

INSPIRE

PLAY YOUR ROLE IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

103

Número de Proyecto: 2019-3-EL02-KA205-005215

GUÍA DE FORMACIÓN SOBRE MODELOS DE NEGOCIO VIABLES PARA EMPRESAS SOCIALES BASADAS EN LOS ODS Y EL USO EFICAZ DE LAS REDES SOCIALES



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea



LOS SOCIOS



CHALLEDU -inclusión|juegos|educación (Grecia), es una ONG educativa pionera en nuevos modelos de aprendizaje, inclusión y participación a través de métodos basados en juegos



MC2020 (España), un centro educativo juvenil con experiencia en el desarrollo de material de formación y la realización de talleres para el emprendimiento y la empleabilidad de los jóvenes



CIP (Chipre), es una ONG educativa que atiende las necesidades y demandas de la sociedad a través de su implicación en la vida social y cívica, proporcionando material educativo innovador y formaciones gratuitas relacionadas sobre distintos temas, como el emprendimiento social



KESO (Grecia), es un Centro de Apoyo Familiar de la Santa Arquidiócesis de Atenas que, desde 1999, brinda apoyo psicosocial, asesoría legal, atención médica, formación en idiomas extranjeros, formación vocacional y orientación profesional a miembros de cada familia necesitada



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea



TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción	7
2. Introducción general al emprendimiento social y los ODS	9
2.1 Análisis comparativo del contexto general del emprendimiento social y marcos legales	9
2.2 Análisis comparativo sobre el papel de los ODS en las agendas públicas y empresariales.....	13
3. Modelos de negocio para empresas sociales	16
3.1 Modelos de negocio basados en los ODS.....	17
3.2. Otros modelos de negocio.....	20
3.1.1 Modelos de ingresos para emprendedores: clasificación de la revista Forbes.....	20
3.1.2 Modelos de negocio exitosos actuales: clasificación de Bernard Marr.....	20
3.1.3 Modelos de negocios sociales: clasificación de Grassl	21
3.3. Herramientas útiles para cualquier modelo de negocio	22
4. Habilidades de gestión para emprendedores sociales.....	26
5. Retos y oportunidades para nuevos emprendedores sociales basados en los ODS.....	29
5.1 Posibles desafíos a los que te enfrentarás	29
5.1.1 Fortalezas.....	30
5.1.2 Debilidades	30
5.1.3 Oportunidades.....	31
5.1.4 Amenazas	32
5.2 Los ODS como fuente de oportunidades.....	34
6. Casos de éxito de empresas sociales	36
6.1 Provisión	37
6.2 Autoayuda.....	38
6.3 Despliegue.....	40
7. Actividades y programas para promover el emprendimiento social.....	42
7.1 actividades	42
7.1.1 Fichas de evaluación de las actividades anteriores.....	57
7.2 Programas	59
8. El uso de las redes sociales, los jóvenes y las empresas sociales.....	61

8.1	Introducción a las redes sociales en los países socios	61
8.2	Oportunidades y desafíos relacionados con el uso de las rrss por parte de las empresas sociales	63
8.2.1	Oportunidades	63
8.2.2	Desafíos.....	64
8.3	Principales objetivos del uso de las RRSS en empresas sociales y canales relevantes.....	66
8.3.1	Objetivos principales	66
8.3.2	Canales relevantes	66
8.4	Buenas prácticas para un uso eficaz de las RRSS.....	69
8.5	Herramientas de redes sociales	73
8.5.1	Herramientas para desarrollar tu estrategia de redes sociales.....	73
8.5.2	Herramientas para programar tu contenido en redes sociales	76
8.6	Métodos para captar nuevos miembros del equipo de tu empresa social mediante el uso de las redes sociales.	78
8.7	Ejemplos del uso efectivo de las redes sociales	80
8.7.1	Métodos para captar la atención de más personas mediante el uso de las redes sociales	82
9.	Actividades para mejorar tus habilidades de rrss	84
10.	Bibliografía	92
11.	Anexos.....	99

GRÁFICOS

Gráfico 1: ODS	14
Gráfico 2: Estrategias genéricas del modelo de negocio para los objetivos de sostenibilidad, Raith y Siebold 2018.....	18
Gráfico 3: Social Business Model Canva.....	22
Gráfico 4: Plantilla de análisis DAFO	23
Gráfico 5: Plantilla de Validation Board	24
Gráfico 6: Plantilla de Elevator Pitch Builder	24
Gráfico 7: Plantilla de diagrama de árbol	25
Gráfico 8: Habilidades técnicas vs habilidades transversales.....	27
Gráfico 9: Actividad de análisis DAFO LTTA 1	29
Gráfico 10: ¿Qué es el emprendimiento social?	43
Gráfico 11: Hoja de Evaluación Actividad 1	45
Gráfico 12: ¿Qué hace a un empresario/a exitoso/a?	47
Gráfico 13: Proporción de pequeñas y medianas empresas que utilizan las redes sociales para cualquier propósito en la Unión Europea (EU28) de 2013 a 2019	62
Gráfico 14: Plantilla de Hootsuite.....	69
Gráfico 15: Tipo de contenido con el que los consumidores quieren ver	71
Gráfico 16: Comportamientos que los consumidores esperan de sus marcas favoritas en redes sociales	72
Gráfico 17: Content Strategy Canvas.....	73
Gráfico 18: Social Media Strategy Canvas	74

Gráfico 19: Kit de herramientas de marketing digital	74
Gráfico 20: Social Media Platform Canvas	75
Gráfico 21: Buyer Persona Canvas	75
Gráfico 22: Actividad de Buyer Persona Canvas LTTA 1	87
Gráfico 23: Plantilla de Social Media Canvas	90
Gráfico 24: Actividad de Social Media Canvas LTTA 1	90

1. INTRODUCCIÓN

¡Te damos la bienvenida a la guía de formación del proyecto Inspire! Si estás leyendo esto es porque estás interesado en el emprendimiento social y quieres conocer más detalles sobre cómo poner en marcha tu iniciativa social.

Esta guía forma parte del proyecto INSPIRE (Innovative Serious Play for Identifying your Role in a Social Entrepreneurship), implementado en el marco del Programa Erasmus + de la Unión Europea.

El objetivo del proyecto es inspirar y empoderar a jóvenes, como tú, para que os involucrés en el mundo del Emprendimiento Social, seáis capaces de crear equipos y arranquéis vuestra propia empresa, a través de una serie de herramientas innovadoras y un *serious game*, para identificar las habilidades y competencias, así como la personalidad y características de tu perfil profesional.

Este documento es la Guía de formación (Producto Intelectual 3) del proyecto, cuyo principal objetivo es incentivar a los jóvenes a crear Empresas Sociales exitosas basadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de casos de éxito reales, buenas prácticas y claves, así como sobre el uso efectivo de las Redes Sociales. Es una herramienta para fomentar el emprendimiento social y reforzar las habilidades de los jóvenes y sus formadores, y por tanto, se enfoca en desarrollar el potencial de los jóvenes que desean iniciar sus empresas sociales.

En la guía se abordan los siguientes temas: emprendimiento social y ODS; diferentes modelos de negocios para empresas sociales; análisis de los desafíos y oportunidades del emprendimiento social; casos de éxito inspiradores de empresas sociales europeas; actividades para avivar el espíritu empresarial de los jóvenes; y estrategias para el uso efectivo de las redes sociales (herramientas, métodos, ejemplos y actividades).

La metodología adoptada para elaborar esta Guía de formación ha sido la siguiente:

1. En primer lugar, se realizó una investigación del estado del arte, en la que todos los socios participaron, sobre los siguientes temas: emprendimiento social, modelos de negocio para empresas/iniciativas sociales, desafíos y oportunidades del emprendimiento social, casos de éxito inspiradores de empresas sociales europeas, actividades para promover el emprendimiento social y estrategias para el uso efectivo de las redes sociales (herramientas, métodos, ejemplos y actividades).
2. Después, los socios líderes (Media Creativa 2020 y Citizens in Power), recopilaron todo el material y lo evaluaron en términos de adecuación a los objetivos del proyecto INSPIRE.
3. Posteriormente, los socios líderes desarrollaron la guía de formación
4. Una vez que terminó el desarrollo de la guía, se evaluó durante una Actividad de Formación online, en noviembre de 2020.
5. Los comentarios recibidos por los jóvenes y formadores que participaron en la actividad anterior ayudaron a finalizar la guía.
6. La versión final de la guía se tradujo a griego y español.

2. INTRODUCCIÓN GENERAL AL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y LOS ODS

2.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CONTEXTO GENERAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y MARCOS LEGALES

Este capítulo te brindará una breve visión sobre emprendimiento social, los marcos legales y la promoción de los ODS en Europa y, en particular, en los países socios. Te ayudará a formar una idea de cómo se está desarrollando (o no) la estructura de economía social, para poner en marcha tu emprendimiento social.

El **concepto de emprendimiento social** irrumpió en la esfera económica hace varias décadas; sin embargo, desde la creación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 2015, ha ganado más importancia como una opción de negocio viable. Como se explica en la Guía Metodológica de este proyecto (Producto 1), **las empresas sociales se caracterizan por generar impacto social, por tener una dimensión empresarial y por su estructura de gestión** (trabajadores, clientes y stakeholders están involucrados en su gestión).



Emprendimiento social en Europa

Se podría afirmar que el emprendimiento social es un concepto relativamente “nuevo”, pero lo cierto es que ha evolucionado y **se ha ido introduciendo poco a poco de manera diferente en los países europeos**. Por ejemplo, en Grecia, en 2011 se aprobó la primera ley sobre economía y emprendimiento social. Sin embargo, se pueden identificar cinco precursores de las empresas sociales contemporáneas: formas tempranas de cooperación estrechamente vinculadas a las administraciones locales; cooperativas; asociaciones y organizaciones sin ánimo de lucro; fundaciones benéficas y la Iglesia Ortodoxa; emprendimientos solidarios.

Mientras que, en el caso de España, la economía social ha sido reconocida por la administración pública desde 1990, con la creación del Instituto Nacional de Promoción de la Economía Social (INFES) que tenía como objetivo promover la economía social *“como un modelo innovador para atender las necesidades sociales”* (ECNL & PNUD 2012). Su desarrollo ha sido impulsado por varios factores, principalmente por el papel tradicional que han jugado las cooperativas en la resolución de las necesidades sociales (ECNL & PNUD 2012).

Por otro lado, en Chipre el concepto de “emprendimiento social” es nuevo, aunque el país tiene una larga historia de actividades de orientación social realizadas por asociaciones, ONG, grupos de voluntarios y el sector cooperativo. La empresa social apareció bastante tarde en la agenda gubernamental chipriota, en 2015-2016, como resultado del interés mostrado en esta área en los últimos años (Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe, 2019).

En cuanto a las motivaciones detrás del desarrollo de redes de emprendimiento social, hay que reconocer que después de la crisis económica de 2008 que afectó a Europa (particularmente a los países del sur de Europa), la **economía social aumentó significativamente para hacer frente a la incertidumbre y el desempleo**. Por ejemplo, según el "Informe Social y de Solidaridad de Grecia" del British Council (2018) en Grecia estaban en activo unas 1500 empresas sociales y solidarias, de las cuales el 68% se fundaron en los últimos cinco años y el 40% en los últimos tres años.

Además, en el caso de España, el compromiso del Gobierno nacional, así como la voluntad de varios gobiernos regionales, de impulsar la economía social como sistema económico alternativo, propició su consolidación. En el caso de Chipre, el Gobierno nacional ha realizado recientemente varios intentos para introducir un marco legal que regule la actividad económica bajo el marco de la economía social.



¡Recuerda! Las Empresas Sociales se caracterizan por:

- Tener impacto social*
- Una dimensión empresarial*
- Su estructura de gestión*

En cuanto a los **marcos legales**, existe **una diferencia significativa entre países europeos**, basada, como se ha explicado anteriormente, en el nivel de comprensión o aceptación del concepto por parte de la sociedad y las administraciones públicas nacionales. De hecho, en los países del norte de Europa, la regulación de la economía social y el emprendimiento está firmemente consolidada y se está ampliando para incorporar nuevas tendencias o aspectos. Por otro lado, los países del sur de Europa están desarrollando marcos legales con el fin de marcar las pautas para el funcionamiento de estas empresas, como se verá a continuación.

Por ejemplo, en el caso de España, el esquema actual del emprendimiento social está marcado por la aprobación de la Ley 5/2011 de Economía Social, que supuso un punto de inflexión en el reconocimiento, visibilidad y desarrollo de la economía social (ECNL & PNUD 2012).

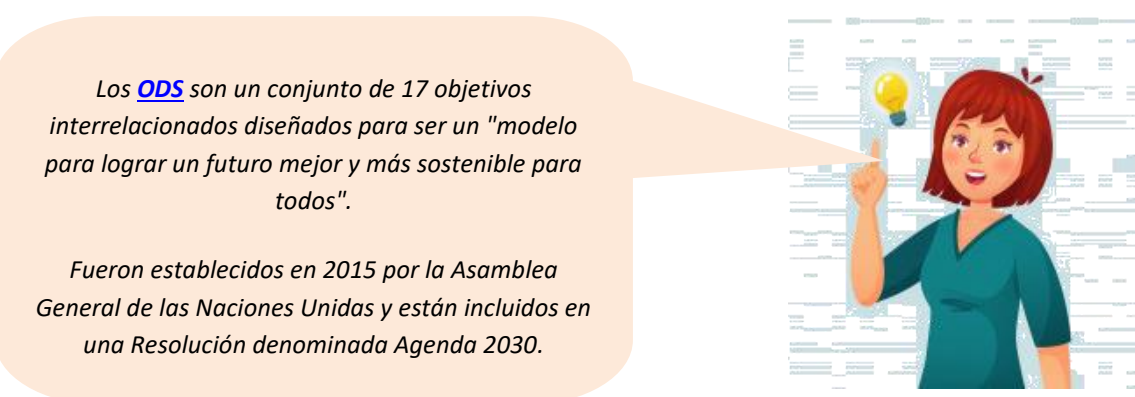
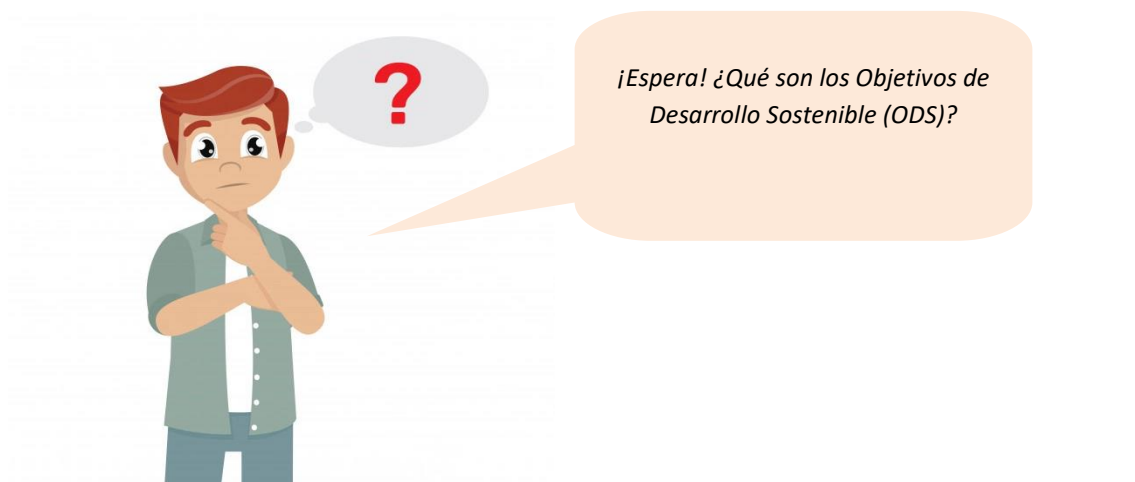
En Grecia, existe una ley específica, la Ley nº4019/2011, en la que se confiere legalmente el tipo específico de empresa social. Sin embargo, según autores como Sarris (2016), sigue siendo un obstáculo fundamental, pues esta ley necesita mayor desarrollo y detalle.

Por otro lado, no todos los países europeos cuentan con un marco legal más o menos desarrollado, como es el caso de Chipre. De hecho, Chipre todavía no tiene una legislación, regulatoria o fiscal para las empresas sociales. Por lo tanto, las empresas que entran dentro de esta categoría no se diferencian de ningún otro negocio y entidad convencional. Sin embargo, se sabe que el gobierno chipriota está promoviendo borradores de leyes, que actualmente están en proceso de ser diseñadas e implementadas.

En conclusión, **el emprendimiento social entró en la escena económico de los países europeos en diferentes momentos y a diferentes ritmos**. En algunos países existe un amplio conocimiento del concepto y se están desarrollando estructuras legales nacionales para regular toda la actividad relacionada, mientras que en otros las agendas gubernamentales acaban de incluir el tema en la lista de prioridades. Lo que sí está claro es que la economía social surgió como resultado de la necesidad de cubrir cuestiones sociales que los modelos de negocio tradicionales no tenían en cuenta. No obstante, aunque el emprendimiento social se está volviendo cada vez más popular, todavía queda un largo camino por recorrer.

2.2 ANÁLISIS COMPARATIVO SOBRE EL PAPEL DE LOS ODS EN LAS AGENDAS PÚBLICAS Y EMPRESARIALES

Las empresas involucradas en actividades de **economía social** están, en su mayoría, **comprometidas con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**. De hecho, la economía social es un motor clave en la consecución de los ODS y la Agenda 2030, ya que fomenta un modelo de negocio basado en la primacía del individuo sobre el capital, en el que la **eficiencia empresarial se combina con la solidaridad, la responsabilidad y la cohesión social**. Estas empresas generan un crecimiento inclusivo que ayuda a corregir las desigualdades y promueve la transformación social (CEPES, sf).



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Gráfico 1: [ODS](#)

Cada país tiene un grado diferente de compromiso con los ODS, que sin duda está relacionado con el nivel de desarrollo del sector de la economía social y el compromiso público y privado. En Grecia, la Presidencia del Gobierno Griego está liderando un “Plan Nacional de Implementación de los ODS”; junto con iniciativas que cubren diferentes tipos de actividades y material para promover los ODS.

En Chipre, su mecanismo institucional para la implementación de la Agenda 2030 abarca a la mayoría de los ministerios. Además, hay que reconocer que las universidades, ONG y empresas también contribuyen a la promoción de los ODS a través de otras plataformas existentes.

En el caso de España, el gobierno de Pedro Sánchez creó en 2018 la figura del Alto Comisionado para la Agenda 2030, y busca reforzar su liderazgo y papel en la implementación y fomento de la dicha agenda en Europa (Gobierno español, 2018).

Ahora bien, lo que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar o desarrollar cualquier iniciativa social es que **los ODS pueden ser un aliado en la solución del problema que quieres atajar.**

De hecho, las estrategias gubernamentales y las estrategias comerciales en relación con los ODS pueden serte útiles para enfocar tu actividad, por lo que es importante estar al tanto de las iniciativas o programas nacionales.



Para obtener más información sobre el papel de los ODS en los países socios, puedes consultar nuestra [Guía metodológica](#)

3. MODELOS DE NEGOCIO PARA EMPRESAS SOCIALES

En este capítulo, trataremos los modelos de negocio más adecuados para empresas sociales y qué herramientas pueden ser útiles para desarrollar tu iniciativa.

El concepto de modelos de negocio ya no puede limitarse a cómo una empresa obtiene beneficios o cómo adquirirá más clientes. Según el teórico de negocios suizo Alexander Osterwalder, *“un modelo de negocio es la forma en que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente”* (Quijano 2018). De hecho, en la actualidad, el foco está puesto en la creación de valor para las empresas, los clientes y la sociedad.

En cuanto a los **modelos de negocio social**, Adam G. Force los define en su artículo como *“una estructura, diseño o marco que sigue un negocio social para lograr un cambio positivo manteniendo la rentabilidad financiera”* (Force 2017). Por lo tanto, toda la información proporcionada a continuación puede ser útil para sentar las bases de tu empresa social. Aunque en esta guía nos vamos a enfocar en modelos basados en los ODS, existen otros modelos que son igualmente útiles.

En definitiva, un modelo de negocio es qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, quién es tu cliente potencial, cómo vas a vender tu producto / servicio y cómo vas a generar ingresos.



3.1 MODELOS DE NEGOCIO BASADOS EN LOS ODS

Aunque los ODS se mencionan en muchas agendas institucionales y empresariales, todavía queda un largo camino por recorrer. De hecho, aunque desempeñan un papel importante en lo que respecta a los desafíos sociales, los ODS todavía no están en el centro del plan de negocios. Los modelos de negocio, que predominantes, deben repensarse para incluir un enfoque basado en los ODS. Es por eso por lo que en este apartado se va a resaltar la relevancia de tener un enfoque hacia los ODS.

En esta guía, el enfoque se centrará en una selección de los modelos de negocio en torno a los ODS propuestos por Matthias G. Raith y Nicole Siebold en el Journal of Business Models (Raith y Siebold 2018). Sin embargo, podría haber otras tipologías de modelos de negocio basados en los ODS que podrían ser objeto de futuras investigaciones sobre el tema.

Raith y Siebold proponen una clasificación de modelos de negocio económicamente sostenibles en torno a la sostenibilidad y los ODS, y no al revés. Como afirman en su artículo, *“un modelo de negocio económicamente sostenible construido en torno a una misión centrada en los ODS puede definirse en el sentido tradicional como un proceso lógico de creación de valor, entrega de valor y captura de valor que se puede mantener a largo plazo”*. (Raith y Siebold 2018).

Para desarrollar su clasificación se tienen en cuenta dos cuestiones estratégicas: el modo de captar valor, es decir, la forma de generar ingresos que pueden ser comerciales o sociales, y el modo de creación de valor, o entrega de valor a los grupos destinatarios, que pueden ser solidarios o integradores (Raith y Siebold 2018). Los resultados de esta combinación son cuatro estrategias genéricas de modelo de negocio para implicarse con los ODS:



Gráfico 2: Estrategias genéricas del modelo de negocio para los objetivos de sostenibilidad, Raith y Siebold 2018

- **Provisión:** el objetivo de las iniciativas que entran en esta categoría es contribuir al logro de un ODS determinado a través del suministro gratuito de bienes y servicios. En este modelo, los ingresos se generan a través del objetivo. Ejemplos de este modelo son las organizaciones benéficas, los comedores sociales o los refugios para personas sin hogar.
- **Auto-ayuda:** este modelo tiene como fin la creación de valor a través de la integración de un grupo objetivo, por ejemplo: empoderar a grupos desfavorecidos o promover procesos de regeneración natural. Dependen de donaciones.
- **Despliegue:** este modelo se caracteriza por lograr la sostenibilidad económica con la combinación del valor social y el valor comercial, porque los ODS son integrados productivamente por la empresa para crear bienes y servicios comercializables.
- **Promoción:** persigue una misión solidaria, como el modelo de provisión, pero comercializa un producto o servicio a un grupo de clientes con el fin de obtener ingresos.

Greenpeace sigue el modelo de provisión;

Ocean Clean-up el modelo de auto-ayuda;

El Parque Nacional del Kruger en Sudáfrica el modelo de despliegue;

y los modelos de promoción son los de "compra-1-dona-1".



3.2. OTROS MODELOS DE NEGOCIO

3.1.1 Modelos de ingresos para emprendedores: clasificación de la revista Forbes

Los modelos de ingresos han experimentado cambios a medida que la tecnología y la innovación han ido sentando precedentes de las nuevas tendencias en los negocios. Según un artículo publicado por Abdo Riani en la revista Forbes, estos son los **seis modelos de ingresos más exitosos** que los emprendedores deben considerar (Riani 2019):

- Bajo demanda
- E-commerce
- Mercados
- Suscripción
- Licencias
- Freemium

3.1.2 Modelos de negocio exitosos actuales: clasificación de Bernard Marr

El influencer empresarial **Bernard Marr (2019)** resume "los **modelos de negocio más exitosos** de la actualidad" en 9 categorías:

- El negocio de servitización (suscripción)
- El negocio basado en plataformas
- El negocio social, auténtico
- El negocio centrado en los empleados
- El negocio centrado en los socios
- El negocio centrado en el valor del cliente
- El negocio de la innovación constante
- El negocio basado en datos
- El negocio de los expertos en tecnología

3.1.3 Modelos de negocios sociales: clasificación de Grassl

Wolfgang Grassl identificó **9 tipos de modelos de negocio social** (Grassl, 2012) en su artículo titulado “Modelos de negocio de empresa social: un enfoque de diseño para la hibridación”. Su clasificación se basó en cómo los tres factores que deben orientar cualquier negocio social (misión, tipo de integración y colectivo objetivo) se entrelazan con las tres categorías tradicionales de negocio (con fines de lucro, sin fines de lucro e híbridos). En consecuencia, surgieron los siguientes nueve tipos de modelos de negocios sociales (Force 2017):

- El modelo de apoyo al emprendedor
- El modelo de empleo.
- El modelo de pago por servicio
- El modelo de cliente de bajos ingresos
- El modelo cooperativo
- El modelo de vinculación con el mercado
- El modelo de subvención de servicios
- El modelo de apoyo a la organización

Como has visto, existen varios tipos de clasificaciones para empresas sociales. De hecho, muchos autores están llevando a cabo investigaciones sobre este tema.

Sin embargo, a lo largo de esta guía nos centraremos en el primero: modelos de negocio en torno a los ODS de Raith y Siebold.



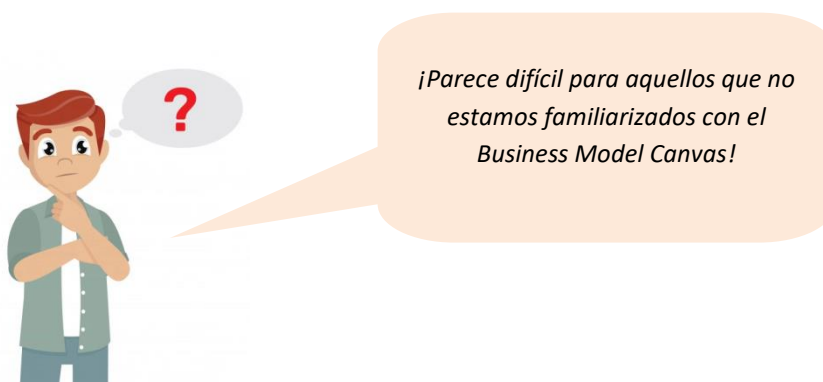
3.3. HERRAMIENTAS ÚTILES PARA CUALQUIER MODELO DE NEGOCIO

Después de echar un vistazo a los modelos de negocio basados en los ODS y otras clasificaciones que pueden ayudarte en las etapas iniciales del desarrollo de la puesta en marcha de tu negocio social, parece útil dedicar este subcapítulo a presentar herramientas que son interesantes para los emprendedores. A continuación, te presentamos una selección de algunas herramientas digitales que pueden ayudarte en la materialización de tu iniciativa, así como en el trabajo diario que requerirá.

- **Social Business Model Canvas:** herramienta para crear un modelo de negocio sólido en torno a tu empresa social.

Misión					+ Externalidades
Problema	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los beneficiarios	Beneficiarios	
Solución	Indicadores clave		Canales	Socios clave	- Externalidades
Estructura de costes		Sostenibilidad financiera			

Gráfico 3: Plantilla de Social Business Model Canvas



Si no has trabajado antes con esta herramienta, puedes ver [este video](#) en el que se explica de qué se trata.



- **Análisis DAFO:** identificando Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, sacarás el máximo provecho de tu idea y podrás reducir las posibilidades de erros al comprender lo que le falta, y evitar los riesgos que de otra manera te podrían coger desprevenido.

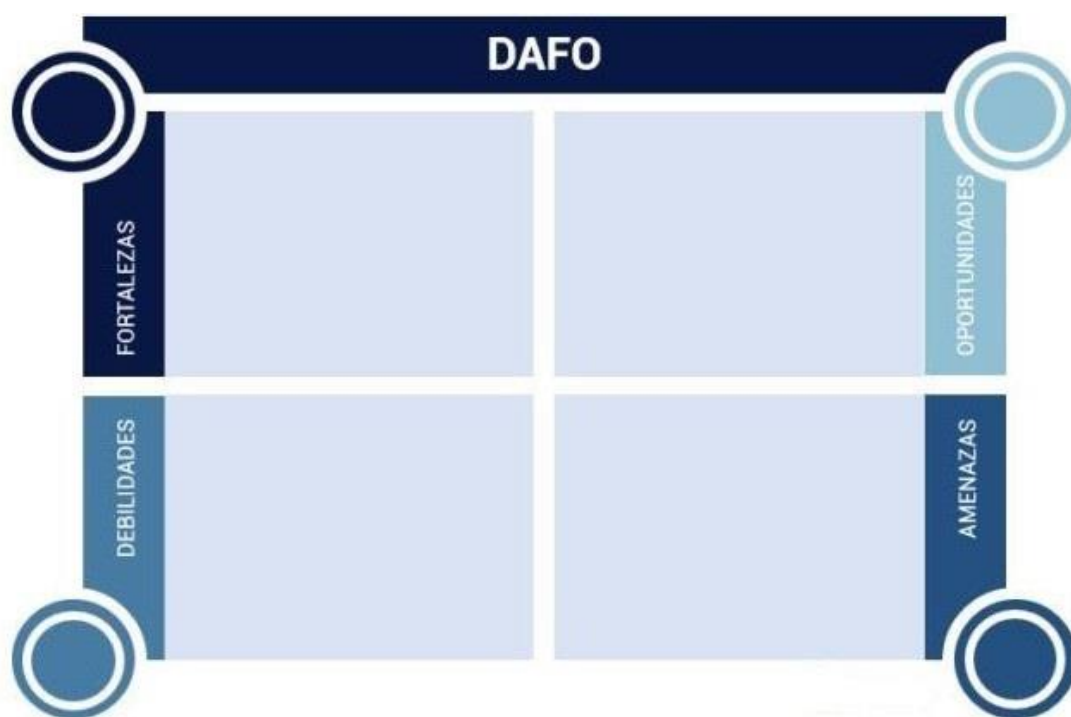


Gráfico 4: [Plantilla de análisis DAFO](#)

- **Validation Board (Tablero de Validacion):** herramienta creada por Lean Startup Machine que te permite poner a prueba tus ideas de negocio mediante la validación de las hipótesis que la sustentan, y así determinar si son viables.



Gráfico 5: [Plantilla de Validation Board](#)

- **Elevator Pitch builder:** herramienta creada por Harvard Business School para ayudar a construir un discurso empresarial eficaz.

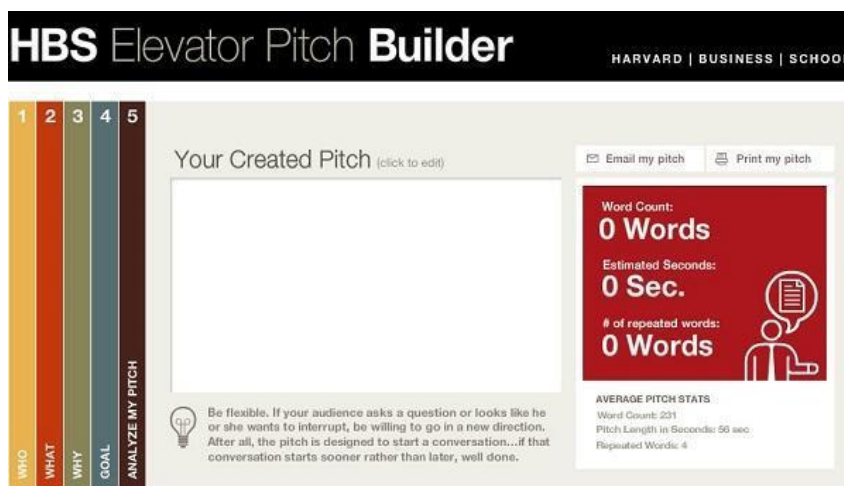


Gráfico 6: [Plantilla de Elevator Pitch Builder](#)

- **Diagrama de árbol:** descripción visual de las relaciones que comienzan con un nodo central o "tronco" (el problema/idea en cuestión) y cada posible solución o evento tiene su propia "rama".

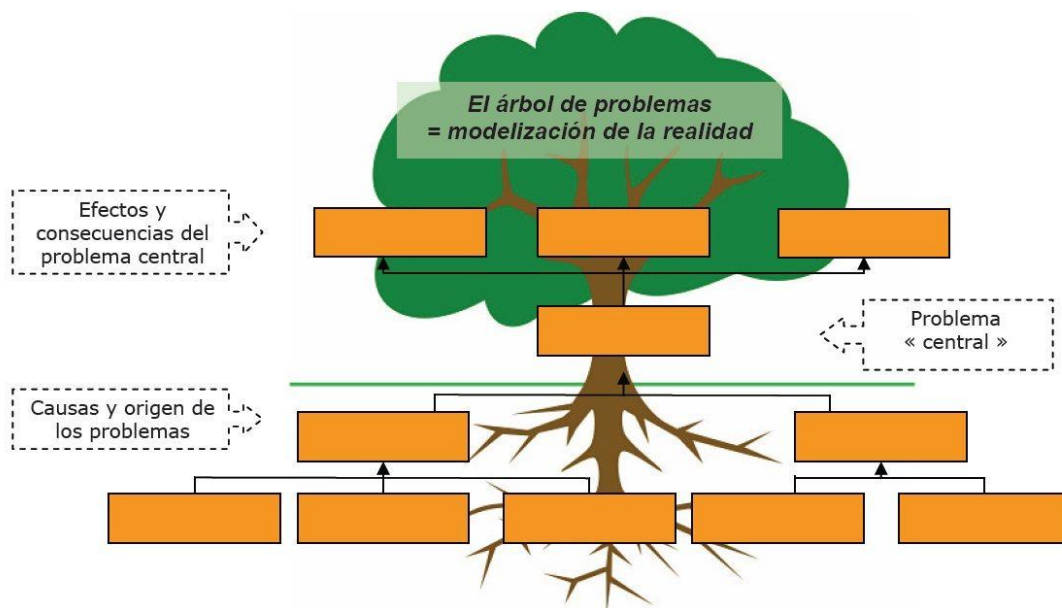


Gráfico 7: [Plantilla de diagrama de árbol](#)

- **Técnica de los 5 porqués:** cuando tenemos un problema, es posible profundizar en su causa-raíz preguntando *¿por qué?* cinco veces, y entonces, una posible solución se hace evidente.

Hay muchas herramientas que pueden ser útiles para ti y tu empresa social, tales como: diagramas de afinidad, análisis de causa-raíz, diagramas de programas de decisión de proceso y muchos más.



4. HABILIDADES DE GESTIÓN PARA EMPRENDEDORES SOCIALES

Hay dos tipos de habilidades necesarias para cualquier carrera profesional, independientemente de la rama: **habilidades técnicas** y **habilidades transversales**, y para ser un director, emprendedor o profesional exitoso, debes desarrollar ambas.



Según un artículo de Indeed “[...] **Las habilidades técnicas son habilidades que se pueden enseñar y se aprenden través del colegio, la formación y la experiencia laboral** [...] **Las habilidades transversales son aplicables en cualquier función o industria** y, a menudo, son incluso más importantes para la gestión que las competencias técnicas. Generalmente, las habilidades transversales se desarrollan con el tiempo mediante la gestión de responsabilidades y la interacción con los demás” (Indeed 2018).

En otras palabras, las habilidades técnicas comprenden competencias como pueden ser la utilización de una determinada máquina, software u otra herramienta. Las habilidades transversales se consideran más a menudo como rasgos de personalidad que desarrollados a lo largo de la vida de cada quién: la forma en que administramos el tiempo, de comunicarse con otras personas o enfrentarse a una situación difícil por primera vez.

No existe un decreto ni un acuerdo universal sobre cuáles son esas habilidades técnicas o transversales. De hecho, es algo que varía según las tendencias que marca el mercado laboral. Sin embargo, **el siguiente gráfico ilustra algunas de las más destacadas:**

Habilidades Técnicas	vs.	Habilidades transversales
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de idiomas Gestión de bases de datos Adobe software Seguridad online SEO/SEM Data mining Desarrollo móvil Diseño de interfaces de usuario Gestión de campañas de marketing Sistemas de almacenamiento y gestión Lenguajes de programación 		<ul style="list-style-type: none"> Integridad Fiabilidad Comunicación efectiva Apertura mental Trabajo en equipo Creatividad Resolución de problemas Pensamiento crítico Adaptabilidad Organización Voluntad de aprender Empatía

Gráfico 8: Habilidades técnicas vs habilidades transversales

Lo que sí es cierto es que, en los últimos 15 años, **las habilidades transversales han ganado un papel más destacado** en el mercado laboral. De hecho, hoy en día es muy habitual encontrar una lista detallada de las habilidades sociales necesarias en la descripción del puesto.

Pero ¿cómo se pueden conseguir? Estas habilidades se pueden agrupar en cuatro categorías: **habilidades organizativas, habilidades de planificación y estrategia, habilidades de comunicación y habilidades de gestión de personas (liderazgo)**. Por lo tanto, para potenciar cualquier habilidad, puedes pensar en el tipo de categoría a la que pertenecen y diseñar una estrategia para desarrollarlas. Actualmente, hay muchos cursos disponibles para desarrollar las habilidades transversales.

Si quieres saber más sobre habilidades técnicas y habilidades transversales, puedes descargar nuestra [Guía de formación de métodos psicométricos de desarrollo profesional](#).



Competencias clave para emprendedores sociales

Las acciones de toda **empresa social** deben ser **diligentes, leales, responsables y transparentes**, y deben promover la generación de **empleo estable y de calidad**, la **integración** de los trabajadores como socios, la **igualdad de oportunidades** entre hombres y mujeres y la **conciliación** de la vida personal, familiar y laboral. (ASLE, 2020). Según CEPES, los nuevos conceptos que definen el paradigma de las relaciones laborales de la empresa social son (CEPES, 2020):

- Organización democrática
- Autonomía
- Las personas como valor fundamental de la empresa
- Participación en la gestión
- Solidaridad retributiva
- Cooperación
- Transformación social
- Carácter universal
- Educación

En consecuencia, como emprendedor social, estar familiarizado con este conjunto de principios sería óptimo. Por lo que, las competencias en las que debes enfocarte son: **liderazgo, optimismo, determinación, resiliencia, creatividad e innovación, empatía, inteligencia social y emocional** (Sherman, 2013).

5. RETOS Y OPORTUNIDADES PARA NUEVOS EMPRENDEDORES SOCIALES BASADOS EN LOS ODS

5.1 POSIBLES DESAFÍOS A LOS QUE TE ENFRENTARÁS

Como ya sabes, el **emprendimiento** (incluido el emprendimiento social) implica **que te enfrentarás a desafíos**. No es fácil poner en marcha un nuevo negocio; desarrollar una idea implica **esfuerzo, asumir riesgos y afrontar retos**. Es por eso por lo que los emprendedores deben desarrollar sus habilidades de resolución de problemas independientemente de sus años de experiencia. Sin embargo, es verdad que existen retos comunes a los que se enfrentan la mayoría de los emprendedores, y este apartado tiene como objetivo identificarlos, con el fin de orientarte sobre cómo prevenirlos.

Este apartado se completó después de recibir una respuesta por parte de los formadores de los socios del proyecto en un Taller de Formación, en el cual se realizó un análisis DAFO entre los participantes para identificar desafíos y oportunidades (ver la imagen a continuación).



Gráfico 9: [Actividad de análisis DAFO LTTA 1](#)

5.1.1 Fortalezas

- **Innovación social:** comprende todos aquellos productos, servicios, procesos, modelos, formas de relación, etc. que suponen una novedad o mejora en la satisfacción de una necesidad, y que tienen un impacto social positivo. De hecho, un gran porcentaje de start-ups sociales tienen como punto de partida una idea transformadora que funciona y crea valor social. Es importante considerar que para ser innovador no es necesario inventar desde cero, de hecho, darle un giro a algo que ya existe puede mejorar su funcionalidad.
- **Publicidad online:** debes prestar especial atención a los beneficios de las TICs, que pueden hacer que la inversión inicial sea menor. De hecho, las TIC pueden convertirse en un aliado clave en el desarrollo y la gestión empresarial, ya que pueden ayudarte a ahorrar dinero: puedes crear productos/ofrecer servicios o promocionarlos a través de canales online como las redes sociales.
- **Know-how del equipo:** la experiencia y el conocimiento de los miembros de tu equipo pueden marcar la diferencia; de hecho, es fundamental si quieres conseguir la máxima rentabilidad y consolidación de tu negocio. El trabajo en equipo siempre contribuye a la creación de valor en forma de diversidad de ideas.
- **Fuerte influencia en temas sociales:** las empresas sociales pueden tener voz en escenarios de crisis, especialmente en lo que respecta a los problemas sociales. Pueden jugar un papel importante en la sensibilización sobre temas específicos, lo que podría dar difusión y generar impacto positivo en tu start-up social.

5.1.2 Debilidades

- **Presupuesto y equipamiento limitados:** el presupuesto siempre ha sido una preocupación fundamental para los emprendedores. Incluso si el emprendimiento social pudiera, aparentemente, implicar una inversión inicial más asumible, siempre será necesario invertir una cantidad de capital y recursos para impulsar tu start-up social.

- **Dificultades para encontrar patrocinadores o colaboradores:** en muchos países europeos no existe una tradición emprendedora bien arraigada y, en consecuencia, existe una falta de acceso a asesoramiento y apoyo. Los emprendedores sociales a menudo tienen que enfrentarse a la falta de redes de stakeholders que podrían estar interesadas en apoyarlos y a dificultades para construir una comunidad de seguidores.

- **Dificultades para encontrar los miembros adecuados del equipo:** crear un equipo de personas que potencialmente puedan contribuir a tu iniciativa social, y que compartan la misma preocupación social que tú, no siempre es tarea fácil. De hecho, puede suponerte mucho tiempo y esfuerzo encontrar un equipo adecuado para poner en marcha tu start-up social.

5.1.3 Oportunidades

- **Redes** (voluntarios, escuelas y jóvenes): el emprendimiento social suele ser activo en una serie de sectores que tienden a ser intensivos en mano de obra en lugar de capital. Esto reduce significativamente la inversión inicial, ya que se puede complementar con trabajo voluntario, intercambios y esquemas de cooperación.

- **Lazos con comunidades locales:** es cierto que las iniciativas sociales siempre generan lazos estrechos con las comunidades a las que benefician; pueden empoderar y ser empoderadas por las comunidades locales. Además, la percepción de las empresas sociales puede verse beneficiada porque a menudo comprenden mejor los problemas locales, se centran en ellos y ofrecen formas innovadoras de resolverlos.

- **Sensibilización social sobre los ODS:** la sostenibilidad y el desarrollo están a la orden del día y, en consecuencia, la ciudadanía opta por favorecer a aquellas empresas que adoptan prácticas más sostenibles.

- **Financiamiento** de administraciones nacionales y organismos internacionales: afortunadamente, existen muchas fuentes de financiación para las start-ups,

especialmente para aquellas que centradas en los ODS, como los programas de apoyo del gobierno, la financiación colectiva, los concursos, el sector privado, etc. Para estar al tanto de estas oportunidades, deberás llevar a cabo una investigación exhaustiva sobre los programas de financiación a nivel local / nacional / europeo a los que puedes aplicar.

- **Mentoring:** las redes de mentoring entre iguales están aumentando, especialmente en las grandes ciudades, donde los emprendedores sociales más experimentados pueden apoyar a los recién llegados, o expertos en la materia que estén dispuestos a ofrecer sus servicios de forma gratuita. Sino, piensa en la cantidad de incubadoras de start-ups que han surgido en los últimos años.

- **Recursos online:** hay cientos de recursos y cursos online disponibles para profundizar en temas empresariales y desarrollar las habilidades necesarias para poner en marcha una empresa. Son de acceso libre y se recogen en plataformas como Coursera, EDX o Future Learn. Ahí encontrarás cursos que te darán una visión integral sobre el emprendimiento y cómo emprender un negocio propio.

Hay muchas directrices y recursos con el enfoque en desarrollo sostenible, como el [Blueprint for Business Leadership on the SDGs \(UN Global Compact\)](#) o [The Private Sector to the SDGs: Guía práctica de acción de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas](#).

Pueden ser útiles para hacer frente a algunos problemas relacionados con los primeros pasos para crear una start-up social



5.1.4 Amenazas

- **Crisis y difícil acceso a fondos:** Durante los últimos años, y como consecuencia de las crisis económicas que han estado afectando a Europa, las medidas de austeridad y las presiones financieras llevaron a las empresas sociales a una situación desfavorable. Los fondos nacionales y europeos que se suelen conceder

a emprendedores, en tiempos de crisis se ven afectados por los recortes, para reducir el gastos públicos (piensa en los efectos del Covid-19 en tu país en términos de fondos y subvenciones).

- **Lobbies:** hay que reconocer que existen lobbies poderosos con gran influencia económica que ejercen presión sobre los gobiernos y los organismos internacionales para proteger sus intereses. Por ejemplo, piensa en las empresas que producen plástico y envases de plástico.

- **Burocracia:** en algunos países, la creación de una start-up social puede verse muy afectada por el proceso altamente burocrático que debe llevarse a cabo y que, sobre todo, requiere mucho tiempo y esfuerzo.

- **Competencia:** el auge del emprendimiento social en los países europeos dificulta la búsqueda de una solución innovadora a un desafío social.

5.2 LOS ODS COMO FUENTE DE OPORTUNIDADES

Ya habrás deducido que el liderazgo empresarial es fundamental para alcanzar los ODS, y este liderazgo solo ocurrirá si las pequeñas y medianas empresas (PYMES) aceptan este desafío.

Sólo es posible **dirigir la economía y los mercados hacia la sostenibilidad**, si contamos con **empresas capaces de asociar la rentabilidad económica con la generación de impacto social y ambiental positivo**.

Pero lo que más te interesa es que adoptar un enfoque basado en los ODS en tu start-up social te abre un abanico de **oportunidades** en términos de (Estévez 2019):

- Acceso a nuevos mercados
- Ahorro de costes
- Generación de nuevas alianzas y acuerdos con grandes empresas
- Contratos del sector público
- Mejora de la reputación y aumento de la confianza de marca
- Cumplimiento temprano de leyes y regulaciones

Así, los ODS pueden **reforzar la presencia de tu start-up** en una economía global y **fortalecer tu compromiso** con una sociedad cada vez más concienciada y exigente en todos los niveles (Estévez 2019). De hecho, el público es más crítico con quienes no cumplen con los criterios éticos y de sostenibilidad, en favor de aquellos emprendedores que trabajan por tener un impacto social positivo.

Los ODS brindan un marco para generar ingresos, oportunidades de crecimiento empresarial y fomentar la innovación en productos y servicios (EY Global, 2017). De hecho, se pueden abrir muchas oportunidades de negocio en los sectores de la alimentación y agricultura, ciudades sostenibles, energías renovables, salud y educación.

Además, se pueden **abrir nuevas oportunidades** de financiación, especialmente en cuanto a administraciones públicas y organizaciones internacionales se refiere. Por ejemplo, la Comisión Europea está poniendo especial atención en proyectos de desarrollo sostenible cuando para otorgar fondos (Estévez 2019).

Al fomentar la consecución de los ODS, es probable que surjan comunidades **más resilientes y prósperas**, que los mercados se expandan y surjan otros nuevos (EY Global, 2017). En otras palabras, el impacto social de una start-up basada en los ODS puede contribuir a mejorar la sociedad en su conjunto, al hacer frente a desafíos como la pobreza y el hambre.

6. CASOS DE ÉXITO DE EMPRESAS SOCIALES

Esta sección consiste de una **selección de ejemplos exitosos de empresas sociales** de España, Grecia y Chipre, que pueden ser inspiradores para nuevos emprendedores sociales como tú.

El **criterio** utilizado para la selección de las variables enumeradas a continuación se basa en los requisitos establecidos para el O3-A3 en la propuesta del proyecto INSPIRE (pág. 111 de la propuesta).

Para la **naturaleza jurídica**, la **clasificación** se basa en aquella propuesta por la **Comisión Europea** en el informe “Un mapa de empresas sociales y sus ecosistemas en Europa” (Wilkinson et al., 2015). La clasificación es la siguiente: formas jurídicas sin ánimo de lucro (fundaciones, asociaciones y sociedades sin ánimo de lucro), cooperativas, formas jurídicas diseñadas específicamente para empresas sociales (adaptaciones de la forma jurídica cooperativa o societaria) y sociedades anónimas (Wilkinson et al. 2015, 69).

Para el **tamaño de la empresa** se toma como referencia la clasificación propuesta por la **OCDE**. Establece que las microempresas son aquellas con menos de 10 empleados, las pequeñas empresas son aquellas con 10 a 49 empleados, las medianas empresas son aquellas con 50 a 249 empleados y las grandes empresas emplean 250 o más personas (OCDE 2020).

Para la **clasificación de los ODS**, como propone la ONU, se pueden agrupar según los **5 pilares fundamentales**: personas, prosperidad, planeta, paz y colaboración (Brown y Rasmussen 2019).

Finalmente, los ejemplos se clasificarán según la tipología propuesta por Raith y Siebold (2018) de modelos de negocio basados en ODS, que se ha mencionado en el Capítulo 3, ver los anexos (ANEXO 1) para el Business Social Canva de los casos de éxito que vienen a continuación.

6.1 PROVISIÓN

NOMBRE	Xenios Zeus
País de operación	Grecia
Naturaleza legal	Organización sin ánimo de lucro
Tamaño (miembros del equipo)	n/d
Productos y servicios	Servicios de asistencia sanitaria y social (en los ámbitos de la asistencia sanitaria primaria y secundaria). Prestación de apoyo a poblaciones vulnerables y formación de estudiantes, profesionales y voluntarios.
Web y Redes Sociales	Página web: http://https://www.xenioszeus.org.gr/el/ FB: https://www.facebook.com/XeniosZeusAmke/
ODS abordados	Personas
Impacto	Presencia en 22 áreas de Grecia 32,500 beneficiarios atendidos 228 formación y talleres
Colaboradores	n/d
Desafíos	n/d

NOMBRE	Give Med Share
País de operación	Grecia
Naturaleza legal	Organización sin ánimo de lucro
Tamaño (miembros del equipo)	Microempresa (4 miembros)
Productos y servicios	Aplicación y plataforma web que otorga acceso inmediato a los medicamentos necesarios.
Web y Redes Sociales	Página web: https://givmed.org/en/ IG: @givmed_share_medicine
ODS abordados	Personas
Impacto	1 millón de euros en medicamentos donados desde 2016 para ayudar a 50000 personas
Colaboradores	Numerosas empresas, fundaciones nacionales e internacionales como Fundación Roddenberry, Fundación Tima, Latter-day Saint Charities, Fundación AG Leventis, Campari, ELPE, The Hellenic Initiative.
Desafíos	Falta de un sistema organizado para la recogida y gestión de medicamentos. Creación de una cadena de suministro completa.

6.2 AUTOAYUDA

NOMBRE	Anakyklos Perivallontiki
País de operación	Chipre
Naturaleza legal	Organización sin ánimo de lucro
Tamaño (miembros del equipo)	Pequeña empresa (25 miembros)
Productos y servicios	Recolección de ropa y otros textiles. Servicios de investigación y consultoría: temas ambientales, información a la ciudadanía y promoción de alternativas sostenibles.
Web y Redes Sociales	Web: http://www.anakyklos.org/ FB: https://www.facebook.com/anakyklosp/?ref=page_internal
ODS abordados	Planeta, así como prosperidad y personas.
Impacto	Cambio de misión: del objetivo de reducir el desperdicio a ayudar a los necesitados
Colaboradores	Donantes
Desafíos	Dificultad para cambiar los hábitos de las personas hacia los residuos y el reciclaje

NOMBRE	Adelante Knowledge and Development
País de operación	España + operando en más de 60 países
Naturaleza legal	Sociedad de responsabilidad limitada
Tamaño (miembros del equipo)	Pequeña empresa
Productos y servicios	Apoyo y asesoría a proyectos de desarrollo social y económico.
Web y Redes Sociales	Web: http://www.adelante.info/index.php/en/about-us LinkedIn: https://www.linkedin.com/company/adelante-knowledge-and-development
ODS abordados	Prosperidad, así como personas, planeta, paz y colaboración
Impacto	Más de 150 proyectos en todo el mundo
Colaboradores	Comisión Europea - Dirección General de Desarrollo y Cooperación - EuropeAid
Desafíos	n/d

NOMBRE	Synthesis centro para la investigación y la educación Ltd
País de operación	Chipre
Naturaleza legal	n/d
Tamaño (miembros del equipo)	Microempresa
Productos y servicios	Implementación de proyectos con impacto social positivos y proveedor de formación.
Web y Redes Sociales	Web: https://www.hubnicosia.org/about-us FB: https://www.facebook.com/synthesis.cyprus/
ODS abordados	Alianzas
Impacto	Amplia gama de beneficiarios en riesgo de exclusión social: jóvenes, ninis, migrantes, personas con discapacidad o con menos oportunidades.
Colaboradores	Redes: miembro de la red Euclid, red Diesis, Red europea de innovación para la inclusión
Desafíos	n/d

NOMBRE	Humane
País de operación	Grecia
Naturaleza legal	Organización sin ánimo de lucro
Tamaño (miembros del equipo)	Pequeña empresa
Productos y servicios	Breath box, colecciones de reacción, servicios de diseño, ventas, espacios de coworking
Web y Redes Sociales	Web: https://humane.gr/ FB: https://www.facebook.com/humane.gr/
ODS abordados	Prosperidad
Impacto	648 personas alcanzadas en formación sobre enfermedades / discapacidades
Colaboradores	La UE, empresas privadas como Vodafone, otras ONG como AIESEC, sociedad civil
Desafíos	Creación de productos a medida para personas con discapacidad

6.3 DESPLIEGUE

NOMBRE	Apadrina un olivo
País de operación	España
Naturaleza legal	Organización sin ánimo de lucro
Tamaño (miembros del equipo)	Microempresa (10 miembros)
Productos y servicios	Apadrinar un olivo
Web y Redes Sociales	Web: https://apadrinaunolivo.org/en IG: https://www.instagram.com/adoptaunolivo/
ODS abordados	Planeta: así como prosperidad y personas
Impacto	Más de 4.000 patrocinadores y más de 8.300 olivos recuperados Premio FiturNext 2020 Challenge “Premio Jóvenes Emprendedores Sociales” en 2015 Ganadores del torneo internacional EVO-IOCC 2020
Colaboradores	Fundaciones nacionales e internacionales como Fundación Telefónica, empresas como Lush o New Holland y autoridades locales y regionales como la Diputación Foral de Teruel, Ayuntamiento de Oliete, Diputación Foral de Aragón
Desafíos	Producción de aceite suficiente para ser un proyecto sostenible.

NOMBRE	Epiviono (sobrevivir)
País de operación	Grecia
Naturaleza legal	Empresa cooperativa social
Tamaño (miembros del equipo)	17 (pequeña empresa)
Productos y servicios	Producción, procesamiento, promoción y venta de productos agrícolas.
Web y Redes Sociales	Web: https://epiviono.wordpress.com
ODS abordados	Planeta, así como alianzas y personas
Impacto	Materiales reciclados en el municipio de Pyrgos en Grecia
Colaboradores	Organismos públicos y población local
Desafíos	Unificar mayoritariamente a los pequeños agricultores para que puedan procesar sus productos y venderlos en los mercados (nacionales e internacionales) sin intermediarios, utilización de productos locales, preservación de actividades y profesiones tradicionales.

Echemos un vistazo a su Social Business Model Canvas (ver los anexos) para que pueda obtener una visión más completa de la estructura de estas ONGs/empresas sociales.



7. ACTIVIDADES Y PROGRAMAS PARA PROMOVER EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

7.1 ACTIVIDADES

Actividad 1: ¿Qué es el emprendimiento social?

Esta actividad tiene como objetivo familiarizarse con los elementos centrales de las empresas sociales, como la negociación y la toma de decisiones, con el fin de influir en otros, así como evaluar críticamente el impacto de sus acciones en la sociedad y el mundo en general.

Nº de participantes	Indistinto
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	15-30 minutos
Materiales necesarios para la implementación	Trozo de papel o pizarra, bolígrafos y pinturas de colores.

- Preguntar si alguien sabría definir una empresa social. Después de dejar que cada participante exprese sus ideas y pensamientos, dibujar el siguiente gráfico en la pizarra o en una hoja de papel:

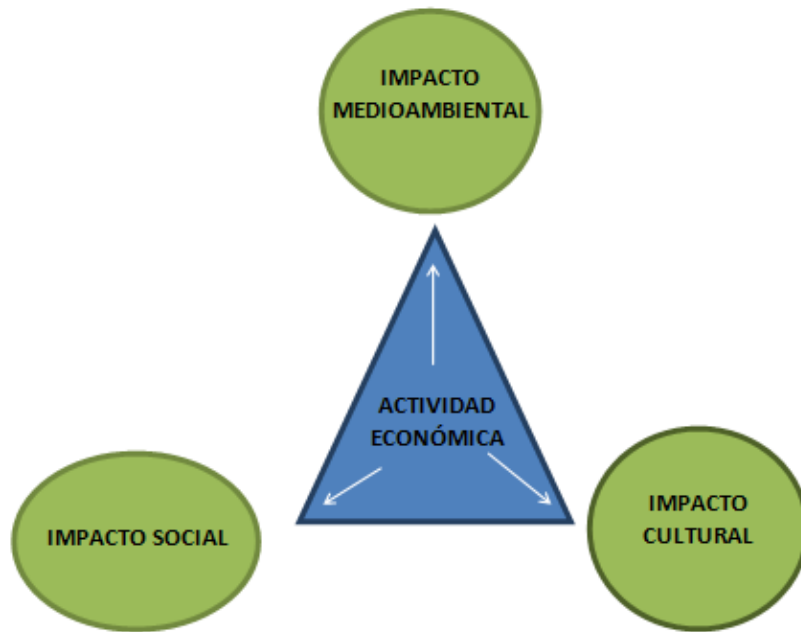


Gráfico 10: [¿Qué es el emprendimiento social?](#)

- Explicar su filosofía subyacente, no las formas legales.
- Formar equipos, darle a cada uno de ellos una descripción de una empresa local y pedirles que la lean para luego prepara un anuncio para una empresa social que haga que la gente entienda:
 - ¿Cuándo y por qué se creó la empresa social?
 - ¿Qué tipo de servicios ofrece?
 - ¿Quiénes trabajan para ella, quiénes se benefician de ella, quién la fundó?
 - El anuncio debe ser atractivo para la audiencia y seguir la regla de KISS: corto y simple.

Actividad 2: ¿Qué es el emprendimiento social?

Esta actividad tiene como objetivo configurar el perfil de un Emprendedor social: asociar problemas reales de la comunidad con soluciones que tienen un impacto social, fortalecer sus habilidades comunicativas y apoyar sus decisiones con argumentos.

Nº de participantes	Indistinto
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	15-30 minutos
Materiales necesarios para la implementación	Hoja de papel grande, post-its, hoja 1 (a continuación) y bolígrafos

Para poder realizar esta actividad debes seguir estos pasos:

- Animar a los participantes a generar ideas planteando la siguiente pregunta: ¿Cómo idear una empresa social con el objetivo de mejorar un tema que concierne a nuestra comunidad?
- Agrupar a los participantes según su interés en un tema / problema social relacionado con su comunidad.
- Pedirles que escriban el tema social en cuestión en el centro de una hoja de papel grande. Entregar a cada alumno post-its y darles cinco minutos para pensar en posibles soluciones a este problema o asunto en particular.
- Pedir a cada equipo que explique las soluciones propuestas y crear una empresa social que pueda ofrecer una solución al problema social a través de una determinada actividad empresarial.
- Entregarles la Hoja 1 y pedirles que completen el perfil de su empresa social.

HOJA 1	
Perfil profesional de la empresa	
Nombre de la empresa social	
Problema social	
Descripción del producto o servicio	
Área de aplicación	
Nombres de los miembros del grupo 1. 2. 3. 4. 5.	
LOGO	

Gráfico 11: [Hoja de Evaluación Actividad 1](#)

- Cada equipo deberá hacer una presentación de su empresa social y el resto de los participantes darán su retroalimentación.

Actividad 3: ¿Qué hace a un empresario/a exitoso/a?

Esta actividad tiene como objetivo hacer posible la autoevaluación e identificación de las habilidades de un emprendedor social mediante: el análisis y evaluación de las competencias que distinguen a un emprendedor social; reflexionar sobre sus propias habilidades y sobre lo que un grupo necesita para alcanzar sus metas; fomentar su creatividad y tomar conciencia sobre el concepto de enfoque cooperativo.

Nº de participantes	Indistinto
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	15-30 minutos
Materiales necesarios para la implementación	Hoja grande de papel, bolígrafos y pinturas de colores.

Para poder realizar esta actividad debes seguir estos pasos:

- Hacer una introducción explicando que las empresas sociales exitosas a menudo son creadas y dirigidas por emprendedores que son innovadores e intelectualmente curiosos, lo que significa que poseen todas las habilidades y elementos clave para el éxito en la vida del siglo XXI. Pedir a los participantes que nombren algunos emprendedores exitosos (¿en qué sectores trabajan?, ¿en el sector financiero, creativo, social o en otros lugares?)
- Pedir a los estudiantes que dibujen en equipos una imagen o una caricatura de un emprendedor moderno en una hoja grande de papel y anotar las habilidades y cualidades que esta persona tiene.
- Animarlos a completar tres oraciones que comiencen de la siguiente manera: "Un emprendedor social exitoso es alguien que ..."

- Dibujar tres círculos mutuamente inclusivos en una hoja grande de papel, cada uno de los cuales mostrará una habilidad / función importante:



Gráfico 12: [¿Qué hace a un empresario/a exitoso/a?](#)

Actividad 4: El juego de los 5 "por qué"

Esta actividad tiene como objetivo entender un problema en sí y su contexto.

Nº de participantes	Indistinto
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	15-30 minutos
Materiales necesarios para la implementación	Post-its, pizarra y material de escritura.

El procedimiento para poder realizar esta actividad es el siguiente:

Se pedirá a los participantes que busquen un problema que crean que afecta a la empresa y que lo anoten o lo representen con una ilustración en algún lugar donde todos puedan verlo.

- Coger cinco post-its, todas numeradas (del 1 al 5) y repartirlas entre los participantes.
- Cada participante tendrá tiempo para analizar el problema y dar una explicación de por qué cree que se originó, esto se escribirá en el post-it número 1.
- En el post-it número 2, cada participante explicará por qué lo que dijo en el post-it anterior es apropiado y correcto.
- El post-it número 3 hará lo mismo que con el post-it anterior, esta vez justificando por qué cree que lo que escribió en el post-it 2 es cierto. Y así hasta llegar al post-it número 5.
- En la cartulina/papel donde se describió el problema, escribir cinco veces "¿por qué?" con líneas que se conectarán con columnas que representan a los participantes.

- Aquí es donde el participante pegará las respuestas que dio anteriormente en orden cronológico.
- El moderador de la actividad buscará puntos en común, aquellos que se repiten, y luego iniciará un debate, haciendo preguntas y permitiendo que el equipo tenga la oportunidad de expresarse.

Actividad 5: Juego de la mermelada

Esta actividad tiene como objetivo mejorar la comprensión de mensajes abstractos, lo que es de gran ayuda para la creación de material de diseño gráfico como webs, logotipos, etc.

Nº de participantes	Indistinto
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	15-30 minutos
Materiales necesarios para la implementación	Post-its, hojas blancas, pizarra y material de dibujo.

El procedimiento para poder realizar esta actividad es el siguiente:

- En primer lugar, necesitarás material para escribir, papeles con pegatinas, pizarrs y muchos rotuladores.
- A cada participante se le entregará una hoja, donde se le pedirá que escriba el nombre de algo que considere difícil de representar gráficamente.
- Luego se mezclarán las hojas, que son anónimas, y se sacará una al azar.
- Los participantes tendrán un máximo de 1 minuto para dibujarlo en un post-it.
- Una vez terminado el dibujo, cada participante pegará el post-it bajo el nombre de lo que se suponía que debía ilustrar.
- Estos pasos se repetirán hasta que se hayan dibujado todas las palabras de los post-it.
- Lo que parecía difícil de representar gráficamente se ha convertido en una gran galería de ilustraciones.

- Al final, los participantes tendrán la oportunidad de dar su opinión, indicando qué conceptos les han resultado más interesantes y difíciles de visualizar y cuáles les resultaron más fáciles.

Actividad 6: Resolver un desafío – basado en los ODS

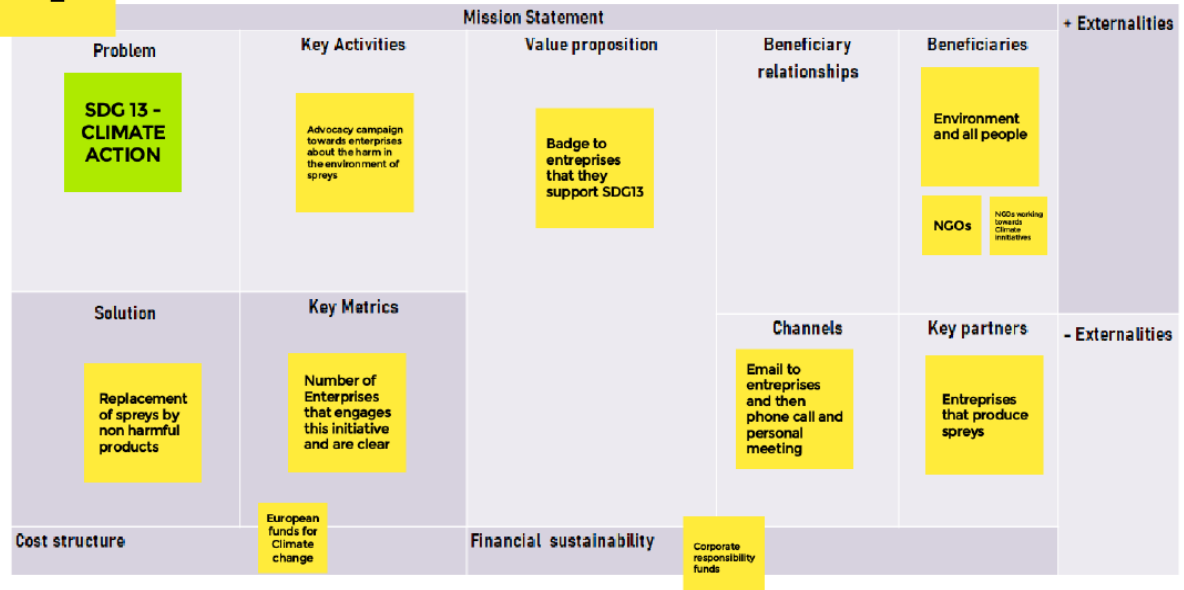
Esta actividad tiene como objetivo resolver un problema de la vida real que está conectado alguno de los un ODS a través del emprendimiento social.

Nº de participantes	Entre 10 y 20 participantes
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros de un mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase).
Duración de la actividad	15-30 minutos
Materiales necesarios para la implementación	Social Business Model Canvas, bolígrafos.

Para poder realizar esta actividad debes seguir estos pasos:

- Los participantes se dividirán en equipos de 4-5 personas y tratarán de encontrar una idea innovadora de empresa social para resolver un desafío y apoyar el ODS en cuestión.
- El moderador proporcionará a cada grupo una lista de todos los ODS y una plantilla de social business model canvas.
- Se les dará a todos los participantes 15 minutos para definir su idea principal y los ODS que abordarán y luego 30 minutos más para rellenar el social business model canvas de sus emprendimiento social.
- Luego, cada grupo presentará su idea y el resto de los participantes les darán su feedback.

**GROUP
2**



Realizamos un taller de formación y llevamos a cabo esta actividad. ¡Echa un vistazo a nuestra web para saber cómo lo hicimos: <https://inspireyouth.eu/news/>!



Actividad 7: Encuentra tu rol

Esta actividad tiene como objetivo identificar rol adecuado para tí en una empresa social.

Nº de participantes	Entre 10 y 20 participantes
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros de un mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase).
Duración de la actividad	15-30 minutos
Materiales necesarios para la implementación	5 tarjetas de personalidad para cada equipo

Para poder realizar esta actividad debes seguir estos pasos:

- Los participantes se dividirán en equipos de 4-5 personas. El moderador les entregará a cada equipo una hoja de Desafío y 4-5 tarjetas de roles dependiendo del número de participantes en el equipo.
- La hoja de desafío es la misma para todos los equipos y deberán resolver un desafío social basado en uno de los ODS. Cada miembro del equipo debe desempeñar su papel y todos juntos intentarán encontrar la mejor solución para el desafío.
- Los roles se basan en las cinco grandes personalidades, mientras que el desafío podrá diferir cada vez.
- Después de 20 minutos, el moderador pedirá a los participantes que presenten la solución que encontraron al desafío.
- Al final, cada participante hablará sobre su rol y dirá si se siente identificado con él/ella.

Actividad 8: Teoría del cambio

Esta actividad tiene como objetivo guiar a los participantes a crear una solución plausible para abordar un problema social a través de una plantilla ya preparada, que no requiere ningún conocimiento empresarial. La plantilla de la teoría del cambio ayuda a definir si el trabajo está contribuyendo a lograr el impacto previsto y si es necesario considerar otras formas de hacerlo.

Nº de participantes	Indistinto
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros de un mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase).
Duración de la actividad	15-30 minutos
Materiales necesarios para la implementación	Crear o descarga la siguiente tabla: https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/ Ejemplo: https://eiexchange.com/content/289-social-entrepreneurship-exercise-developing-your

El procedimiento para poder realizar esta actividad es el siguiente:

Pregunta 1: echa un vistazo a la plantilla de Teoría del cambio. Mientras lo haces, piensa en un proyecto con el que estés familiarizado o en el que hayas estado involucrado. ¿Cuál fue el objetivo o meta final del proyecto? ¿Puedes identificar brevemente varios elementos del diseño del proyecto que podrían encajar en la plantilla?

- Elige un problema social que deba abordarse. Se utilizará como ejemplo durante toda la actividad. Ejemplo: alta mortalidad materna (muertes de mujeres durante el parto) en África subsahariana.

Pregunta 2: intenta completar la plantilla de Teoría del cambio para el ejemplo dado. Deja de lado las casillas de supuestos y partes interesadas.

- Cuando creas que tienes una idea clara del problema y lo que hay que hacer, es una buena idea comenzar un proceso participativo que deje de lado sus propias ideas preconcebidas. Esto es porque:
 - 1) seguramente aprenderás más de otros stakeholders,
 - 2) quieres que los stakeholders se apropien del proceso (pueden ser personas directamente afectadas por la intervención que se está planificando o personas indirectamente afectadas).

Pregunta 3: haz una lista de grupos o personas que considerarías como stakeholders primarios y secundarios.

- Los supuestos ayudan a explicar el proceso de la Teoría del Cambio y las conexiones entre los cuadros. A menudo se dan por sentados, pueden basarse en opiniones o creencias y también pueden basarse en investigaciones o buenas prácticas.

Pregunta 4: intenta identificar posibles supuestos para el ejemplo.

Esta actividad también podría adaptarse pidiendo a los participantes que llenen la plantilla con su propia empresa social.

7.1.1 Fichas de evaluación de las actividades anteriores

Hojas de evaluación para los formadores	Valora las siguientes afirmaciones con una puntuación del 1 al 5, siendo 1 = muy deficiente, 5 = excelente				
	1	2	3	4	5
Los participantes cumplieron los objetivos de la actividad					
Se fomentó la interacción entre los participantes					
La actividad ha sido relevante para abordar competencias relacionadas con el emprendimiento					
Los materiales para la actividad fueron apropiados					
Las pautas fueron fáciles de seguir					
¿Hay algo que se pueda mejorar?					
Algún otro comentario					

**Hojas de evaluación
para los participantes**

Valora las siguientes afirmaciones con una puntuación del 1 al 5,
siendo 1 = muy deficiente, 5 = excelente

	1	2	3	4	5
La actividad es apta para promover el emprendimiento					
Los objetivos de aprendizaje de la actividad se pueden aplicar en el lugar de trabajo.					
La actividad aborda habilidades relevantes para el emprendimiento.					
La actividad comprensible					
La actividad es interactiva					
El formador estuvo disponible y accesible durante y después de la actividad.					
¿Hay algo que se pueda mejorar?					
Algún otro comentario					

7.2 PROGRAMAS

El programa LIFE SKILLS: desarrollo de emprendedores sociales

Este programa tiene como objetivo concienciar a los jóvenes sobre la innovación social y el emprendimiento. También desarrollan habilidades básicas para el aprendizaje, la vida y el trabajo.

El programa consta de 6 horas lectivas de sesiones de taller a cargo de un formador del programa.

- Previo a estas sesiones, se organiza una reunión informativa para los docentes con el fin de familiarizarlos con el programa y su metodología. El programa también les ayudará a desarrollar más actividades y dar seguimiento al programa.
- Durante la vigencia del programa, se desarrollará un manual dirigido a formadores y profesores con actividades recomendadas.

Cada hora tiene una temática determinada:

- Mapeando nuestra comunidad
- ¿Qué es el emprendimiento social?
- Estableciendo mi propia empresa social
- ¿Qué hace a un hombre/mujer de negocios exitoso?
- De la planificación al éxito
- Acto de clausura “Emprendimiento alternativo”

Grassroots U

El objetivo de esta actividad es resolver problemas de la vida real a través las gafas del emprendimiento social. El programa consiste en la inmersión de los participantes en la comunidad local para resolver problemas reales. Los programas se centran en el aprendizaje práctico, con un 70% de aprendizaje experimental, un 20% de aprendizaje en grupo y un 10% de aprendizaje formal.

Sesiones de mentoring

Las sesiones de mentoring tienen como objetivo transformar ideas en acciones y brindar apoyo individual. Los mentores pueden ser emprendedores sociales exitosos, provenientes del país de residencia, con diferentes trayectorias, trabajando en diferentes temas sociales. De esta manera, cada participante tendría la posibilidad de aprender / trabajar en un tema de su interés.

Es necesario crear un calendario de reuniones antes del inicio del programa. Según la edad, los conocimientos y la implicación de los participantes, las sesiones podrían realizarse una vez cada dos semanas o cada mes, durante una hora, en un espacio concreto, como un aula. Los participantes y sus mentores son libres de establecer más sesiones por su cuenta si es necesario.



Esta es solo una pequeña selección de actividades y programas para promover el emprendimiento social, pero existen cientos de ellas.

¡Te animamos a que investigues más y encuentres las más adecuadas para ti!

8. EL USO DE LAS REDES SOCIALES, LOS JÓVENES Y LAS EMPRESAS SOCIALES

8.1 INTRODUCCIÓN A LAS REDES SOCIALES EN LOS PAÍSES SOCIOS

Las redes sociales están presentes en la vida diaria de las personas y especialmente entre los jóvenes. Las estadísticas procedentes de los países socios, y de los países de la UE, (EU28), han demostrado que el uso de las redes sociales aumenta en gran medida año tras año.

Las redes sociales son una ocupación diaria de aproximadamente 6 de cada 10 usuarios de Internet griegos. Según una investigación de Focus Bari (2018), durante el período de octubre a diciembre de 2018, el 57% de los griegos afirmó que las redes sociales son una parte clave de su vida diaria. Una imagen similar proviene de Chipre, que tiene una población de solo 1,19 millones (febrero de 2019) y 1,01 millones son usuarios de Internet. En 2017, el investigador Paul McEvoy de Foundiid coronó a Chipre como la 'isla de las redes sociales'. Chipre ocupa el quinto lugar en el uso de redes sociales en Europa (McAvoy, 2017). Según el informe Digital 2019 elaborado por 'Hootsuite' y 'We Are Social', en España, casi 43 millones de usuarios acceden a la red, mientras que 28 millones están activos en las redes sociales.

La popularidad de las redes sociales también radica en el hecho de que se puede acceder a la gran mayoría de las plataformas de redes sociales a través de smartphones. Muchos jóvenes reconocen que muchas veces lo primero que hacen al levantarse por la mañana es abrir WhatsApp o las RRSS (49,0%), y uno de cada cinco jóvenes reconoce que suele quedarse despierto hasta tarde enviando mensajes de WhatsApp o conectado a las RRSS (20,1%).

El nivel de uso de los canales de RRSS en los países socios y en la UE, o incluso en todo el mundo, muestra claramente que pueden constituir un medio excelente para una empresa de varias maneras.

Según El-Den y Azam (2017), las RRSS tienen una presencia dominante en el siglo XXI, y están a la vanguardia en las agendas de muchas empresas (con o sin fines de lucro).

Esto también está respaldado por las estadísticas proporcionadas no solo de los países socios sino de la UE-28 que muestran un mayor uso de las RRSS en las PYME en todos los países entre 2013 y 2019. Aunque los recursos / financiación para contratar personas dentro de las empresas sociales puede diferir de la imagen que se muestra a continuación para todas las PYMES, ya que las estadísticas reveladas resaltan la el panorama general del uso de las RRSS.

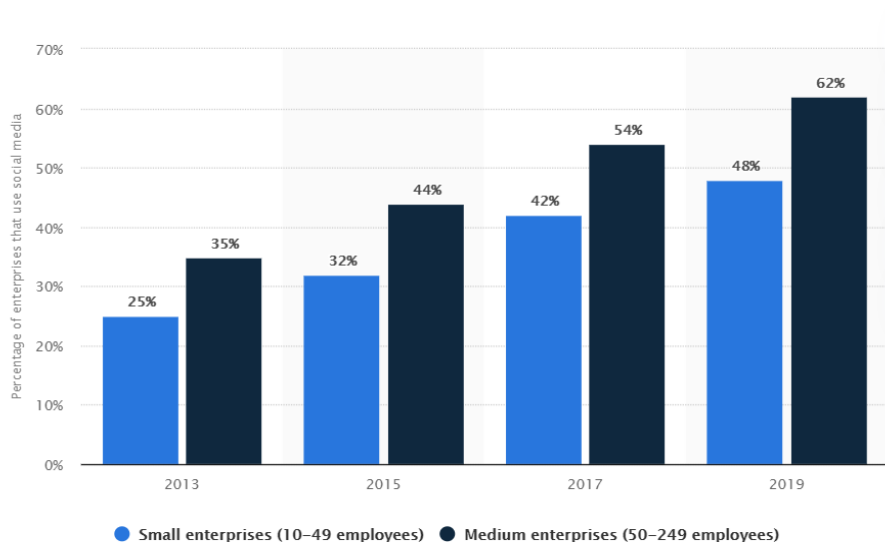


Gráfico 13: [Proporción de pequeñas y medianas empresas que utilizan las redes sociales para cualquier propósito en la Unión Europea \(EU28\) de 2013 a 2019](#)

Para las empresas sociales, se dice que: *“actualmente, los emprendedores sociales confían cada vez más en aplicaciones de RRSS como Facebook, YouTube, Blogs, LinkedIn, Twitter, etc., para llegar a audiencias diversas, generar más oportunidades y promover sus start-ups. Como resultado, se está volviendo esencial para los emprendedores sociales comprender el papel vital de las RRSS y para sus start-ups sociales”* (E-Den y Azam, 2017). A continuación, analizamos los principales objetivos del uso de las RRSS en las empresas sociales y las oportunidades y desafíos que se abordan.

8.2 OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS RELACIONADOS CON EL USO DE LAS RRSS POR PARTE DE LAS EMPRESAS SOCIALES

8.2.1 Oportunidades

En general, las redes sociales pueden ser una forma económica y eficaz de iniciar una campaña, con un impacto significativo y con una inversión mínima.

Newberry (2018) divide las oportunidades que ofrecen las redes sociales en cinco categorías principales:

- **Venta social**: las RRSS mejoran las ventas y la venta social permite crear relaciones, conexiones y redes con clientes / voluntarios.
- **Aumenta la popularidad de la start-up**: dado a la gran cantidad de usuarios en las redes sociales es una excelente oportunidad para que las start-up aumenten su presencia.
- **Aumenta el tráfico de la web**: a través de publicaciones y anuncios en las redes sociales, el tráfico de la web puede aumentar exponencialmente.
- **Gestión de la reputación**: las RRSS permiten resaltar los aspectos positivos de la empresa y abordar los negativos antes de una crisis.
- **Atención al cliente y soporte técnico**: los clientes esperan que las empresas resuelvan sus preguntas sobre sus productos / servicios a través de estos canales.

Abi-Aag (2020) también agrega el factor de **bajo coste** que es de suma importancia para las empresas sociales; explicando que, a excepción de la publicidad y la promoción de contenido, el uso de las redes sociales suele ser gratuito.

Esta es una gran oportunidad para empresas sociales con bajo presupuesto. También destaca el uso de las redes sociales para una audiencia específica, enfatizando que cada medio se concentra en diferentes tipos de poblaciones con diferentes expectativas. Por ejemplo, Twitter e Instagram no se utilizan de la misma manera que LinkedIn y Tik Tok.

Las empresas sociales pueden beneficiarse de las redes sociales en:

- Sensibilización sobre una causa social y los ODS
- Compromiso con los voluntarios
- Desarrollo de una comunidad
- Fortalecimiento del equipo

8.2.2 Desafíos

A continuación, se presentan algunos desafíos principales basados en un estudio reciente de Quelle (2018) y Vijayann (2013). En general, se acepta que uno de los principales desafíos para las empresas sociales y su actividad en RRSS es encontrar la plataforma más efectiva, en función de su modelo de negocio, los objetivos y su propia identidad. Según Quelle (2018), los principales desafíos relacionados con el uso de las redes sociales incluyen:

- **Evaluación de las acciones realizadas y datos de redes sociales:** Por lo general, se necesita tiempo para obtener conversiones porque las redes sociales son un proceso largo que implica invertir en las relaciones con los clientes.
- **Falta de capacidad para desarrollar una estrategia integral de redes sociales:** Existe una falta generalizada de comprensión sobre las estrategias de RRSS, cómo comenzar a construirlas y cómo medir su impacto.

Además, según un estudio anterior de Vijayann (2013), otros desafíos son:

- **Construir una red**: como cada persona / entidad que empieza en las RRSS, el emprendedor social podría tener dificultades para construir una red.
- **Credibilidad**
- **Enviar el mensaje correcto**
- **Falta de recursos humanos y financieros**: Muchas empresas a menudo no tienen un equipo especializado para la estrategia de redes sociales y no están dispuestas ni son capaces de invertir recursos en acciones de RRSS.

8.3 PRINCIPALES OBJETIVOS DEL USO DE LAS RRSS EN EMPRESAS SOCIALES Y CANALES RELEVANTES

8.3.1 *Objetivos principales*

Está ampliamente aceptado que las redes sociales dentro de las empresas sociales se utilizan cada vez más como una **herramienta de marketing**, un **canal de interacción** con los clientes y clientes potenciales o como una **herramienta de gestión de la reputación** y, por supuesto, para **aumentar las 'ventas'** o la **reputación de los voluntarios y otros participantes**.

Por ello, vale la pena que las empresas sociales centren sus esfuerzos en buenas estrategias para estas plataformas, con el fin de crear una imagen de marca, o como canal para interactuar con los usuarios o para llegar a **nuevos seguidores**. A veces, las redes sociales también se pueden utilizar para mejorar la **comunicación interna** entre los empleados de la empresa, según Hootsuite Barometer (2018).

8.3.2 *Canales relevantes*

Las redes sociales favoritas de las organizaciones con y sin fines de lucro son paralelas a las RRSS más populares entre los usuarios individuales. A continuación, presentamos las más relevantes y su popularidad en los países socios:

- **Facebook:** como página en general, pero también la función 'Grupos' de Facebook, es una excelente oportunidad para las empresas, no solo para aumentar la interacción con clientes o voluntarios, sino también para resolver preguntas relacionadas con productos o servicios. Es utilizado por el 95% de las empresas en España. Facebook también tiene la audiencia publicitaria más grande de Chipre, y es la red social más utilizada que por las empresas en Grecia (Polychroniou, 2012).

- **LinkedIn:** ayuda a las empresas a conectar Business to Business (B2B), mediante la información más relevante o la actividad respecto a sus ventas o causa social. LinkedIn junto con Facebook, es la plataforma que mejor ayuda a las empresas a expandirse. Esta usado en un 59% de empresas en España. LinkedIn también tiene una audiencia, con 260.000 miembros registrados, en Chipre. Es la plataforma más popular para uso profesional con una penetración del 79% entre el personal de las empresas, y también para la búsqueda de empleo en Grecia. (Guía de redes sociales, 2013).
- **Twitter:** apuesta por funciones exclusivas de búsqueda de contenido audiovisual; especialmente con la función de recomendaciones de video personalizadas en la pestaña Explorar. Twitter ocupa el tercer lugar con 157,5 mil usuarios por mes en Chipre. Pero es menos popular en Grecia, con 33% de las ONG que lo utilizan (Polychroniou, 2012), e incluso menos popular en España, pero nuevamente con una audiencia relativamente grande.
- **Instagram:** la función que te permite comprar directamente desde Instagram en lugar de ir a una determinada página web es algo que las marcas están aprovechando al máximo. Es utilizada por el 73% de las empresas en España, en Chipre, ocupa el segundo lugar con 580.000 usuarios activos mensuales. Y en Grecia es el cuarto medio de comunicación más popular, utilizada por el 2,14% de los usuarios de Internet.
- **Youtube:** esta plataforma permite a las empresas crear videos de alta calidad y de gran interés para los usuarios, informando sobre diferentes productos, novedades y similares. Es particularmente popular en uno de los países socios, ya que parece que el 63% de las empresas en España lo usan regularmente.

- **Blogs:** los blogs son particularmente populares entre los jóvenes y pueden. Son utilizados por el 40% de las ONG que participan en el estudio griego de Polychroniou (2012). Los blogs son también uno de los canales favoritos para ayudar a la promoción dentro del contexto chipriota según WSI, una agencia de marketing digital.
- Algunos otros canales de redes sociales incluyen Vimeo y Flickr, RSS, Pinterest e incluso, hasta cierto punto, Wikipedia.

8.4 BUENAS PRÁCTICAS PARA UN USO EFICAZ DE LAS RRSS

Una de las acciones más importantes según un estudio reciente de Aboulhosn (2019) para crear un plan de RRSS efectivo es asegurarse de que la entrega de su contenido sea **regular**. El autor exclama que *“una organización que gestiona sus redes sociales de manera efectiva es una organización que planifica con anticipación y programa publicaciones, durante la semana”*.

La mejor práctica es crear un **calendario**, planificando las publicaciones que se crearán y el marco de tiempo (fecha y hora). Este calendario debe actualizarse periódicamente siguiendo el alcance de cada publicación. Si un tipo de publicación / un tema tiene más alcance que otro, prioriza la publicación de contenido similar. Por supuesto, más allá del calendario típico / tradicional, algunas herramientas gratuitas online que se mencionan en la siguiente sección pueden ser de ayuda.

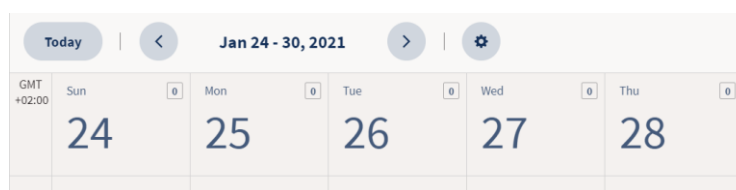


Gráfico 14: [Plantilla de Hootsuite](#)

En Newberry (2019) podemos encontrar recomendaciones similares a las anteriores, pero también enfatizando la utilidad del **seguimiento y redefinición** del rendimiento; saber qué funciona y qué no funciona para decidir los próximos pasos y tomar las medidas adecuadas.

Como también se remarcó en un estudio anterior de Vijayann (2013), es **necesario elegir qué promocionar**: la organización o la causa. Promover la causa es más eficaz, ya que permite a las personas conectar con el contenido. Según el mismo autor, la empresa debe **determinar los canales a utilizar**.

La audiencia varía según los canales, por ejemplo, Facebook, Twitter, LinkedIn no son utilizados por los mismos colectivos. El primer factor de diferencia es la edad: **la generación más joven tiende a reunirse en medios nuevos**. Por ejemplo, en 2020, Tik Tok se alzó como el nuevo canal de comunicación por excelencia. Facebook todavía está muy extendido, pero los usuarios están cambiando rápidamente. Además, los usos de cada canal suelen variar entre países. Algunas redes pueden ser más populares en algunos países que en otros.



¿Estás interesado en las particularidades nacionales con respecto a los canales de redes sociales?

Puedes acceder al artículo completo [aquí](#).

La conclusión es que cualquier emprendedor debe estar al día con los canales más populares que se utilizan en el país al que se dirige y el rango de edad referente para tomar decisiones sólidas.

Storytelling es una técnica de comunicación nacida en Estados Unidos en la década de 1990 adaptada a las redes sociales. Hoy en día se utiliza mucho en marketing y publicidad. En lugar de presentar las fortalezas y los activos de una empresa, se trata de usar una narrativa para interactuar con la audiencia. Provee un mensaje claro y retenible. Sin embargo, las empresas sociales tienen algo de lo que carecen otras empresas: historias auténticas. Al confiar en su causa, los emprendedores sociales podrán compartir historias que sean reales y que desencadenarán reacciones (Anthill, 27.04.2018).

Tampoco olvidemos la importancia de vincular las cuentas de redes sociales con páginas web, compartir cuentas de redes sociales, **usar palabras clave y hashtags**, optimizar los contenidos de acuerdo con cada plataforma de redes sociales (Garvin, 22.11.2019).

Otra buena práctica con respecto a las personas que pertenecen a los grupos destinatarios, es alentar a los voluntarios a crear o compartir contenido para llegar a más audiencias.

Barry Feldman, presidente de Feldman Creative, estrategia de marketing de contenidos, propone el modelo de interacción AEIOU. He aquí una descripción breve:

- H(A)cer preguntas.
- Invocar (E)xpresión.
- Proporcionar (I)ncentivos.
- Haz (O)ferzas.
- Porporcionar (U)tilidad.

Lo que sigue son dos encuestas y estadísticas dirigidas por la plataforma "SproutSocial" que muestran el *"Tipo de contenido con el que los consumidores quieren ver"* y los *"Comportamiento que los consumidores esperan de sus marcas favoritas en redes sociales"*.

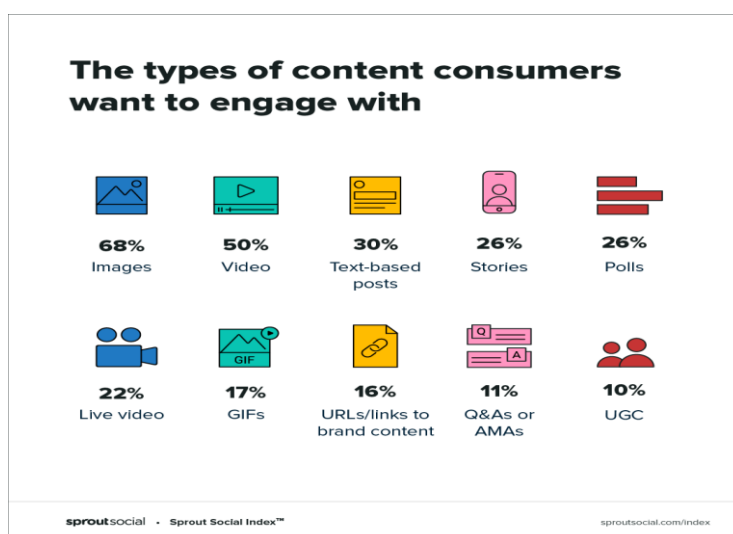


Gráfico 15: [Tipo de contenido con el que los consumidores quieren ver](#)

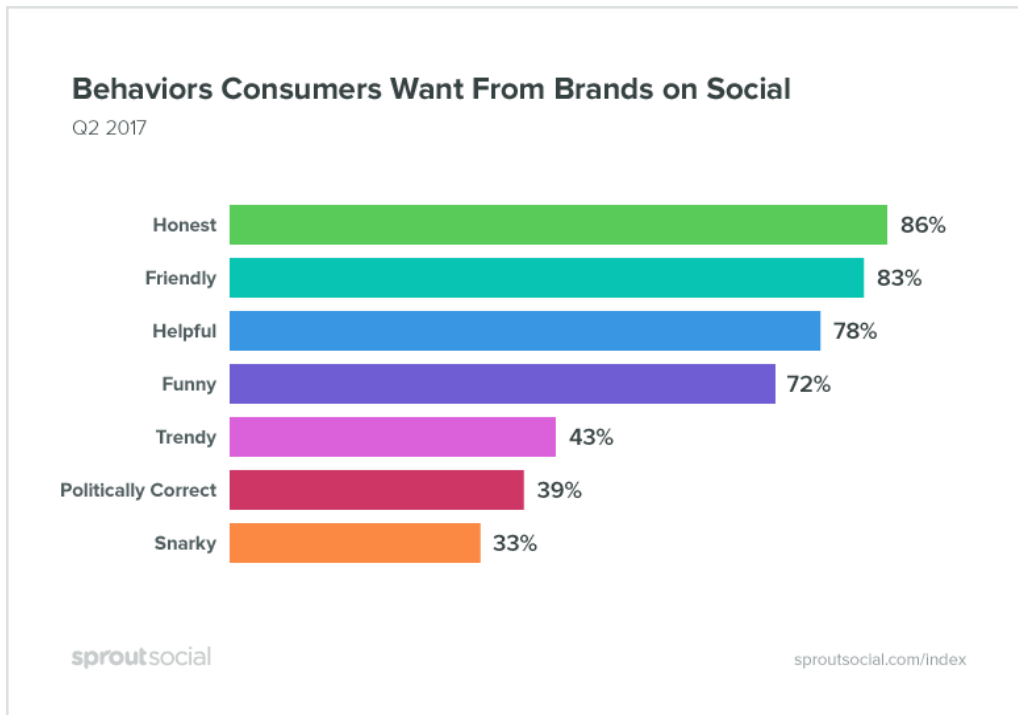
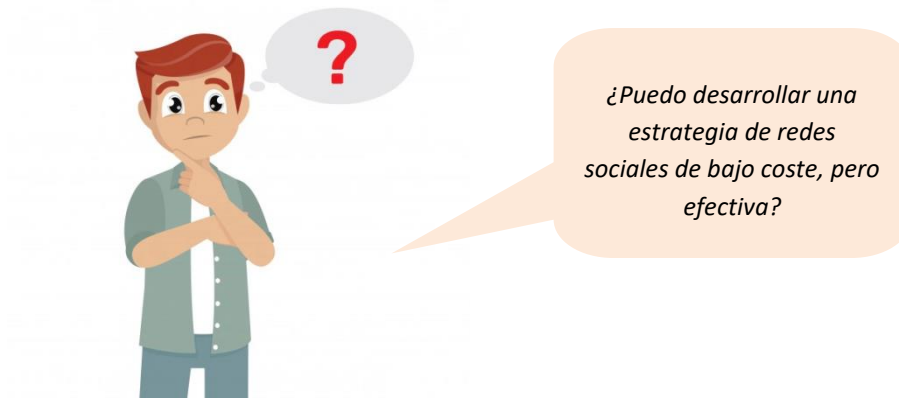


Gráfico 16: [Comportamiento que los consumidores esperan de sus marcas favoritas en redes sociales](#)

8.5 HERRAMIENTAS DE REDES SOCIALES

8.5.1 Herramientas para desarrollar tu estrategia de redes sociales



¡Definitivamente sí! A continuación, puedes encontrar algunas herramientas que te ayudarán, ¡y son gratuitas!

- **Content Strategy Canvas:** es una de las herramientas más valiosas para la planificación de RRSS. Es una herramienta fácil que puede ser analizada por el equipo de cualquier empresa social y ayuda a dar forma a los principales objetivos, audiencias, canales, contenidos, etc.

Público	Control	Contenido	Formatos	Distribución
	Marca		Workflow	
Stakeholders		Objetivos		

Gráfico 17: Content Strategy Canvas

Hay más de un tipo de Content Strategy Canvas. Depende del equipo seleccionar uno u otro, siempre pensando en el que sea más eficiente.

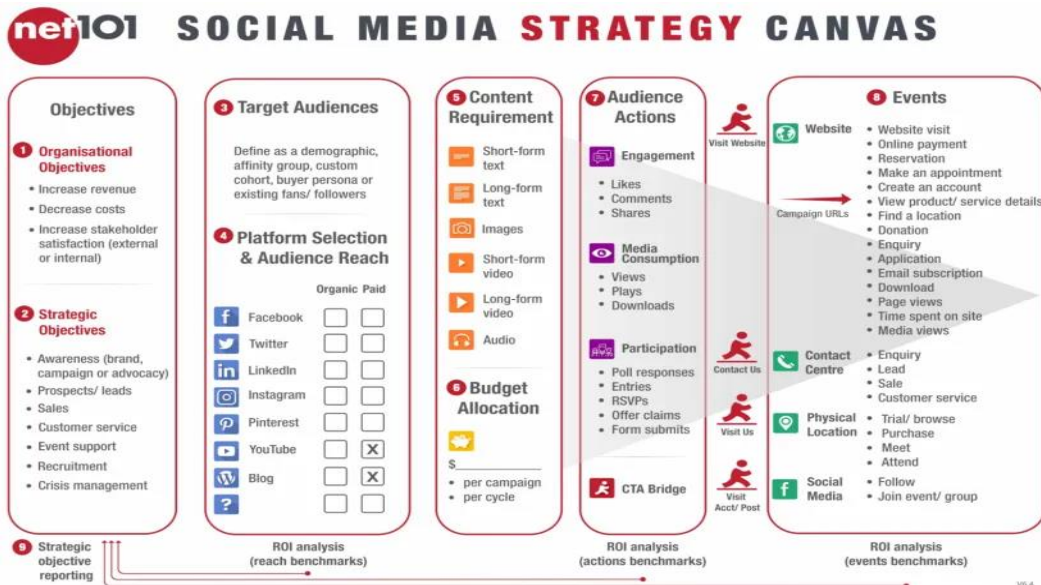


Gráfico 18: [Social Media Strategy Canvas](#)



Gráfico 19: [Herramientas de marketing digital](#)

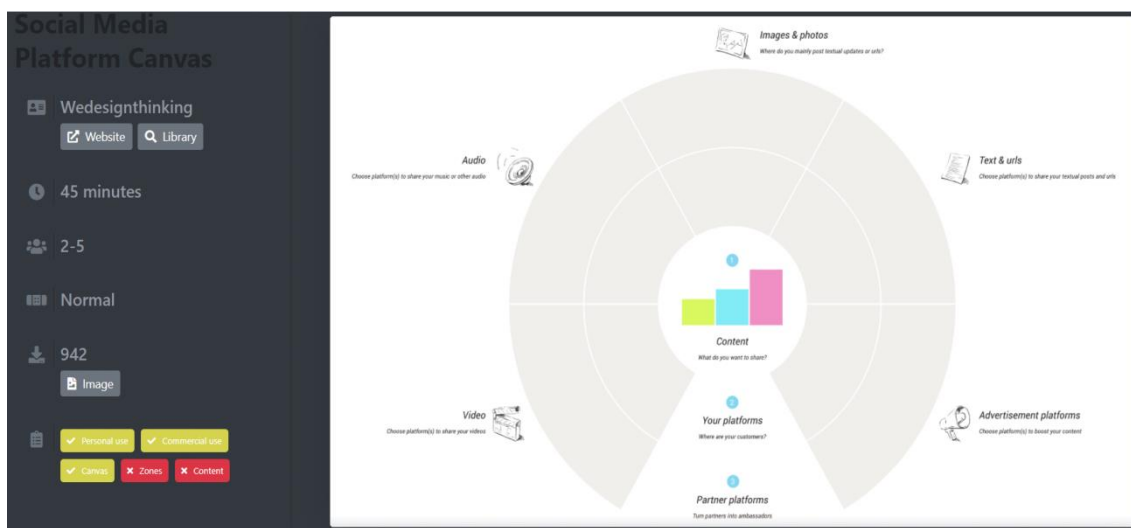


Gráfico 20: [Social Media Platform Canvas](#)

- **Persona Canvas:** otra herramienta interesante es el **Persona Canvas**. Permite que un equipo defina la 'persona' de su grupo destinatario y encuentre los canales y mensajes correctos para llegar a ellos y atraerlos. De manera similar, al mencionado anteriormente, Content Media Canvas, el Persona Canvas también tiene múltiples plantillas para elegir, por ejemplo:



Gráfico 21: Persona Canvas

- **Gestión de herramientas de contenido de redes sociales:** También hay muchas herramientas valiosas que ayudan a la gestión del contenido diario de las redes sociales. Un ejemplo es esta [herramienta de Excel gratuita](#) que te da la oportunidad de describir con mayor precisión la misión, el contenido y mucho más de cada canal, así como establecer objetivos.



En [este enlace](#) también puedes encontrar algunas pautas sobre cómo utilizar las herramientas.

8.5.2 Herramientas para programar tu contenido en redes sociales



¿Cómo puedo planificar el contenido de redes sociales de manera efectiva, automática y a bajo coste?

Los usuarios individuales o las empresas pueden encontrar varias plataformas gratuitas o de pago online para administrar canales de redes sociales, subir contenido y programar publicaciones. Aquí vamos a presentar algunos de los más útiles, la mayoría de ellos gratuitos.

- **Hootsuite:** es una de las plataformas de planificación de redes sociales más modernas, recomendadas y utilizada por el sector. Un usuario puede administrar diversos canales de redes sociales, subir contenido creado y programar su publicación a través de esta plataforma.
- **SproutSocial:** también se puede utilizar como una herramienta de publicación y calendario de contenido que "*facilita a los equipos o individuos planificar y programar todas sus publicaciones en RRSS*" (Bernazzani, sin fecha).
- **Buffer:** es conocido como una de las herramientas de gestión de RRSS más simples que permite planificar y programar publicaciones y brinda una ventaja que acelera el proceso de publicación en las redes sociales.
- **NapoleónCat:** es otra web gratuita de gestión de redes sociales con una amplia gama de funcionalidades. Ofrece análisis sencillos, identifica los contenidos de mejor rendimiento y los mejores momentos para publicar. También ayuda con el servicio al cliente, al centralizar las bandejas de entrada de cada canal en una sola.

8.6 MÉTODOS PARA CAPTAR NUEVOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TU EMPRESA SOCIAL MEDIANTE EL USO DE LAS REDES SOCIALES.

Al compartir ofertas de trabajo a través de las redes sociales, las empresas encuentran a alguien de manera más directa. En el caso de las empresas sociales, la comunidad generalmente ya tiene interés en la causa anunciada. Algunas personas incluso podrían participar, a través del voluntariado en organizaciones sin ánimo de lucro similares. Por ello, al publicar la oferta de trabajo en canales de redes sociales, los emprendedores podrían recibir más solicitudes que se ajusten a sus necesidades. Una de las estrategias para el uso óptimo de las redes sociales es alentar a los beneficiarios, público en general, y demás, proporcionar contenido también durante las actividades que organiza la empresa. Según la calidad y la coherencia del contenido, la personalidad general del creador podría reclutar fácilmente nuevos miembros. Por lo general, los seguidores activos o voluntarios son las personas más comprometidas con la misión de la empresa. Así que **interactúa** siempre con ellos y no dudes en **anunciar nuevas vacantes** de puestos para voluntarios, miembros del equipo o empleados en tus RRSS.

Muchas plataformas de RRSS también pueden proporcionar **servicios de contratación** (por ejemplo, anuncios de empleo en Facebook, LinkedIn o Instagram), y los empleadores pueden aprovechar esta opción. LinkedIn está especializado en esto y, además, puedes buscar información sobre el perfil de cada persona para entender mejor su trayectoria. LinkedIn como red de profesionales se está volviendo cada vez más popular, especialmente entre los jóvenes de 24 a 35 años, que representan el 60% de sus usuarios (Iqbal, 2020).

Lo más probable es que la gente busque primero una empresa en LinkedIn a la hora de buscar trabajo. Por lo tanto, tener un canal de LinkedIn ayudará a la start-up social a reunir una comunidad más significativa de personas interesadas.

El motor de búsqueda avanzada de personas de LinkedIn también es útil ya que brindan a los reclutadores ventajas significativas sobre otras redes. La versión gratuita brinda mucha flexibilidad para poder encontrar personas cualificadas que puedan ser adecuadas para un puesto determinado (Solar, n/d).

Puedes pensar que Facebook es solo una herramienta de entretenimiento / participación social o para compartir pensamientos e imágenes, pero en realidad se puede usar Facebook para 'Administrar trabajos'. Gracias a este elemento, es posible crear una oferta de trabajo que aparecerá en la página de la empresa, administrar solicitudes, conversar con los postulantes y programar entrevistas. Además, las páginas de trabajo en las redes sociales como Facebook brindan contenido entretenido relacionado con la cultura de la empresa, así como respuestas rápidas a todas las revisiones y consultas y destacan los logros personales y las historias de éxito de los empleados para humanizar el proceso (Solar, n/d).

8.7 EJEMPLOS DEL USO EFECTIVO DE LAS REDES SOCIALES

En el siguiente apartado presentaremos algunos ejemplos de start-up sociales que hacen uso efectivo de las redes sociales.

Givemed

En el caso de Grecia, Givemed se centra en resolver el problema de la falta de sistemas organizados de recogida y gestión de medicamentos. En Grecia, 2.300.300 personas viven por debajo del umbral de la pobreza y se enfrentan obstáculos extremadamente difíciles para cubrir sus necesidades en cuanto a medicamentos. Por otro lado, 34.000.000 de paquetes de medicamentos caducan y se desechan cada año.

Givemed ha creado una aplicación donde las personas pueden registrar sus medicamentos que no usan, y la aplicación se los hace llegar a personas que lo necesiten. Givemed es muy activo en [redes sociales](#), ya que publica cada 2 días algo relevante sobre sus acciones. También publican con mucha frecuencia publicaciones sobre nuevos empleados o voluntarios a través de las cuales empoderan a su equipo con nuevos miembros.

Humane

[HUMANE](#) es otro buen ejemplo de una start-up social procedente de Grecia, centrada en la defensa de las personas con problemas de salud.

Humane tiene una presencia muy poderosa en [Facebook](#) mediante el uso de videos. Atrae a muchas personas y nuevos miembros, así como a clientes potenciales, para sus productos, en parte debido a los conmovedores videos que crean.

Sheedo y Hemper

Gloria Gubianas es cofundadora de dos grandes empresas sociales en España: Sheedo y Hemper. El primero de estos, [Sheedo](#), es una empresa que fabrica papel plantable, con el objetivo de darle una segunda vida al papel.

[Hemper](#), por otro lado, es una exitosa marca de moda sostenible cuyos productos son hechos a mano en Nepal con cáñamo, un producto sostenible, mientras favorece el desarrollo de la comunidad nepalí donde se fabrica. Ambas tienen 77,4k seguidores en [Instagram](#).

Auara

Antonio Espinosa es un joven empresario español que ha logrado viajar por medio mundo y poner en marcha su propio negocio, [AUARA](#), empresa de agua embotellada fundada en 2012, cuyos beneficios están destinados a solucionar el problema del agua potable en los países en desarrollo.

El equipo de AUARA ha conseguido convertirse en la primera marca de Europa en fabricar botellas con material R-Pet 100% reciclado y ostentan una gran cantidad de premios y reconocimientos gracias a los proyectos de saneamiento de agua que financian en estos países. [AUARA](#) tiene 18k seguidores en [Instagram](#).

Too Good To Go

[Too Good To Go](#) tiene dos objetivos: por un lado, reducir el desperdicio de alimentos a través de una App que conecta a los distribuidores de alimentos que tienen excedentes y clientes. Por otro lado, contribuyen a crear conciencia en España sobre el desperdicio de alimentos, ya que cada año 7,7 millones de toneladas de alimentos que se desperdician. Tienen 48,2 K seguidores en [Instagram](#).

Controlley

La start-up social chipriota Conscious Trolley ([Controlley](#)) es una plataforma colaborativa de cambio social, que reúne e incentiva a personas, ONGs y empresas a unir fuerzas para contribuir al abastecimiento y financiación colectiva, e implementar proyectos y campañas sociales de beneficio común. Tienen cuentas en [Facebook](#), [Twitter](#) y [LinkedIn](#), aunque no son tan activos como los ejemplos anteriores.

AKTI

[AKTI](#) Project and Research Center es una ONG sin fines de lucro con sede en Nicosia, Chipre. Fue fundada en 2000 y hoy ha logrado crear una extensa red de colaboradores y voluntarios para contribuir a la sensibilización ambiental y la promoción del desarrollo sostenible. AKTI utiliza todas las redes sociales más populares, incluidas, [Facebook](#) con 4.527 seguidores (considerando la población de Chipre), [Twitter](#) y [Youtube](#).

También hay varios ejemplos en todo el mundo del uso eficaz de las redes sociales por empresas sociales en torno a los ODS. Estos pueden ser una inspiración para los jóvenes que desean comenzar su empresa social e incluso si desean que su empresa se relacione con los ODS. Recomendamos encarecidamente visitar las webs que se mencionan a continuación.



Asegúrate de consultar las webs de:

[Alive and kicking](#), [Black Lives Matter](#),
[4Ocean](#) y [Tentree](#)

8.7.1 Métodos para captar la atención de más personas mediante el uso de las redes sociales

Algunas actividades que se pueden realizar a través de las redes sociales para involucrar a más personas en iniciativas sociales incluyen "fomentar el intercambio u ofrecer regalos". Esto incluye **organizar cuestionarios** en los que los

participantes ganan premios. En términos generales, si las personas ven que pueden obtener algo gratis, con mucho gusto compartirán la publicación con sus amigos y la cantidad de seguidores aumentará rápidamente, puede ser simplemente dar me gusta a una página y compartir la publicación o publicar las mejores fotos de X asunto y pedir a otros participantes que voten. De hecho, los pequeños obsequios pueden incentivar a tus seguidores a participar en un cuestionario y compartirlo con otros (TNS, 2020).

9. ACTIVIDADES PARA MEJORAR TUS HABILIDADES DE RRSS

En esta sección, proporcionamos una selección de actividades propuestas por el consorcio en relación con las habilidades de redes sociales para emprendedores sociales. Estas actividades pueden ser útiles al iniciar tu empresa social o, para los formadores de jóvenes como material adicional a los planes de estudios oficiales. Son fáciles de implementar en grupo o individualmente, como parte de una formación profesional en equipo o personal.



Si quieres familiarizarte con 5 plataformas de redes sociales diferentes mientras creas contenido útil para tu empresa, puedes visitar [este enlace](#) y obtener algunas ideas.

Puedes encontrar más información en el artículo denominado [“20 ideas y actividades de formación en servicio al cliente”](#), que se centran en un área particular de aprendizaje: trabajo en equipo, comunicación, pensamiento crítico, capacidad de escuchar, autoconciencia, clientes difíciles o empatía.



Los socios del proyecto INSPIRE han puesto a prueba en una formación internacional las siguientes actividades de esta guía.

- **Actividad A:** te ayudarán a dirigirte a la audiencia correcta para tu start-up social.
- **Actividad B:** se centra específicamente en utilizar el administrador de anuncios de FB para acercarte a tu público objetivo.
- **Actividad C:** te ayudará a que tu contenido sea lo más inspirador posible.
- **Actividad D:** útil para administrar varias redes sociales al mismo tiempo (para un uso efectivo del tiempo y la programación).

Actividad A: Crea tu “buyer” persona social

El objetivo de esta actividad es brindar a los participantes la oportunidad de comprender las necesidades de su grupo objetivo en redes sociales.

Nº de participantes	Indistinto
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	15-30 minutos
Materiales necesarios para la implementación	Plantillas de “buyer” persona social para cada grupo, bolígrafos o, en caso de hacerse online, trabajar en Jamboard en salas de grupos y poner post-its.

El procedimiento para poder realizar esta actividad es el siguiente:

- El moderador explicará al grupo de participantes que van a desarrollar un “buyer” persona social para su causa social.
- Solicitar a los participantes que formen grupos de 2-3 personas y definan una causa en la que quieren trabajar su campaña de redes sociales.
- Posteriormente, entregar a cada grupo una plantilla de “buyer” persona social para trabajar sus personajes. Es importante intentar dar algunos ejemplos para que los participantes comprendan mejor qué hacer.

¿Necesitas inspiración? Pues echa un vistazo a este [vídeo](#).



Por ejemplo:

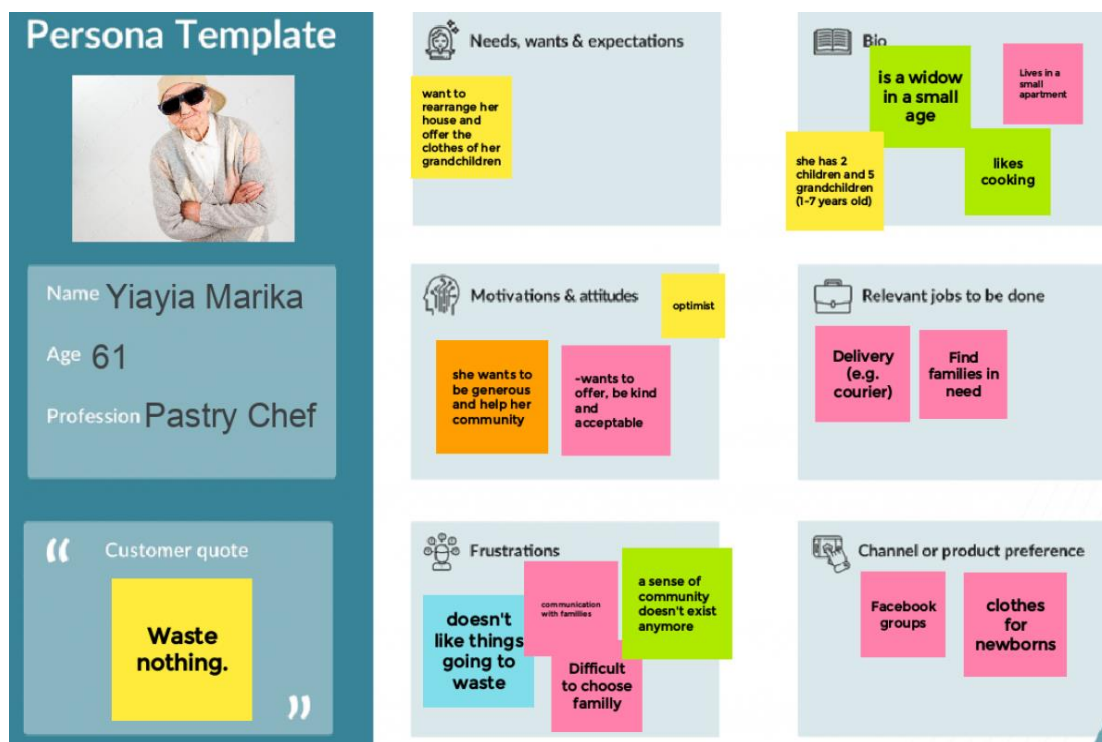


Gráfico 22: [Actividad de Buyer Persona Canvas LTTA 1](#)

Actividad B: Inspiración de AD

Esta actividad tiene como objetivo proporcionar pautas sobre cómo usar el administrador de anuncios de Facebook para comprender a un público objetivo. Los participantes deben crear una campaña para promover la visión de la empresa. Se les dará 20 minutos para definir su plan de comunicación. Los objetivos específicos de la actividad son:

- Para comprender mejor el perfil de su(s) grupo(s) objetivo(s)
- Para interactuar mejor con su grupo objetivo.

Nº de participantes	Idealmente 10 participantes
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	15-30 minutos
Materiales necesarios para la implementación	Portátiles, folletos y presentaciones en PowerPoint.

Una vez que hayan terminado de definir su plan de comunicación, se les pedirá que expliquen:

- cuál es su grupo objetivo,
- a quién quieren acercarse a través de su campaña y por qué.

Después de que definan estas preguntas, deberán analizar los grupos a los que llegan a través del administrador de anuncios de Facebook.

Actividad C: *INSPIRA tu contenido*

Esta actividad tiene como objetivo ayudar a las personas que pueden no tener los conocimientos adecuados para la creación de contenido en redes sociales. Los participantes conocerán las plataformas de código abierto: software para la creación de contenido de acuerdo con cada tipo de red social utilizada. Además, deberán crear contenido para una pequeña campaña de Instagram o Facebook.

Nº de participantes	Idealmente hasta 10 participantes
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	15-30 minutos
Materiales necesarios para la implementación	Portátiles, folletos y presentaciones en PowerPoint.









Para realizar esta actividad:

- Se pedirá a los participantes que definan las siguientes cuestiones:
 - Deberán seleccionar una idea / causa para apoyar a través de las redes sociales.
 - Una vez que hayan definido su idea / causa intentarán llenar la plantilla
 - Finalmente, presentarán y explicarán sus resultados.

El material para esta actividad lo puedes encontrar aquí; 1) [Content Strategy Canvas](#), 2) [Social Media Strategy Canvas](#) y 3) [Herramientas de marketing digital](#).

A continuación puedes ver la plantilla de la actividad, así como un ejemplo real:

Social Media Canvas *Project name:* _____ *Date:* _____ *Version:* _____









Objetivo 	Temática del contenido 	Equipo 
Canales  <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> f <input type="checkbox"/> t <input type="checkbox"/> y <input type="checkbox"/> g+ <input type="checkbox"/> t <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> in <input type="checkbox"/> @ <input type="checkbox"/> p <input type="checkbox"/> ? <input type="checkbox"/> ? 	Formato del contenido 	Presupuesto 
Frecuencia 	Tono 	

Social Media Canvas | © Orange Cube Group | orangecubegroup.com

Gráfico 23: Plantilla de Social Media Canvas

Group 1

Social Media Canvas *Project name:* _____ *Date:* _____ *Version:* _____

<p>COOL TOOLS</p> <p>Google Trends: in order to know which are the relevant topics at a particular moment.</p> <p>Google Key Words: to search key words of your business activity on social media</p>	<p>Goal Write what success looks like for you. </p> <p>To engage our "personas" in our social initiative - to donate clothes</p> <p>Raise awareness of the topic</p> <p>To reach and engage a large number of "personas"-donators</p>	<p>Content Topics Jot down a few key categories you can post around. </p> <p>Statistics on the issue and real stories or interviews in order to raise awareness on the topic and on the topic of gender equality and promote cooperation</p> <p>Donation campaigns: specific</p> <p>"What have we done" section with photos and short videos</p>	<p>Team Pick who will coordinate. </p> <p>SEO, a social media manager</p>
	<p>Channels Select which channels you want to leverage. </p> <p><input checked="" type="checkbox"/> f <input checked="" type="checkbox"/> t <input checked="" type="checkbox"/> y <input checked="" type="checkbox"/> g+ <input checked="" type="checkbox"/> t</p> <p><input type="checkbox"/> in <input type="checkbox"/> @ <input type="checkbox"/> p <input type="checkbox"/> ? <input type="checkbox"/> ?</p>	<p>Content Format Identify what post formats your users prefer. </p> <p>Short videos</p> <p>Images, infographics</p> <p>Short texts: including questions to engage the reader</p> <p>Polls</p> <p>Include specific hashtags</p>	<p>Budget Outline your spending. </p> <p>Facebook: pay for reaching more people with the posts. Instagram a daily budget of 10 euros.</p>
	<p>Rhythm Plan when you will post on social media. </p> <p>Twitter, Facebook and Instagram on a daily basis (12am-1pm) / Youtube: twice or three times per month</p>	<p>Content Tone Choose a tone to create the feeling users want. </p> <p>Informal and familiar. Appealing to the emotions of the readers. Humour in some cases will be a good option as well</p>	

Social Media Canvas | © Orange Cube Group | orangecubegroup.com

Gráfico 24: [Actividad de Social Media Canvas LTTA 1](#)

Actividad D: Gestión eficaz

Esta actividad tiene como objetivo ilustrar a los participantes sobre la importancia de una buena gestión de redes sociales, recibir algunos consejos, pero principalmente, se les instruirá sobre herramientas para hacer el proceso más fácil y menos lento.

Nº de participantes	Grupos de 3-4 participantes o individualmente
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	15-30 minutos
Materiales necesarios para la implementación	Computadoras portátiles, conexión a Internet y posiblemente tutoriales en PowerPoint o video

Es importante pensar en un contenido específico para que los participantes lo publiquen. El objetivo de esta actividad no es enseñarles cómo crear contenido, sino cómo publicarlo de manera efectiva y obtener el interés de la audiencia.

- En primer lugar, se pedirá a los participantes que programen un contenido determinado en los canales de redes sociales que consideren relevantes, sin instrucciones previas.
- A continuación, se darán instrucciones sobre cómo utilizar herramientas como Hootsuite, explicando sus beneficios.
- Después, los participantes deberán aplicar las pautas dadas y compartir una publicación en todos los canales utilizando las herramientas proporcionadas.
- Es importante recordar la importancia de programar las publicaciones de acuerdo con la audiencia.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Los 7 principales desafíos que enfrentan las empresas sociales. (2017, 24 de mayo). Noticias y vistas. <https://newsandviews.zurich.co.uk/talking-point/7-top-challenges-facing-social-enterprises/>
- 30 Under 30 2019: Emprendedores sociales. (n/d). Forbes. Acceso el 27 de agosto de 2020, <https://www.forbes.com/30-under-30/2019/social-entrepreneurs//>
- 30 Under 30 2020: Emprendedores sociales. (nd-a). Forbes. Acceso el 27 de agosto de 2020, <https://www.forbes.com/30-under-30/2020/social-entrepreneurs/>
- 2015.KolakoviM.SisekB.TurukM.2015ChallengesandOpportunitiesofSocialEntrepreneurshipinCroatia.pdf. (n/d).
- Abi-Aad, G. (2015, 16 de agosto). Redes sociales para el emprendimiento social. Empresario. <https://www.entrepreneur.com/article/249379>
- Aboulhosn. (2019, 27 de septiembre). Cómo diseñar una estrategia de contenido de redes sociales eficaz. Sprout Social. <https://sproutsocial.com/insights/social-media-content-strategy/>
- Adelante Conocimiento y Desarrollo. (n/d). Sobre nosotros. Acceso el 4 de septiembre de 2020, <http://www.adelante.info/index.php/en/about-us>
- Apadrina un Olivo. (n/d). Casa. Acceso el 4 de septiembre de 2020, <https://apadrinaunolivo.org/en>
- Ashoka. (n/d). Empresas Sociales: Aprendizajes sobre la práctica de emprendedores sociales. ASLE. (2020, 25 de agosto). <http://www.asle.es/?lang=en>
- Brown K. y K. Rasmussen. (2019). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2019: Personas, Planeta, Prosperidad en Foco. Fundación ONU <https://unfoundation.org/blog/post/the-sustainable-development-goals-in-2019-people-planet-prosperity-in-focus/>
- CEPES. (2020, 25 de agosto). ¿Qué es la Economía Social? https://www.cepes.es/social/econ_social_que_es
- CEPES. (n/d). Economía social y ODS. Acceso el 21 de octubre de 2020, <https://www.cepes.es/general/economiasocialyods&lng=en>

- Charalambous S. y George Isaias G. (2014), A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Country Report for Cyprus, Comisión Europea, p. 10
- Clark, P., & 6, A. (2020, 06 de agosto). Pymes en Europa que usan las redes sociales 2019. Acceso el 8 de enero de 2021, <https://www.statista.com/statistics/910116/smes-in-europe-that-use-social-media/>
- *ContentServer.pdf*. (n/d). Acceso el 1 de diciembre de 2020, <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=146817631&S=R&D=bsu&EbscoContent=dGJyMNLr40Sepq84wtvhOLCmsEieprJSr6u4SbGWxWXS&R6U4SbGWxWXPXS&R>
- *Chipre-IS-Feb-2017-Social-Media-Island.pdf*. (n/d).
- *Digital 2020: Chipre*. (n/d). DataReportal: conocimientos digitales globales. Acceso el 27 de agosto de 2020, <https://datareportal.com/reports/digital-2020-cyprus>
- Descargue la plantilla de diapositiva de gráfico de árbol gratis. (2017, 20 de noviembre). Acceso el 8 de enero de 2021 https://www.freepik.com/free-vector/tree-chart-slide-template_1430890.htm
- ECNL y PNUD. (2012). Marco legal para la economía social y las empresas sociales: un informe comparativo http://ecnl.org/dindocuments/442_ECNL%20UNDP%20Social%20Economy%20Report.pdf
- *Empresas por tamaño de negocio*. (n/d). [Texto]. Biblioteca de la OCDE. Acceso el 27 de agosto de 2020, https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/enterprises-by-business-size/indicator/english_31d5eeaf-en
- Base de datos EPALE (2020), Centro SYNTHESIS de Investigación y Educación
- Estévez, Ricardo. (2019). Los ODS y las nuevas oportunidades para las empresas. Ecointeligencia. Acceso en noviembre de 2020,; <https://www.ecointeligencia.com/2019/12/ods-opportunidades-empresas/>
- Comisión Europea (2019) Empresas sociales y sus ecosistemas en Europa. Informe de país actualizado: Chipre. Autor: George Isaias. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, p. 10

- EY Global. (2017). Por qué los Objetivos de Desarrollo Sostenible deberían estar en su plan de negocios. Acceso el 11 de noviembre de 2020, https://www.ey.com/en_gl/assurance/why-sustainable-development-goals-should-be-in-your-business-plan
- Force, AG (2017). 9 ejemplos de modelos de negocio para empresas sociales. Cambiar de creador. Acceso el 25 de septiembre de 2020, <https://changecreator.com/9-business-model-examples-social-enterprises/>
- Grassl, W. (2012). Modelos comerciales de empresa social: un enfoque de diseño para la hibridación. 1 (1), 23.
- Georgiou, M. (2017, 20 de marzo). SÍNTESIS Centro de Investigación y Educación [Texto]. EPALE - Comisión Europea. <https://epale.ec.europa.eu/en/organisations/synthesis-center-research-and-education>
- Gregoriou, M. (sin fecha). El reciclaje de ropa genera dinero en efectivo para los más necesitados | Correo de Chipre. <https://Cyprus-Mail.Com/>. Acceso el 27 de agosto de 2020, <https://cyprus-mail.com/2013/10/16/clothes-recycling-generates-cash-for-needy/>
- GUSTAVO PC en 28/05/2013 en 12:50 PM dijo: Jmegias en 28/05/2013 en 9:03 PM dijo:, David en 28/05/2013 en 1:19 PM dijo :, Jmegias en 28 / 05/2013 en 9:08 PM dijo :, David en 05/06/2013 en 10:37 AM dijo :, Jmegias en 10/06/2013 en 5:12 PM dijo :,. . . Angélica en 01/12/2020 en 10:09 PM dijo :. (2013, 03 de junio). Validation Board, una herramienta para gestionar tus hipótesis: Startups, Estrategia y Modelos de negocio. Acceso el 8 de enero de 2021, <https://javiermegias.com/blog/2013/05/validation-board-herramienta-validar-hipotesis-pivotar/>
- Habilidades duras frente a habilidades blandas. (n/d). Acceso el 8 de enero de 2021, <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/hard-skills-vs-soft-skills>
- Herramienta para elaborar el Elevator Pitch de tu Plan de Negocios: InsICC - InsICCblog. (n/d). Acceso el 8 de enero de 2021, <http://www.insicc.com/blog/recursos/herramienta-para-elaborar-el-elevator-pitch-de-tu-plan-de-negocios/>
- *Cómo el marketing digital es genial para las empresas sociales.* (2018, 27 de abril) <http://anthillonline.com/5-ways-digital-marketing-will-help-your-social-enterprise-change-the-world/>

- **Cómo crear un calendario de contenido de redes sociales: consejos y plantillas.** (2020, 03 de noviembre). Acceso el 8 de enero de 2021 <https://blog.hootsuite.com/how-to-create-a-social-media-content-calendar/>
- **En efecto.** (2019, 7 de octubre). Teoría del desarrollo profesional: definición e introducción. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/career-development-theory>
- **Kolakovic M., Sisek B. y Turuk M. (2015), Desafíos y oportunidades del emprendimiento social en Croacia.pdf.** (n/d).
- **Lake, C. (2020, 13 de febrero).** Presentamos el lienzo de estrategia de contenido. Acceso el 8 de enero de 2021, <https://www.searchenginewatch.com/2016/03/22/introducing-the-content-strategy-canvas/>
- **Actividad de formación y aprendizaje 1.** (nd). Acceso el 8 de enero de 2021, <https://inspireyouth.eu/learning-training-activity-1/>
- **Estadísticas de uso e ingresos de LinkedIn (2020).** (2018, 12 de noviembre). Negocio de Apps. <https://www.businessofapps.com/data/linkedin-statistics/>
- **Habilidades de gestión: definición y ejemplos.** (n/d). Indeed Career Guide. Acceso el 27 de agosto de 2020, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/management-skills>
- **Martin, A. (2020, 17 de julio).** Ejercicio de estrategia de redes sociales Net101 (2020). Acceso el 8 de enero de 2021, <https://www.digital-marketing-course.com.au/blog/the-net101-social-media-strategy-canvas/>
- **Herramientas mentales (2020).** Resolución de problemas: resolución de problemas empresariales complejos. Acceso el 11 de noviembre de 2020, https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_80.ht
- **OCDE (2020).** Empresas por tamaño de negocio (indicador). doi: 10.1787 / 31d5eeaf-en (Consultado el 01 de julio de 2020)
- **OCDE / UE (2017).** Impulso del desarrollo de empresas sociales: Compendio de buenas prácticas, OCDE. Editorial, París. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268500-en>
- **Parsons, N. (2017, 11 de octubre).** ¿Qué es un modelo de negocio? Explicación de modelos de negocio. Blog de Bplans. <https://articles.bplans.com/what-is-a-business-model-business-models-explained/>
- **Pin en Startup, Product Launch, Business Model y Solution Development Frameworks, Methodologies and Artifacts.** (n/d). Acceso el 8 de enero de 2021, <https://www.pinterest.es/pin/21814379422640772/>

- *Publicaciones y documentos - Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión - Comisión Europea.* (n/d). Acceso el 27 de agosto de 2020, https://ec.europa.eu/social/main.jsp?pager.offset=5&advSearchKey=socntec o&mode=advancedSubmit&catId=22&doc_submit=&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0
- Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. (2019, 31 de marzo). *Empresas sociales y sus ecosistemas en Europa: informe de país: Chipre.* [Sitio web]. <http://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c2d2e09d-73eb-11ea-a07e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF>
- *Cuestionario IO 3 - FINAL.docx.* (n/d).
- Quijano, G. (2018). "Qué es un modelo de negocio y cómo hacerlo efectivo". BBVA Open Mind. Acceso el 25 de septiembre de 2020, en: <https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/>
- Raith MG, Siebold N. (2018), Creación de modelos de negocio en torno a los objetivos de desarrollo sostenible, *Revista de modelos de negocio*, vol. 6, núm. 2, págs. 71-77
- Riani A. (2019). 6 modelos de ingresos que todo emprendedor debe conocer, *Forbes*. Acceso el 8 de septiembre de 2020, <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2019/11/14/6-revenue-models-every-entrepreneur-should-know/#4ec3da94475e>
- *SE Mapping_Country Report Cyprus.pdf.* (n/d).
- Sherman, S. (31 de octubre de 2011). Enseñar las habilidades clave de los emprendedores sociales exitosos. Revisión de la innovación social de Standford https://ssir.org/articles/entry/teaching_the_key_skills_of_successful_social_entrepreneurs#
- Gobierno español. (2018). Informe de España para la Revisión Nacional Voluntaria de 2018.
- Ejemplo de herramientas de estrategia: Lienzo FODA. (n/d). Acceso el 8 de enero de 2021, <https://online.visual-paradigm.com/diagrams/templates/analysis-canvas/strategy-tools/swot-canvas/>
- *Empresas sociales y sus ecosistemas en Europa. Informe de síntesis comparativa.pdf.* (n/d).

- Empresas sociales y sus ecosistemas en Europa: informe de país: España. (2020). Oficina de Publicaciones, <https://data.europa.eu/doi/10.2767/730936>
- Empresas sociales y sus ecosistemas en Europa. Informe de país actualizado Chipre-1.pdf. (n/d).
- Guía de redes sociales. (2013, 22 de noviembre). Acceso el 8 de enero de 2021, <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-greece/social-media-guide-for-greece/>
- Lienzo de la plataforma de redes sociales. (n/d). Acceso el 8 de enero de 2021, <https://www.canvasgeneration.com/canvas/social-media-platform-canvas/>
- Tentulogo. (2020). Juegos para emprendedores para incentivar el trabajo en equipo (Acceso el 31 de agosto de 2020). <https://tentulogo.com/juegos-para-emprendedores-para-incentivar-el-trabajo-en-equipo/>
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Salud Global. (n/d). Acceso el 8 de enero de 2021, <https://www.isglobal.org/en/-/sdgs-and-global-health>
- Herramientas. (2016, 31 de octubre). Acceso el 8 de enero de 2021, <https://www.businessdesigntools.com/tools/>
- Vijayann, M. (23 de mayo de 2013). Cinco consejos de redes sociales para emprendedores sociales. The Guardian. <http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/small-business-blog/2013/may/23/social-media-five-lessons-entrepreneurs>
- *¿Cuáles son los desafíos de administrar una empresa social con fines de lucro?* (n/d). Forbes. Acceso el 27 de agosto de 2020, <https://www.forbes.com/sites/quora/2018/12/18/what-are-the-challenges-of-running-a-for-profit-social-enterprise/>
- *¿Qué es la participación en las redes sociales y por qué debería importarme?* (2020, 18 de mayo). Acceso el 8 de enero de 2021, <https://sproutsocial.com/insights/social-media-engagement/>
- *¿Qué es la narración y por qué debería usarla?* Yoast. (2020, 12 de febrero). Yoast. <https://yoast.com/what-is-storytelling-and-why-should-you-use-it/>

- Wilkinson, C., Comisión Europea, Dirección General de Empleo, SA e I., & ICF. (2015). Un mapa de empresas sociales y sus ecosistemas en Europa. Oficina de Publicaciones. <http://bookshop.europa.eu/uri?target=EUB:NOTICE:KE0415419:EN:HTML>
- Fuente: <https://www.britishcouncil.gr/sites/default/files/life-skills-developing-social-entrepreneurs-en.pdf>

11. ANEXOS

ANEXO 1 – SOCIAL BUSINESS MODEL CANVA

ADELANTE KNOWLEDGE AND DEVELOPMENT

Misión					+ Externalidades n/d
Apoyamos la definición e implementación de nuevas políticas y proyectos mientras buscamos las formas más eficientes de generar un cambio participativo					
Problema	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los beneficiarios	Beneficiarios	
Falta de experiencia en la gestión de proyectos centrados en el desarrollo sostenible de las comunidades.	Formación Apoyo, formulación de políticas y evaluación en proyectos internacionales enfocados en cambio social, finanzas públicas y desarrollo sostenible Desarrollo de formación	Nuevos enfoques y servicios entregados para permitir verdaderas asociaciones entre gobiernos, ciudadanos y socios privados. Subrayar la importancia de un análisis del contexto, en especial las interacciones, sinergias, dependencia o efectos potenciales entre áreas temáticas.	n/d	Comunidades objetivo de sus proyectos	
Solución	Indicadores Clave		Canales	Socios clave	- Externalidades n/d
Brindar apoyo para evaluar y elegir alternativas, diseñar e implementar las mejores soluciones.	n/d		Teléfono, correo electrónico, redes sociales y cara a cara	Comisión Europea - Dirección General de Desarrollo y Cooperación - Europe Aid	
Estructura de costes n/d		Sostenibilidad financiera n/d			

ANAKYKLOS PERIVALLONTIKI

Misión					+ Externalidades
Problema	Actividades clave Reciclaje de ropa Vender ropa reciclada Investigación Promoción	Propuesta de valor Manera fácil de donar ropa, que no requiere tiempo / trabajo extra	Relaciones con los beneficiarios n/d	Beneficiarios Personas que no pueden permitirse comprar ropa nueva Donantes Ambos con sede en Chipre	
Solución	Indicadores Clave		Canales Facebook	Socios clave Industrias textiles Cualquier organización que utilice mucho tejido Ciudadanos (donantes)	- Externalidades
Estructura de costes Papeleras + procesadoras de ropa + alquiler + sueldos + mantenimiento maquinas		Sostenibilidad financiera			

APADRINA UN OLIVO

Misión Lucha contra la despoblación, apadrinamiento de un olivo abandonado					+ Externalidades
Problema Despoblación Consecuencias ambientales del abandono del olivar Falta de oportunidades	Actividades clave Patrocinio de las aceitunas Producción de aceite de oliva Programa de aprendizaje Talleres de empleo Asociaciones con otras ONG / administración pública Participación en cumbres como “South Summit”	Propuesta de valor Empoderar a los habitantes de Oliete en la recuperación, conservación y puesta en valor del olivar centenario abandonado, generado en aquellos pueblos implicados una economía sostenible con inclusión social	Relaciones con los beneficiarios Personal; Establecimiento de un vínculo estrecho con la iniciativa debido a su dependencia del proyecto y valores compartidos.	Beneficiarios La población de Oliete	Sostenibilidad medioambiental Crecimiento económico para los habitantes de Oliete
Solución Empoderar a los habitantes en la recuperación, conservación y puesta en valor del olivar abandonado, generado en aquellos pueblos implicados una economía sostenible con inclusión social.	Indicadores clave Número de olivos patrocinados Agradecimientos Crecimiento de la población en el lugar de destino Ingresos económicos por productos		Canales Teléfono, correo electrónico, redes sociales y cara a cara	Socios clave Administración pública local / nacional, fundaciones, empresas	- Externalidades n/d
Estructura de costes n/d		Sostenibilidad financiera En la actualidad, Apadrina un Olivo es económicamente sostenible: Ingresos por el aceite que se vende, Aportes de empresas e instituciones, Aporte de los patrocinadores de la aceituna			

GIVE MED SHARE

Misión					+ Externalidades
Problema	Actividades clave Recolección de medicamentos no utilizados Redistribuirlos a varios canales	Propuesta de valor Acceso a medicamentos para todos	Relaciones con los beneficiarios	Beneficiarios Las personas sin seguro son grupos socialmente vulnerables. personas (generalmente mujeres) que tienen medicamentos que ya no usan	
Solución	Indicadores clave		Canales Aplicación Plataforma web	Socios clave ONG relacionadas Empresas del sector salud Farmacias sociales Residencias de ancianos Empresas Ciudadanos (donantes)	- Externalidades
Estructura de costes Impulsado por el valor		Sostenibilidad financiera Préstamos			

HUMANE

Misión					+ Externalidades
Problema	Actividades clave Diseñar productos a medida para personas con enfermedades raras crónicas y / o discapacidades ocultas Seminarios	Propuesta de valor Empoderar a las personas con discapacidad	Relaciones con los beneficiarios	Beneficiarios Comunidades Personas con enfermedades crónicas / raras Nicho de mercado de personas con discapacidad Griegos que compran productos habituales, por ejemplo: tazas	
Solución	Indicadores clave		Canales Tienda electrónica Espacio de trabajo conjunto	Socios clave Diseñadores Profesionales de la salud Inversores - Donantes	- Externalidades
Estructura de costes Impulsada por el valor		Sostenibilidad financiera Venta de activos - E-shop Tarifa de uso: espacio de trabajo conjunto			

SÍNTESIS

Misión					+ Externalidades
Problema	Actividades clave Formación Investigación Gestión de proyectos educativos y sociales Gestión de "Hub Nicosia", un centro de innovación social pionero + espacio de trabajo conjunto	Propuesta de valor Brindar acompañamiento y formación a las poblaciones necesitadas. Abordar problemas sociales específicos Hub: Organizaciones de apoyo, emprendedores y empresas con misión social	Relaciones con los beneficiarios Para el hub: Relación a largo plazo	Beneficiarios Personas en riesgo de exclusión social; Jóvenes ninis, migrantes, personas con discapacidad o personas con menos oportunidades. Para el centro: Emprendedor joven / principiante	
Solución	Indicadores clave		Canales Facebook, sitio web, redes, eventos IRL	Socios clave Comisión Europea Red EUclid Red Diesis Red europea de innovación para la inclusión Otras ONG	- Externalidades
Estructura de costes Alquiler + sueldos + equipo		Sostenibilidad financiera Fondos de la Comisión Europea + Clientes del espacio de coworking			