

Manual de Emprendimiento en Economía Social y Solidaria

MODELO DE CANVAS SOCIAL

Mugarik gabeko
Ekonomilariak  Economistas
sin Fronteras

Coordinación y contenidos: Economistas sin Fronteras Euskadi

Diseño y maquetación: TaPuntu.eus

Iconos interiores: Economistas sin Fronteras Euskadi

ERES LIBRE DE

- **COMPARTIR**, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato
- **ADAPTAR**, remezclar, transformar y crear a partir del material

BAJO LAS CONDICIONES SIGUIENTES

- **RECONOCIMIENTO**. Debe reconocer adecuadamente la autoría, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de una manera que sugiera que tiene el apoyo del licenciador o lo recibe por el uso que hace
- **NO COMERCIAL**. No puede utilizar el material para una finalidad comercial
- **COMPARTIR IGUAL**. Si remezcla, transforma o crea a partir del material, deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que el original.

LICENCIA

Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 España (CC BY-NC-SA 3.0 ES)

Este material se terminó de redactar en noviembre de 2019

Financiado por:



Índice

Introducción	4
Prólogo	5
Aclaraciones	5
Economía Social y Solidaria	6
Emprender en la ESS	7
Canvas social	8
Modelo Canvas.....	8
Desarrollo del Canvas Social	8
1. ¿QUÉ?.....	10
1.1 Propuesta de valor única	10
2. ¿A QUIÉN?.....	15
2.1 Segmentos de Clientes.....	15
2.2 Relación con las clientes.....	17
2.3 Canales de distribución	24
3. ¿CÓMO?	28
3.1. Actividades clave.....	28
3.2. Recursos clave	31
3.3. Alianzas	32
4. ¿CUÁNTO?	36
4.1. Momento inicial: Inversión-Financiación	36
4.2. Día a día: Gastos e Ingresos	41
Elección de la Forma Jurídica de la Empresa	44
La sociedad cooperativa como forma jurídica.....	44
Clasificación de las cooperativas	45
Constitución de la cooperativa	45
Conclusiones	47
Bibliografía	50
Anexo	51
Preguntas para un Canvas social, feminista y sostenible	51
Cálculo del Umbral de Rentabilidad o Punto Muerto	52

Introducción

Economistas sin Fronteras Euskadi se constituye como delegación en 2003 gracias al esfuerzo de un grupo de personas voluntarias y al apoyo del Colegio Vasco de Economistas con el objetivo de generar cambios que permitan alcanzar unas estructuras económicas y sociales justas y solidarias, basadas en los derechos humanos.

En EsF se considera que la construcción de una sociedad y una economía más justas y solidarias es posible a través de la organización y la participación de una ciudadanía comprometida, realizando para ello una labor de sensibilización y educación para la transformación social, promoviendo actitudes socialmente responsables y fomentando la movilización social y la incidencia política.

Por ello, una de nuestras líneas de trabajo es la promoción y difusión de la Economía Social y Solidaria (en adelante ESS) como alternativa económica, y dentro de este marco trabajamos un itinerario de emprendimiento en ESS especialmente enfocado a mujeres y personas migrantes. Desde EsF entendemos el emprendimiento como una actividad que contribuye al desarrollo económico, social y cultural del territorio donde se lleva a cabo y por eso trabajamos en la construcción de un emprendimiento que tenga en cuenta la sostenibilidad de la vida, entendiendo la interdependencia del trabajo reproductivo y productivo y considerando parámetros que

fomenten un impacto social, medioambiental y de género positivos. Entendemos el fomento del emprendimiento como un proceso adaptado a cada colectivo que quiere llevar a cabo su iniciativa desde su realidad y que por ello va a ser necesaria una oferta flexible para atender de la mejor manera cada situación que se pueda plantear.

Este manual ha nacido de esta voluntad de ayudar a las personas emprendedoras a definir y reflexionar sobre su modelo de negocio desde una perspectiva de ESS y pretende ser una herramienta práctica y aplicable durante todas las fases del proceso de emprendizaje. El documento nace de la colaboración de diversos agentes. Por un lado, la estudiante del Máster en Economía Social y Solidaria Laura Flecha Aller elaboró este manual como Trabajo de Fin de Máster, y la estudiante en prácticas Enara Iglesias Giménez realizó sus aportaciones desde la perspectiva del Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas. Por otro lado, hemos contado con la colaboración del Banco de Intercambios Sociales Txokobide, una asociación que se dedica a fomentar la ayuda social y a contribuir a lograr una sociedad más inclusiva, resiliente y participativa creando herramientas que apoyen la inclusión de los sectores más desfavorecidos o sensibles socialmente (personas con diversidad funcional, personas de avanzada edad, infancia...). A todas ellas, les agradecemos su colaboración.

Prólogo

A raíz de la crisis económica a nivel mundial, muchas personas perdieron su trabajo al mismo tiempo que las oportunidades de obtener un empleo por cuenta ajena fueron disminuyendo. Las condiciones laborales son además cada vez peores y los empleos de menor calidad.

Las políticas de empleo están utilizando desde hace tiempo y hasta ahora el término emprendimiento como si fuera la solución a todos los problemas, dando la idea de que cualquier persona puede emprender por sí misma con poca dificultad.

Sin embargo, esto no es cierto. El concepto de **emprendedor** es comúnmente usado para describir a "un individuo" (en masculino) que organiza y opera una o varias empresas, asumiendo cierto riesgo financiero en el emprendimiento.

Frente a esta imagen de emprendimiento, también es una forma de **autoempleo** para colectivos que se encuentran en situación de dificultad de acceso al mercado por cuenta ajena o como una manera de conciliar la vida familiar con la obtención de recursos económicos.

Debemos considerar el riesgo que el autoempleo implica. Es por ello, que este manual está orientado al desarrollo y conocimiento de una herramienta (**Canvas**) para idear y crear nuestro modelo de entidad antes de lanzarnos a la aventura de emprender un proyecto económico. Además, se expone en términos de generación de impacto de género, social y medioambiental para difundir los valores en los que creemos (**Social**).

Debido a la unión de estas dos ideas, Economistas Sin Fronteras denomina su versión del Método Canvas como "**Canvas Social**". A través de esta herramienta, se

pretende lograr la disminución del riesgo que implica el autoempleo emprendedor.

Las iniciativas socioeconómicas con compromiso social son una nueva forma de hacer economía en la que priman **valores de equidad, cooperación y sostenibilidad**. Esto significa ser una entidad que no cree nuevas necesidades sociales, sino que resuelva las necesidades existentes a través de soluciones donde toda la comunidad esté involucrada.

Para alcanzar este objetivo, resulta necesario priorizar a las personas y a la naturaleza al mirar a la sociedad, y no focalizar todos los esfuerzos en alcanzar el máximo beneficio económico.

Veremos que emprender a través de la **Economía Social y Solidaria** tiene una viabilidad mayor, ya que se configura a través del respeto, las alianzas y la cooperación. Por este motivo, se teje una red cuyo lazo es la confianza, la cual nos permitirá crear seguridad en el proyecto y una mayor sostenibilidad de este.

Por último, cabe añadir que la ESS es una oportunidad de poner en práctica nuestros valores y de transformar la realidad hacia una sociedad más justa y solidaria.

Aclaraciones

Este manual ha sido escrito utilizando un lenguaje inclusivo. En este sentido, se ha utilizado en la redacción el género femenino de manera genérica, haciendo referencia a cualquier persona y no exclusivamente a las mujeres. Reivindicar el lugar de las mujeres en el sistema es crucial para el comienzo del cambio.

Se ha redactado haciendo uso del tipo de letra Verdana y con interlineado entre párrafos para ser una lectura accesible a la mayoría de las personas.

Economía Social y Solidaria

El mundo actual se mide de manera macroeconómica: medidas como el Producto Interior Bruto (PIB), la prima de riesgo o el Índice de Precios de Consumo (IPC) son indicadores que están presentes a diario en los medios de comunicación. El PIB es, por excelencia, la medida del crecimiento económico de un territorio. Sin embargo, tiene "trampa", ya que solo contempla los intercambios monetarios y deja fuera de la medición otras actividades, como es el caso del trabajo de los cuidados. Este tipo de trabajo ha sido y es llevado a cabo prácticamente en su totalidad por las mujeres, y es lo que sustenta el empleo remunerado realizado históricamente por los hombres.

Creemos que hay otra forma de hacer y entender la economía desde criterios de **justicia social**. Desde la ESS ponemos en práctica valores que sitúan en el centro la sostenibilidad de la vida y que se oponen a un sistema capitalista que está asfixiando a millones de personas y acabando con los recursos del planeta.

Las personas ricas cada vez son más ricas y el número de personas pobres aumenta. El 1% más rico del planeta tiene tanto como el otro 99%. Mientras, la globalización neoliberal continúa creciendo salvajemente a través de tratados comerciales multilaterales, que no tienen en cuenta a las personas ni las especificidades de cada territorio.

Queremos reivindicar indicadores sobre la calidad de vida de las personas como, por ejemplo, el Índice de Desarrollo Humano (IDH), medidor del nivel de desarrollo de una sociedad. Se trata de una de entre muchas medidas más cualitativas, que

se aproximan a una medición más exacta de lo que ocurre en realidad en una comunidad de personas. Esta información permite obtener resultados más realistas, para después poder solucionar de manera más eficaz y entre toda la ciudadanía los problemas que existen en esta.

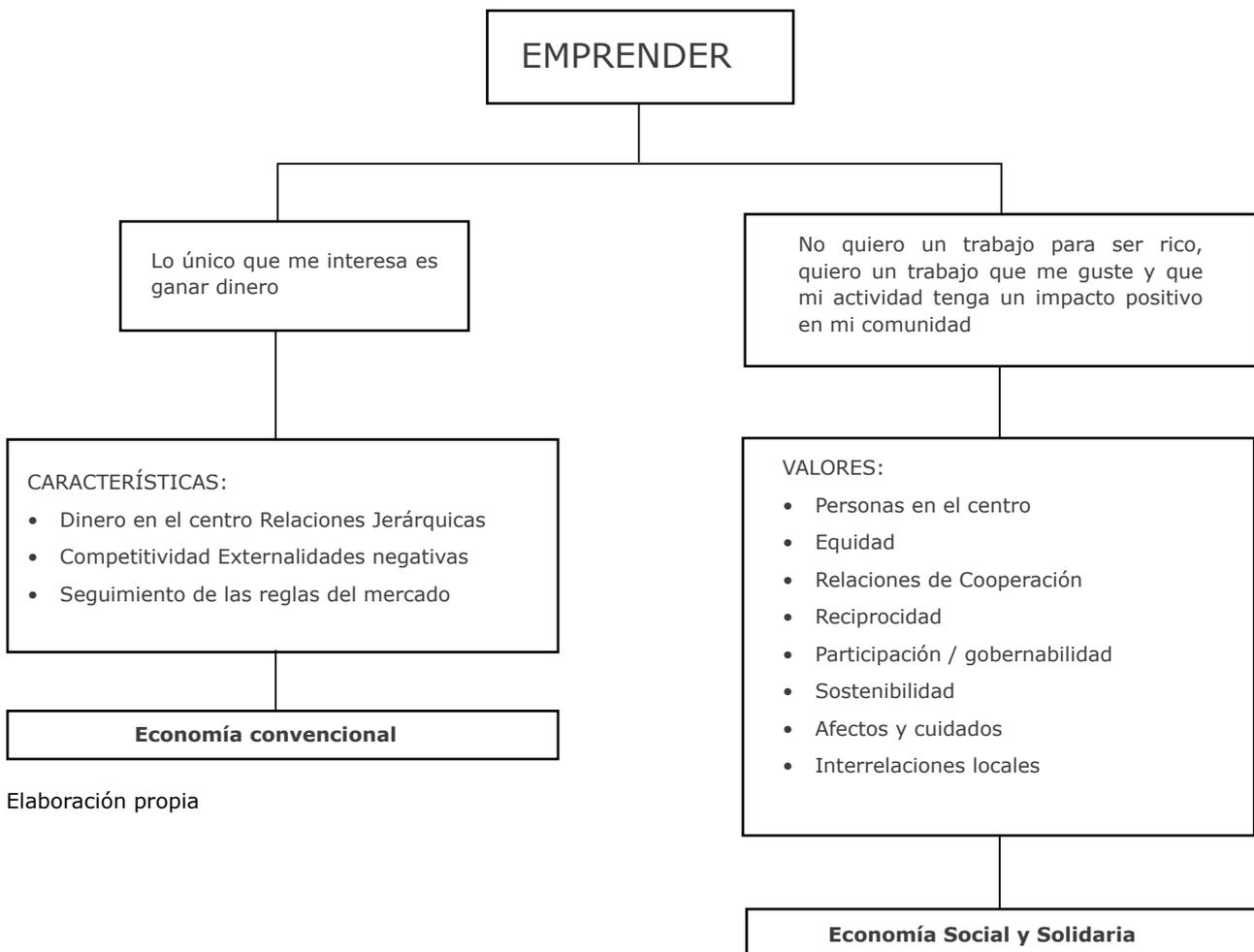
Aunque el sistema venda que todo se puede conseguir a través de intercambios económicos, es bien sabido que la humanidad está formada por seres interdependientes entre sí y estrechamente vinculados con el planeta. Cambiar los hábitos de consumo y ser más conscientes de lo que consumimos o vendemos nos permitirá ser más justos con la vida.

La Economía Social y Solidaria surge como respuesta a estas cuestiones: es un enfoque de la actividad económica que tiene en cuenta a las personas, el medioambiente y el desarrollo sostenible como referencias prioritarias y por encima de otros intereses.

Una economía que coloca en el centro de su actividad el buen vivir personal y colectivo, así como la sostenibilidad de la vida; que restituye por tanto la verdadera función de la economía y la conecta, sin preponderancia, con el resto de las esferas social, política y cultural. Una práctica **alternativa y transformadora**.

Emprender en la ESS

Para resolver las dudas sobre si se quiere emprender en ESS o en la economía tradicional, hemos elaborado el siguiente esquema donde te ayuda a pensar en los valores y finalidad de la iniciativa emprendedora.



Elaboración propia

Canvas Social

Modelo Canvas

El modelo Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder, un teórico de los negocios sueco, autor del *superventas* mundial "Generación de modelos de negocio". Se le ocurrió que la mejor forma de plasmar una idea de negocio era a través de un lienzo y es así como desarrolló su famoso "modelo Canvas" que tiene el objetivo de hacer más fácil plasmar una idea de negocios en el papel. El experto pretende mostrar de una manera sencilla cómo la empresa consigue sus ganancias y qué necesita para desarrollarse, para lo cual el modelo Canvas hace un análisis de los clientes, la oferta, la infraestructura necesaria y la viabilidad económica de la futura empresa.

Desarrollo del Canvas Social

El Canvas Social es una adaptación del modelo Canvas de Alexander Osterwalder. Contiene los mismos apartados que el modelo Canvas original, pero los plantea desde una perspectiva diferente. En vez de tener la maximización de beneficio como principal objetivo, el Canvas Social se desarrolla teniendo en cuenta criterios sociales, medioambientales y de género.

En Economistas Sin Fronteras promovemos una economía por y para las personas. Las iniciativas emprendedoras deben incluir el desarrollo integral del ser humano, generando prácticas de vida desde un pensamiento

solidario, crítico y creativo para propiciar un desarrollo local.

Los valores de los que hablamos tratan de:

- Valores que promuevan la justicia social con criterios de equidad.
- Integrar a todas las personas en los servicios o productos que ofreces, de tal manera, que puedan ser utilizados por todas con independencia de sus capacidades u otras características.
- Valores donde por encima del valor económico estén las personas, la comunidad, sus capacidades y su trabajo.
- Crear iniciativas cuyas actividades respeten y fomenten el cuidado del planeta para asegurar un desarrollo local futuro.
- Puesta en marcha de prácticas que incluyan perspectiva de género de forma transversal. El sistema está hecho por y para los hombres. Pensar, hacer y gestionar desde las mujeres.
- Prácticas como la participación y la cooperación son un eje primordial en la iniciativa.

Además, se generan una serie de preguntas orientadas al impacto que produce la actividad en la comunidad. Se dividen las cuestiones en impacto de género, social y medio ambiental dentro de cada apartado del Canvas Social.

- Impacto de género: se debe contemplar

en cada una de las acciones del proyecto, tanto las visibles para los clientes y usuarios como las desarrolladas de manera interna en el equipo de trabajo.

- Impacto social: generar valor social desde la iniciativa, tener impacto positivo en lo local y ser inclusivo.
- Impacto ambiental: Las acciones que se llevan a cabo en la naturaleza en la propia comunidad, repercuten más allá. La extracción de recursos sin control, la utilización de plásticos de manera continuada y otra serie de acciones son perjudiciales para el planeta y para las personas.

A continuación, se van a exponer los 9 puntos del modelo Canvas, junto con las preguntas orientadas al impacto y algunas herramientas para tener una visión más completa de la iniciativa emprendedora.

Resulta necesario considerar una serie de apuntes antes de comenzar a explicar cada parte del Canvas Social.

- El orden de los apartados es puramente

metodológico, es decir, no tienen un orden estricto, ya que el Canvas Social es una herramienta dinámica. Aun así, un proyecto económico no solo consiste en la parte financiera. Por lo tanto, comenzar desde el paso financiero es un error; hay muchas más implicaciones dentro de un negocio de la ESS.

- A veces, en el comienzo de la puesta en marcha de un proyecto es probable que no se puedan aplicar todas las medidas sostenibles e inclusivas que nos gustaría, porque el presupuesto o los recursos no alcanzan, lo cual no debe desanimar a emprender desde la ESS. El proyecto va a ir evolucionando y conforme a eso se puede ir cambiando aquello que se querría haber hecho desde el principio. El Canvas Social nos puede servir como hoja de ruta a retomar en varios momentos de la vida de nuestro emprendimiento.

- Si el proyecto se emprende en colectivo, es clave crear lazos de unión y cuidado entre las personas involucradas. Utilizar herramientas de comunicación y programar tiempo y espacio para gestionar los conflictos que puedan surgir es crucial para la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.



Elaboración propia

1. ¿QUÉ?

1.1 Propuesta de valor única

La propuesta de valor es la razón por la cual las clientes o usuarias escogen una

empresa u organización sobre otra. Para adquirir esta ventaja diferencial hemos de estudiar propuestas que eliminen o mejoren sus problemas. A la hora de afrontar la propuesta de valor, hemos de estudiar las siguientes cuestiones entorno a la iniciativa emprendedora:



Elaboración propia

El **Lienzo de Propuesta de Valor** nos permite clarificar información cuantitativa al momento de la inversión y puesta en marcha de nuestra idea emprendedora. Esta herramienta analiza, además de la Propuesta

de Valor, los segmentos de las clientes y nuestras socias clave. Así, se pretende conseguir una definición más completa de la **propuesta de valor, corazón y alma de todo modelo de negocio.**



Elaboración propia

En primer lugar, el **Mapa de Valor** define las Tareas, Ganancias y Dolores de la Cliente que alivia la Propuesta de Valor. Para ello, resulta necesario **observar a la cliente** desde el **punto de vista de su perfil**, poniendo un ejemplo sencillo:

Trabajos de la cliente: Son los elementos que la cliente intenta conseguir para su trabajo o su vida e incluye los objetivos que se ha marcado y las necesidades que trata de satisfacer. Hemos de identificar las actividades relacionadas con nuestro producto / servicio que están intentando realizar nuestras clientes habitualmente. Ejemplo: ir a hacer la compra.

Dolores de la cliente: Son las cosas que molestan a tu cliente antes, durante o después de hacer un trabajo e incluye los problemas y obstáculos a los que se enfrenta. Ejemplo: grandes superficies con producto importado, uso excesivo del plástico y relaciones deshumanizadas.

Ganancias de la cliente: Describe los resultados y beneficios que la cliente busca. Se incluyen los requisitos mínimos para alcanzar la solución deseada, los beneficios esperados de dicha solución, los beneficios no esperados pero deseados por la cliente y los beneficios inesperados que la cliente ni se imagina que pueda querer o necesitar. Ejemplo:

Requisitos mínimos: Establecimiento de barrio y con producto local y de temporada (km0), buena relación calidad-precio.

Beneficios esperados: Productos ecológicos, productos reutilizables, envoltorios libres de plástico y productos a granel.

Beneficios no esperados pero deseados: Ahorro en el consumo energético, trato personal y cercano.

Beneficios inesperados: Grupo de consumo, servicio de catering, charlas informativas...

Una vez estudiada la cliente y sus necesidades han de encajarse las perspectivas anteriores en nuestro Mapa de Valor. Para poder completar nuestro Lienzo de Propuesta de Valor, definiremos los siguientes elementos:

- **Productos y servicios:** Se trata de un listado de todo lo que ofrecemos a la cliente. Puede tener carácter tangible, intangible, digital o financiero.
- **Analgésicos o aliviadores del dolor:** Describe cómo nuestros productos o servicios alivian dolores específicos de nuestras clientes. No hace falta aliviar todos los dolores que hemos percibido en nuestra cliente, es mejor concentrarse en unos pocos, pero resolverlos bien.
- **Creadores de valor:** Describe como nuestros productos o servicios crean beneficios o resultados positivos para nuestra cliente.

Una vez concluido este proceso y elaborada la propuesta de valor, no debemos olvidar que es necesario continuar mejorándola de manera constante. Crearemos para ello soluciones cada vez más enfocadas a solucionar problemas concretos para nuestras clientes y sectores objetivos. Para ello, apostaremos por la de **reinversión constante** para así **aportar valor real a la cliente**.

Por tanto, concluiremos que, elaborar una propuesta de valor clara, no sólo nos permite crear productos o servicios que se venden, sino también aportar valor real a nuestras clientes y diferenciarnos de la competencia.

A la hora de hablar de necesidades, es necesario nombrar a Max Neef, autor que desarrolló una investigación acerca de las **necesidades humanas fundamentales y sus satisfactores**. Este investigador divide las necesidades según categorías existenciales: ser, tener, hacer y estar; y según categorías axiológicas (valores para el ser humano): subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

Las necesidades humanas han sido siempre las mismas en todas las épocas, culturas y sistemas. Lo que ha cambiado son los **satisfactores**, es decir, la manera de satisfacerlas o cubrirlas. El sistema capitalista recurre al materialismo y consumismo para saciar las diferentes necesidades. **El cambio cultural es consecuencia de remplazar antiguos satisfactores por otros que**

involucren a la comunidad y persigan la solidaridad.

En la ESS se trata de encontrar soluciones a través de **involucrar a la comunidad de personas más cercana** y de esta manera, encontrar resultados mediante la colaboración y la sostenibilidad sin necesidad de generar necesidades inexistentes o recursos innecesarios.

Además de enunciar la propuesta de valor del proyecto de negocio desde una perspectiva clásica, **la ESS analiza el impacto de la iniciativa desde una perspectiva de género, social y medioambiental** a través de una serie de preguntas y herramientas que van a hacer tu iniciativa única ayudándote a conseguir dicho impacto.

Impacto de Género

¿El producto o servicio que ofrecemos incorpora una mirada feminista?

¿Contribuye nuestro producto o servicio a la vida?

¿Ayuda a conciliar la vida familiar?

¿Mantiene estereotipos de género asignados?

¿Perpetúa prácticas / actividades del hetero patriarcado?

¿Se tiene previsto hacer un análisis del uso del tiempo y de la carga de trabajo no remunerado para rediseñar o adaptar nuestro producto o servicio?

Pensar en los problemas, necesidades e intereses que tienen las mujeres y generar actividades que las empoderen es fundamental para lograr la transformación del sistema.

Una herramienta interna para conocer cómo gestiona el tiempo cada persona y lograr que exista equilibrio e igualdad en tareas históricamente realizadas por las mujeres,

como el trabajo doméstico, es la siguiente **tabla de Uso del Tiempo**. Esta herramienta puede servir tanto para conocer cómo emplea el tiempo nuestro público objetivo, como para establecer horarios equitativos y distribuir el tiempo internamente en nuestro día a día. De esta forma se pueden conseguir horarios equitativos para todas las personas que componen el proyecto.

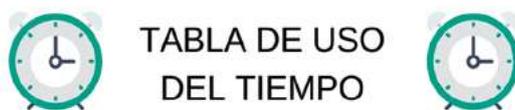
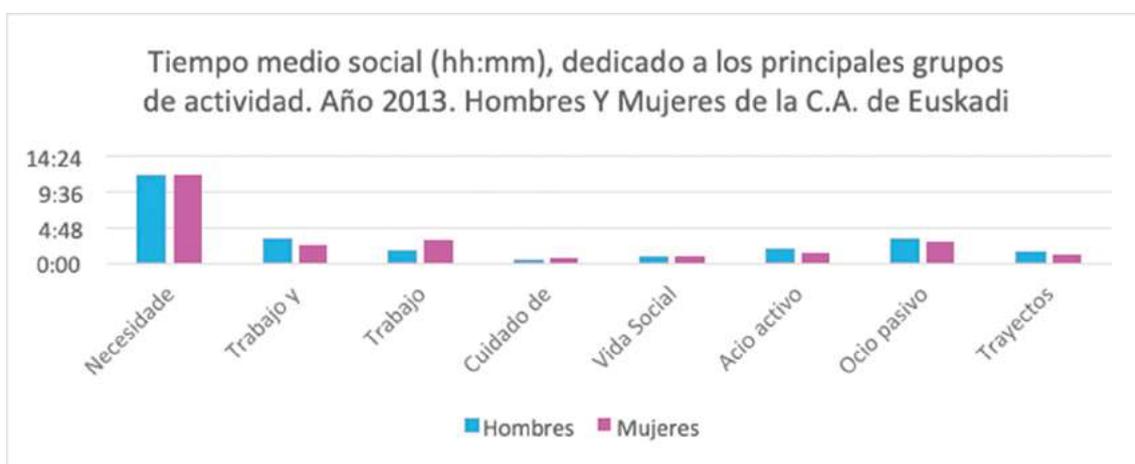


TABLA DE USO DEL TIEMPO

ACTIVIDADES	HORAS
• Comer	
• Descansar	
• Trabajo Doméstico (organización de tareas, carga mental, mantenimiento, cuidado de la familia, compras y servicios)	
• Estudio	
• Trabajo Remunerado	
• Preparación De Reuniones u otro tipo actividades para llevar a cabo en trabajo remunerado	
• Tiempo libre	

Elaboración Propia



Elaboración Propia

En relación con la medición del uso del tiempo, han de tenerse en consideración las diferencias de género que se reflejan en este gráfico. Estos resultados permiten, además de por un lado conocer los hábitos de nuestras clientes potenciales en lo relativo al uso del tiempo, la

concienciación y adopción de medidas en el plano interno de nuestro proyecto. Esto es, en la formulación de nuestro proyecto de emprendimiento, será necesario reflexionar sobre **medidas que persigan la igualdad y la no discriminación por razones de género.**

En la adopción de medidas que tengan como objeto un reparto equitativo y no discriminatorio del tiempo de trabajo, no hay que olvidarse de la conciliación familiar. **Las empresas desempeñan un papel clave en la conciliación familiar y laboral** y por ello, según la Política Familiar del Departamento de Empleo y Políticas Sociales de la CAPV:

- Han de **facilitar la conciliación familiar** y laboral a sus plantillas a través del uso de diferentes medidas orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas.
- Han de **incorporar nuevas formas de organización del trabajo y gestión del tiempo** que permitan compatibilizar la vida laboral y familiar.
- Han de realizar un **cambio en la cultura empresarial**, incorporando la conciliación como una parte más de la gestión, no sólo desde la óptica de

la responsabilidad social, sino también como una estrategia que favorece la motivación del personal, atrae y retiene el talento en las organizaciones y mejora el rendimiento.

Sobre el papel de las empresas en lo relativo a la conciliación familiar en el ámbito territorial de la CAPV, puedes acudir al siguiente [enlace](#) para consultar las medidas de obligado cumplimiento. Una empresa comprometida con la conciliación debe incluir medidas que, además de garantizar la conciliación de la vida familiar y laboral, favorezcan la corresponsabilidad. Una propuesta que consideramos muy transformadora es la del PPIINA, Plataforma por Permisos Iguales e Intransferibles de Nacimiento y Adopción, la cual puedes consultar en el siguiente [enlace](#).

Por otro lado, no podemos dejar de abordar nuestra propuesta de valor desde una perspectiva social. Para ello, a la hora de definirla, consideraremos las siguientes cuestiones:

Impacto Social

Nuestro producto o servicio, ¿genera/rompe barreras para la inclusión de la diversidad social (sexual, de origen, de capacidades, edad, ingresos, educación, cultura...)?

¿El producto o servicio es accesible para personas con diversidad funcional? Si no es así, ¿qué puedo hacer para integrarlas?

¿Se explota al ser humano en la generación de ese producto o servicio?

¿Nuestro producto o servicio contribuye al cuidado de las personas?

Finalmente, hemos de considerar nuestra Propuesta de Valor desde un punto de vista medioambiental. Para ello, puedes

reflexionar si los siguientes aspectos se incluyen en tu propuesta de valor:

Impacto Medioambiental

¿De qué manera contribuimos al cuidado de la naturaleza?

¿La calidad de nuestro producto contribuye a reducir el consumo y a generar menos residuos?

¿Es nuestro producto reutilizable / reciclable?

2. ¿A QUIÉN?

2.1 Segmentos de Clientes

Son los grupos de personas u organizaciones (asociaciones, empresas, fundaciones, etc.) a los que ofrecemos nuestro servicio o producto. En primer lugar, nos plantearemos las siguientes preguntas generales:

Generales

¿A quién le interesa lo que hacemos?

¿Quién compraría nuestro producto o servicio?

¿Para quién estamos creando valor?

¿Quiénes son nuestras usuarias más importantes?

Para dar respuesta a estas preguntas, una herramienta muy útil es el **Mapa de empatía**, una herramienta que nos invita a "ponernos en el lugar de nuestras clientes" con el objetivo de identificar las características que nos permitirán realizar un mejor ajuste entre nuestros productos o servicios y sus necesidades e intereses.

Es importante conocer bien a nuestras clientes, lo que piensan, lo que opinan, sus problemas, sus necesidades y de este modo crear una propuesta de valor única. Por este motivo, este apartado podría ser el primero a rellenar para luego contestar cual es la propuesta de valor, o bien, volver a ella después de pensar en este segundo punto.

Se deben tener en cuenta los factores demográficos, económicos, jurídicos, socioculturales, ambientales, tecnológicos

y políticos que puedan afectar a la actividad. Una vez conocidos, podremos clasificar a nuestras clientes en base a ellos para crear distintos segmentos de clientes.

Es importante realizar un mapa de empatía para cada segmento de cliente. Cuanto más concretemos cada segmento, más claves tendremos para diseñar el resto de nuestro proyecto.

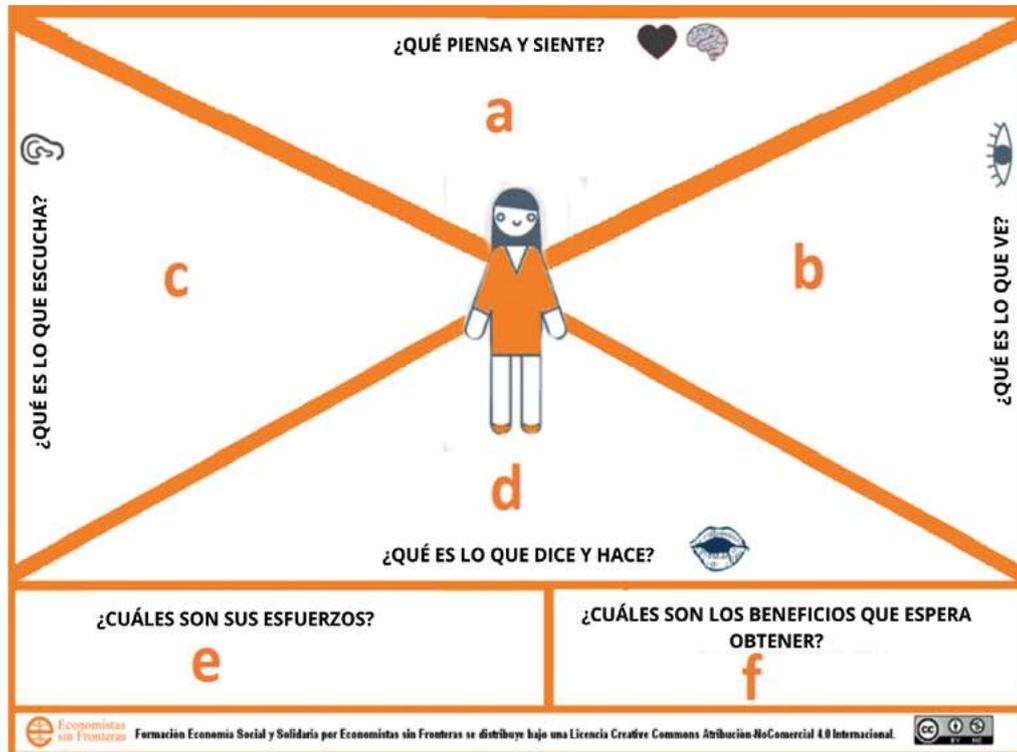
Criterios de segmentación

Criterios	Generales	Específicos
Objetivos	Demográficos Socioeconómicos Geográficos	Comportamientos
Subjetivos	Psicográficos	Motivaciones Actitudes Percepciones Preferencias

Fuente: Penelas et al (2012)

Teniendo en cuenta los criterios de segmentación explicados, en Economistas sin Fronteras proponemos el siguiente

mapa de empatía para conocer el perfil de nuestras clientes potenciales:



Elaboración propia

Con las cuestiones que proponemos a continuación, nos aseguramos de que conocemos la realidad de nuestro contexto y que vamos a realizar una actividad económica socialmente necesaria. De esta manera, vamos a garantizarnos un segmento de clientes junto con la consolidación de nuestra actividad.

Pasos que seguir:

1. Definición de la idea de negocio en el mapa de empatía.
2. Definición del segmento de clientes:

- ¿Qué piensa y siente? Lo que realmente le importa, principales inquietudes, aspiraciones y preocupaciones.
- ¿Qué ve? Entorno, amigos, la oferta de mercado.

- ¿Qué oye? Lo que dicen las amigas, la jefa, las personas influyentes para ella.
 - ¿Qué dice y hace? Actitud en público, aspecto, comportamiento hacia las demás personas.
3. A partir de estas cuatro variables podremos responder a las otras dos:

- ¿Qué esfuerzos, miedos, obstáculos y frustraciones encuentra?
- ¿Qué le motiva? Deseos, necesidades, beneficios que espera obtener.

Recordamos que, si se decide contestar primero el apartado Segmentos de Clientes, se recomienda volver después al apartado Propuesta de Valor para repensarlo.

Al igual que en el apartado anterior, hemos de considerar unas preguntas para generar impacto desde una perspectiva de género, social y medioambiental:

Impacto de Género

¿El producto o servicio colabora en la conciliación de la vida de nuestras clientas? ¿He tenido en cuenta los usos del tiempo por género a la hora de fijar mis horarios de atención al cliente?

¿Es un espacio abierto a todas las personas y transgeneracional?

Impacto Social

¿Se tiene en cuenta a colectivos con dificultades o con necesidades específicas?

¿De qué manera se les puede incluir en nuestro proyecto?

Impacto Medioambiental

¿El respeto al medioambiente preocupa a nuestras clientas?

Si no, ¿pensamos realizar alguna campaña de sensibilización sobre el tema?

2.2 Relación con las clientes

En este apartado definimos cómo - a través de qué canales - nos acercamos a nuestras clientes para comunicar nuestra propuesta de valor.

Una vez que sabemos a quién nos dirigimos y conocemos su forma de vida, tenemos que saber dónde están, dónde se informan: redes sociales, medios tradicionales, eventos...

Como emprendedoras tendremos que utilizar todas las herramientas posibles para apuntalar nuestra iniciativa de emprendimiento y, en su caso, seguir avanzando de una manera sostenible, para lo cual debemos dotarnos de una muy buena estrategia de comunicación. La combinación de diferentes herramientas de comunicación para construir la estrategia que optimice los resultados y consiga mayor visibilidad debe ser estudiada y adaptada a cada organización. Sin embargo, los objetivos a conseguir no suelen ser muy dispares.

Se deben establecer **estrategias** para:

- Llegar a las destinatarias del mensaje siendo conscientes de los medios disponibles para llevarlo a cabo.
- Establecer una estrategia con la comunidad que ya tenemos como usuaria: servicio post venta o servicio de mejora. A través de qué medios hablas, recibes consultas, las contestas, ofreces servicio técnico, etc.

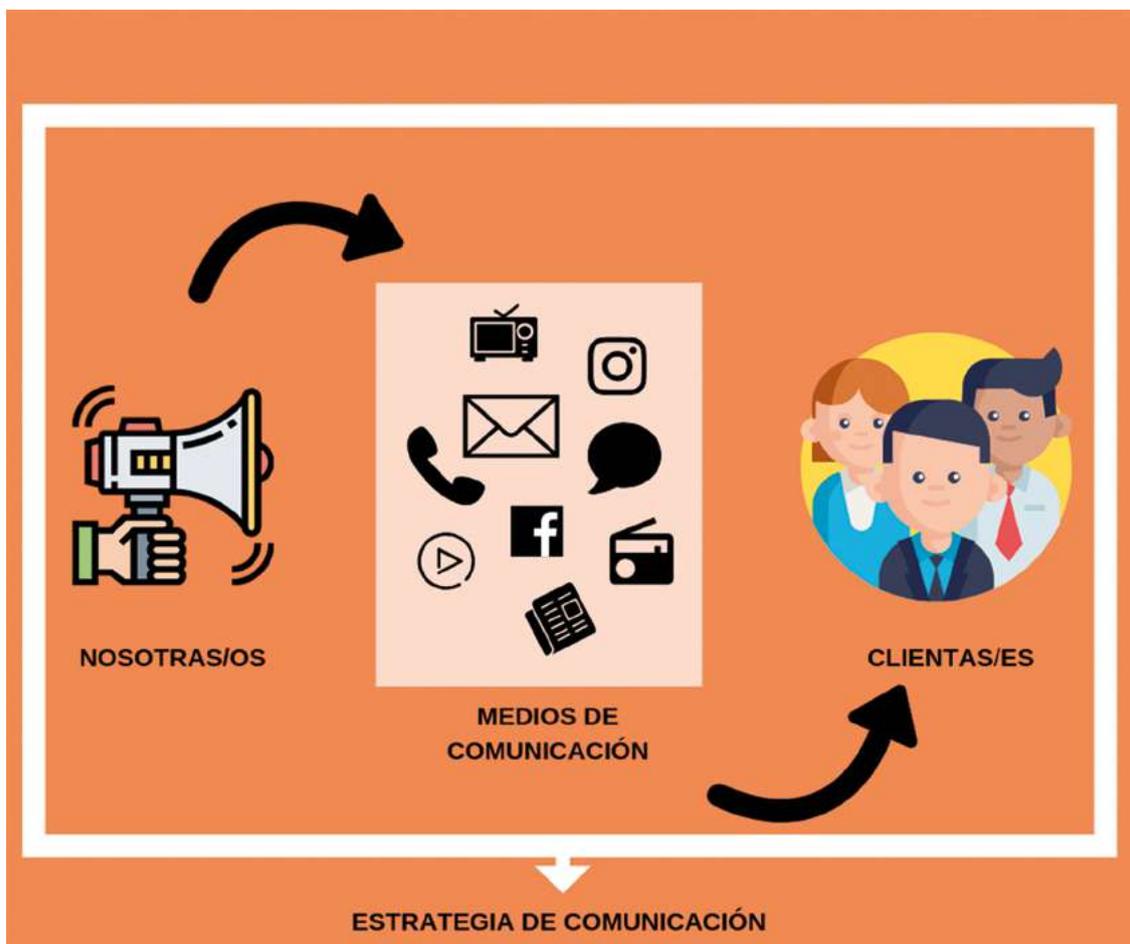
Algunos ejemplos de vías de difusión son:



Elaboración Propia

Estrategia de comunicación

El plan de comunicación dependerá de las necesidades de cada sector.



Elaboración Propia

No se trata de estar en todos los medios o redes sociales. Hay que **elegir los medios de comunicación en base a nuestro planteamiento estratégico**. Para ello, debemos definir quién es el público al que dirigimos, cómo trabajar y determinar ideas o conceptos de contenidos a incluir. Más

vale centrarse en uno o dos medios en los que estar activa día a día que dispersarse en varios. Es importante escoger los medios de mayor difusión - Instagram, Facebook, Twitter... - y sobre todo estar en aquellos que utilice mi público objetivo. Debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:



Elaboración propia

Herramientas de comunicación para iniciativas emprendedoras

Las herramientas de comunicación son todos aquellos medios que podemos utilizar para comunicarnos con nuestro público objetivo, aquellas personas, grupos u otras organizaciones que están o pueden estar interesadas en nuestros productos, servicios e, incluso, en su gestión.

Dependiendo de la actividad económica de nuestro emprendimiento y la etapa en la que se encuentre, la estrategia de comunicación variará.

Para poder elegir la herramienta de comunicación que mejor se adecue a las necesidades y objetivos de nuestro proyecto, hemos de realizar en primer lugar un **"Plan de Comunicación"**. Para ello, nos guiaremos por las siguientes cuestiones:

- ¿A qué objetivo estratégico pretende responder el plan de comunicación?

- ¿Cuál es el verdadero objetivo de negocio que perseguimos?
- ¿A qué audiencia vamos a dirigirnos?
- ¿Qué mensaje queremos transmitir?

La idea fundamental para que podamos **tener éxito** es generar un flujo de contactos y recomendaciones entre todas las redes en las que estemos presente y nuestros puntos de venta. ¿Cómo? **Presentando ofertas y productos exclusivos a nuestras seguidoras.**

Las herramientas de comunicación online más efectivas son:

Recomendaciones directas de amigas: Consiste en utilizar las redes sociales como canal de ventas, atrayendo a clientela que no conoce tu proyecto o no te busca proactivamente. El objetivo es sorprender a tus seguidoras para que quieran compartirlo con el resto de sus amigas, y así poder llegar a estas últimas.

Contenidos adaptados a cada red: Hay que ofrecer ofertas diferentes en cada red, lo que más se ajuste a su público en cada una de ellas.

Recomendaciones automáticas: Aprovechando las herramientas que ofrece cada red para impulsar las recomendaciones entre las personas usuarias.

Multiplicadores de mensajes: Utilizar aplicaciones de recomendación automática como *Shotools* y *BrainSins* que analizan la información de Internet y envían propuestas a las usuarias en base a sus propios gustos. Con estos sistemas de recomendación aumentas la probabilidad de que la gente compre en tu tienda porque ayudas a que nuestras clientes conozcan cosas que posiblemente no puedan conocer a través de sus amigas.

Ofertas personalizadas: Otra forma de captar la atención de potenciales clientes es impulsando a tus actuales seguidoras a que ofrezcan propuestas de tus productos y ofreciéndolas en exclusiva en el punto de venta. Este tipo de acciones llama mucho la atención a las internautas, de modo que participan y las comparten con sus conocidas.

Es muy importante no separar la estrategia de comunicación de tu tienda online de tu punto de venta físico; ambas deben ir interconectadas.

Finalmente, realizar una **“Guía de Buenas Prácticas”** de nuestra iniciativa es una buena manera de difundir los propósitos de nuestro proyecto. A continuación, se expone una herramienta sencilla para elaborar dicha guía.

Preguntas	Definición	Ejemplos
¿Qué es nuestro proyecto?	Definir nuestra iniciativa.	Comercialización de productos ecológicos y justos. Ofrecer servicios corrientes (restauración, alojamiento...) desde criterios sociales. Incluir a colectivos invisibilizados. Impulsar prácticas equitativas.
¿Quiénes somos?	Por quién está integrada.	Una cooperativa de productoras, consumidoras...
Misión	Es el motivo o la razón de ser de una organización. Es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.	Satisfacer con nuestros productos / servicios unas necesidades. Impulsar la participación de la comunidad. Promover la ESS.
Visión	Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.	Conseguir una comunidad empoderada. La participación de las personas en riesgo de exclusión. Disminuir el consumo de plásticos. Conseguir independencia energética. Ser ejemplo y ayudar a la replicación de este proyecto.
Valores	Aquellos conceptos que definen nuestro proyecto.	Cooperación Trabajo en red Local Equidad Cuidado Sostenibilidad...
Impacto	En los proyectos de ESS es importante comunicar el impacto que buscamos conseguir con nuestro proyecto.	¿Cuál es el impacto social, de género y medioambiental buscado?

Como conclusión, podemos destacar que, en muchas ocasiones, tendremos que proceder con una estrategia de ensayo y error, para lo cual es muy importante apoyarte en el análisis del impacto de nuestras actividades de comunicación y ver lo que funciona y lo que no. Para ello, realizaremos un **seguimiento de cada técnica de comunicación** empleada. Debemos de tener siempre en mente lo importante que es el equilibrio de la comunicación offline y online para que

nuestras estrategias de comunicación tengan un mayor éxito.

También es importante tener en cuenta la brecha digital o brecha de acceso a internet para no dejar fuera de nuestro proyecto a ningún colectivo. Tengamos en cuenta que en todo el mundo todavía hay más de 4.000 millones de personas que viven sin acceso a internet.

Preguntas para generar impacto:

Impacto de Género

¿Utilizamos lenguaje e imágenes no sexistas?

¿Lanzamos mensajes que contribuyen a deconstruir los estereotipos de género?

¿Se visibiliza el trabajo no productivo realizado?

¿Ofrecemos una atención (dentro y fuera) desde los cuidados?

El uso de un **lenguaje inclusivo** es fundamental para trabajar hacia una sociedad igualitaria y ponerle fin a la discriminación por género.

Algunos términos genéricos que se pueden utilizar:

Nombres

Los niños	La infancia
Los habitantes	La población
Los ciudadanos	La ciudadanía
Los trabajadores	El personal
Los inmigrantes	Las personas inmigrantes
Los profesores	El profesorado
El voluntario	El voluntariado
El gerente	La gerencia
El coordinador	La coordinación
El asesor	La asesoría
Hombres	Personas, humanidad, ser humano

Pronombres

Los que/aquellos	Quienes
Alguno	Alguien
Ninguno	Nadie
Cuando uno	Cuando alguien
Todos	Todas las personas

Determinantes

Todos los miembros	Cada miembro
Todo estudiante	Cualquier estudiante

Impacto Social

¿Utilizamos un lenguaje inclusivo?

¿Nuestras técnicas de comunicación son accesibles para colectivos con discapacidad?

¿Utilizamos imágenes y mensajes en nuestra publicidad que reflejen la diversidad social?

¿Fomentamos la participación de nuestras clientes en nuestro proyecto, dándoles espacio para comunicar sus necesidades e intereses?

¿Se tiene en cuenta la brecha digital?

¿Utilizamos software libre?

¿Se contemplan campañas de sensibilización acordes con nuestros valores?

Hemos de señalar la importancia de la utilización de imágenes inclusivas que muestren la diversidad social, realizando así una doble tarea: de sensibilización, por un lado, y de captación de clientela ya sensibilizada por otro.

A continuación, se presenta una tabla donde se exponen ejemplos de lenguaje inclusivo respecto a personas con diversidad funcional:

Discapacitado, persona especial, persona diferente, enfermo	➔	Persona con diversidad funcional / Persona con discapacidad / Persona
Minusválido, paralítico, lisiado, amputado...	➔	Persona con discapacidad física
Ciego, invidente, no vidente	➔	Persona con discapacidad visual
Sordo, callado, sordomudo...	➔	Persona con discapacidad auditiva
Deficiente, mongolito, retrasado, subnormal, cortito	➔	Persona con discapacidad cognitiva / Persona con discapacidad intelectual
Defecto de nacimiento	➔	Persona con discapacidad congénita
Parece una discapacidad, sufre una discapacidad, es víctima	➔	Tiene una discapacidad / Tiene una diversidad funcional

Fuente: Bis Txokobide

Impacto Medioambiental

¿Minimizamos las emisiones de CO2 a lo largo de nuestro canal de distribución?

¿Nuestras intermediarias tienen medidas en favor del medioambiente?

¿Obtenemos / contratamos, siempre que sea posible, productos o servicios locales a fin de ofrecer una propuesta de valor que sea de km0?

¿Priorizamos medios de transporte sostenibles en la distribución?

¿Utilizamos y fomentamos el trabajo en red con otras entidades a la hora de distribuir nuestro producto o servicio, reduciendo así la huella ecológica?

2.3 Canales de distribución

Un canal de distribución es el circuito a través del cual pondremos a disposición productos o servicios para que los adquiera la persona consumidora.

Objetivos de los canales de distribución dentro del Canvas Social:

- Difundir e informar sobre nuestra propuesta de valor única.
- Permitir a la receptora de nuestra actividad económica la compra de productos o servicios y la evaluación de nuestra actividad, además de poder llegar a acuerdos y crear cooperación entre tú y tus socias con la consumidora.
- Propiciar un servicio postventa y continuar así la relación establecida.

Si nuestra actividad consiste en el **suministro de algún producto**, el canal de distribución es el sistema de relaciones establecidas para guiar el desplazamiento de ese *producto*¹. La distribución tiene como misión **poner el producto a disposición de la receptora** en la cantidad, el lugar y el momento apropiados, y con los servicios necesarios.

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes de este:

- **Fabricante:** Quien produce el servicio o los bienes a comercializar.
- **Intermediaria:** Quien vende directamente a la receptora.
- **Receptora:** Quien compra nuestro producto o servicio.

Ejemplos de canales para llegar a nuestras clientes:

- **Directos:** El producto o servicio llega directamente a la receptora desde la fabricante. Ejemplos: Bancos, seguros, internet, industriales, cupón ONCE, clases de baile para personas con diversidad funcional, cestas de consumo, etc.
- **Cortos:** El producto o servicio llega a la receptora desde la fabricante a través de una intermediaria. Ejemplos: Muebles, tienda que vende productos de fabricantes locales, tienda de segunda mano, etc.

En la ESS se prima el canal DIRECTO, ya que de esta manera nos aseguramos un trato personal con la destinataria de nuestro producto, facilitando las posibles mejoras de dicho producto o necesidades por parte del otro lado, que puede sernos útil para suministrar un artículo de calidad. Además, con este tipo de venta directa se ahorran costes en las intermediarias.

Fases de la distribución: Piensa qué recursos vas a utilizar en cada fase, describe cómo vas a hacerlo y qué medios utilizarás.

1 (Longenecker, Moore y Palich, p.388)



Elaboración Propia

Si mi proyecto gira en torno a un **producto**:

FASE	SERVICIOS
Compra de la materia prima	Teléfono, Web, Listado de proveedores
Transporte	Vehículo propio, Control de compras
Almacén de la materia prima	Local, Gestión de almacén, Estanterías
Servicio de venta	Capacidad de emitir facturas, Empaquetado
Pago de la cliente	
Retroalimentación o servicio postventa	Mantener relación a través de suscripciones o evaluación del producto. Ofrecer información para la reutilización o reciclaje de nuestro producto.

Si, por el contrario, lo que ofrezco es un **servicio**, las fases de distribución serán las siguientes:



Elaboración Propia

Preguntas para generar impacto:

Impacto de Género

¿Los horarios de atención se adaptan a las necesidades de conciliación?

Si mi producto o servicio se distribuye por internet, ¿he considerado la brecha digital diferenciada por sexo?

¿Las intermediarias cumplen con la equidad de género en su política de RRHH?

Impacto Social

¿Las intermediarias cumplen con nuestros principios de equidad e inclusión?

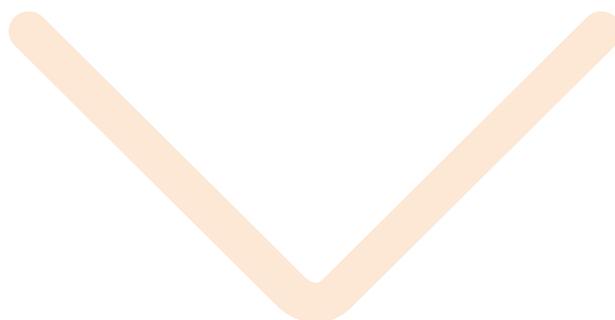
¿Utilizamos canales participativos y democráticos?

¿Garantizamos la accesibilidad a nuestro local o a nuestra información a personas con discapacidad?

¿El establecimiento o local puede ser visitado por personas con movilidad reducida?

La **norma UNE 170001** regula los criterios para lograr accesibilidad universal. Es una buena herramienta para saber qué incluir en tu proyecto para abordar las necesidades de estos colectivos. En ella se especifican los requisitos **DALCO**, cuyos criterios sobre **Deambulación, Aprehensión, Localización y Comunicación** son

necesarios para constituir un proyecto que garantice la accesibilidad global de los entornos, productos o servicios y facilitar con ello la accesibilidad global al entorno construido. En el apartado 3 sobre la relación con las clientes se volverá a hablar de esta norma para elaborar un marketing inclusivo.



Criterios para Accesibilidad Universal

Observaciones:

Criterio	Concepto	N.º	Descripción
DEAMBULACIÓN (DESPLAZARSE)	Zonas De Circulación		
	Espacios De Aproximación		
	Áreas De Descanso		
	Pavimentos		
APREHENSIÓN (COGER)	Elementos Para La Localización		
	Ubicación		
	Diseño		
	Servicios Auxiliares		
LOCALIZACIÓN (ENCONTRAR)	Señalización		
	Iluminación		
	Pavimento		
	Otros Medios De Localización		
	Servicios Auxiliares		
COMUNICACIÓN	Visual		
	Auditiva		
	Táctil		
	Lengua De Signos		
	Interactiva		
	Otros Medios		

Fuente: Bis Txokobide

Impacto Medioambiental

¿Actuamos con consciencia medioambiental a la hora de utilizar recursos materiales para relacionarnos con nuestras clientes?

¿Los materiales utilizados para darnos a conocer son reciclados o reutilizados?

¿Se contemplan campañas de sensibilización por el medioambiente?

3. ¿CÓMO?

3.1. Actividades clave

En este punto debemos identificar **qué actividades son cruciales en el día a día para poder ofrecer nuestra propuesta de valor a nuestras clientes y mantener las relaciones con ellas.**

Generales

¿Qué acciones nos hacen diferenciarnos del resto?

¿Qué producto, servicio y acciones son más importantes para que el proyecto funcione?

Debemos ser realistas y tener en cuenta el **presupuesto** y el **tiempo** con el que contamos.

Las diferentes fases o actividades de nuestro proyecto son el **Diseño**, la **Producción** y la **Distribución**. Se tiene que pensar **qué acciones se llevan a cabo en cada actividad** y cuáles son imprescindibles, recomendables y prescindibles para nuestro proyecto.

El **Flujograma** es una herramienta clave para diseñar y representar gráficamente los **procesos necesarios a la hora de vender nuestro producto o prestar nuestro servicio**. Este proceso es esencial para un buen diseño de la experiencia hacia nuestras clientes y empleadas, además de ayudarnos a encontrar y definir las actividades clave de nuestro Canvas Social.

La herramienta consiste en un esquema gráfico donde se representan paso a paso las fases, procesos y procedimientos que deberán llevarse a cabo en todo el ciclo de venta o prestación del servicio. El flujograma consta de 5 espacios:

- **Evidencias físicas:** Se trata de aquellos puntos de contacto con la destinataria: nuestra web, redes sociales, local... Por

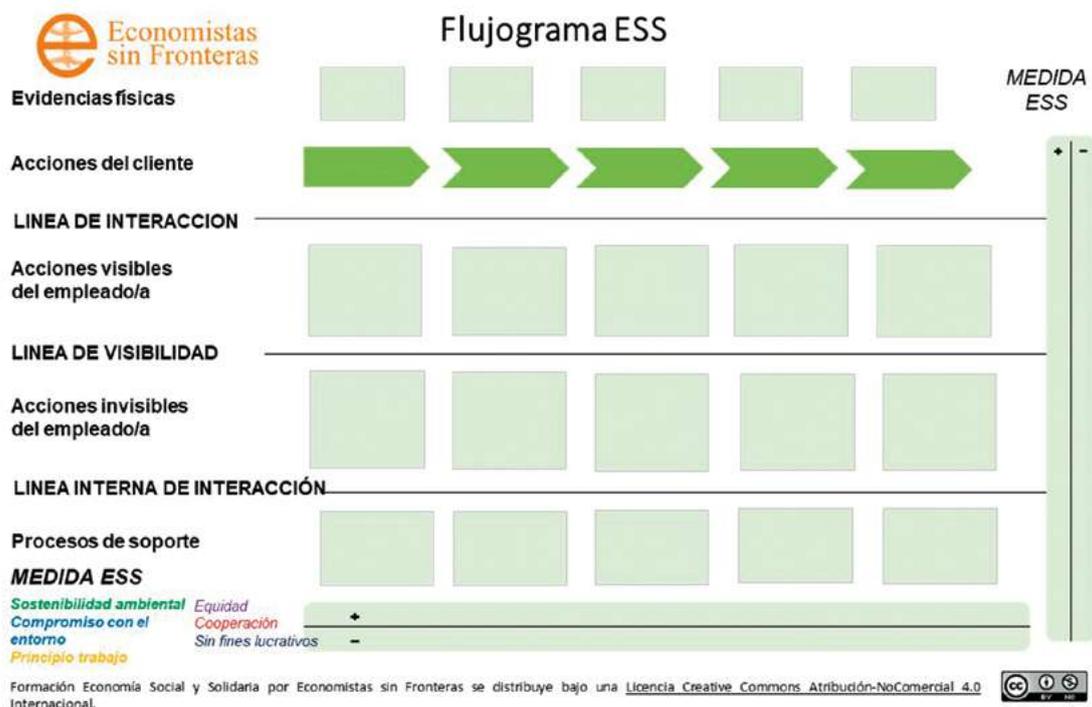
ejemplo, si pensamos en un restaurante, nuestros puntos de contacto serán la web, el local, el mobiliario, el menú...

- **Acciones de la cliente:** Actividades que son llevadas a cabo exclusivamente por nuestras clientes independientemente de nuestra actividad. Ej. Restaurante: selección de comida en el menú por la cliente.
- **Acciones visibles de la empleada:** Etapas del proceso con contacto directo entre nuestro proyecto y la receptora. Ej. Restaurante: la orden del plato elegido.
- **Acciones invisibles de la empleada:** Actividades de la empresa percibidas por las clientes, aunque no son realizadas en una situación de contacto directo con ellas. Ej. Restaurante: preparación del plato en cocina.
- **Procesos de soporte:** Procedimientos del servicio llevados a cabo por nuestra iniciativa emprendedora que no son percibidas por la receptora. Ej. Restaurante: hacer la lista de la compra, compra de alimentos...

Las acciones que son visibles para nuestras clientes (*onstage* o frente al escenario) y

las acciones que se desarrollan fuera de su alcance (*backstage* o tras bastidores) quedan separadas por la **línea de visibilidad**.

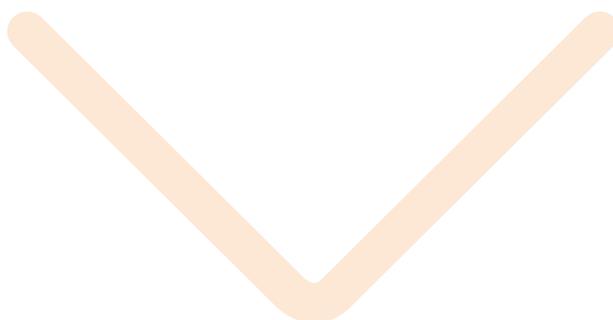
Las **líneas de interacción** separan las etapas del proceso en contacto directo entre nuestro proyecto y las clientes de las acciones llevadas a cabo por nuestras clientes o nuestras empleadas de forma independiente.



Elaboración propia

Así, cuando elaboremos nuestro flujograma, valoraremos cada uno de estos bloques con una puntuación del 1 al 5, siendo 1 la puntuación más baja (-) y

5 la más alta (+), tanto verticalmente - referido a las fases de nuestro proceso -, como horizontalmente - según cada actor y área del proyecto implicada.



Preguntas para generar impacto:

Impacto de Género

¿Cómo se van a distribuir las funciones? ¿Cómo se desarrolla el proceso de decisión y en base a qué criterios?

¿Cómo y quién ejecutará las tareas? ¿Cuál es el papel de las mujeres en la ejecución de actividades?

¿En el diseño de actividades se reduce (o al menos no se incrementa) la carga de trabajo no remunerado? ¿Se reparten las tareas de forma equitativa?

¿Existe una rotación en las tareas que permita empatizar desde la práctica?

¿Se deconstruyen los roles preestablecidos?

¿Cómo se gestionan los conflictos relacionados con el género?

¿Existe una brecha salarial?

¿Se contemplan acciones de sensibilización / formación interna en materia de igualdad?

¿Existe igualdad de oportunidades en los procesos de selección y en materia de ascensos?

Impacto Social

¿Se tienen relaciones horizontales entre las personas trabajadoras?

¿Cuál es la estructura / modelo de empresa de nuestro emprendimiento social y solidario?
¿De qué manera se ha hecho la división de las funciones y los roles?

¿Se toman decisiones de manera equitativa, participativa y democrática? ¿Quiénes van a estar en los órganos de decisión?

¿Se tiene en cuenta la igualdad de oportunidades teniendo en cuenta la diversidad?

¿La estructura y funcionamiento garantiza medidas de corresponsabilidad teniendo en cuenta el conjunto de tareas?

¿Existe un procedimiento de control y reflexión por si se reproducen las relaciones desiguales / jerárquicas de poder?

Impacto Medioambiental

¿Se prevén medidas para el uso eficiente de los recursos?

¿Se prevén actividades de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente?

3.2. Recursos clave

En este apartado debemos pensar **qué necesitamos para llevar a cabo nuestra actividad y que la entidad funcione.**

Generales

¿Qué recursos clave requiere el proceso de creación y comercialización de nuestra propuesta de valor?

¿Qué recursos son necesarios para ejecutar tus actividades clave? Permisos, financiación, herramientas...

¿A quién necesitas movilizar para que tu modelo de negocio funcione? ¿Qué grupos, personas, empresas u organizaciones necesitas involucrar en tu emprendimiento social?

Recursos necesarios para construir **emprendimientos que pongan la vida en el centro:**



Elaboración Propia

Preguntas para generar impacto:

Impacto de Género

¿Qué recursos clave tiene tu propuesta para que las personas usuarias sepan que es feminista?

¿Has analizado tus recursos clave desde el impacto de género que tienen?

Impacto Social

¿Tenemos en cuenta la posibilidad de mutualizar recursos con otras entidades?

¿Son responsables socialmente los recursos de tu proyecto?

¿Se visibilizan y valorizan recursos no visibles en el emprendimiento tradicional? Apoyo familiar, experiencia de voluntariado, recursos para la conciliación, recursos para el desarrollo de capacidades personales y colectivas, finanzas éticas...

Impacto Medioambiental

¿Nuestros recursos compartidos contribuyen a reducir la huella ecológica?

¿Son responsables ambientalmente los recursos clave de tu proyecto?

3.3. Alianzas

En este apartado debemos pensar qué personas giran en torno a nuestro proyecto y quiénes podrían ayudarnos o de quiénes tendríamos necesidad de sus servicios o productos, y así entablar relaciones de colaboración. Es decir, ¿a quién necesitamos para que el proyecto funcione?

Algunos ejemplos de grupos para colaborar son:

- Personas físicas o entidades (públicas o privadas)
- Asociaciones, colectivos o redes de estos
- Grupos de clientes
- Empresas de la competencia
- Empresas proveedoras
- Empresas de sectores complementarios o estratégicos
- Empresas de otros sectores

Niveles de colaboración

Hemos de tener en consideración que podemos establecer relaciones de colaboración de distinto tipo con personas y agentes que aportan a nuestro proyecto.

Algunos ejemplos de colaboración son la relación con clientes y proveedores, alianzas entre empresas no competidoras (fortalecimiento, presentación de trabajos de forma conjunta), crear estrategias de asociación entre competidores y también la creación de nuevos negocios con empresas conjuntas. Para materializar la colaboración, podemos utilizar las siguientes herramientas:

- Difusión recíproca
- Compartir proveedores u otros gastos comunes
- Realizar proyectos comunes
- Constituir una entidad única (cooperativa)
- Constituir una red
- Ayuda mutua

Alianzas, colaboración y cooperación

*"Cooperar es tratar de llegar juntas a lugares donde difícilmente podríamos haberlo hecho por separado. Es el fruto de la suma de distintos recursos y activos particulares, desde una perspectiva colectiva, en beneficio común."*²

Cooperar no es fácil debido al constructo social en el que estamos. El sistema capitalista nos ha inculcado, desde siempre, que el esfuerzo individual es el que te lleva hacia el éxito y que la competición es lo que deriva en crecimiento. Debido a esto, somos celosas de nuestras creaciones y ocultamos cualquier idea como si otras empresas fueran a arrebatárnosla.

No somos capaces de ver la multitud de beneficios que se obtienen con la cooperación, no solo económicos, también en la relación con otras personas, el aumento de conocimiento y el sentido de pertenencia que desarrollamos.

Gracias a las alianzas se comparten riesgos, recursos y costes. Las alianzas con cualquier organización, proyecto o persona, desde un punto de vista inter y multidisciplinar, aumentan las capacidades de nuestro propio proyecto.

Resulta necesario destacar la necesidad de ser transparentes con aquellos sujetos con los que se forma la alianza, ya que, dentro de la misma, se desarrolla la confianza necesaria para compartir e idear soluciones a cualquier problema o necesidad.

2 ColaBoraBora, Kooptel, 2015



¿Cómo crear alianzas?

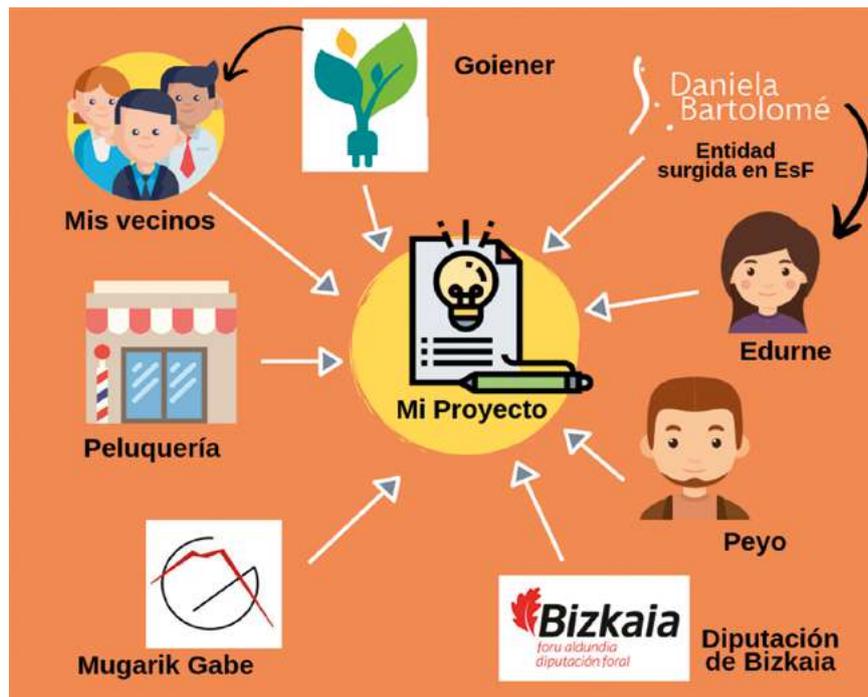
El **sociograma** es una técnica de análisis y evaluación de grupos y de cómo se establecen los vínculos sociales dentro de los mismos. Elaboración:

1. Clasificación de las posibles alianzas.
2. Asignación de un dibujo a cada alianza:

AGENTES	DIBUJO
a. Personas físicas.	
b. Entidades de la ESS (REAS).	
c. Entidades surgidas en EsF.	
d. Empresas convencionales de la competencia.	
e. Clientes.	
f. Instituciones públicas.	
g. Asociaciones y ONG.	
h. Empresas proveedoras.	

3. Contestamos una serie de preguntas por cada agente expuesto en el primer punto, para hacernos una idea de qué tipo de agentes son y mi vinculación con ellos:
 - ¿Sus prácticas son acordes con los valores de mi proyecto?
 - ¿Cómo me puede ayudar?
 - ¿Cómo puede ayudarles mi proyecto?
4. Finalmente, hacemos un esquema con cada agente y los unimos según el nivel de colaboración que podamos tener con ellas.
 - Puntual.....
 - Fuerte colaboración →
 - Conflicto xxxxxxxxx

Ejemplo de Sociograma:



Elaboración propia

Preguntas para generar impacto:

Impacto de Género

- ¿Priorizamos alianzas donde las mujeres tengan puestos de responsabilidad?
- ¿Se generan relaciones a largo plazo (fidelidad / cuidados)?
- ¿Se establecen relaciones horizontales y de cooperación?
- ¿Apoyamos la creación de empresas con enfoque feminista?
- ¿Se pone en valor los activos de las mujeres?

Impacto Social

- ¿Qué socias queremos tener?
- ¿Comparten la misma visión de ESS e igualdad de género?
- ¿Colaboramos o trabajamos con empresas de la ESS o del Mercado Social?
- ¿Existe transparencia en la relación con las aliadas?

Impacto Medioambiental

¿Nos relacionamos con empresas que tienen en cuenta la sostenibilidad ambiental en sus procesos de producción?

¿Las medidas de colaboración que buscamos fomentan un uso eficiente de los recursos?

4. ¿CUÁNTO?

4.1. Momento inicial: Inversión-Financiación

Es la inversión y la financiación que necesitamos para la puesta en marcha de nuestro proyecto.

Generales

¿Qué recursos necesitas para comenzar? ¿Cuánto cuestan?

¿Lo quieres de primera o de segunda mano? ¿Puedes compartir?

¿Qué fuentes de financiación utilizarás para adquirir lo necesario para empezar el proyecto?

Inversión (Activo)

Todo proyecto conlleva una inversión inicial. Para no caer en el riesgo de gastar más recursos de los que disponemos, es necesario documentarnos y elaborar un presupuesto inicial básico.

La inversión es la compra de equipamientos, productos, infraestructura y demás que se realiza para obtener una rentabilidad futura. Debemos calcular cual es la inversión y qué ingresos va a generar esta. Para elaborar nuestro plan de negocio inicial debemos seguir estos 4 pasos:

1. Listar todos los recursos que necesitamos para iniciar nuestro proyecto.

2. Clasificar los recursos por el tipo de inversión que suponen.

- **Gastos de establecimiento.** Son los gastos de puesta en marcha que solo se realizan una vez. Licencias, permisos...
- **Activo no corriente o activo fijo.** Son las inversiones por maquinaria. Son elementos que permanecen en la empresa y que no se destinan a la venta. Es una inversión a largo plazo. Mobiliario, material informático, maquinaria y herramientas para producir nuestro bien o servicio.
- **Activo corriente, circulante o líquido.** Es el valor de aquello que podemos convertir en dinero de manera

más inmediata. El criterio contable utilizado para determinar si un elemento de activo ha de clasificarse como activo no corriente o activo corriente es el de si va a permanecer en la empresa más o menos de un año.

Por ejemplo, un ordenador se estima que sea utilizado por la empresa por más de un año, por lo que será activo fijo o no corriente. Sin embargo, las materias primas que utilizamos para producir nuestros productos tienen un periodo de permanencia inferior en la empresa, por lo que los consideraremos como activo corriente. Dentro de este último grupo destacan tres subcategorías.

- Clientes y deudores: Dinero que tenemos pendiente de cobrar a corto plazo (periodo inferior a un año).

- Existencias.
- Dinero en los bancos y dinero en caja en la empresa.

3. Traducirlos a unidades monetarias o dinero. En este paso tenemos que pensar cómo podemos obtener los recursos por el menor coste posible. Se puede pensar en segunda mano, en compartir y hacer uso común de ellos, en posibles bancos del tiempo activos en nuestra zona, etc.; de esta manera también hacemos alianzas.

4. Repasar y analizar cuáles son imprescindibles y cuáles no para comenzar.

La siguiente tabla nos permite calcular la inversión que supone iniciar nuestro proyecto emprendedor.

Concepto	Inversión (Euros)
GASTOS DE ESTABLECIMIENTO	
Gastos de constitución	
Licencia	
Fianza	
Obras	
Aval	
Acondicionamiento	
ACTIVO NO CORRIENTE O FIJO	
Mobiliario	
Elementos decorativos	
Coche	
Ordenador	
ACTIVO CORRIENTE O CIRCULANTE / LÍQUIDO	
Existencias	
TOTAL	

Financiación (Pasivo)

Por otro lado, debemos estudiar cómo obtendremos la financiación inicial del activo que hayamos considerado. Para profundizar en este tema y conocer con más exactitud a qué tipo de financiación podemos acceder dentro de la CAPV, Economistas Sin Fronteras y Gaztaroa Sartu Koop han elaborado una Guía de Recursos para Proyectos de Emprendimiento en la CAPV que puede ser consultada en el siguiente [enlace](#) o a través de la web de estas dos entidades.

La financiación de nuestro proyecto puede provenir de las siguientes fuentes:

- Financiación propia: Aquellos recursos financieros que son nuestros y no necesitamos devolver.
- Financiación ajena: Proviene de fuentes externas y debe ser reembolsada.

La siguiente tabla nos permite visualizar las fuentes de financiación de nuestro proyecto, y valorar el peso de la financiación propia y ajena en nuestro proyecto.

Concepto	Importe
A) FINANCIACIÓN PROPIA	
Capital Social	
Ahorro	
Comunidades autofinanciadas	
Subvenciones	
Pago único prestación por desempleo	
Donaciones de amigos o familiares	
Otras	
B) FINANCIACIÓN AJENA	
Préstamo a corto plazo	
Préstamo a largo plazo	
Póliza de crédito	
Financiación alternativa: <ul style="list-style-type: none"> • Fiare Banca Ética • Koop 57 • Triodos Bank • Crowdfunding (Goteo) 	
Otros	

Además de las opciones de financiación ajena más clásicas y extendidas, es importante tener en mente otras fuentes a las que podemos plantearnos acudir para dar solución a nuestras necesidades de financiación.

Las **comunidades autofinanciadas** son grupos de ayuda mutua en las que cada miembro realiza una aportación económica y el fondo recogido se pone a disposición de cada uno de ellos. La base de este tipo de financiación es la confianza.

La **banca alternativa**, también conocida como banca social o **banca ética**, es un conjunto de entidades financieras cuyos productos no están condicionados exclusivamente al criterio del máximo beneficio y la especulación.

Los **bancos de tiempo** son sistemas de **intercambio de servicios** por tiempo, en los cuales se intercambian unidades de tiempo en vez de dinero, por ejemplo, el trabajo por hora. Puedes beneficiarte de unos servicios a cambio de ofrecer los tuyos. El concepto de **trueque** es similar, solo que hace referencia al **intercambio de bienes materiales**.

Debemos tener en consideración que los recursos de financiación ajena han de ser fijados en los plazos fijados en el contrato de préstamo. Suponen, además, no sólo la devolución de la cuantía percibida, sino que también su actualización, gasto de intereses y otros costes que se detallarán en el contrato. En cambio, la financiación propia se trata de una inversión que realizamos con nuestros propios recursos y que, por tanto, no ha de ser devuelta. Es un dinero que no es previsible que se recupere en un plazo corto, con lo que han de ser ahorros que no necesitemos para otros fines. Si son ahorros que teníamos

reservados para un uso concreto, puede ser que no los lleguemos a recuperar, por lo que hay que tener cubierta esa posibilidad. **iNo uses el dinero que cubre cuestiones importantes de tu vida!**

Teniendo esta idea en mente, debemos estudiar nuestros recursos y las opciones de financiación que nos ofrece el mercado para poder planificar nuestra estructura de financiación. Debemos definir qué porcentaje de la inversión inicial financiaremos con recursos propios y qué fuentes de financiación ajena se adecúan mejor a nuestras necesidades. Asimismo, debemos calcular el coste que nos supondrá esta última categoría y planificar cómo devolveremos la deuda contraída.

Por otro lado, las **ayudas** son un complemento a los recursos propios o ajenos con los que contamos. Estas no pueden ser la única fuente de financiación de nuestro proyecto, ya que, si en algún momento dejamos de ser beneficiarios de estas, no tendremos otros recursos con los que poder financiar nuestra iniciativa. Las ayudas pueden ser de cuatro tipos:

1. Subvenciones a fondo perdido
2. Subvenciones financieras
3. Formación gratuita en cuestiones generales del proyecto o específicas
4. Apoyo técnico durante la planificación y ejecución del proyecto

A su vez, pueden ser:

- Públicas: Europeas, Estatales, Autonómicas o Municipales (ayuntamiento)
- Privadas

Además, debemos tener en cuenta que los recursos de financiación que identifiquemos pueden también clasificarse en **pasivo no corriente** o fijo y **pasivo corriente**. Esto es, computaremos como financiación a largo plazo (pasivo no corriente) por ejemplo cuando invirtamos en Capital Social o aumente la cuenta de ahorro, ya que se estima que estos recursos permanezcan en la empresa por un tiempo superior a un año. Por su parte, un préstamo a corto plazo o la deuda no superior al año con un proveedor, suponen una financiación a corto plazo que se computará en el pasivo corriente.

Relación entre inversión y financiación

Clasificar los recursos de financiación de nuestro proyecto en función de su vencimiento es esencial para poder satisfacer nuestras deudas a tiempo. Es por ello, que debemos comparar el pasivo y el activo corriente para ser conscientes de las deudas que tendremos que afrontar a corto plazo con nuestros recursos más líquidos.

Para ello, el **Ratio de Liquidez** nos permite medir la capacidad de nuestro negocio de afrontar las obligaciones más inmediatas. Su cálculo resulta muy sencillo, es el resultado de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente:

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \text{Ratio de Liquidez}$$

Una vez calculado, debemos interpretar el resultado:

- Resultado mayor que 1: Indica que los recursos de activo a corto plazo con los que cuenta nuestro proyecto son suficientes para hacer frente a nuestras obligaciones más inmediatas. No obstante, si es muy superior a 1, puede ser un indicador de que disponemos de recursos activos que no están siendo invertidos en nuestro negocio. Se estaría desaprovechando una oportunidad de inversión propia en nuestro proyecto, lo que supone un coste de oportunidad.
- Resultado menor que 1: Significa que las obligaciones que debemos cumplir a corto plazo superan los recursos más líquidos de los que disponemos. Esto supone un problema de liquidez para nuestro proyecto.

Las cifras adecuadas entre las que ha de oscilar el ratio de liquidez dependen en gran medida del tipo de negocio y plazos de cobros, pagos y financiación con los que trabajemos. Sin embargo, conocer este indicador en el contexto de nuestro proyecto nos ayudará a conocer su salud financiera, realizar una mejor planificación de nuestros recursos de activo y pasivo, y a prevenir problemas de liquidez en el futuro.

Preguntas para generar impacto:

Impacto de Género

¿Cómo calculamos el precio de nuestro trabajo? ¿Confundimos valor y precio? ¿Ese cálculo de valor incluye los aspectos productivos nada más o tiene en cuenta el trabajo que queda fuera, el de cuidados?

¿Apoyamos otras iniciativas con los beneficios de la organización?

¿Existe igualdad en la remuneración? ¿Salarios equitativos?

¿Son las redes feministas fuentes de financiación?

Impacto Social

¿Se va a pedir financiación a una entidad de las finanzas éticas?

¿Tenemos una relación de confianza y transparencia con nuestros financiadores?

Impacto Medioambiental

¿La entidad donde tenemos previsto abrir la cuenta financia proyectos con impacto medioambiental positivo?

¿Podemos obtener recursos sin necesidad de generar más, a través de la reutilización, la segunda mano o tener recursos comunes con otros proyectos que utilicen los mismos?

4.2. Día a día: Gastos e Ingresos

Es el momento de estimar los ingresos y gastos que tendríamos una vez iniciado el proyecto.

Generales

- ¿Cómo generamos ingresos mensuales?
- ¿Qué gastos tenemos mensualmente?

Cálculo del precio del producto

En este apartado resulta muy importante saber diferenciar entre el coste económico que nos supone la creación de nuestro producto o la prestación de nuestro servicio (materias primas, luz, salario de trabajadores, etc.) y su coste real en el que hemos de valorar otros elementos no tan tangibles como es la originalidad de la idea, el tiempo dedicado a su producción, etc. Para poder fijar el precio de nuestra oferta, debemos atender a los siguientes factores:

- **Factores externos:** Aquellos factores que son ajenos a nuestra empresa o proyecto: *demanda del producto/servicio, precio de servicios/productos sustitutivos, calidad del producto, calidad de las materias primas con las que fue fabricado, exclusividad, prestigio, marca, número de entidades que ofrecen producto/servicios similares, competencia, localización...*
- **Factores internos:** Teniendo en cuenta lo que nos cuesta la adquisición o producción del producto o la realización del servicio. Necesitamos tener analizados y descritos la previsión de ventas del producto o servicio y el coste total, que es la suma de los costes fijos y de los costes variables.

Para no incurrir en pérdidas en nuestro negocio, debemos ser conscientes de cuál es el umbral de rentabilidad o punto a partir del cual empezamos a generar un beneficio neto. El cálculo de este umbral influirá en la decisión final sobre nuestro precio de venta. Para el cálculo de este mira el anexo o contáctanos para participar en nuestro programa de asesoramiento individualizado.

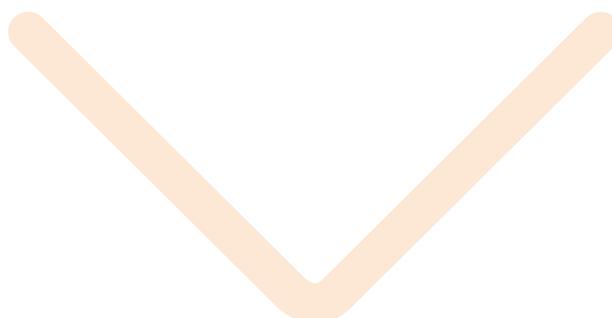
Estimación de ingresos y gastos

Para conocer nuestros ingresos y gastos, podemos realizar un cálculo estimado de los mismos acotados a un periodo de tiempo (trimestral, mensual, diaria...) a partir de las siguientes tablas.

Ingresos	Importe
Ventas / tarifas:	
- Producto/servicio 1	
- Producto/servicio 2	
- Producto/servicio 3	
Otros ingresos:	
- Subvenciones	
- Descuentos de los proveedores	
Arrendamiento de espacios	
Arrendamiento de maquinaria	
Suscripciones	
Otros...	

Los gastos fijos son aquellos que son independientes del volumen de actividad de la iniciativa emprendedora. No aumentan por

cada unidad producida. Los gastos variables son proporcionales a los gastos asociados de cada unidad productiva.



GASTOS FIJOS	
Concepto	€/mes
Alquiler	
Sueldos	
Impuestos + Seguridad social	
Suministros <ul style="list-style-type: none"> - Agua - Electricidad - Calefacción 	
Seguros	
Intereses	
Ordenador	
Coche	
GASTOS VARIABLES	
Concepto	Importe
Compra de materias primas destinadas al proceso de elaboración y ejecución del producto o servicio <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima 1 - Materia prima 2 - Materia prima 3 	
Gastos de transporte	

BENEFICIO			
INGRESOS	Importe	GASTOS	Importe
Ventas		Gastos Fijos	
Otros ingresos		Gastos Variables	
Ingresos/ventas extraordinarias		Gastos extraordinarios	
Total ingresos		Total gastos	
Beneficio/pérdidas			

Elección de la Forma Jurídica de la Empresa

Cuando una persona decide introducirse en el mundo del emprendimiento, ha de adoptar una de las formas previstas legalmente. La elección de uno u otro tipo es de gran importancia dadas las consecuencias jurídicas que de ello se derivan; es decir, que cada forma implica una serie de ventajas y limitaciones que encajarán mejor o peor con el proyecto que se pretende materializar.

A continuación, se explica la forma jurídica de **Cooperativa**, cuyas características resultan ser muy apropiadas para emprender desde la Economía Social y Solidaria. Asimismo, puedes consultar nuestra [Guía de Formas Jurídicas](#) junto con nuestro [esquema](#).

La sociedad cooperativa como forma jurídica

La cooperativa es aquella forma societaria que adquiere una empresa que tiene por objeto prioritario la **promoción de las actividades económicas y sociales de sus miembros y la satisfacción de sus necesidades con la participación de estos**, observando los principios del cooperativismo y **atendiendo a la comunidad de su entorno**.

Han de incluirse necesariamente en su denominación las palabras *Sociedad*

Cooperativa o su abreviatura *S. Coop.* En el ámbito de la CAPV, su estructura y funcionamiento ha de adaptarse a lo dispuesto por la Ley 1/2000, de 29 de junio, de Cooperativas de Euskadi.

Para su constitución dentro de la CAPV, el **domicilio social** será donde realice preferentemente las actividades con sus socias o donde centralice la gestión administrativa y la dirección empresarial. El **capital mínimo exigido legalmente es de 3.000€**.

El número mínimo legal de personas depende del tamaño de la cooperativa:

- Cooperativas Pequeñas: mínimo 2 personas socias trabajadoras y máximo 10.
- Cooperativas No Pequeñas: mínimo 3 personas socias trabajadoras y sin límite máximo.

Como ventaja principal de esta forma societaria destaca que la **responsabilidad de las socias respecto a las deudas de la cooperativa está limitada** a sus aportaciones al capital social suscritas.

Asimismo, las Cooperativas se califican fiscalmente como Protegidas o Especialmente Protegidas en las Normas Forales que las regulan. Es por ello por lo que reciben un **tratamiento fiscal especial** en la declaración del Impuesto sobre Sociedades (IS): deducciones en la Base Imponible,

Clasificación de las cooperativas

COOPERATIVAS FISCALMENTE PROTEGIDAS	COOPERATIVAS PROTEGIDAS	Las que se ajusten a la Ley de Cooperativas de Euskadi
	COOPERATIVAS ESPECIALMENTE PROTEGIDAS	Cooperativas de trabajo asociado, agrarias, de explotación comunitaria, de consumo, de enseñanza y de viviendas
COOPERATIVAS NO PROTEGIDAS		

tipo de gravamen reducido del 21%³ para los resultados cooperativos, posibilidad de compensación de pérdidas de años anteriores, exención total sobre el impuesto de Transmisiones Patrimoniales y actos jurídicos documentados y Subvenciones específicas para cooperativas que dependerán de la regulación autonómica.

En lo que al Régimen de Seguridad Social se refiere, las socias trabajadoras **pueden optar por el Régimen General o de Autónoma**. Este régimen ha de ser el mismo para todas las socias trabajadoras, por lo que se decidirá en votación.

Constitución de la cooperativa

1. Las personas promotoras de la cooperativa forman una **asamblea constituyente** que aprueba los **Estatutos** y adoptará demás acuerdos necesarios para la creación de la sociedad. Se nombrará presidenta y

secretaria de la Asamblea, que serán miembros de entre las asistentes a la misma. En este momento nace la **Cooperativa en constitución**.

2. Las personas promotoras de la cooperativa, o las gestoras elegidas en la Asamblea en representación, celebran en nombre de la sociedad los **actos y contratos indispensables para su constitución**. Una vez inscrita, la cooperativa queda obligada al cumplimiento de estos actos y contratos, estableciéndose un **doble sistema de responsabilidad**:

- Responderá la Sociedad en constitución con el patrimonio formado por las aportaciones de las socias.
- Las socias responderán personalmente hasta el límite de las aportaciones que se hubiesen obligado a desembolsar.

3 A las cooperativas de reducida dimensión que cumplan con los requisitos de ser pequeña empresa se les aplicará el tipo del 19%.

3. La cooperativa se constituirá mediante la forma de **escritura pública**. Esta debe otorgarse en un plazo máximo de 2 meses desde que se celebró la Asamblea constituyente. Esta escritura se inscribirá en el **registro de cooperativas**, y por las

personas designadas en la Asamblea Constituyente. En este momento, la cooperativa **adquiere personalidad jurídica**. La escritura de constitución tiene un contenido mínimo legal.



Elaboración propia

Conclusiones

Desde la Economía Social y Solidaria se ponen en marcha proyectos económicos en cuyas actividades las personas y la naturaleza son y están en el centro. Este manual reflexiona sobre cuáles son los valores que queremos priorizar en la construcción de nuestro proyecto y que van a definir nuestra actividad. Además, pretende ser una guía y dar herramientas para poder iniciar nuestra idea de autoempleo.

Cada uno de los distintos puntos de los que se compone el **Canvas Social** tiene implícito una serie de valores que harán nuestra iniciativa única.

1. Propuesta de valor única.

Encontrar cómo satisfacer una necesidad teniendo como marco la **diversidad** y **equidad** entre **personas**, donde estas y el **medio ambiente** son el centro de nuestra actividad.

2. Segmento de clientas/es.

Pensar en las necesidades que existen en nuestra comunidad y encontrar cómo satisfacerlas mediante la **inclusión**, la **equidad**, la **sostenibilidad** y la **participación**.

3. Relación con las clientas/es.

Entender que nuestra sociedad es **diversa**

e intentar llegar a todas las personas a través de diferentes medios o modos para conseguir una verdadera **inclusión** social, prestando atención al uso de un lenguaje inclusivo y de canales de comunicación accesibles para todas.

4. Canales de distribución.

La **transparencia** y las **interrelaciones locales** donde existe **cooperación** es algo fundamental en nuestra actividad para trabajar acorde a nuestros principios. La preocupación por nuestro impacto medioambiental y la accesibilidad de nuestro producto o servicio para todas las personas son elementos clave a la hora de pensar en el diseño de nuestra distribución.

5. Actividades clave.

La **sostenibilidad de la vida y del medio ambiente** debe ser en torno a lo que gire nuestra actividad. El cuidado de las relaciones interpersonales y de la naturaleza debe concretarse en actividades específicas.

6. Recursos clave.

A través de la **cooperación** se pueden cubrir muchos de los recursos que necesite nuestro proyecto. Se debe dejar de lado la competición a la que estamos acostumbradas por la **colaboración** con otros proyectos.

7. Alianzas.

La búsqueda de alianzas y relaciones de **inter-cooperación** con proyectos parecidos o totalmente diferentes al nuestro mediante la **transparencia** en nuestro hacer y acorde a la **equidad**, la **diversidad** y la **sostenibilidad**. El aprendizaje y reflexiones compartidas de estas relaciones de cooperación dotarán a nuestro proyecto de mayor **valor social** y contribuirán a su sostenibilidad. Es por ello fundamental iniciar desde el propio proceso de emprendimiento estos lazos de colaboración que se impulsen y mantengan en el tiempo.

8. Inversión-Financiación.

La ESS ofrece alternativas a la hora de conseguir financiación para nuestra actividad gracias a proyectos que priman **la igualdad, el medio ambiente, la transparencia y la democracia**.

9. Gastos-Ingresos.

El dinero es necesario para la viabilidad del proyecto, pero no en exclusiva. Las **alianzas** y las **relaciones locales** son muy importantes. Además, las personas y la naturaleza son el centro de la actividad, por lo que, en la toma de decisiones sobre ingresos y gastos, todas estas variables serán tenidas en cuenta.

En un contexto de cada vez mayor desigualdad y precarización del trabajo y las relaciones humanas, así como de prácticas alejadas del respeto y conservación de la naturaleza, desde EsF vemos en la Economía Social y Solidaria una herramienta transformadora hacia otra Economía. Los emprendimientos que en esta línea queremos acompañar constituyen prácticas de transformación social. El propio proceso de emprendimiento es una

oportunidad de transformación personal y colectiva hacia un empoderamiento de las personas que lo protagonizan y un aprendizaje colectivo que beneficia a la sociedad en su conjunto.

En nuestro trabajo por la defensa de los derechos sociales y laborales de población migrante y colectivos en riesgo de exclusión social, consideramos que el apoyo en la puesta en marcha de iniciativas de trabajo por cuenta propia favorece la igualdad de oportunidades de participación en la vida económica, social y política. Por ello, a través del Programa Vivero de Microempresas, contamos con más de diez años a nivel estatal de experiencia desarrollando una metodología de trabajo adaptada a las necesidades de las personas. En Euskadi llevamos dos años implementando esta metodología a través de un [itinerario de emprendimiento](#) propio.

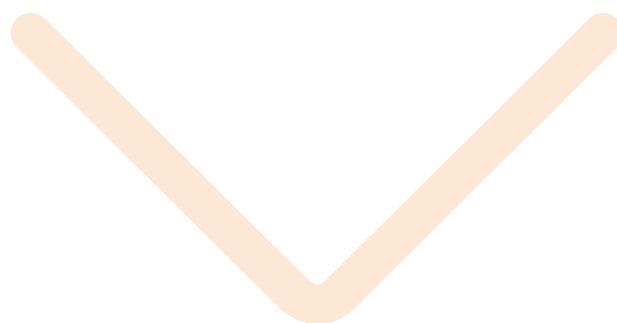
A través de estas prácticas emprendedoras tenemos además la oportunidad de poner en práctica valores de colaboración, solidaridad, sostenibilidad, empatía e inclusión de la diversidad, y de esta manera, transformar la sociedad basada en modelos sostenibles, equitativos desde una mirada feminista de la economía, visibilizando el trabajo realizado por las mujeres y su contribución a la sostenibilidad de la vida.

Rescatamos aquí la Declaración de Caracas ante la crisis financiera internacional en la que se reconoce el carácter transformador de la ESS y se hace un llamamiento a las instituciones públicas a apoyar este tipo de iniciativas:

“En un momento crítico como el actual, las políticas nacionales y regionales deben dar prioridad a los gastos sociales, y proteger los recursos naturales y productivos. (...) En este contexto, hay que valorar la importancia de un conjunto de aportaciones

y propuestas de la economía social que promueven la dignificación del trabajo y la articulación local frente a los impactos de la crisis.”

También lanzamos un llamamiento a las instituciones a la hora asumir su responsabilidad de suprimir los obstáculos que impiden el libre disfrute de los derechos humanos, en particular, los de la población migrante, favoreciendo que estas personas puedan poner en marcha iniciativas emprendedoras con las mismas oportunidades que la población local.



Bibliografía

Amasté, R. (2012), Guía incompleta para colaborar, en "Música para camaleones", Transit projectes.

Andalucía emprende. Manual para emprender. (Fecha de consulta: 10 de mayo de 2018) <http://manualparaemprenderandaluciaemprende.es/?cat=14>

Bonavita, L. y Lowy, C. Emprendimientos de economía social solidaria en el desarrollo local. PDF consultado en: http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Bonavita_Lowy.pdf

ColaBoraBora, (2015), Kooptel ¿y si nos ponemos a cooperar?, Euskadi.

Coraggio, J.L., (2008), La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria, Pág. 41-57. Otra Economía - Volumen II - N.º 3.

Destino Negocio. Modelo Canvas. (Fecha de consulta: 15 de octubre de 2019)

<https://destinonegocio.com/pe/emprendimiento-pe/modelo-canvas-para-poder-plasmar-una-idea-de-negocios/>

Economistas Sin Fronteras. Herramientas para el emprendimiento disponibles en <https://ecosfron.org/manuales-para-el-emprendimiento/>

Emaús, (2014), Dando vida a una idea. Donostia.

Emprendedor social. Canvas de emprendimiento social. (Fecha de consulta: 11 de mayo de 2018) <http://emprededor-social.org/canvas-de-emprendimiento-social/>

Emprendepyme. (Fecha de consulta: 12 de

junio de 2018). <https://www.emprendepyme.net/cuanto-cuesta-crear-una-empresa.html>

<https://www.emprendepyme.net/elementos-de-un-plan-de-inversion.html>

Gallero, A., (2017), Guía didáctica de Economía Social y Solidaria, Madrid, Mares Madrid.

Iberfinanza Consultores. Análisis de los gastos de la puesta en marcha de un negocio (fecha de consulta: 12 de Junio de 2018) <http://www.iberfinancia.es/analisis-gastos-puesta-en-marcha-negocio/>

Innokabi. Lienzo de propuesta de valor. Descubre qué quieren tus clientes. (Fecha de consulta: 20 de mayo de 2018). <https://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-descubre-que-quieren-tus-clientes/>

Itinerario emprendedor. (Fecha de consulta: 10 de Mayo de 2018) <https://sites.google.com/site/itinerarioemprendedor/itinerario/fase-de-prototipado>

Marketing XXI. Canales de distribución. (Fecha de consulta: 25 de mayo de 2018)

<https://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

Molina, Paloma. Canales. Modelo Canvas. (Fecha de consulta: 10 de junio de 2018)

https://prezi.com/pp_bbybhalos/canales-modelo-canvas/

Redondo, J. (2018), Las empresas sociales, economía al servicio de las personas. Valencia, Fundació Nova Feina.

Tafur, A. (2011), Manual práctico para hacer textos accesibles para estudiantes con diversidad funcional, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Cálculo del Umbral de Rentabilidad o Punto Muerto

Es necesario calcular el punto muerto de cada uno de los productos o servicios que ofrecemos. Para calcularlo, debemos tener en cuenta 3 variables de nuestro negocio ya mencionadas anteriormente:

- **Coste Fijo (CF):** La suma de los costes en los que vamos a incurrir con independencia de si vendemos o no una sola unidad de nuestro producto o servicio. Si vamos a calcular el umbral de rentabilidad para uno de nuestros productos o servicios, debemos atribuir un porcentaje de costes fijos a dicho producto o servicio, cuando los costes fijos no son identificables para cada uno de ellos. Esta atribución podemos hacerla en función del volumen de ventas de dicho producto, o en proporción del tiempo que dedicamos a su elaboración, por ejemplo.
- **Coste Variable (CV):** Los gastos que se atribuyen directamente a la producción de nuestros productos y servicios. Dependerán de la cantidad de productos o servicios que elaboremos y a su vez, de nuestro volumen de ventas.
- **Precio de venta (p):** El precio que queremos fijar para nuestro producto o servicio. Debemos asumir una rentabilidad o beneficio una vez conocidos los costes en los que incurrimos para su producción.

Para establecer el precio y la cantidad que debemos producir para no incurrir en pérdidas partimos de la siguiente fórmula:

$B^0 = I - CT$ donde $CT = CF + CV$ y, por tanto,

$$B^0 = I - CF - CV$$

Incluyendo el precio y la cantidad producida en la fórmula, obtenemos la siguiente ecuación. Recordamos que el coste variable varía en función de la cantidad producida, y que los ingresos son la cantidad vendida (q) por el precio de venta (p).

$$B^0 = q * p - CF - CV_{\text{unitario}} * q$$

Teniendo en cuenta que en el punto muerto el beneficio es nulo, igualamos la ecuación a 0 y despejamos la ecuación. Observamos, que, si el beneficio es igual a 0, los ingresos igualaran al coste total.

$$q * p = CF + CV_{\text{unitario}} * q$$

Despejando la q de la ecuación obtenemos la cantidad a producir en el punto muerto:

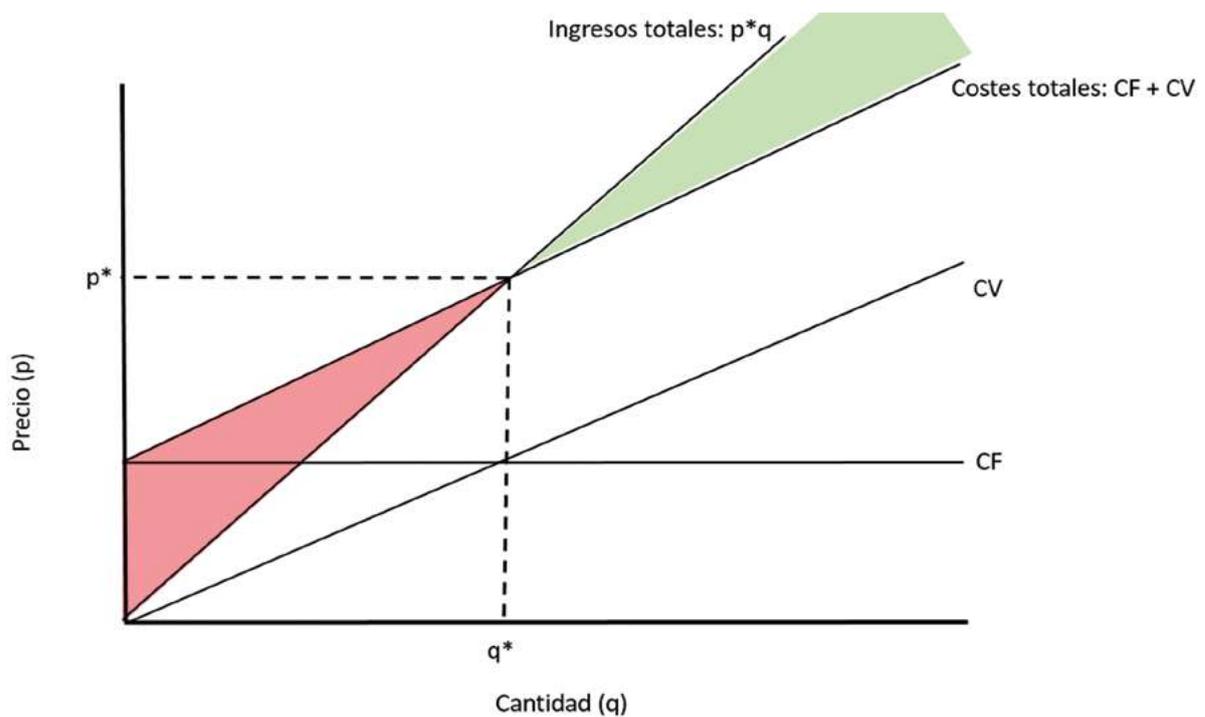
$$q * (p - CV_{\text{unitario}}) = CF$$

$$q = CF / (p - CV_{\text{unitario}})$$

El punto muerto en función del precio se obtiene:

$$p = CF / (q + CV_{\text{unitario}})$$

De esta última fórmula podemos deducir que el precio mínimo a fijar para cada uno de nuestros productos y servicios que nos permita obtener beneficios ha de ser aquel que cubra los costes fijos por unidad producida, y los costes variables en función de las unidades producidas.



Elaboración propia

En esta ilustración podemos observar que es a partir de la producción de una determinada cantidad cuando empezamos a tener beneficios. Se produce cuando los ingresos igualan a los costes totales y, por tanto, es a partir de esa cantidad cuando se empiezan a generar beneficios. Lo mismo ocurre con el precio mínimo.

No obstante, debemos tener siempre en cuenta que esta herramienta se trata de un modelo simplificado y que, para la fijación del precio y la cantidad de nuestro producto o servicio, tendremos que estudiar otros factores como la demanda, la competencia, nuestra ventaja diferencial, y otros factores de nuestro entorno.

Debemos tener también presente que se trata de un modelo que asume que la producción será igual a las ventas. Sin embargo, lo habitual es que no se venda el total de nuestra producción y que siempre contemos con un stock. Además, se trata de un modelo pensado para el corto plazo, por lo que debe ser actualizado periódicamente con la nueva información sobre costes que varíen en nuestro negocio. Finalmente, si nuestro proyecto emprendedor implica la producción o prestación de varios productos o servicios, su cálculo será complicado.

Contacto:

ecosfron.euskadi@ecosfron.org

Tfno: 94 415 34 39

www.ecosfron.org/euskadi