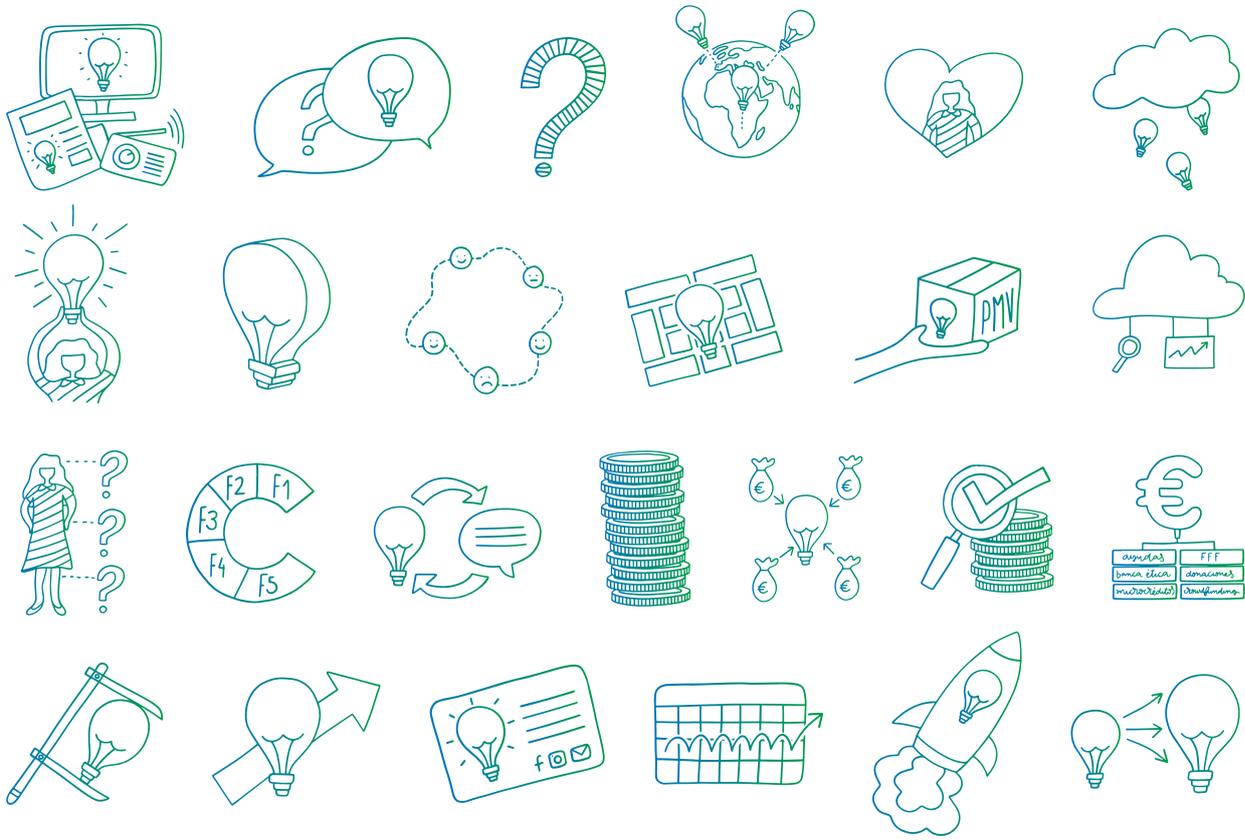
# Bibliografía y enlaces

### Publicaciones

- Guía del emprendedor  
**Juan Boluda**
- Técnica de “Los Cinco Por Qués” O 5 W  
**Walter Michalski**
- Gamestorming. Ediciones Deusto.  
**Dave Gray, Sunny Brown, Jamer Macanufo**
- Empathy map  
**Dave Grey, Xplane**
- Hazte cargo. Guía para emprendedores sociales.  
**Creo Antofagasta**
- Value Proposition Canvas  
**Alex Osterwalder**
- The Costumer Journey Canvas  
**Marc Stickdorn & Jakob Schneider**
- Canvas de modelo de negocio social  
**Movimiento Idun**
- Bussines Model Canvas  
**Alex Osterwalder, strategyzer.com**
- Producto mínimo viable  
**Advenio**
- Análisis de las cinco fuerzas de Porter  
**Michael Eugene Porter**
- Manual de métricas e indicadores  
**Proesus - Gobierno de Argentina**
- La teoría del cambio  
**Patricia Rogers, UNICEF**
- Human Centered Design Toolkit  
**IDEO**
- Work, Wages and Profit  
**Henry Laurence Gantt**
- DIY. Desarrollo e impacto, ¡Ya!  
**Nesta**
- Designpedia  
**Juan Gascá y Rafael Zaragozá**
- Tejeredes. Manual de conceptos, metodología y prácticas  
**[www.tejeredes.net](http://www.tejeredes.net)**
- MOOC Como poner en marcha un proyecto de emprendimiento social  
**Proyecto EFES**
- Cómo crear 1.000.000 de nuevos emprendedores en tu país  
**emprendedoresx**
- Guía del emprendedor social  
**Universidad Pontificia de comillas**

## Artículos web

- Herramientas para construir tus ideas  
**thinkersco.com**
- Qué es el design thinking  
**designthinking.es**
- Metodología Scrum  
**sinnaps.com**
- ¿Cómo crear una empresa social?  
**empredepyme.net**
- Modelo del lienzo de la propuesta de valor.  
Herramientas fundamentales para crear valor en la empresa  
**alfonsomorant.com**
- Lienzo de propuesta de valor. Descubre qué quieren tus clientes  
**innokabi.com**
- Introducing the service model canvas  
**uxforthemasses.com**
- ¿Qué es un producto mínimo viable (PMV)?  
**olympoboxes.com**
- Producto Mínimo Viable (MVP): aprovecha el potencial minimizando el riesgo  
**ionos.es**
- Qué es un PMV y cómo implementarlo  
**iebschool.com**
- 3+1 Herramientas gratis para analizar si hay mercado para tus ideas de negocio  
**mujeresenlanube.com**
- Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas  
**iebschool.com**
- 5 Pasos para hacer un focus group + plantilla  
**gestionar-facil.com**
- Cómo hacer un estudio de mercado con la técnica del 'focus group'... y con un coste muy asumible  
**emprendedores.es**
- 10 herramientas gratuitas para hacer encuestas online  
**carlosguerraterol.com**
- 3 modelos de negocio para empresas sociales  
**puntobiz.com.ar**
- Carta Gantt – Asegura el éxito de tus proyectos con un diagrama de Gantt  
**https://www.cartagantt.com**





# creando valor

Guía de herramientas y recursos  
para el emprendimiento social



**Interreg**  
España - Portugal



REGIÓN EUROPEA  
DE ESPAÑA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Fondo Europeo de Cooperación Regional



Ecosistema transfronterizo  
para el fomento del emprendimiento  
y economía social con impacto  
en la Región Euroace