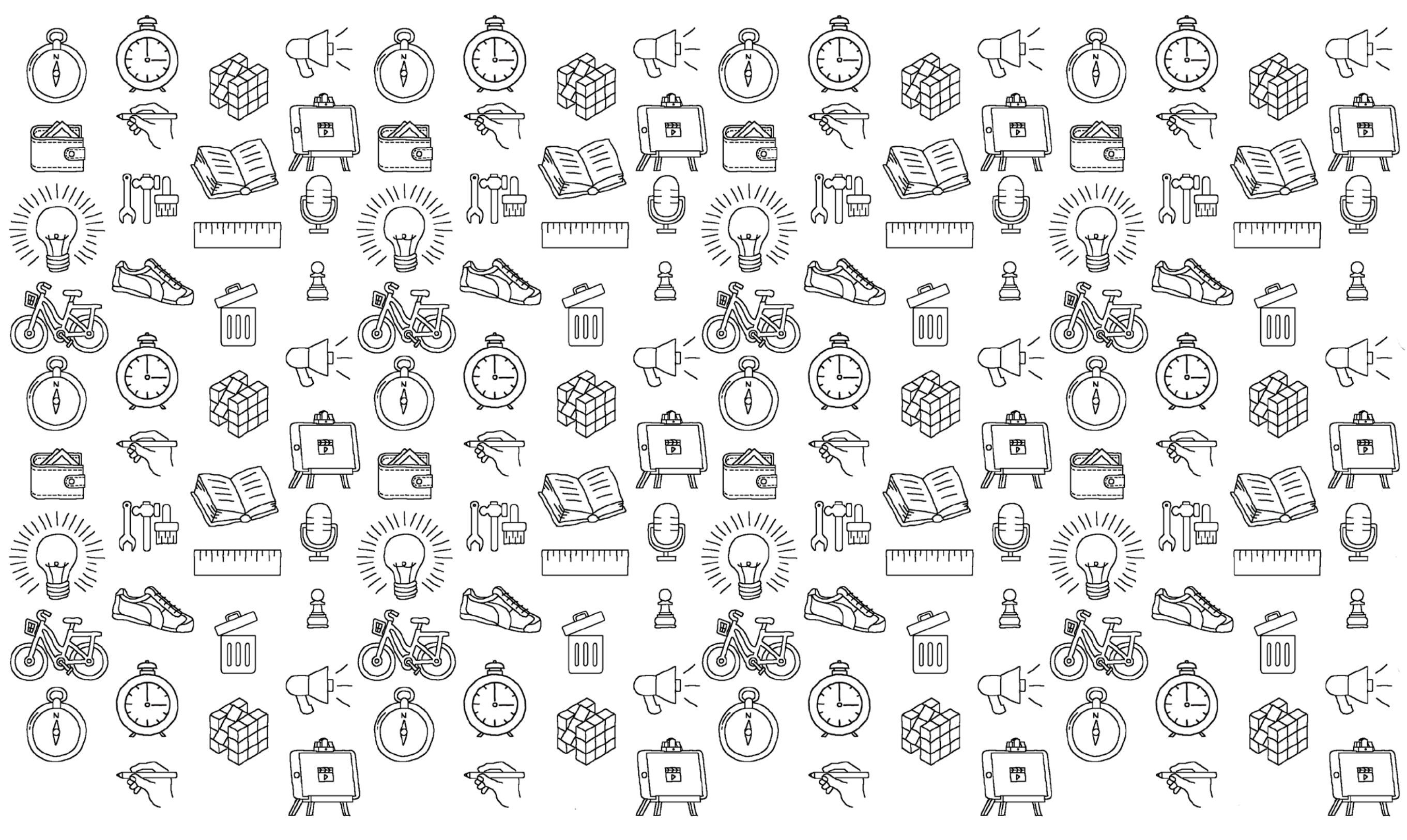


HAZTE CARGO

Guía para emprendedores sociales





Este libro ha sido creado por 2811, empresa social que busca regenerar la forma en que habitamos el planeta, por encargo de Fundación Minera Escondida y Plan Creo Antofagasta.

Autores

Camila Fernández Silva
Gabriela Carrasco Ramírez
Waldo Soto Bruna

Edición colaborativa

Fundación Minera Escondida
Plan Creo Antofagasta
David Peralta Valdés

Diseño y diagramación

Cristian Fernández Chirino

Entrevistas

Javiera Leveque Alarcón
Paulina López Muñoz
Francisca Quiroz Figueroa

Corrección de estilo y prueba

Víctor Navas Flores

Agradecimientos

2811 agradece especialmente a los participantes de la iniciativa de AntofaEmprende, quienes aportaron sus testimonios a la creación de esta obra.

Extendemos los agradecimientos a todos quienes colaboraron para que este libro existiera, a quienes nos brindaron sus honestas y comprometidas declaraciones, a quienes participaron de la investigación para traer los mejores consejos y acciones, a quienes se dieron tiempo de opinar y aportar en ideas sobre cómo abordar el texto y en definitiva a todo el gran ecosistema de emprendimiento de la Región de Antofagasta, en constante y permanente expansión. Esperamos que este libro sea una herramienta que nos permita seguir creciendo.

Fundación Minera Escondida
Plan Creo Antofagasta

Primera edición: Junio de 2017

Tiraje: 1000 ejemplares

ISBN: 978-956-8160-20-3

HAZTE CARGO
Guía para emprendedores sociales

Este libro es una contribución para todas las personas que están intentando generar cambios en su entorno, en su comunidad y en el país. Es un regalo para cientos de personas que quieren hacer su aporte a una mejor forma de habitar nuestro planeta. Es un presente que brota de las historias de 26 personas que participaron en el concurso AntofaEmprende, iniciativa de la Fundación Minera Escondida y Creo Antofagasta, que busca fortalecer las ideas de cambio social de jóvenes en la Región de Antofagasta.

En cierto modo, todos ellos fueron cocreadores de este libro, pues las experiencias que nos transmitieron a través de entrevistas en profundidad fueron incorporadas en la redacción de este.

Agradecemos profundamente su colaboración y su motivación por querer compartir su conocimiento. Gracias a su aporte, cada vez serán más los agentes de cambio que construirán la Región y el país que soñamos.

Índice

Introducción	Pag. 11	Testear y validar	Pag. 112
1. ¿Qué es el emprendimiento social?		1. Prototipo y MPV	
2. ¿Cómo leer este libro?		2. Manos a la obra	
3. Sobre Fundación Minera Escondida y Creo Antofagasta		3. Planifica tu validación	
		4. El siguiente paso	
Propósito	20	Planificar	128
1. Las 3C		1. Actualiza tu canvas	
2. Prepárate para emprender		2. Define el espíritu de tu iniciativa	
3. Descubre tu propósito		3. Mira donde estás parado	
		4. Define tu modelo de ingresos	
Desafíos	38	5. Calcula tus egresos	
1. Los desafíos a tu alrededor		6. Administra tu equipo	
2. Elige tu desafío		7. Planifica tu trabajo	
3. Profundiza en tu desafío			
4. Enmarca tu desafío		Administrar emprendimientos	148
		1. Estructura legal	
Idea	58	2. Mantén tu chanchito lleno	
1. Ejercita tu creatividad		3. Separa las aguas	
2. Idea tu solución		4. Aprovecha la tecnología	
3. Ordena tus ideas		5. Evita malentendidos	
4. No te enamores de tu idea			
5. La idea escogida		Escalar el impacto	164
		1. Teoría de cambio	
Equipo	78	2. Avanza en tu impacto	
1. La importancia de tu equipo		3. Escala	
2. El elemento central		4. Financia tu proyecto	
3. Roles y competencias en tu emprendimiento		5. Datos útiles	
4. Habilidades técnicas			
5. Tu fórmula secreta		Resumen	188
		Bibliografía	190
Modelo de negocios	96	Notas	193
1. Crea tu modelo de negocios			
2. Tu modelo en un canvas			
3. Tipos de organizaciones			
4. Valida tu canvas			

Introducción

Bienvenido o bienvenida a ser partícipe de los cambios sociales que quieres ver.

Emprender es un camino largo, no exento de dificultades. Para que puedas convertirte en un emprendedor social exitoso, no hay fórmula ni receta mágica que te podamos entregar. Ser un emprendedor social implica sumergirse de lleno en la resolución de un desafío. Implica trabajar con la comunidad, relacionarse con las autoridades y luchar día a día con problemas nuevos. Ser un emprendedor social también conlleva la satisfacción de estar haciendo algo por tu comunidad, por el medio ambiente y por quienes más lo necesitan. Aquello vale cualquier sacrificio.

¿Qué es el emprendimiento social?

Entendemos emprendimiento social como cualquier “proceso u oportunidad de crear valor para la sociedad mediante la generación de productos, servicios o nuevas organizaciones que provocan un cambio o impacto positivo en la comunidad donde se insertan. Es impulsado a partir de la acción de un individuo, de un colectivo o de varias organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado”*.

A partir de esta definición podemos encontrarnos con emprendimientos sociales de distinta naturaleza. Algunos han innovado en la creación de un producto, generando impacto social o medioambiental. Otros, gracias a un producto relativamente tradicional, desarrollan un proceso nuevo que tiene un impacto positivo en una comunidad. También hay emprendimientos sociales que emplean un modelo de negocios enfocado en mejorar la calidad de vida de los individuos y de la sociedad.

Los emprendedores sociales son los que están detrás de cada una de estas iniciativas. En general, se trata de personas inquietas, con visión social, empáticas y atentas a los desafíos que están a su alrededor. Son individuos que tienen la capacidad de establecer redes, alianzas y no le temen al riesgo que implica generar cambios. Creemos que todos tenemos algún grado de estas características y que podemos trabajar para desarrollarlas.

* Gatica, et al. (2012). *La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo*. Chile: Pontificia Universidad Católica.

Los emprendimientos sociales son el resultado de un proceso que queremos presentarte en este libro. Dicho proceso no es igual para todos y tampoco tiene que finalizar necesariamente en la creación de una empresa. Lo que puede empezar como una innovación social puede terminar en el diseño de una nueva política pública, en un movimiento social o en un intraemprendimiento, es decir, cuando la nueva iniciativa se inserta dentro de una organización ya existente.

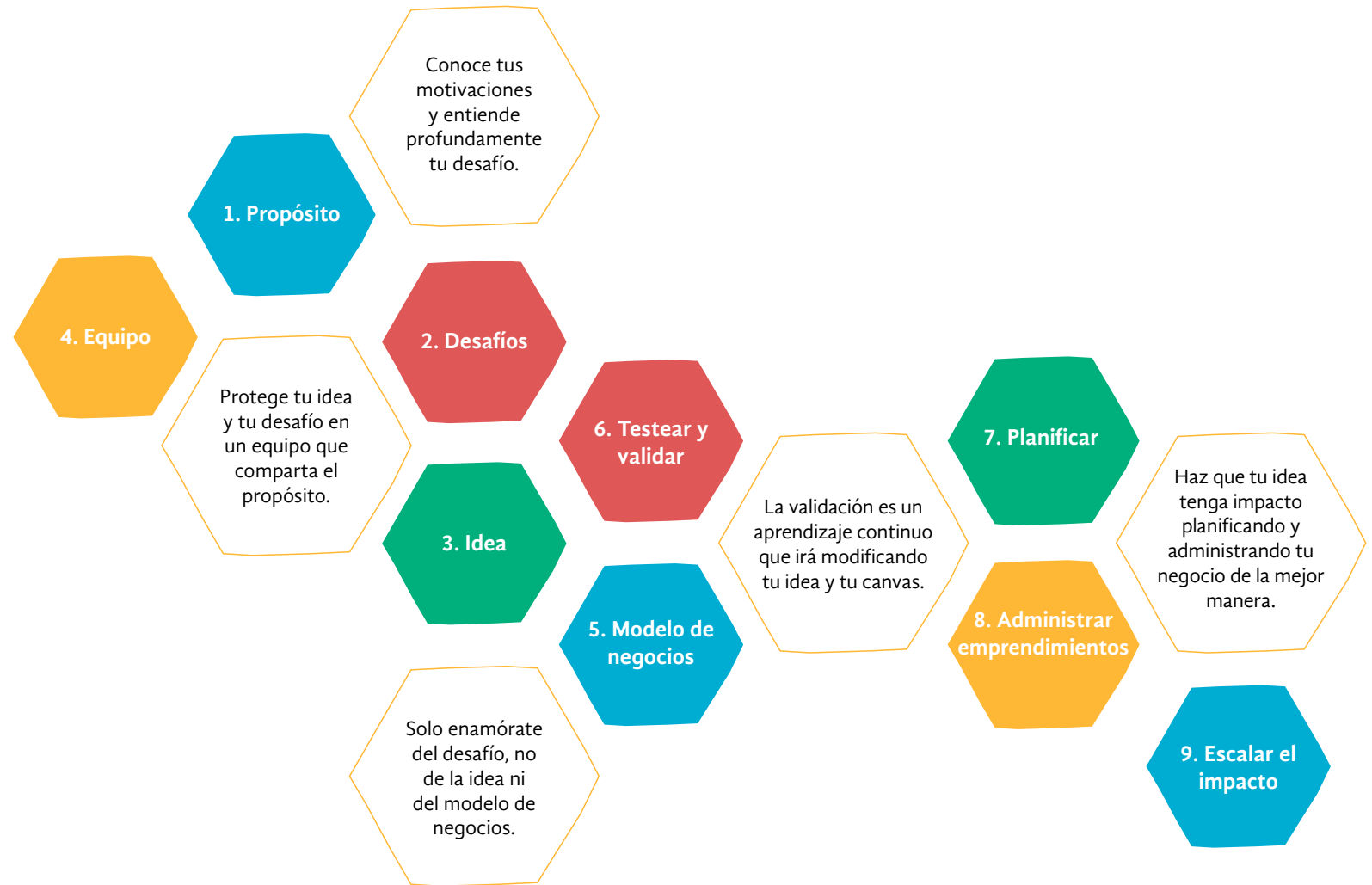
Con este libro queremos apoyarte en la aventura que implica emprender socialmente. Queremos entregarte consejos, información actualizada y metodologías desarrolladas por los centros de emprendimiento y las universidades más prestigiosas del mundo. Queremos hacerlo, eso sí, en un lenguaje cercano, amigable y útil. Así podrás transformarte en un agente de cambio y contribuir a mejorar tu entorno.

¿Cómo leer este libro?

Este libro está diseñado para que todos los que se encuentren en distintas fases de su emprendimiento lo utilicen en el orden que más les sirva y acomode.

La mejor forma de emplear este libro es involucrarte con él, profundizar en los ejercicios propuestos y explorar tu lado creativo.

Mientras lees este libro, colabora con otros, comparte tus aprendizajes y aprende de los demás. ¡Mira a tu alrededor!, siempre podrás encontrar a alguien en quien apoyarte en tu emprendimiento social. Recuerda que emprender solo nunca es recomendable. Hay muchos que están avanzando en tu misma dirección.



Sobre Fundación Minera Escondida y Creo Antofagasta

Nuestro propósito como Fundación Minera Escondida y Creo Antofagasta, por medio de nuestras organizaciones, es hacer frente a los desafíos existentes en la Región y generar proyectos de alto impacto, con un fuerte sentido de mejora en la calidad de vida de la comunidad.

Promover el emprendimiento social es una manera de contribuir y ayudar a personas que tienen el genuino interés por resolver problemas de su entorno. Creemos en el emprendimiento social porque constituye una oportunidad de desarrollo de manera descentralizada, escalable, pertinente y con alto impacto en el entorno inmediato.

AntofaEmprende

Basados en estas convicciones, decidimos promover en conjunto el emprendimiento social a través de la creación del concurso llamado AntofaEmprende, iniciativa que nace el 2013 y que busca mejorar la calidad de vida de las personas de Antofagasta, por medio del apoyo al levantamiento de emprendimientos y la convocatoria de ideas que pudiesen encontrar e implementar soluciones innovadoras para resolver los desafíos regionales.

El concurso ha tenido tres generaciones de emprendedores sociales. Ellos iniciaron sus proyectos con el apoyo del concurso, y día a día cumplen su sueño de transformar a su comunidad y la Región.

“Para mí esta experiencia de emprender ha sido increíble. Un sube y baja de emociones. Me sumergí en un universo nuevo llamado “innovación social”. Conocí personas geniales en el camino del emprendimiento. Corazones gigantes, llenos de amor por el prójimo y llenos de motivación por generar cambios reales para nuestra sociedad. **El saber que podía hacer realidad mi idea y que era posible generar el impacto social con un emprendimiento, me volvió loco.** Ahorrabless nació desde la “pobla para la pobla”. Por eso, **la innovación social para mí, se resume en buscar soluciones de una forma creativa a las problemáticas sociales que nos afectan día a día, a nosotros y a nuestro entorno. Desde el territorio, desde la población misma.** Y ser nosotros los responsables de cambiar nuestra realidad, trabajando en conjunto, codo a codo, para y por nosotros, como seres colaboradores que por esencia somos. Yo me pregunto si existen más jóvenes disconformes, como yo, pensando en alguna solución para los millones de problemas que nos afectan”.

- Christopher Aciaras -
Ahorrabless

“Para mí hay dos emprendimientos. Está el emprendimiento que viene de la institución, de aprender a emprender, de instituciones que incentivan a que personas emprendan. **Y hay otro emprendimiento, que es social de base, que nace de las propias necesidades del que está gestando esto.** ¿Ves?

Del dolor mismo. Y, por lo que he estudiado, ese es el que tiene mejor resultado”.

- Elías Jara -
En los Ojos de mi Madre

Propósito

1. Las 3C

2. Prepárate para emprender

3. Descubre tu propósito

Quizás decidiste abrir este libro porque tienes una inquietud por resolver un desafío en particular. Quizás solo porque te llaman la atención los emprendimientos sociales y cómo funcionan. En ambos casos, este libro busca motivarte a sacar el agente de cambio* que llevas dentro.

Lo primero que tenemos que decirte es que este no es un libro para leer sentado o simplemente para informarse. Su fin último es acompañarte en el desarrollo de tu inquietud por el emprendimiento social. Queremos que este libro te motive, te guíe y te ayude a hacer cambios en tu comunidad, en el país y, por qué no, en el mundo entero.

Pero antes de comenzar explicándote cómo emprender socialmente, nos importas TÚ. Nos importa cómo estás interiormente. Para ello queremos que descubras cuáles son tus talentos y pasiones, y que te encuentres en buen pie para dar lo mejor de ti en un emprendimiento social. Te invitamos a que te des un tiempo para reflexionar en torno a tus motivaciones, tus fortalezas y debilidades. Además, te invitamos a visualizar los obstáculos que tienes para emprender y ver cómo puedes superarlos.

***Agentes de cambio** son líderes que buscan transformar la sociedad o su comunidad a través de sus acciones o actividades.

Las 3 C

La calidad de los resultados producidos por cualquier sistema depende de la calidad de la conciencia que mueve al ser humano protagonista de este sistema.

- Otto Scharmer*-

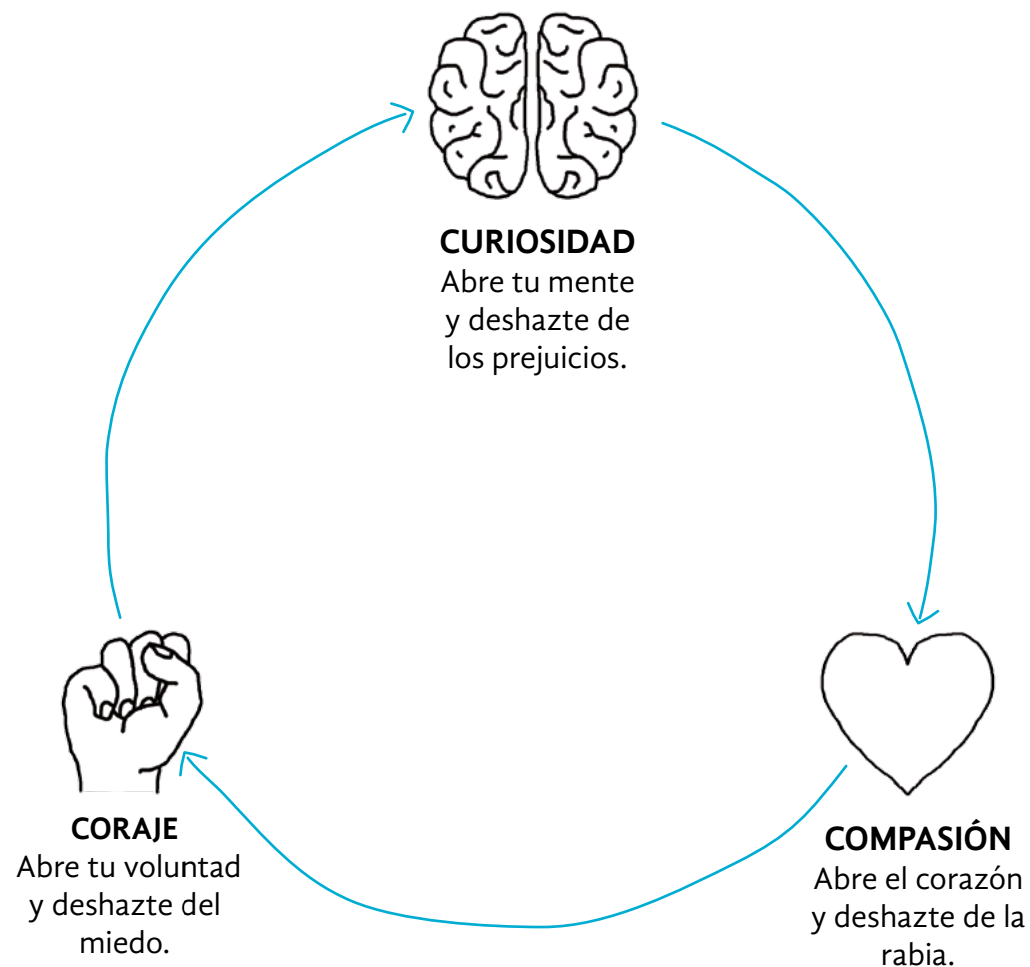
Todas las teorías, el conocimiento y la experiencia que existe actualmente sobre el emprendimiento social coinciden en una sola cosa: tienes que estar bien contigo mismo para poder entregarte al desafío que quieres resolver. El éxito de un emprendimiento social, por su naturaleza, depende del momento por el que pase el emprendedor y de cómo él está equipado internamente para desarrollar sus objetivos.

La revelación anterior es maravillosa. En otras palabras, el éxito que tengas como emprendedor social va a depender de ti. Tú eres la condición interna, central y fundamental del proyecto. Por ende, no se trata únicamente de QUÉ emprendimiento

estás haciendo o CÓMO lo estás llevando a cabo. Lo verdaderamente importante es CUÁL es la fuente, la motivación, el sentido desde el cual estás actuando. En otras palabras, es el motor interior, el que llevas dentro como emprendedor social, el aspecto más importante para recorrer este camino.

Según la Teoría U, una condición interna óptima se traduce en tres capacidades que debemos cultivar: curiosidad, compasión y coraje. Estas capacidades se trabajan desprendiéndote de los prejuicios que nos impiden conectarnos con lo distinto a nosotros, y reemplazarlos por curiosidad. Se consigue eliminando la rabia que guardas en tu corazón y así poder sentir compasión. Y se consigue venciendo el miedo de presenciar lo que vives a través del coraje. Esto es lo que llamamos las "3C".

***Otto Scharmer:** profesor del Massachusetts Institute of Technology, creador de la "Teoría U", la cual nos invita a generar los cambios sociales necesarios a partir de un cambio de perspectiva individual y grupal.



Cuadro de conciencia
Ahora te invitamos a reflexionar sobre tus propias acciones y actitudes. Piensa en situaciones en que hayas antepuesto un prejuicio a la curiosidad, la rabia a la compasión y el miedo al coraje. Finalmente, responde la pregunta: ¿Cómo podría haber actuado diferente?

Situación en la que actué con prejuicio .		¿Cómo podría haber actuado con curiosidad ?
Situación en la que actué con rabia .		¿Cómo podría haber actuado con compasión ?
Situación en la que actué con miedo .		¿Cómo podría haber actuado con coraje ?

Prepárate para emprender

Distintos emprendedores sociales de AntofaEmprende nos han señalado que lo único que les faltó “saber” antes de comenzar su emprendimiento fue que ya existían los emprendimientos sociales y que ellos podían ser parte de alguno. Todo el resto de las habilidades necesarias para emprender las llevaban dentro, al igual que tú ahora.

Como hemos dicho, prepararte para emprender no es solo tener información técnica o saber sobre lo que quieres hacer. Prepararse para emprender implica preparar tu disposición para llevar a cabo un cambio importante. Dicha preparación implica que conozcas cuáles son tus fortalezas y debilidades, de modo que sepas en qué necesitas pedir ayuda o sobre qué instruirte. Esto es algo que debes tener en cuenta no solo al inicio de tu emprendimiento, sino también durante él. Deberás valorar lo importante que es estar conectado contigo mismo, saber cómo te estás sintiendo, qué sabes, qué no sabes, qué necesitas y, lo más importante, saber reconocer cuando estés cansado para volver a motivarte conectándote con tu propósito.

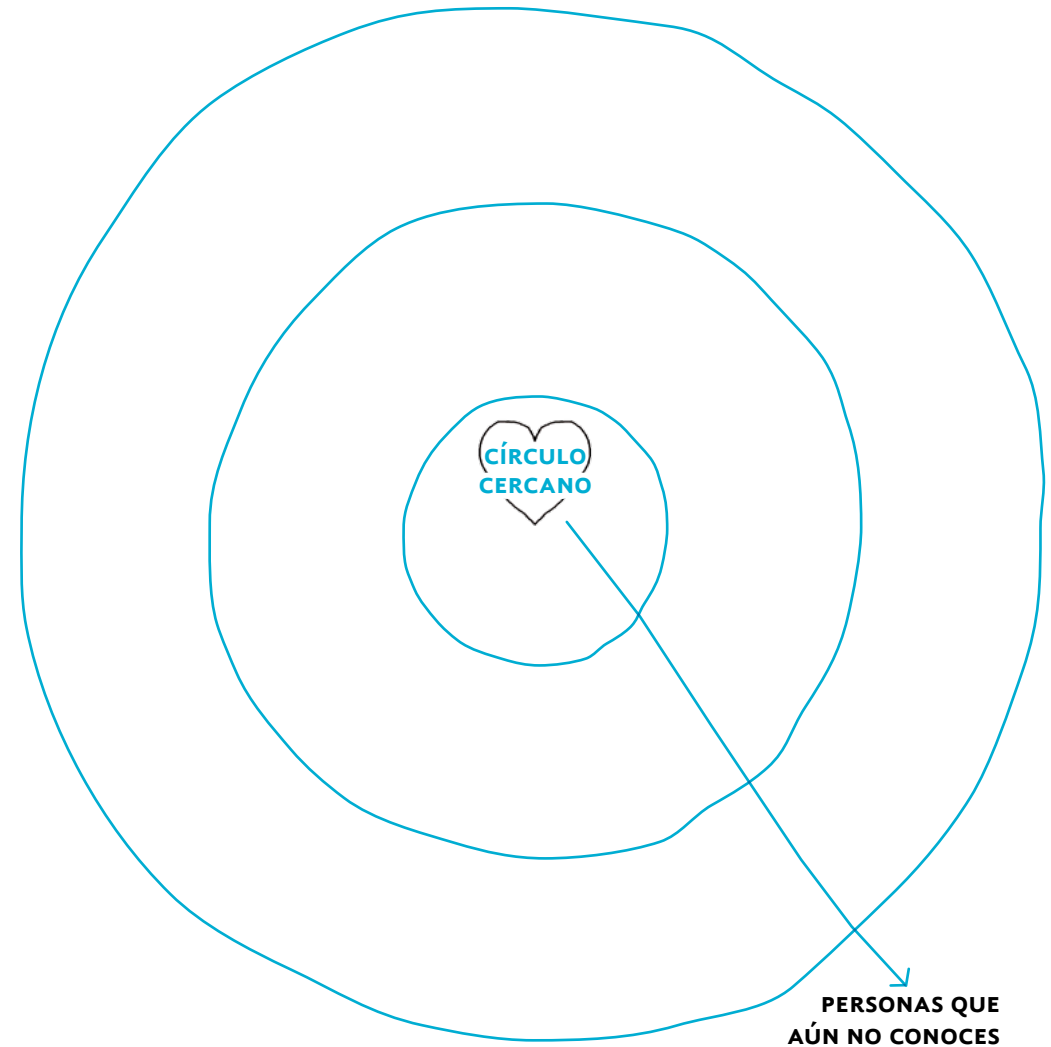
Estableciendo redes de apoyo

Otro aspecto necesario para emprender socialmente es preparar las redes de apoyo. Muchos de los emprendedores que no actuaron de este modo decidieron, transcurrido un tiempo, dejar de lado su emprendimiento. ¡En realidad se trataba de todo lo contrario! ¡Para ser un emprendedor social debemos construir más y mejores relaciones! Considera esto: las redes de apoyo son aquellas personas que te ayudarán a levantarte cuando te caigas, que te darán conexiones para avanzar, que te escucharán y ayudarán a avanzar y enfrentar los problemas que se presenten.

Las redes de apoyo se extienden desde tu círculo más cercano hasta personas que aún no conoces, pero que te apoyarán o te guiarán a lo largo de tu emprendimiento.

Círculo de apoyo

A continuación, piensa en las distintas personas que son, o que te gustaría que fueran, parte de tu red de apoyo. Ubícalas en el Círculo de apoyo que aparece más abajo. Piensa en todas aquellas personas que te ayudarán con herramientas, conocimiento, financiamiento o contención.



HERRAMIENTAS



CONOCIMIENTO



DINERO



CONTENCIÓN

OTROS

OTROS

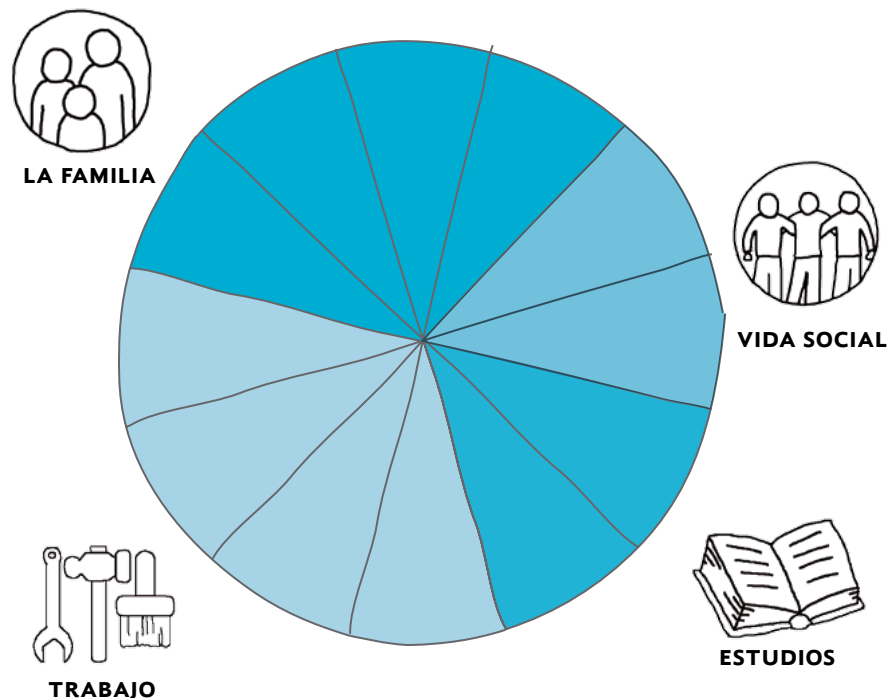
Administrar tus tiempos

Crear un emprendimiento o desarrollar una idea no es solo motivación. Sin querer asustarte, hay ciertos aspectos que debes considerar antes de lanzarte a la piscina. El primero de ellos es que un emprendimiento debe nacer desde un sentimiento verdadero. De hecho, así lo aconsejan los emprendedores experimentados: “emprende, pero solo si es de corazón”.

Esto se debe a que un emprendimiento, la mayoría de las veces, ocupa más tiempo del que tenías pensado. Es más, muy probablemente tu emprendimiento social pase a ser algo que atraviese distintos aspectos de tu vida. Por eso, un buen ejercicio previo es graficar tu vida como una torta.

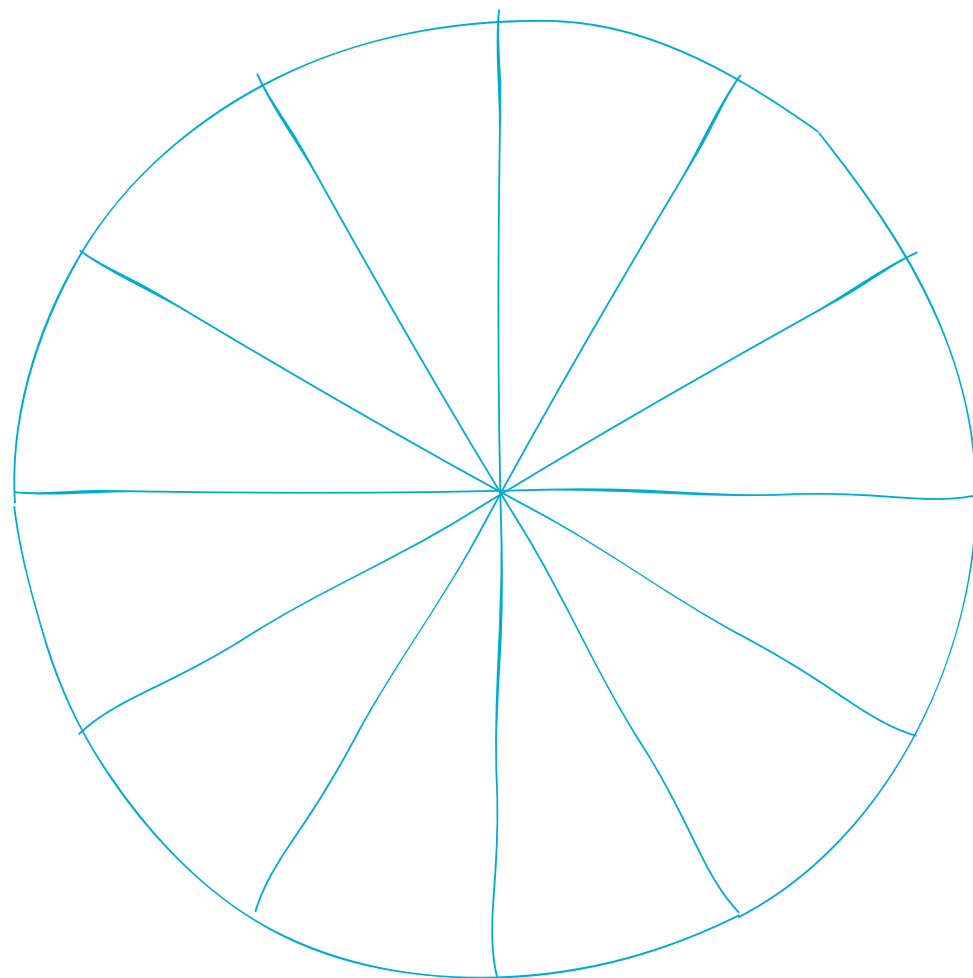
Cada pedazo es algo importante, algo a lo que dedicas energía y tiempo: la familia, los estudios, el trabajo, la vida social, etc. Completar esta torta te ayudará a pensar qué prioridad le das a cada “pedazo” de tu vida y ver dónde puedes situar tus ganas de emprender. Conocer tus tiempos y cómo divides tus prioridades te ayudará a ordenar tu mente y decidir cómo te enfrentarás a este desafío.

En esta torta, te damos como ejemplos distintos aspectos importantes para los emprendedores de AntofaEmprende antes de iniciar sus emprendimientos. Después de emprender, la torta cambió y sus emprendimientos comenzaron a abarcar la mayoría de los pedazos.

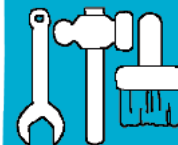


Rellena tu torta

A continuación, piensa en cuáles son los aspectos importantes de tu vida y cómo divides tus tiempos entre ellos. Cuando decides emprender, es importante que revises qué tendrás que modificar en tu torta. Píntalo en el siguiente diagrama:



ESTUDIOS



TRABAJO



LA FAMILIA



VIDA SOCIAL

OTROS

OTROS

Descubre tu propósito

Definir tu propósito es un trabajo constante. El propósito no es algo que se mantenga para siempre, sino que va mutando y evolucionando junto con tus capacidades, intereses y experiencias. Es importante, sin embargo, profundizar en él para darte cuenta de qué es lo que puedes y quieres entregar, qué te hace feliz y qué te hace sentido en este momento específico de tu vida.

Te invitamos a completar tu propósito personal. El ejercicio te permitirá establecer un propósito personal a partir de tus talentos, pasiones y deseos. Para completarlo debes seleccionar los tres conceptos que mejor respondan a cada una de las preguntas y luego escribirlos en la “Declaración de propósito” que encontrarás más abajo.

Propósito personal de vida

En cada pregunta, escoge dos aspectos en los que te destagues para ir creando tu Declaración de propósito. Luego, ordénalos según importancia.

¿Qué puedes aportar?

¿Qué es lo que mejor sabes hacer?
¿Qué dones tienes para compartir con los demás? Piensa en las cosas que tus amigos, familiares y colegas destacan de ti.

Dar ideas avanzadas	Hacer crecer proyectos
Analizar información	Empoderar a otros
Entregar alegría	Ayudar a superar obstáculos
Construir objetos	Enseñar a otras personas
Generar diálogo	Investigar sobre temas
Generar confianza	Hacer que las cosas funcionen
Diseñar objetos	Organizar cosas
Encontrar recursos	Resolver problemas

¿Qué te apasiona?

¿Qué le da significado a tu vida?
¿Qué es lo que más te inspira?

Ciencia	Comida
Cultura	Vida social
Música	Sentimientos
Crear objetos	Arte
Literatura	Deporte
Bienestar	Naturaleza
Finanzas	Innovación

¿Dónde quieres impactar?

¿Dónde te gustaría generar un cambio?

La situación de los niños	Tu comunidad
El medio ambiente	Tus amigos
Los menos afortunados	Tu familia
El cuidado de los animales	Tu trabajo
Tu país	El desarrollo personal

¿Qué te importa?

Conocer lo que valoras te permite dedicar tiempo y energía a lo que realmente importa.

Pertenencia	Excelencia
Compasión	Optimismo
Generosidad	Relaciones humanas
Valores familiares	Satisfacer la curiosidad
Libertad	Salud personal
Honestidad	Seguridad
Éxito	Vivir contento

¿Cómo te quieres sentir?

¿Cómo te gustaría sentirte en lo que hagas día a día?

Apreciado	Emprendedor
Desafiado	Escuchado
Consciente	Creativo
Contento	Querido
Conectado	Menos sobrepasado
Cooperador	Menos negativo

Declaración de propósito

Reconocer tus dones, las cosas que te apasionan, tus valores y hacia donde quieres llegar te ha ayudado a conocerte mejor.

Ahora completa esta declaración escogiendo los dos conceptos más importantes de los que seleccionaste para responder cada pregunta.

Quiero

aportar a la sociedad en

.....y.....

ya que me apasiona

.....y.....

Además, quiero generar un impacto en

.....y.....

porque valoro y me importa

.....y.....

Esto permitirá sentirme

.....y.....

“Cuando conocí que habían personas que estaban emprendiendo y que existían talleres de formación de emprendedores sociales, me empecé a relacionar con todos esos términos. Me fui dando cuenta de que yo compartía, que tenía algunas de las características de un emprendedor social. Los negocios nunca fueron lo mío. Yo había trabajado en varias cosas, pero no me sentía llena con eso, sino que me decía “quiero cumplir mis sueños”. **Por eso, conocer AntofaEmprende y ver todo esto de la innovación social me abrió un mundo que yo no conocía, donde pude catalizar toda la motivación que tenía de hacer algo, de poder ayudar a personas”.**

- Silvia Varela -

Construyendo Vallados, Unidos por la Infancia

“Si tuviese que recomendarles una cosa a los emprendedores, les diría *festina lente*: “Apresúrate lentamente”. Yo tengo un tatuaje con esa frase en latín y **me recuerda que tengo que tomarme el tiempo de reflexión, de analizar las cosas, de pensarlas bien. Pero luego está esa cuota de rapidez; por ello, cuando llegues a tomar la decisión de hacerlo, hazlo y de frente, sin arrepentirte.** Y *sapere aude*, que significa atrévete a usar tu propio conocimiento. Sin olvidarse de que lo más importante es estar bien contigo mismo antes de hacer cualquier cosa”.

- Dusan Torodovic -

Antilhue Tours

“Mi motivación por emprender surge por querer vivir en el océano. Cuando comencé a practicar el deporte *bodyboard*, sentí una fuerte conexión con él. Decidí hacer clases de *bodyboard* para poder vivir de él, de lo que yo sabía hacer. Cuando comencé, llegaron muchas personas que buscaban también sentir esta conexión. Y ahí es cuando me doy cuenta, se me prende una lucecita y me digo: oye, mira, **yo puedo hacer lo mismo que el océano hizo por mí, por estos niños chicos**”.

- Arturo Soto -
Budeo

“De la torta en general, creo que le dedico un 80% del tiempo a mis proyectos; La Chimba y Amares, y un 20% a la familia. **Lo que pasa es que mi emprendimiento no lo veo como un trabajo, entonces yo hago simplemente lo que me hace feliz**”.

- Pablo Godoy -
La Chimba: Cocina con Sentido

Desafíos

1. Los desafíos a tu alrededor
2. Elige tu desafío
3. Profundiza en tu desafío
4. Enmarca tu desafío

Los desafíos son necesidades de nuestro entorno. Son oportunidades que encuentras a tu alrededor que te motivan, inspiran y mueven. Son inspiraciones que te permiten dejar una huella y contribuir a la sociedad.

Escoger el desafío que quieres resolver es un proceso importante y diferente para cada persona. Para algunos, la elección del desafío surge de forma natural a partir del contexto en el que están. Para otros, en cambio, el proceso se inicia con el descubrimiento y entendimiento de los desafíos que se encuentran alrededor. Cualquiera sea el caso, la definición, la caracterización y la comprensión profunda del desafío son pasos necesarios para que llegues a una solución eficaz.

Los desafíos a tu alrededor

Los desafíos que enfrentamos como humanidad tienen raíz en las necesidades de cada ser humano. En este sentido, Max Neef*, autor del libro *Desarrollo a escala humana*, propone entender el desarrollo desde las personas, cuyo fin último sea mejorar la calidad de vida de los individuos. Si te fijas, esto es contrario a lo que hoy rige en nuestra sociedad, donde el desarrollo está basado en el éxito y consumo.

Este concepto de desarrollo nos ayuda a entender el amplio significado de la palabra desafío. Los desafíos son retos y también oportunidades para mejorar la vida de la gente de nuestra comunidad. Se trata de situaciones que nos incomodan, de las cuales podemos extraer ideas que luego se transforman en proyectos para ayudar a los demás y, por qué no, a nosotros mismos.

Más allá de las necesidades de cada ser humano, la sociedad enfrenta desafíos conjuntos. Para que te orientes en las dimensiones y entiendas los desafíos de tu entorno, nos guiaremos por el trabajo de Otto Scharmer.

***Manfred Max Neef:** economista chileno, profesor de la Universidad Austral y autor del libro *Desarrollo a Escala Humana*, en el que propone una visión de la economía hacia el servicio de las personas y no al revés.

Desafíos globales

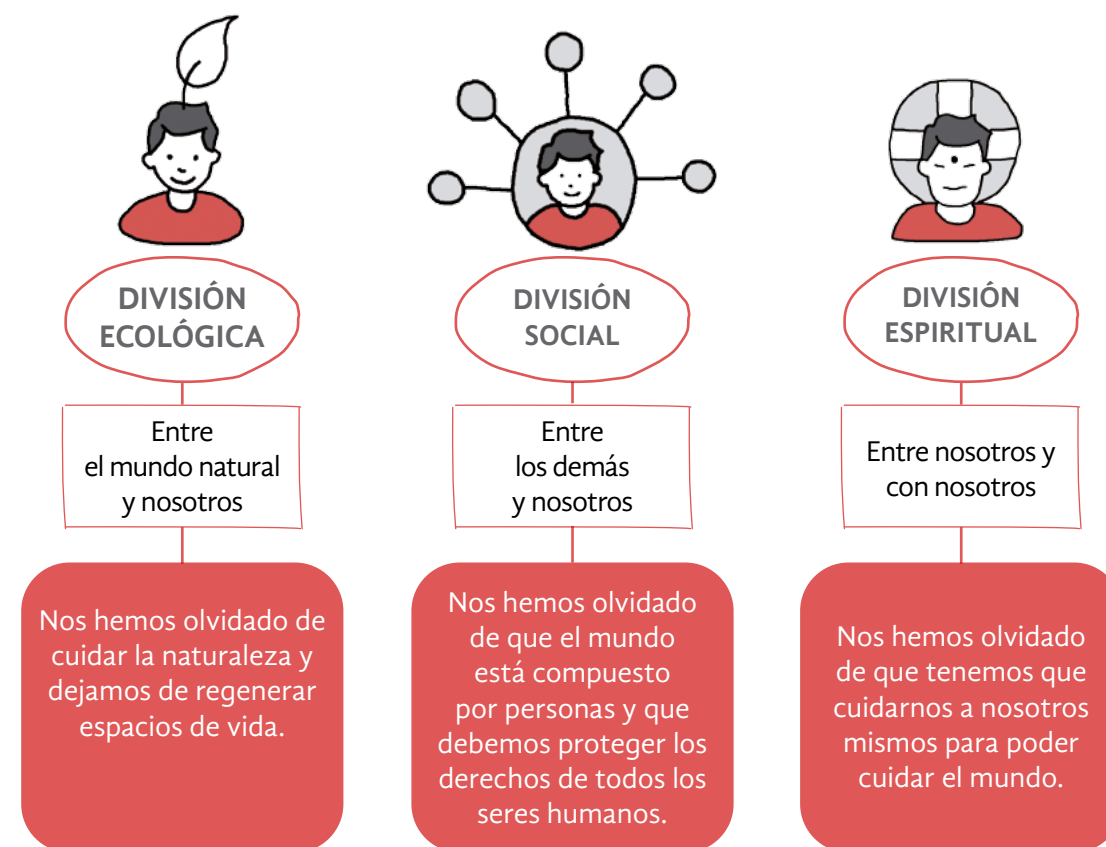
Otto Scharmer establece tres divisiones que engloban los desafíos o retos que enfrenta la humanidad. Estas son: una división ecológica, una división social y una división espiritual o cultural.

La división ecológica se refiere a la relación entre el mundo natural y nosotros. Como sociedad actual, estamos sobreexplotando los recursos naturales. Hoy estamos agotando los recursos renovables de las siguientes generaciones al consumir más recursos de los que tenemos. Esto es entendido como “sobregiro ecológico” y, en el caso de Chile, lo alcanzamos por primera vez el 28 de noviembre de 2015.

La división social se refiere a cómo nos relacionamos entre los seres humanos. Como humanidad, hoy seguimos permitiendo que un porcentaje de la sociedad viva bajo la línea de la pobreza extrema. Y, aunque durante las últimas décadas ha habido importantes avances en este sentido, aún nos encontramos con profundas inequidades entre los distintos grupos que componen nuestra sociedad.

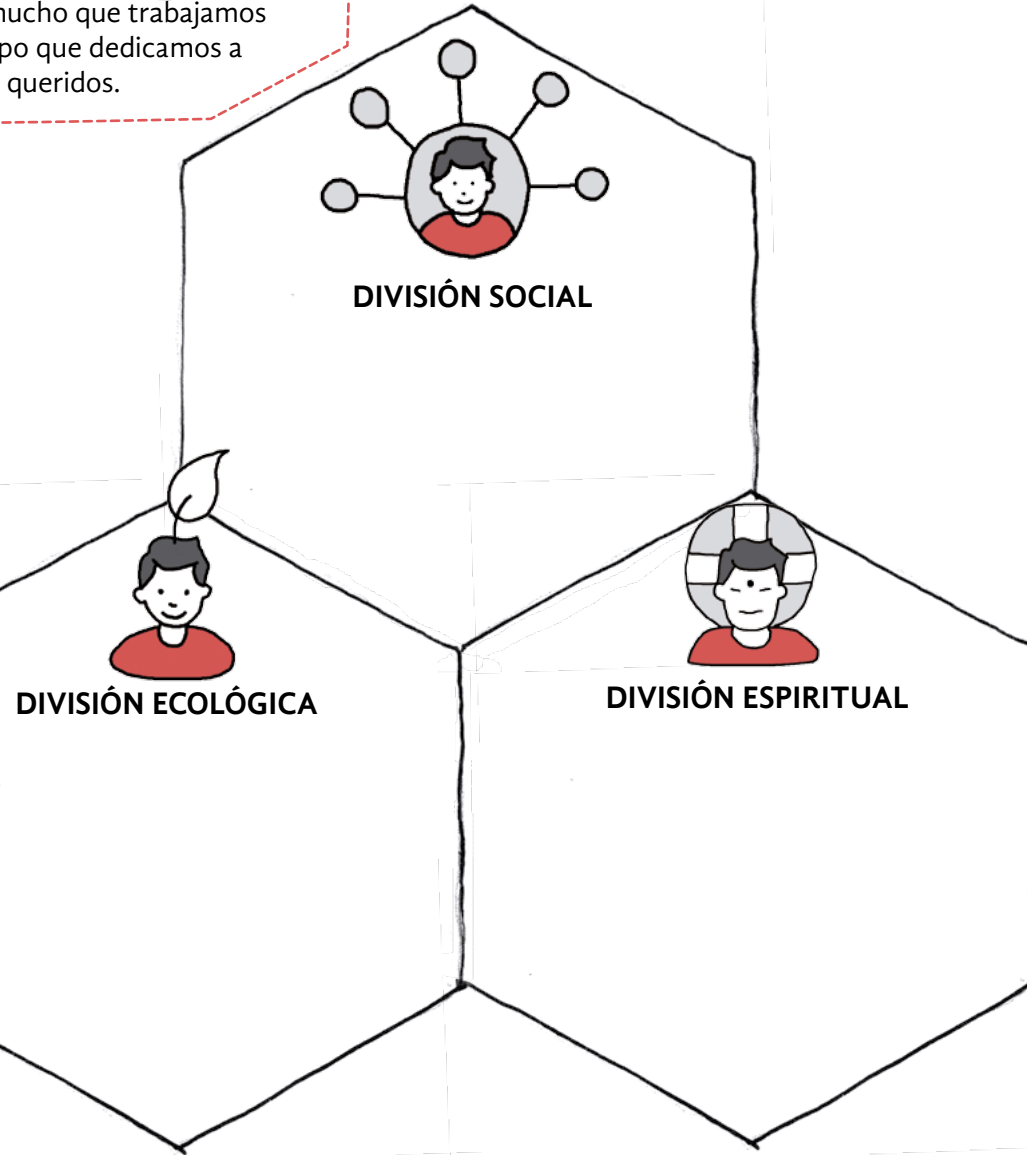
Finalmente, la división espiritual se refiere al quiebre entre lo que somos y lo que podemos o queremos ser. Es común que mucha gente lleve un estilo de vida que no puede costear, o que trabaje en empleos que no le gustan. Lo más dramático de esta división es que imposibilita nuestro verdadero desarrollo, lo que finalmente nos conduce a la infelicidad.

Todas estas divisiones son generadas por profundas desconexiones estructurales del sistema que hemos construido. El cambio está en dar la importancia que merecen estos tres tipos de quiebres. Así podremos alcanzar un mejor desarrollo humano, que sea, a la vez, amistoso con los territorios que habitamos.



Mapea tus desafíos

Te invitamos a hacer un mapa de los desafíos que existen en tu comunidad. ¿Qué problemas existen y tenemos que resolver? ¿Qué oportunidades de mejora existen? Una vez que los definas, clasifícalos en las tres divisiones: social, ecológica y espiritual. Como ejemplo, una división espiritual podría ser lo mucho que trabajamos y el poco tiempo que dedicamos a nuestros seres queridos.



Elige tu desafío

Ahora que haz mirado a tu alrededor y que has revisado cuáles son los principales desafíos que enfrenta tu comunidad a nivel ecológico, social y espiritual, es momento de escoger cuál de ellos quieres solucionar.

¿Cómo saber cuál es tu desafío?

Puede que, antes de tomar este libro, ya hayas decidido qué desafío quieres resolver o que ya sepas qué es lo que te mueve y te gustaría cambiar. Si es así, el siguiente ejercicio te ayudará a saber si este desafío es relevante y si solucionarlo es factible y deseable.

Completa las preguntas a continuación sobre los desafíos. Aquellos desafíos que responden a las siguientes tres preguntas son los que podemos y queremos resolver, además son relevantes para la comunidad. ¡Elige uno!

Desafíos de tu comunidad

Desafíos que te motivan

Desafíos abarcables

¿Cuáles son los desafíos más importantes para tu comunidad?

¿Cuáles de estos desafíos o necesidades hacen sentido con tus motivaciones?

¿Cuáles crees que puedes abordar?

Tu desafío

Profundiza en tu desafío

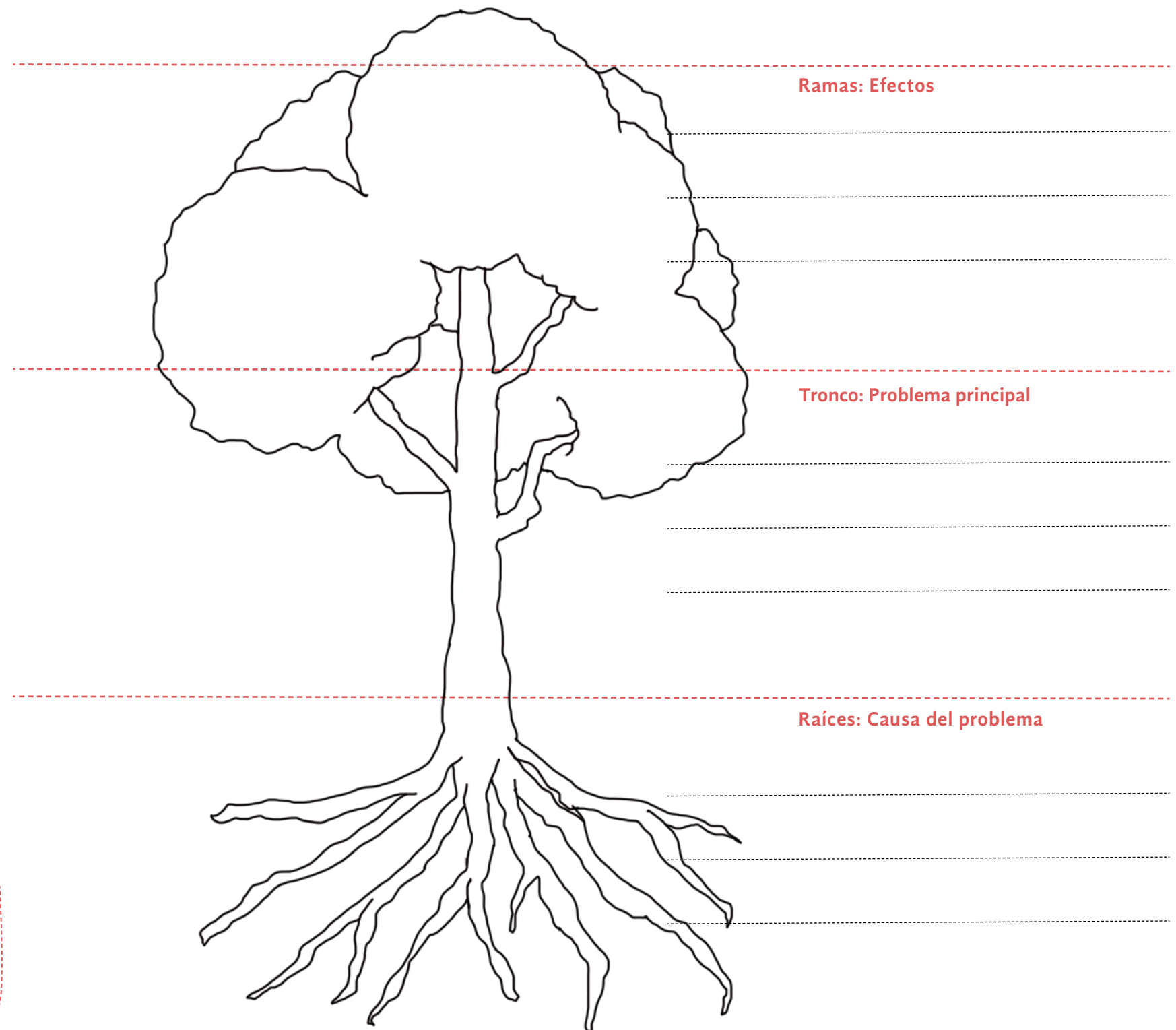
Para dar solución al desafío que te inspira, es fundamental que profundices en él y que reconozcas que es parte de un sistema compuesto de diferentes factores y actores que son responsables y que se ven afectados por el problema.

Para esto, te recomendamos utilizar una herramienta conocida como Árbol de causa y efecto. Esta te permite profundizar en el desafío que estás observando, entendiendo cuáles son los factores que desatan el problema y las consecuencias que provoca. Por otra parte, una herramienta conocida como Mapa de actores te permitirá ubicar en un diagrama quiénes son las personas que debes tener en mente para entender bien el desafío. Por último, existe el Mapa de empatía, que te permitirá profundizar en lo que siente, piensa y ve uno de los actores relacionados con el problema, lo que te posibilita apreciar el desafío desde otros puntos de vista. Con estas actividades podrás comprender mejor todo lo que rodea al desafío que escogiste y cómo abordarlo.

Árbol de causa y efecto

El ejercicio que se presenta a continuación te servirá para conocer el sistema de factores que rodea a tu desafío y entender a cabalidad sus causas y consecuencias. Si tomáramos como ejemplo el desafío de la pobreza extrema, diríamos que una de las causas de este problema es el desempleo y que un efecto es la desnutrición.

Rellena las distintas partes del árbol del siguiente modo: en el tronco, pon el problema principal; en las raíces, ubica las distintas causas que has detectado que conducen a este problema; en las ramas, ubica las consecuencias de este desafío.

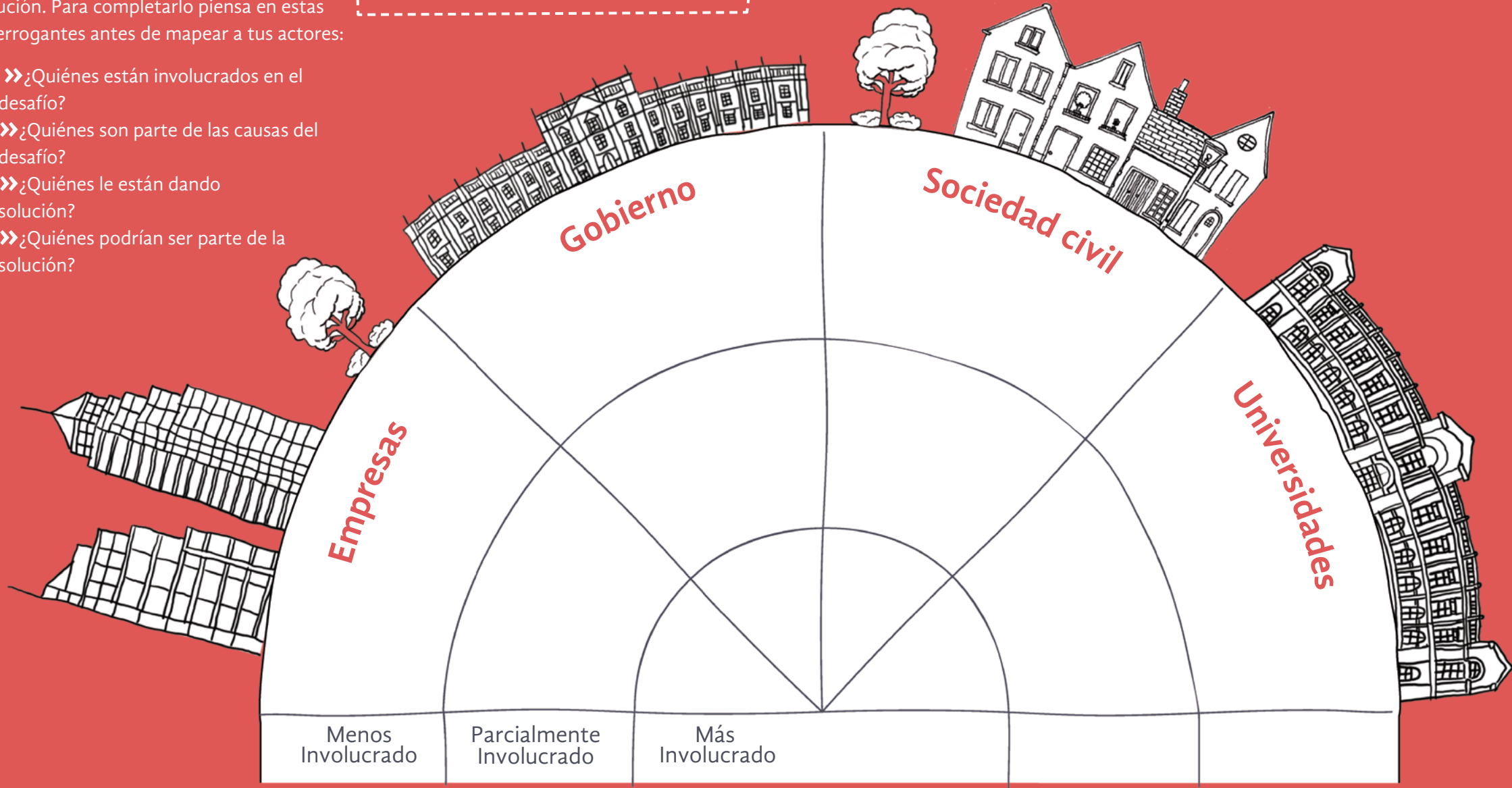


Mapa de actores

Un mapa de actores te permite conocer los actores a los que toca este desafío, ya sea porque están siendo afectados, porque son los responsables del desafío que escogiste o porque pueden formar parte de la solución. Para completarlo piensa en estas interrogantes antes de mapear a tus actores:

- » ¿Quiénes están involucrados en el desafío?
- » ¿Quiénes son parte de las causas del desafío?
- » ¿Quiénes le están dando solución?
- » ¿Quiénes podrían ser parte de la solución?

Completa el siguiente diagrama con los diferentes individuos u organizaciones que son parte del entorno del desafío escogido. Ubícalos según el nivel de involucramiento en el problema. Reflexiona: ¿El desafío es parte de su quehacer diario? Si es así, quiere decir que están muy involucrados en él.



Mapa de empatía

Otra forma de profundizar en el desafío escogido es realizar un Mapa de empatía.

El Mapa de empatía se completa haciendo una entrevista a alguna persona especialmente involucrada en el problema. El objetivo de dicha entrevista es ponernos en sus zapatos para analizar cómo se siente, qué ve, cómo lo afecta el problema y cómo interactúa con los otros involucrados. Una de las características más importantes de esta herramienta es que nos permite considerar todas las perspectivas de un individuo para que, al momento de pensar en nuestra solución, esta efectivamente resuelva el desafío.



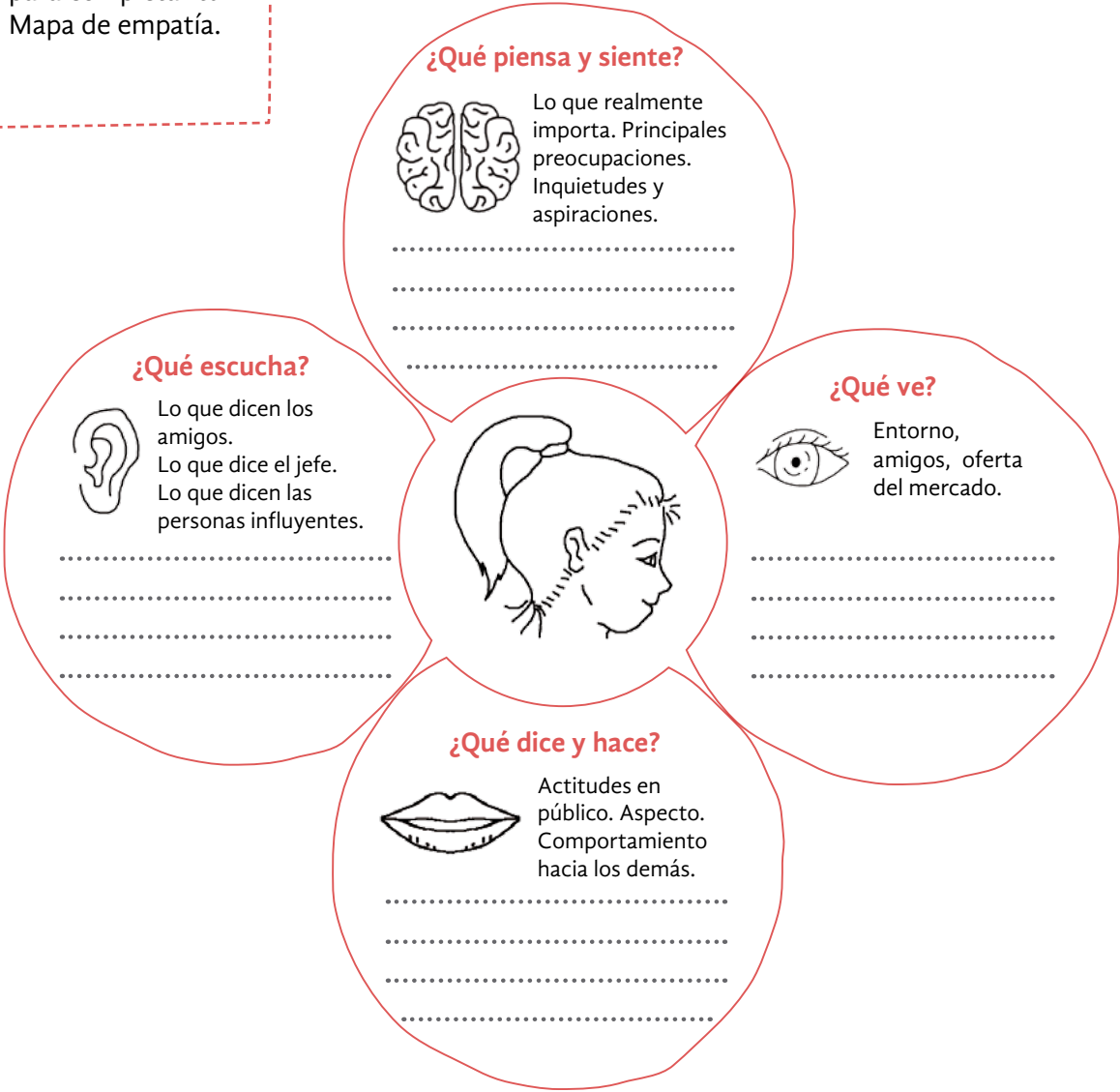
Entrevista empática

La Entrevista empática es un tipo de entrevista que te ayuda a ponerte en los zapatos de otro y a obtener mejor información siguiendo unas sencillas indicaciones.

- » Pon atención al lenguaje no verbal.
- » No sugieras respuestas.
- » Haz preguntas de manera neutral.
- » Pregunta por qué, aun cuando creas que sabes la respuesta.
- » No le temas al silencio.
- » Asegúrate de estar preparado para tomar apuntes.

Para desarrollar un Mapa de empatía, es recomendable bajar el ritmo al momento de oír a los actores y así lograr un nivel de escucha mucho más profundo. Para ello, debes eliminar tus prejuicios y tus creencias. Debes abrir tus sentidos al discurso del otro y permitirte ser un instrumento. Solo así, incorporando el problema en tu interior, permitirás que algo nuevo surja. Puede tratarse de una nueva idea, una convicción o un nuevo conocimiento que te permita visualizar mejor tu desafío. A esto se le llama escucha generativa. Para conducir una buena conversación con tu entrevistado, puedes revisar algunos consejos en el recuadro de más abajo.

Busca al actor que más se vea afectado por el desafío y realiza una Entrevista empática para completar tu Mapa de empatía.



Enmarca tu desafío

Has revisado los desafíos de tu entorno y has seleccionado uno que a ti te inspira. También sabes quiénes están involucrados y cómo ellos conviven con el desafío. Ahora solo queda definirlo y poner manos a la obra.

Para definirlo, rellena el siguiente recuadro que combina el desafío seleccionado y las razones por las cuales lo has elegido. Con esto ya tendrás claro tu desafío y podrás empezar a trabajar en la solución.

Yo quiero resolver el desafío

(Nombre del desafío)

porque.....

“Para mí emprender significó poder dedicarme a aquello que me apasionaba. Siempre he sido amante de los perros. Entonces dije: **tengo que hacer algo que ayude a la sociedad o a los chicos que realmente lo necesitan, a través de lo mismo que nos apasiona, que son los perros.** Entonces, empecé a indagar, a estudiar, a perfeccionarme; me convertí en Técnico en terapia asistida con animales y entrenador de perros de asistencia y terapia profesional”.

- Edgar Ossandón -
Canoterapia Donde Estés

“Al levantarme lo primero que hago es agradecer que hay un nuevo día y reconocer que existen ganas para atacar los problemas que impiden un bienestar social. Es decir, todo lo que se grafica y se visualiza al estar inmerso en los diferentes contextos de la comunidad. Hay cosas que me mantienen intranquilo, por ejemplo, ir a la playa y encontrarla toda llena de basura. Veo eso como una oportunidad para una nueva forma de hacer educación, de generar un espacio de encuentro y aprendizaje entre las personas y el ecosistema. Me hace pensar que acá deberíamos estar con niños haciendo talleres ecodeportivos. Estar ahí, limpiando las playas, enseñando el respeto por el medio ambiente, empoderando los espacios públicos, transformándolos en nuevas formas de hacer cultura. **Hoy los jóvenes tenemos la obligación moral de ser esa fuerza motriz de preservar la riqueza cultural o fomentar nuevas formas de cultura que se reflejen en un mayor bienestar para las personas”.**

- Jhonathan Morgado -
Skatepark Ecosocial

“Estaba con mi amigo en un diplomado de innovación territorial y, **en un rato de esos procesos de reflexión, de mirar la región, de sus desafíos, de ver las cosas positivas, empezamos a pensar y a tirar ideas locas acerca de lo lindo que sería despedir los atardeceres en Antofagasta.** Nosotros estábamos elaborando otros proyectos en ese entonces en el diplomado, pero comenzamos a profundizar en esta idea de forma paralela. Lo bueno fue que nos atrevimos a presentarlo al final del diplomado al jurado de los proyectos, y ahí lo pudimos validar porque en el jurado había personas de instituciones como Corfo, el Ministerio de Economía y nuestros compañeros, a los que les hizo sentido”.

- María José Godoy y Fernando Zúñiga -
Rechangueando: Antofa Sunset

Idea

1. Ejercita tu creatividad
2. Idea tu solución
3. Ordena tus ideas
4. No te enamores de tu idea
5. La idea escogida

Para generar ideas es clave ejercitar el músculo de la creatividad. Atrás quedó el mito que aseguraba que ser creativo era un don. Cada vez son más los estudios que demuestran que la creatividad puede ser estimulada y desarrollada, lo que viene a confirmar el dicho: “1% talento y 99% esfuerzo”. ¡Todos podemos ser creativos e innovadores!

Ser y querer ser creativo depende de ti. Depende de que tú quieras ponerte la capa de superhéroe creativo y decidir diseñar o desarrollar la solución que puede resolver el desafío que has escogido.

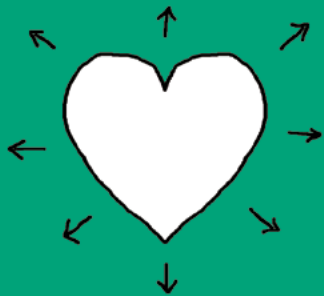
¿Qué es ser creativo?

Somos creativos cuando imaginamos y cuando creamos oportunidades para mejorar la realidad. También somos creativos cuando elaboramos soluciones innovadoras para un problema determinado. Para desarrollar acciones de este tipo, son fundamentales la capacidad de cuestionar, imaginar y adaptar. Pero, para que ellas afloren, también necesitas un punto de partida y se llama “actitud”: No hay problema sin solución y ninguna idea es mala.

Según Tim Brown*, las personas más creativas tienen algunos rasgos de personalidad en común. Revisa cuáles son y ve si podemos incorporarlos a nuestro quehacer.

*Tim Brown: prestigioso diseñador, presidente de la innovadora empresa IDEO y experto en Design Thinking.

Son Empáticas



Tienen una visión de “la persona primero”. Esto les permite ponerse en el lugar de otros y analizar el mundo desde distintas perspectivas.

Tienen un pensamiento integral



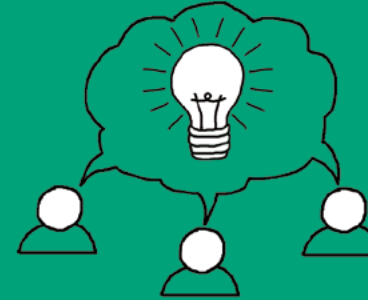
Intentan mirar todas las aristas de un problema y no se quedan solo con el análisis racional.

Son optimistas



No les importa qué tan complejo sea el desafío que escogieron. Saben que una solución potencial ya es mejor que lo que existe.

Son cooperativas



Valoran conectarse con los demás para encontrar soluciones. El mito del inventor solitario ya no corre. ¡Viva la inteligencia colectiva!

Son experimentadoras



Saben que las grandes ideas vienen de explorar otras alternativas.



Como ves, todos los rasgos listados son desarrollables y alcanzables por cualquier ser humano. En distintas partes de este libro tendrás oportunidad para trabajar cada uno de ellos.

Ejercita tu creatividad

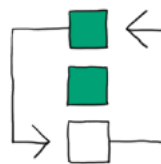
Te proponemos el siguiente ejercicio para calentar motores y prepararte para buscar la solución al desafío que has escogido.

Tablero Scamper

El tablero Scamper fue creado por Bob Eberle, destacado educador del siglo XX, como una herramienta para promover el pensamiento creativo, específicamente en la mejora de productos ya existentes.

Esta actividad te permitirá ejercitar tu creatividad. Te invitamos a hacerlo con tu equipo o con aquellas personas con las que has estado conversando de tu desafío y tu idea de solución.

Escoge uno de los siguientes objetos del centro del diagrama y contesta las preguntas que aparecen alrededor. Procura generar ideas poco típicas que sorprenderían a alguien al ser leídas.



Sustituir

¿Qué materiales o recursos del objeto se pueden sustituir para mejorarlo?



Combinar

¿Qué pasaría si combinas el objeto con otro para crear uno nuevo?



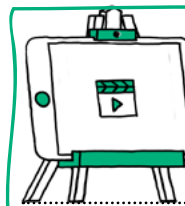
Adaptar

¿Cómo podrías adaptar este objeto para que sirva a otro propósito?



Modificar

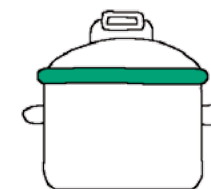
¿Cómo podrías cambiar la forma del objeto?



Proponer otros usos

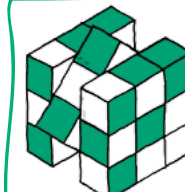
¿Podrías usar este objeto en algún otro lugar?, ¿en otra industria?

Objeto



Eliminar

¿Cómo podrías simplificar este objeto?



Reordenar, Invertir

¿Qué pasaría si redefinimos el orden del objeto o si invertimos su función?

Idea tu solución

Para encontrar la solución a tu desafío, lo primero que debes hacer es poner en perspectiva todos los insumos que tienes para llegar a ella.

Insumos

Experiencia Personal: ¿Qué puedo sacar de mi experiencia personal para cocrear una solución a este desafío?

Necesidades Sociales: ¿Cuáles son las necesidades sociales latentes que existen y que me interesa resolver?

Activos sociales: ¿Qué proceso, conductas y recursos que existen en la comunidad puedo tomar para generar una idea?

Cambios: ¿En qué proceso de cambios sociales me puedo apoyar para avanzar en la idea?

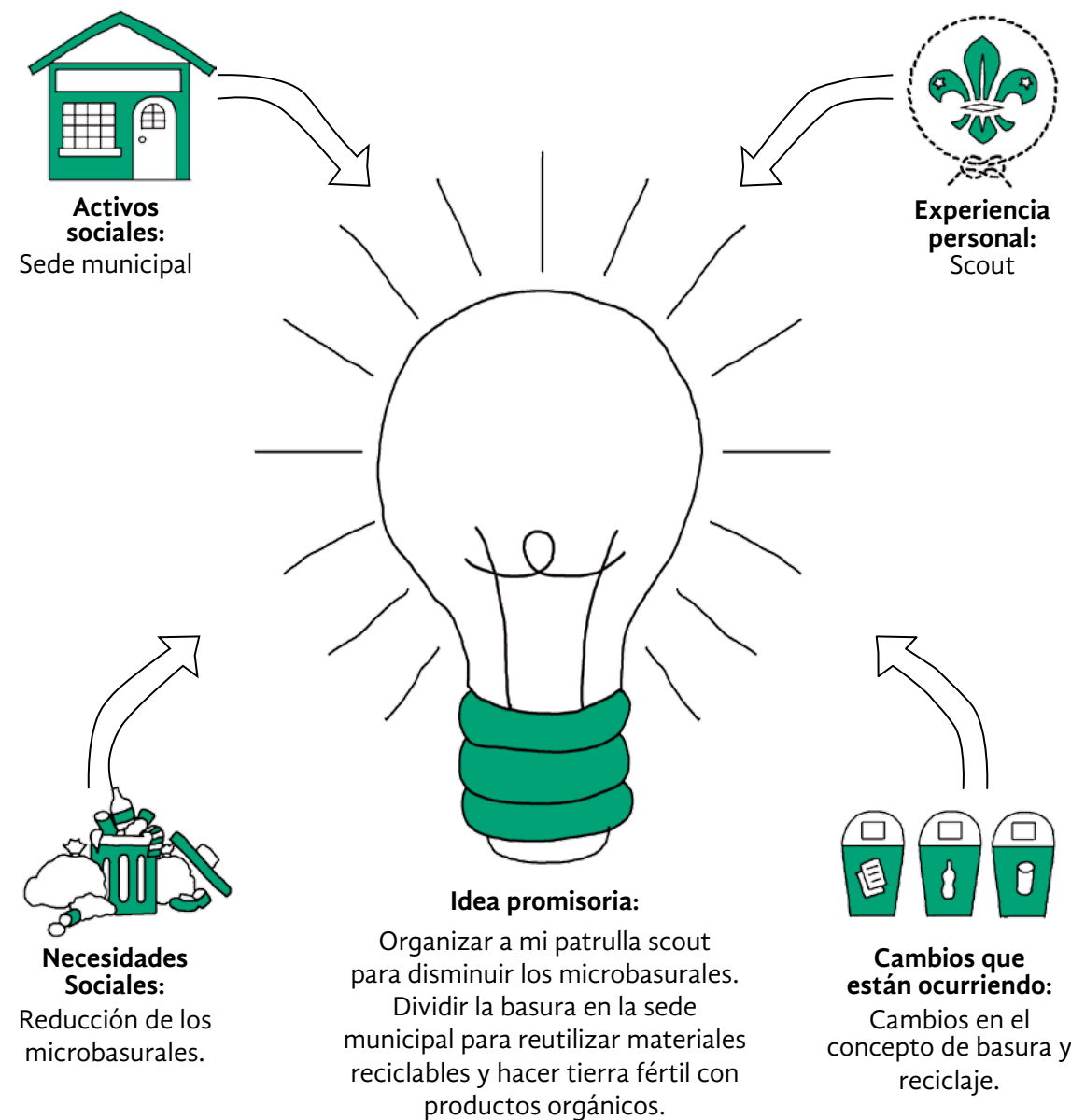
Comenzar con estas preguntas es lo que el profesor Ayse Guclu* definiría como el primer paso del proceso de crear oportunidades. Este proceso es el que nos acerca a una solución efectiva para el desafío escogido. Este primer acercamiento se conoce como una idea promisorio.

Generar una idea promisorio

Lo primero que debes considerar para crear una idea promisorio es el profundo entendimiento del desafío escogido. Luego, debes responder a cada una de las preguntas planteadas anteriormente sobre los insumos para una idea promisorio.

***Ayse Guclu:** prestigioso académico de la Universidad de Duke. Actualmente trabaja en CASE, Centro para el Avance del Emprendimiento Social.

Observa el siguiente ejemplo y luego piensa en tu propia idea promisorio.



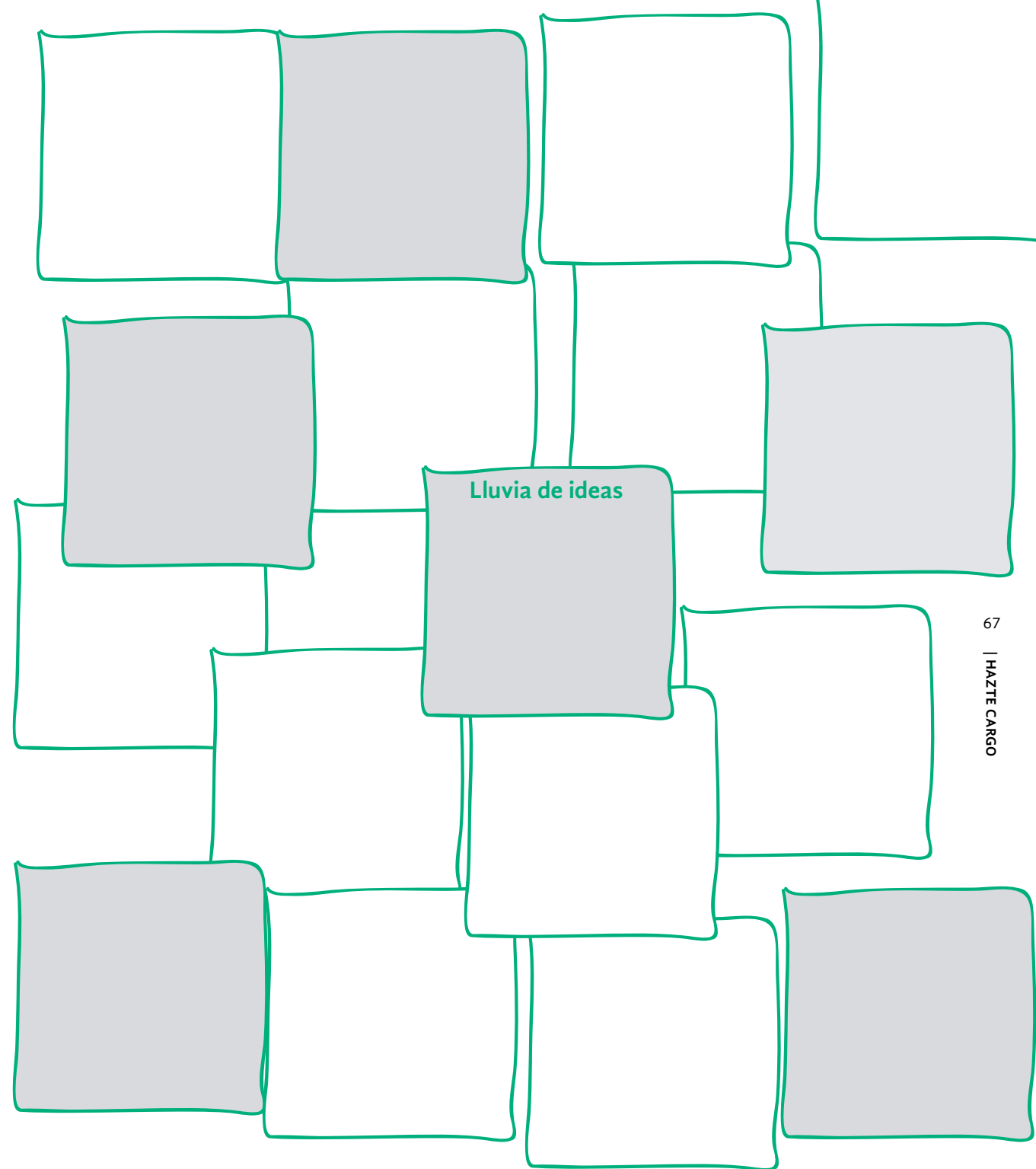
Ordena tus ideas

Ahora que tenemos en cuenta todos los factores importantes, debemos echar a andar la creatividad. Una de las herramientas más utilizadas para comenzar a buscar soluciones es la Lluvia de ideas.

Antes de realizar esta Lluvia de ideas, te recomendamos considerar los siguientes consejos para que obtengas mejores resultados.

- » No hay malas ideas.
- » Ten ideas locas. Ellas abren tu mente y te permiten pensar de diferentes maneras.
- » Construye a partir de las ideas de otros. Piensa en términos de “y” en vez de “pero”.
- » Mantente centrado en el tema. No pierdas el foco.
- » Usa imágenes, sé visual.
- » Trata de usar todo tu cerebro: el lado lógico y el creativo.
- » Si haces la Lluvia de ideas con tu equipo, hablen de a uno a la vez para que todos puedan escucharse.
- » Fija el objetivo de alcanzar un número exagerado de ideas ¡y sobrepásenlo!

Considerando lo anterior, desarrolla una lluvia de ideas. Procura reunirte con tu equipo para desarrollar este ejercicio. ¡Dos mentes piensan mejor que una! Prepara un espacio donde todos puedan aportar con ideas sobre el desafío. Prepara lápices, papeles y una mente abierta.



68 | 3.IDEA

68 | 3.IDEA

68 | 3.IDEA

68 | 3.IDEA

68 | 3.IDEA

68 | 3.IDEA

68 | 3.IDEA

68 | 3.IDEA

68 | 3.IDEA

68 | 3.IDEA

68 | 3.IDEA

68 | 3.IDEA

Paso #2 : Análisis de las ideas a través de los Seis sombreros pensantes

La segunda etapa para seleccionar tu idea es analizar las que ya tienes desde distintas perspectivas. El objetivo de esto es ubicarlas en un cuadro de factibilidad* y deseabilidad*.

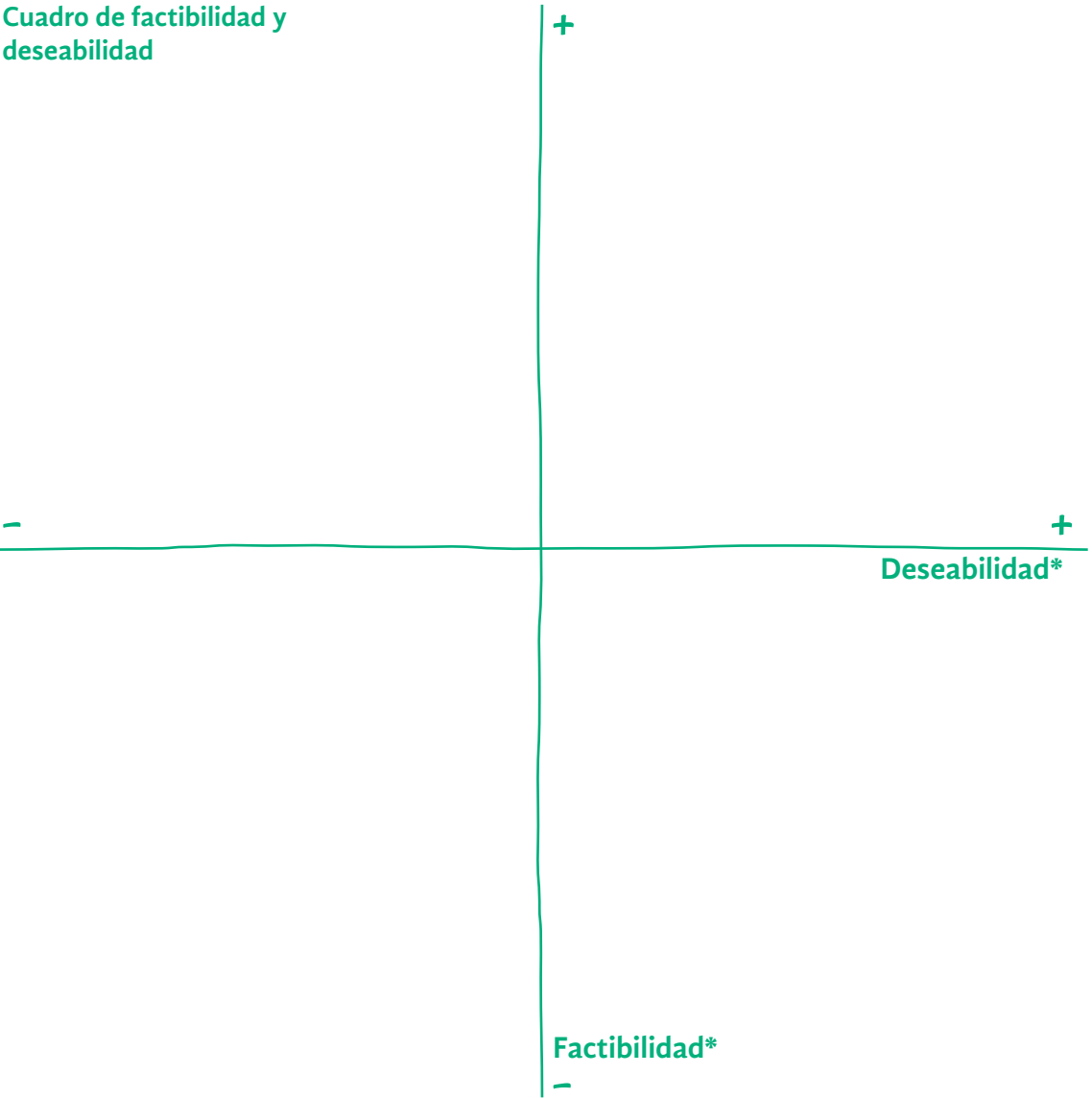
Las ideas serán analizadas utilizando los Seis sombreros pensantes. Esta metodología fue creada por Edward de Bono, autor de uno de los principales estudios de la creatividad en la actualidad. La metodología consiste en lo siguiente: cada persona toma uno o dos sombreros (el número que tome depende de la cantidad de personas que participen de la actividad) que indicará la perspectiva con la que se analizará la idea. Cada sombrero analiza las ideas desde una perspectiva distinta, tal como está descrito en el recuadro al costado.

Se debe analizar una idea a la vez y, una vez que haya sido analizada por los seis sombreros, se la debe ubicar en el cuadro de factibilidad y deseabilidad. La idea que esté mejor ubicada en el cuadro es la solución con la que se trabajará.

Analiza, idealmente junto con tu equipo de trabajo, las ideas seleccionadas bajo la perspectiva de cada sombrero. Luego, ubica cada idea en el cuadro de factibilidad y deseabilidad. La idea que se encuentre en el cuadrante que ofrece los mayores niveles de factibilidad y deseabilidad es tu idea seleccionada.

Seis sombreros pensantes
 Analiza los hechos
 Analiza los sentimientos y emociones
 Pregunta por qué esa idea podría resultar
 Pregunta por qué la idea podría no resultar
 Incentiva que se piense más allá de la idea escogida
 Lidera y organiza la discusión

Cuadro de factibilidad y deseabilidad



Mi idea seleccionada es:

.....

.....

.....

***Deseabilidad:** es el grado en que un producto o servicio genera el impacto positivo que queremos.

***Factibilidad:** se refiere a la disponibilidad de los recursos para hacer realidad una idea.

No te enamores de tu idea

Ahora tenemos una idea seleccionada. Esta es la más atractiva, la más innovadora, factible, deseable... ¡Suena perfecta! De hecho, lo más probable es que ahora lo único que quieras es ponerla en práctica, pero ¡cuidado!

No cometas el error número uno de la mayoría de los emprendedores: no te enamores de la idea.

Mantén siempre el foco en el problema que has decidido solucionar. Tu idea puede ser la mejor hoy, pero no sabemos si mañana siga siendo así. El escenario puede cambiar o la idea va a mutar en tu cabeza. ¡Puede que ella sea solo un paso para llegar a la verdadera solución!

¿Por qué no debes enamorarte de tu idea? Aquí te dejamos las razones:

1. Al enamorarte de tu idea, te cierras a la retroalimentación de quienes has determinado como los actores principales en tu desafío.
2. Te cierras a la búsqueda de soluciones alternativas de tu idea.
3. Puede que no sea la idea que solucione el problema.

Por lo tanto, ten siempre en cuenta el desafío que escogiste y enamórate de él. La idea es importante, pero no en sí misma.

La idea es importante porque te conduce a la solución de ese desafío que tanto te apasiona. No te confundas. Entiende siempre que la idea no es más que un medio para un fin.

Finalmente, considera lo siguiente: los procesos creativos no son lineales. Siempre puedes volver a la etapa de ideación para buscar una idea que solucione de mejor forma el desafío.



La idea escogida

Así como enmarcaste tu desafío, ahora escribirás tu idea y la enmarcarás. ¡Luego podrás comenzar la aventura en terreno!

Te invitamos a escribir tu idea en el Círculo de oro de Simon Sinek*. Este círculo fue creado para generar el relato de tu producto o servicio. Puedes enmarcar tu idea y prepararte para contar tu relato. Considera lo que ya has avanzado y rellena el Círculo. A partir de los próximos capítulos, te plantearás cómo llevarás tu idea a cabo y qué harás con ella.

Ten en cuenta que puedes completar y rehacer este círculo como te parezca. Hazlo todas las veces que sea necesario para ir mejorando la solución al desafío que te has propuesto.

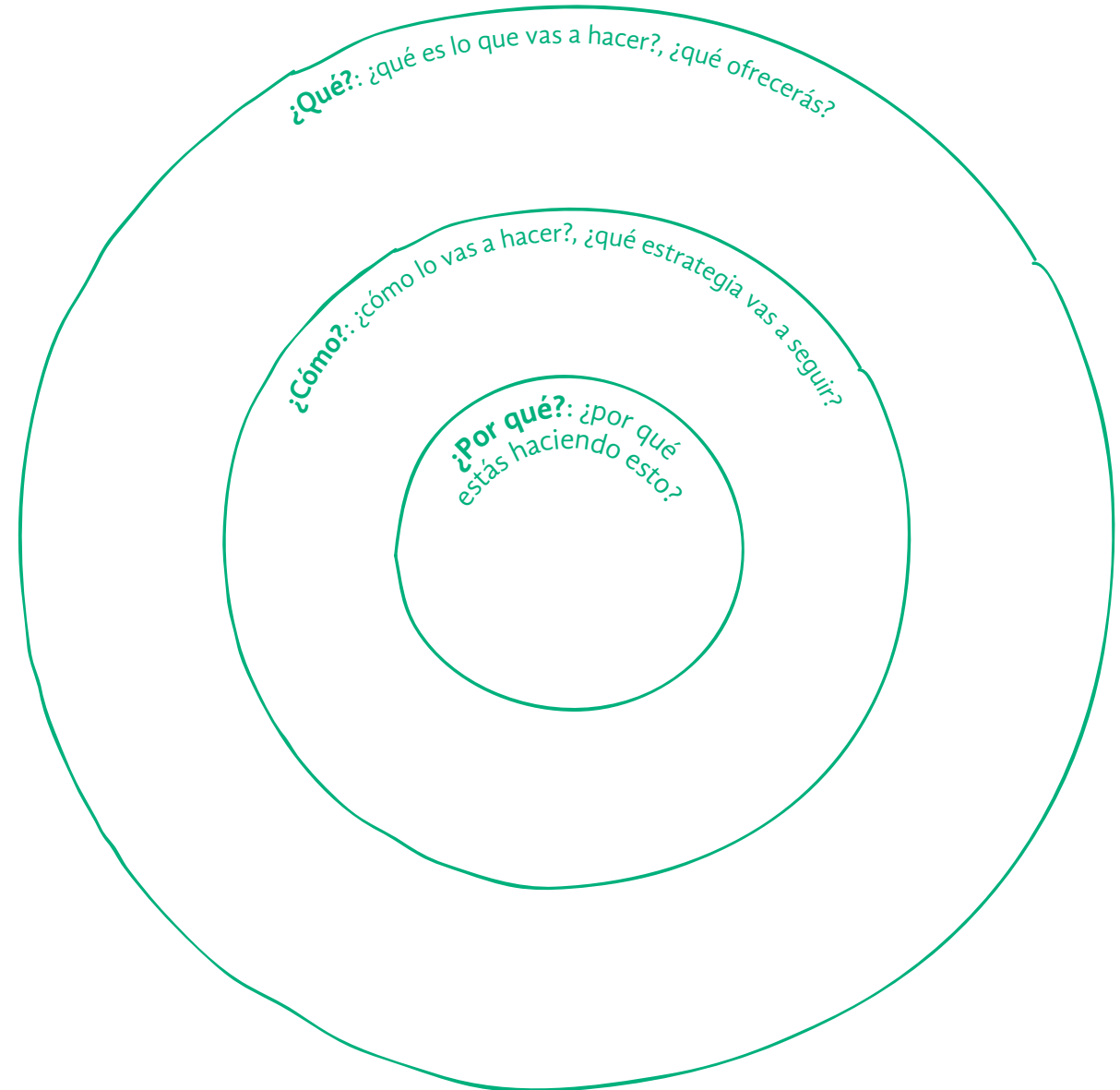


¿Qué es tu relato?

Es lo que contarás sobre tu proyecto. Para profundizar, te recomendamos el libro de Simon Sinek, *La clave es el porqué: Cómo los grandes líderes nos inspiran a actuar*.

***Simon Sinek:** escritor y motivador de Inglaterra que busca inspirar a líderes y organizaciones.

Círculo de oro



“Mi mayor fortaleza para mi emprendimiento es la creatividad y resiliencia respecto del hecho de que cada vez que existe un problema, uno busca más de una vía para poder enfrentarlo. Creo que está en mi ADN esa capacidad de buscar alternativas y mezclarlas de manera creativa para obtener soluciones diferentes”.

- Rodrigo Muñoz -
MEI - Mi Experiencia Interactiva.

“Se presentó el proyecto justamente como una idea de rescatar todo lo positivo, bonito y lo simple de la ciudad y fue cuando me reconecté con mi entorno. **Para mí, ha sido una experiencia súper positiva, porque descubrimos ahora en AntofaEmprende que hay muchos proyectos, muchas ideas trabajando en lo mismo y, por ende, se sumaron fuerzas a nuestro trabajo.** Tenemos varios *partners* que nos han enseñado mucho, porque tienen más experiencia y otros que dicen que nosotros somos en el fondo el proyecto en el que convergen los otros. En pocas palabras, Antofantástica quiere mejorar todos los aspectos de la ciudad, y unimos a los otros proyectos que se ocupan, en particular, de lo relacionado con la basura, otro de reciclaje, otro de deporte...”.

- Esther Blase y Mauricio Cobos -
Antofantástica

Equipo

1. La importancia de tu equipo

2. El elemento central

3. Roles y competencias en tu emprendimiento

4. Habilidades técnicas

5. Tu fórmula secreta

Ya tienes tu idea. Ahora, para sacar tu idea adelante, el trabajo en equipo es fundamental. Recuerda el proverbio africano: “Para avanzar rápido es mejor ir solo, pero para llegar lejos necesitas compañía”.



Para ti, que has decidido tomar el  del emprendimiento social y navegar hacia el puerto de tu desafío, es fundamental que dediques el tiempo necesario para elegir una buena tripulación. De lo contrario, a la primera tormenta que enfrentes, tu barco correrá el riesgo de hundirse.

La importancia de tu equipo

Tu equipo de trabajo es fundamental para enfrentar el desafío. Con él compartirás la mayor parte del tiempo que le dediques a tu emprendimiento.

No debemos quedarnos con la imagen del héroe individualista que lucha solo contra el mundo. Los verdaderos héroes, los de la vida real, siempre tienen un gran equipo junto a ellos.

La pregunta que debemos resolver antes de emprender es CÓMO conformar nuestro equipo. Algunas características de los buenos equipos son las siguientes: están centrados en el propósito, mezclan distintos roles e integran habilidades técnicas. Si no lo haces en esta etapa, comenzarás a trabajar de manera incompleta, desgastándote al ir avanzando solo, lo que, a la larga, te hará dudar si continuar o no.

La fórmula secreta

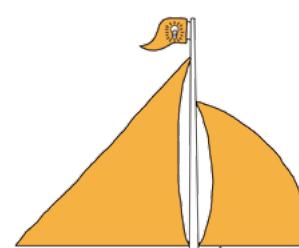
Existen muchas teorías y consejos para armar un equipo exitoso. Todas ellas coinciden en tres elementos principales. Estos son:



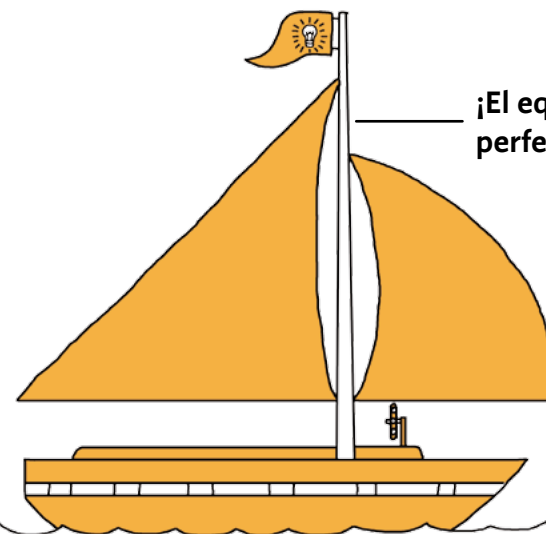
Debe centrarse en el propósito



Mezcla distintos roles y competencias



Integra habilidades técnicas



¡El equipo perfecto!

El elemento central



Todos los emprendimientos sociales tienen como elemento central el propósito. Dicho propósito no solo es el corazón del emprendimiento, sino que también te indicará la ruta de tu navegación y el factor común entre los miembros del equipo. El propósito es la razón por la cual se quiere emprender, la razón por la que los miembros se deciden a abandonar otros proyectos y embarcarse contigo. Si este propósito no es compartido, ni el más tentador incentivo va a ser capaz de sustituirlo. Un equipo se sostiene por el propósito que los une.

Esta motivación o propósito no tiene que venir necesariamente del mismo interés. No importa desde dónde y por qué cada uno comienza, lo importante es que se comuniquen sus razones de fondo y que todos estén dispuestos a trabajar por un mismo fin.



Profundiza

¿Cómo puedes identificar los propósitos de los miembros de tu equipo? ¿Cómo puedes evaluar si están alineados con el propósito de tu emprendimiento?

Roles y competencias en tu emprendimiento

Los roles y competencias de cada miembro de tu equipo son los que permitirán que tu barco pueda mantenerse estable y que las habilidades técnicas se aprovechen mejor.

Como vimos, hay competencias y características que son compartidas por distintos emprendedores. Es probable que tengas varias de ellas, pero tal como pudiste reconocer en el capítulo uno, hay muchas de estas dimensiones que no se encuentran en ti.

Es en la conformación de tu equipo donde buscarás cubrir esas competencias y características faltantes. Ahora, debes buscar a aquellas personas con las cuales puedas complementarte para que tu emprendimiento tenga un equipo equilibrado a su disposición.

Competencias del emprendedor social

Estas son las principales competencias que desarrollan los emprendedores sociales. ¿Cuál de estas dimensiones destacas en ti? ¿Cuál de ellas tienes más débil o te cuesta más?



Visión Social

Es el sentido de la responsabilidad, de la conexión emocional y de lucha por una causa social o ambiental que se considera justa. Es la visión social la que deriva en un gran compromiso con la causa.



Aprecio por las prácticas sostenibles

Consiste en la búsqueda de prácticas que mantengan la armonía con el medio ambiente y con las personas.



Capacidad innovadora

Capacidad para buscar soluciones nuevas a los desafíos ya existentes y para buscar siempre la creación de valor.



Habilidad para desarrollar redes de contacto

Esta habilidad refiere a la capacidad de establecer relaciones positivas, formales o informales con las personas del entorno.



Habilidad para generar retornos financieros

Es la que garantizará la sostenibilidad de la organización y la capacidad de cumplir con el fin social o ambiental que se persigue.

***Crear valor:** Creas valor cuando creas una iniciativa que produce mayores beneficios que lo que costó ejecutarla. Este valor puede ser social, económico y ambiental.

Test de Belbin

Otra manera de conocer qué personas necesitas en tu equipo es a través del Test de Belbin. Con esta herramienta, puedes identificar cuál es tu rol dentro de un equipo y también los roles que ocupan las personas que son parte de él. Al conocer los roles, no solo puedes identificar cuál es su aporte, sino también qué debilidades están “permitidas” en cada rol, lo cual evita malentendidos.

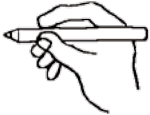
Los roles descritos en este test son nueve y se encuentran clasificados en tres grandes categorías: mentales, de acción y sociales.

ROLES MENTALES		 Cerebro Genera ideas y resuelve tareas difíciles.	 Monitor evaluador Analiza todas las acciones y juzga con precisión.	 Especialista Aporta habilidades y conocimientos muy específicos.
		 Coordinador Aclara los objetivos y delega con eficacia.	 Investigador de recursos Busca oportunidades y genera contactos.	 Cohesionador Colaborador; escucha y evita los roces.
		 Impulsor Tiene coraje y habilidades para superar obstáculos.	 Implementador Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	 Finalizador Busca errores, pule y perfecciona.

Nº

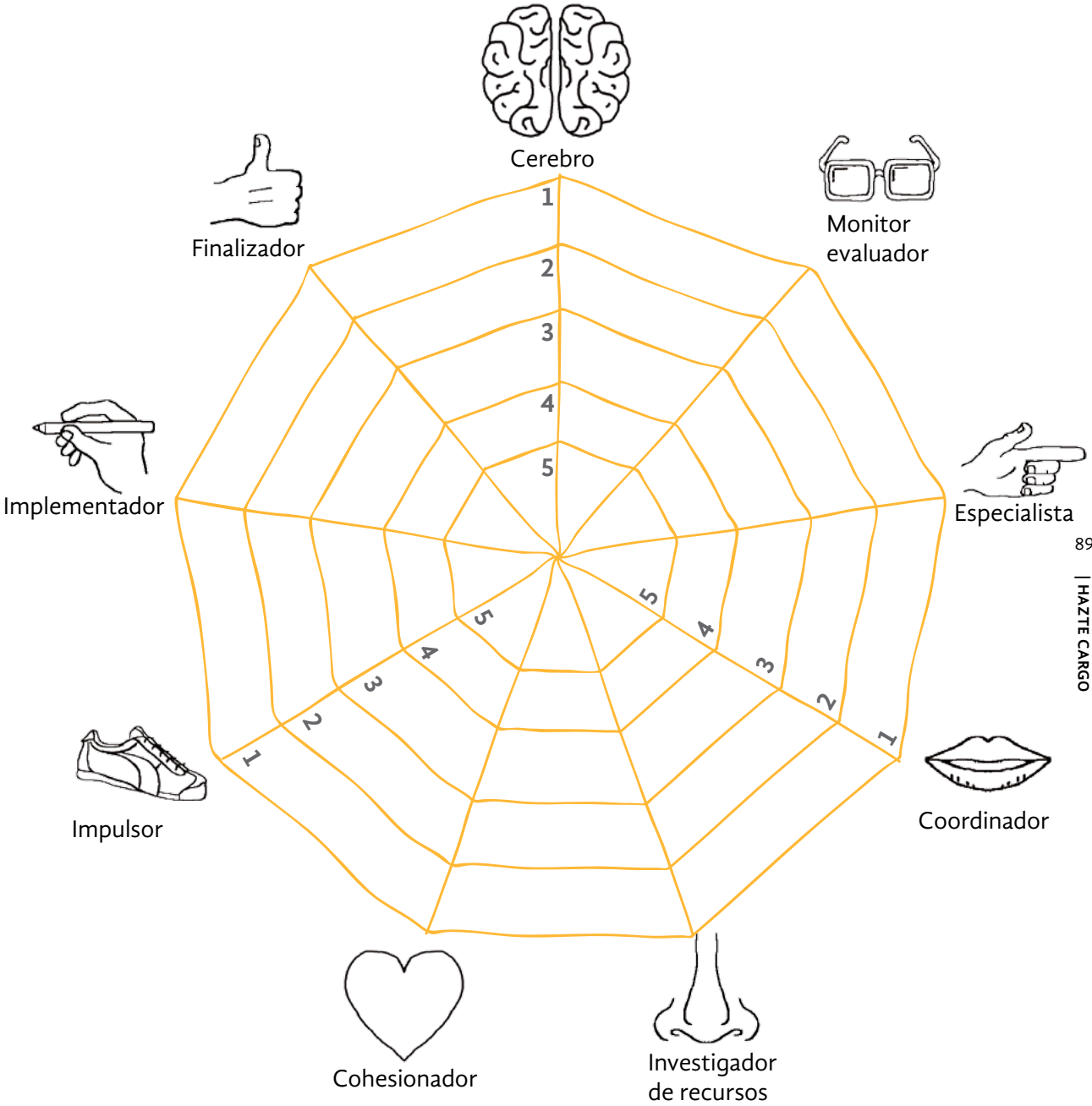
¿Con cuál rol te identificas?

Te invitamos a puntuar cada rol (del 1 al 5) desde el que menos te representa hasta el que te representa más. Luego, puedes graficarlo en el esquema que aparece a continuación (diagrama araña). Si ya tienes un equipo conformado, utiliza este test con el resto de los miembros, preguntando a cada uno por el rol que más los identifica.

	Cerebro	
	Monitor evaluador	
	Especialista	
	Coordinador	
	Investigador de recursos	
	Cohesionador	
	Impulsor	
	Implementador	
	Finalizador	

Versión resumida del
Test de Belbin.

Diagrama araña



Habilidades técnicas

Un equipo bien armado es aquel que está centrado en el propósito y que está formado por personas que ocupan un rol específico. Cada una de estas personas tiene además personalidad y una forma de actuar que se complementa con la del resto de sus compañeros.

Sin embargo, continuando con la metáfora del barco, también necesitamos, en nuestra tripulación, habilidades muy específicas para el correcto desarrollo de la iniciativa, de modo que te permitan navegar en la dirección correcta. Con esto nos referimos a habilidades técnicas que son fundamentales en el desarrollo de tu emprendimiento social.

Piensa en qué talentos, habilidades técnicas y competencias necesitas para que tu emprendimiento pueda llevarse a cabo. A partir de ello, y en conjunto con el propósito y los roles, identificarás qué características buscar para armar tu equipo.

Subraya las competencias técnicas que necesitas en el equipo. Agrega las que te parezcan necesarias.

Ser creativo - Analizar información -
Programar - Construir objetos - Diseñar
objetos - Generar recursos - Hacer alianzas
y acuerdos - Sistematizar información -
Levantar datos - Manejar los números -
Desarrollar proyectos - Investigar sobre temas
- Hacer que las cosas funcionen - Organizar
cosas - Resolver problemas - Pensar de forma
crítica - Tomar decisiones - Manejar ventas
y/o marketing - Analizar sistemas

Tu fórmula secreta

Ahora que has considerado todos los aspectos que son necesarios para formar tu equipo, te invitamos a que escribas tu propia fórmula secreta. A continuación, describe cuál es el propósito de tu emprendimiento, cuáles son las competencias y los roles necesarios para que tu equipo se complemente y qué habilidades técnicas son las que te permitirán avanzar en la solución del desafío.

El propósito



**Competencias y roles
necesarios para el equipo**



**Habilidades técnicas
necesarias**



¡El equipo perfecto!



¿Tienes tu equipo conformado?

Siempre es bueno evaluar. Evaluar implica revisión de la contribución de cada persona al proyecto, procurando que cada cual conozca el rol que se espera que cumpla de modo que pueda entregar su máximo potencial.

Mantén la buena comunicación. Una buena comunicación también significa que puedas mantener las relaciones laborales claras. Muchas veces se emprende con amigos, familiares o la pareja, y lo fundamental en este evento es evitar la confusión entre las relaciones laborales y las sentimentales.

“Yo estoy en mi proyecto, porque creo en la libertad del ser humano. Creo en la voluntad del ser humano para construir. Creo en la generosidad del ser humano. Creo en la visión de futuro. **Y creo, por sobre todas las cosas, en la evolución y en cómo esta se manifiesta en los proyectos con focos sociales y de igualdad, donde no prime el lucro sino la solución ante cualquiera que sea el problema”.**

- Danilo Pedamonte -
Despierta, Imagina y Crea

“Al principio cada una emprendió por su cuenta en proyectos diferentes, pero luego decidimos crear Quimera Cadena Solidaria, y ha sido una experiencia súper positiva. Las dos nos quedamos embarazadas mientras estábamos desarrollando el proyecto y nos hemos sabido apoyar.

Yo creo que nuestra principal fortaleza es el complemento que generamos como equipo.

Kathy es como una carta Gantt caminando, enfocada más en la parte ejecutiva. Yo busco oportunidades de proyectos e inquietudes sociales, complementando la parte creativa”.

- Kathy Lloyd y Priscilla Maffet -
Quimera Cadena Solidaria

Modelo de Negocios

1. Crea tu modelo de negocios
2. Tu modelo en un canvas
3. Tipos de organizaciones
4. Valida tu canvas

Conforme reflexionas en torno a tu idea, esta comienza a crecer, a madurar y a transformarse. A medida que esto ocurre, corres el riesgo de que se disperse, y lo que comenzó como una pequeña bola de nieve puede llegar a convertirse en una avalancha de ideas que resulte difícil de organizar.

Para que una idea no se escape de las manos, es necesario que desarrolles un modelo de negocios. Así, le darás estabilidad y continuidad a tu proyecto.

Un modelo de negocios es una estructura de declaraciones y acciones que sostienen la creación de valor de tu idea. Su diseño te permite organizar y estructurar de manera tal tu idea, que puedes seguir avanzado. Una vez terminado el modelo de negocios, será más fácil compartir tu idea con tus redes de apoyo, con los actores involucrados en tu desafío, con socios y potenciales clientes.

Crea tu modelo de negocios

Una forma muy utilizada para desarrollar un modelo de negocios es a través de un canvas. En términos simples, un canvas es un lienzo con distintos ítems que permiten identificar actividades, estrategias y características de tu emprendimiento y cómo este se sustenta.

Esencialmente, el modelo de negocios se descompone en tres elementos:



Propósito principal: el cambio que se quiere lograr, manifestado en los objetivos, la misión y la visión.



Tu estrategia: la manera en que tu idea se desarrollará y se mantendrá a lo largo del tiempo. Es decir, cómo generarás ingresos y con qué actores tendrás que relacionarte para cumplir tus objetivos.



Tu oferta: el producto o servicio que estás ofreciendo.

Para delinear un modelo de negocios, es necesario responder a dos grandes preguntas. La primera de ellas: ¿es tu idea capaz de ser sostenible en el tiempo? La segunda: ¿qué forma o tipo de organización es la que mejor calza con tu proyecto? Comencemos con la primera.

¿Es tu idea capaz de ser sostenible en el tiempo?

Por sostenibilidad entendemos la capacidad que tiene tu idea de desarrollarse a lo largo del tiempo, sumada a la capacidad de operar y crear valor económico, social y medioambiental.

Para que tu iniciativa pueda operar, debes preocuparte de crear un modelo de negocios que incorpore todos los aspectos y a todos los actores con los que tendrá que relacionarse.

Hay muchas preguntas que tendrás que hacerte para desarrollar tu modelo de negocios. Te ofrecemos las más importantes y las que le darán forma y sostenibilidad a tu iniciativa.

¿Cuál es tu modelo de ingresos o la forma de sostener financieramente tu iniciativa?

Si tu propósito es el corazón de tu iniciativa, tus ingresos son las arterias y venas. Estos son los que te permitirán operar y darle vitalidad.

Para crear tu modelo de ingresos ten en cuenta lo siguiente: ¿cuál será tu ingreso principal? (donaciones, ventas, servicios, etc.), ¿cómo recibirás este ingreso? (a través de suscripciones, de publicidad, de ventas normales o a través de un servicio), ¿quiénes son tus clientes?, ¿tienes distintos tipos de clientes?, entre otros aspectos.

¿Para quién estás creando valor?

Antes debes conocer la diferencia entre el usuario y el cliente.

El cliente será quien va a pagar por tu producto o servicio y el usuario es quien lo utilizará o se verá beneficiado por él. Hay ocasiones en que son la misma persona, pero, cuando ello no se da, se debe tener una propuesta de valor para cada uno.

¿Cuál es tu propuesta de valor?

Propuesta de valor es crear algo que te permita ayudar a solucionar los desafíos globales y locales y las necesidades de tus usuarios. Aquí es donde tu solución se convierte en algo concreto. Le das forma al considerar ingresos, costos, clientes, proveedores y todo lo necesario para operar.

Tu modelo en un canvas

Como dijimos anteriormente, un modelo de negocios puede ser plasmado en un canvas. Quizás el canvas más utilizado por los emprendedores en la actualidad es el Lean Canvas, creado por Eric Ries*. En este capítulo usaremos una adaptación de este, conocido como Social Lean Canvas. ¡Es un canvas que ha sido creado y diseñado específicamente para emprendimientos sociales!

***Eric Ries:** autor de *The Lean Startup* (2011), uno de los principales libros de emprendimiento en la actualidad.

Social Lean Canvas
¡Rellena ahora tu canvas!
Recuerda que este irá cambiando a medida que vayas validando supuestos e hipótesis, y vayas desarrollando la idea.

Anota en las celdas los supuestos y la información que tienes sobre tu iniciativa.

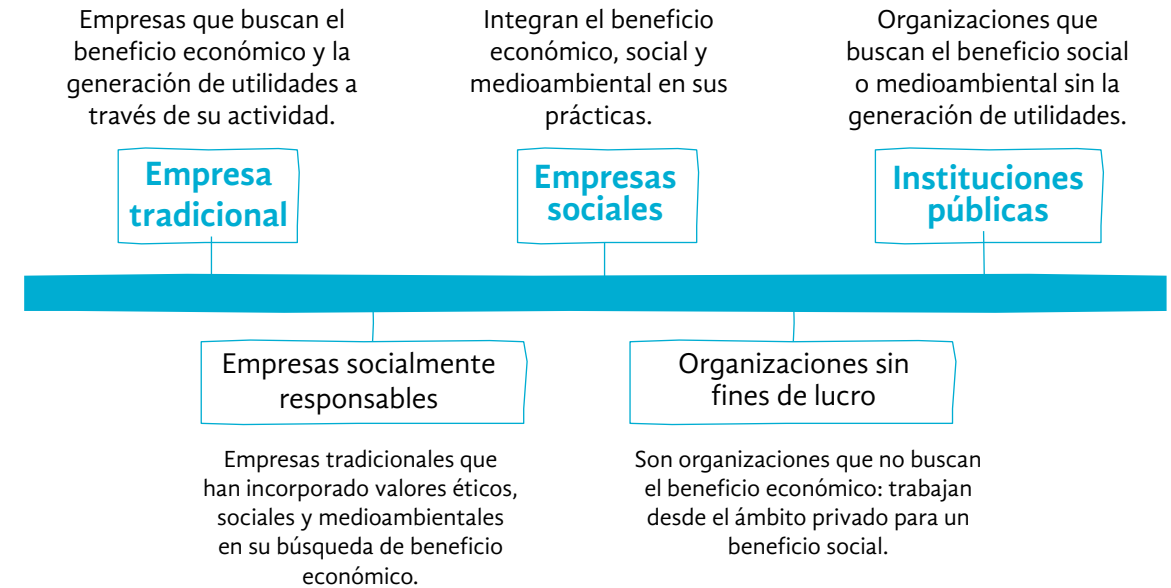
 Propósito Declaración de tu propósito vinculado con el impacto social y ambiental que pretendes lograr. (Capítulo 1)				
Problema ¿Cuál es el desafío que has elegido resolver? (Capítulo 2) 	Solución ¿Cuál es tu idea que le dará solución al desafío? (Capítulo 4) 	Propuesta de valor ¿Qué propuesta elimina los problemas a los que se enfrentan las personas involucradas? 	Ventaja diferencial ¿Qué es lo que te hace distinto a las otras alternativas? 	Segmentos clientes ¿A quiénes necesitas para que el modelo de negocios funcione? (Capítulo 9) 
Alternativa existente ¿Quiénes y cómo resuelven este desafío?	Indicadores claves ¿Cuáles son las métricas con las que medimos el impacto? (Capítulo 9) 	Concepto de alto nivel Breve explicación de lo que quieres hacer.	Canales ¿Cómo llegarás a los clientes? 	Clientes pioneros ¿Quiénes son tus primeros clientes?
 Estructura costes ¿Cuánto costará implementar tu solución? (Capítulo 9)		 Sostenibilidad financiera ¿Qué modelo de ingreso te permite darle sostenibilidad a tu proyecto? ¿Cómo y qué financiamiento buscarás? (Capítulos 8 y 9)		
		 Impacto ¿Cuál es el impacto que quieres lograr? ¿Cuáles son los resultados esperados de tu solución? (Capítulo 9)		

Tipos de organizaciones

En el mediano plazo, los emprendedores sociales deben concretar sus proyectos a través de una organización formal.

Decidir qué tipo de organización crear depende de tus objetivos como emprendimiento. Las empresas tradicionales (a la izquierda del diagrama) son aquellas que buscan maximizar el beneficio económico y las utilidades. Por el otro extremo, tenemos a las instituciones públicas que solo buscan los beneficios sociales o medioambientales sin preocuparse de generar utilidades.

Las empresas sociales, en cambio, se encuentran en el medio, ya que buscan integrar en su esencia el beneficio económico, social y medioambiental. En ellas, es donde un emprendedor social puede encontrar una forma de organización que haga sentido con su propósito y con la forma de conseguirlo.



Las empresas sociales en Chile no cuentan con una figura legal que permita crearlas como tales. Quienes quieran constituir una empresa social pueden incluir en sus estatutos una declaración del beneficio y del propósito que buscan a través de su actividad, de tal modo que estos queden protegidos y definidos desde un principio.

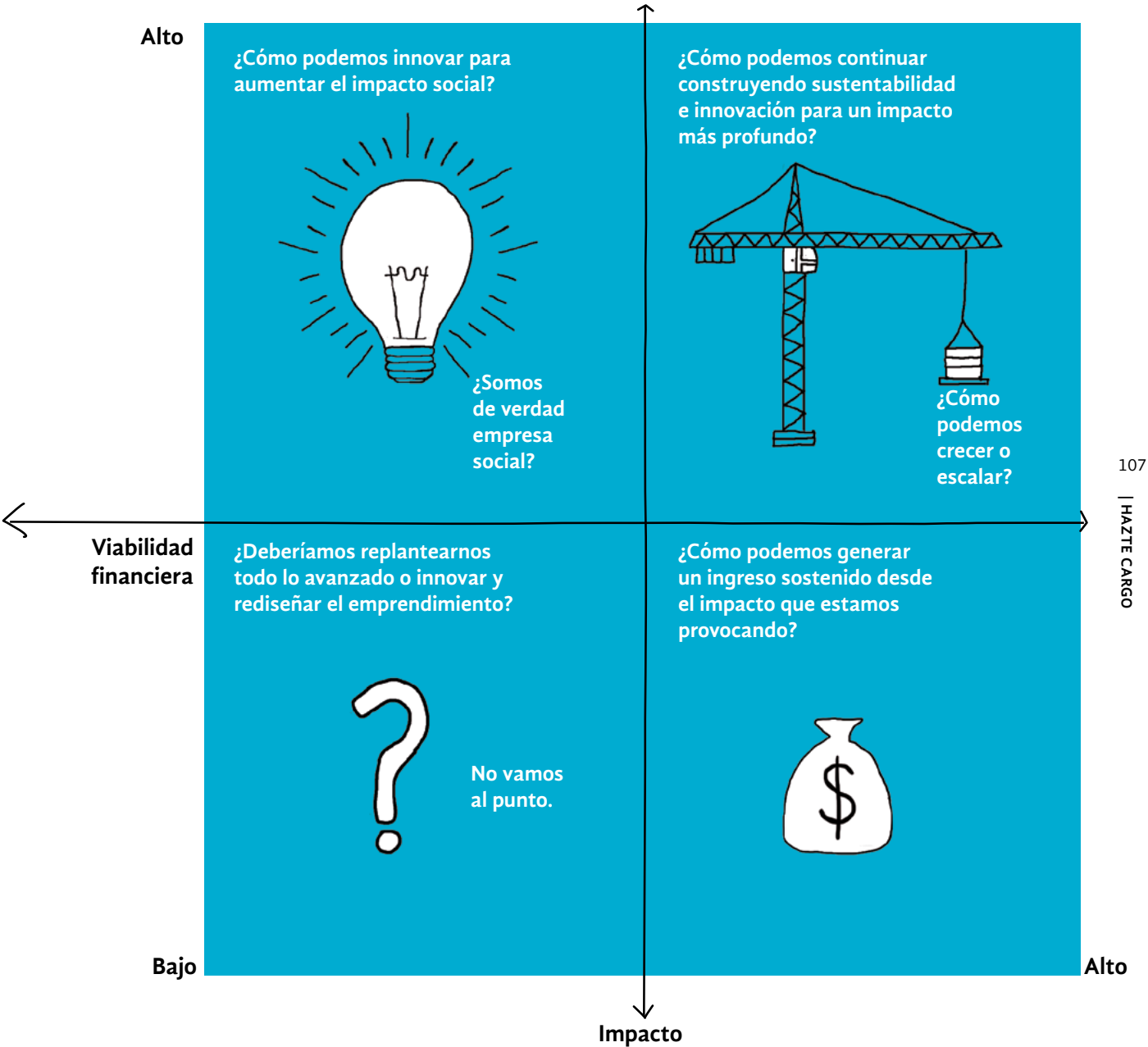
Una empresa social puede ser una cooperativa, una asociación gremial o una empresa que protege en sus estatutos su propósito social y/o medioambiental. Identificar una empresa social a simple vista no es simple, sin embargo, existe una certificación que evalúa el compromiso de una empresa con el triple impacto*. Se trata de la certificación como empresa B. Estas empresas redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales.

Una buena forma para identificar cómo canalizar tus ganas de emprender socialmente es utilizar un Mapa cruz elaborado por Ingrid Burket**. En el podrás ver en qué etapa te encuentras y hacia dónde debes avanzar.

***Triple impacto:** empresas que, desde su actividad, buscan beneficios económicos, sociales y ambientales de manera integrada.

****Ingrid Burket:** autora del libro *Using the Business Model Canvas for social enterprise design*, creado por Knode, Centro Austriaco para la Innovación Social.

¿Dónde te encuentras tú respecto de la idea que quieres desarrollar?
Responde las preguntas de cada cuadrante para que puedas saber dónde te encuentras en este momento de tu proyecto.



Inspírate

La Fundación Schwab* entiende la innovación social como la práctica de brindar mejores respuestas a distintos desafíos de las comunidades menos favorecidas, o bien, de entregar respuestas efectivas a los desafíos ambientales.

La innovación social es el proceso en el que se genera valor para la sociedad. Este puede tener su origen en un producto, servicio o cualquier proceso que sea innovador y que permita satisfacer una necesidad de mejor manera que las soluciones ya existentes. Una innovación social trae como consecuencia un cambio positivo en el sistema.

Puede haber innovación social dentro de una empresa social o dentro de cualquier otra institución u organización. Hay innovaciones sociales que surgen, por ejemplo, desde organismos del Estado o desde fundaciones.

Para inspirarte, tú también puedes innovar en la forma en que llevas a cabo tu negocio. Aquí hay algunos ejemplos de empresas que han cambiado su estrategia para generar mayor impacto social.

- » Empresas que incluyen a sus trabajadores y otros actores relevantes en la toma de decisiones.
- » Empresas que utilizan el modelo de negocios “uno por uno” y que, al vender un producto, regalan este mismo a una persona que lo necesite.
- » Empresas que innovan en la forma en como distribuyen sus productos para hacer su servicio más justo.
- » Empresas que donan el 100% de sus utilidades a fundaciones u organizaciones que solucionan problemas sociales o medioambientales.
- » Empresas cuyo modelo de negocios incluye la recolección de un desecho contaminante para su posterior tratamiento y venta.

***Fundación Schwab** es una fundación de Suiza que busca promover emprendimientos y fomentar a emprendedores sociales como catalizadores para la innovación y el progreso de la sociedad.

Valida tu canvas

Has terminado tu canvas y la pregunta que sigue es: ¿y ahora qué?

Como ya te mencionamos, el canvas es solo un papel, por lo que no debes tenerlo en un pedestal. Lo esbozado en el canvas puede y debe ir mutando a medida que el desarrollo de tu emprendimiento evoluciona. Lo mejor que puedes hacer con él es comenzar a validarlo confrontándolo con la realidad. Puedes ir verificando cada uno de los aspectos completados y, si algo de la realidad no coincide con lo que pensaste, puedes modificarlo en tu canvas de inmediato. Una vez que finalices todos estos cambios en el papel, podrías volver a salir y a validarlo nuevamente. No pierdas de vista que un emprendimiento social es un proceso de aprendizaje. Tampoco olvides que lo que realmente te hace un emprendedor -y donde realmente creas valor- es el hecho de llevar todo lo que modelas a la práctica. Es ahí donde haces un aporte e impactas socialmente. Este canvas solo te servirá para ordenarte y aclarar tus ideas.

¿Te acuerdas de que en el capítulo tres te recomendamos no enamorarte de tu idea? Bien, enamorarse del canvas está más que prohibido. Quienes siempre deben estar en el centro de tu interés son las personas involucradas y el desafío que escogiste resolver.

“Partí en un principio queriendo hacer una fundación e implementar un modelo de negocios dentro de ella, que le permitiera tener una fuente de ingreso estable, pero cuando salí a buscar fondos y recursos me fue mal. Luego, decidí buscar financiamiento en los fondos, pero CORFO solo apoya empresas y no a fundaciones. Ellos me aconsejaron formar una empresa, y la que formé, la constituí de tal forma que esta le diera su 80% de utilidades a la fundación.

Un poco más tarde, Smartrip ha cambiado su modelo de negocios para hacer frente a nuevos desafíos. Hoy el 20% de nuestros ingresos netos se invierten en la fundación, de tal manera que la fundación siempre pueda cumplir su objetivo”.

- Juan Luis Crespo -
Smartrip

“Valoré la importancia del modelo de negocios al postular con mi idea al concurso y darme cuenta de que, con las exigencias, mi idea quedaba grande. Sentí que todo se me hacía chico, que mi proyecto era más grande que intervenir en un territorio específico. **Pero luego hice clic, y valoré por qué tenemos que hacer un modelo de negocios. Me de di cuenta de que todo eso era para lograr todo lo demás. Porque tenía que, de alguna forma, poner a prueba esa idea.** Y esa idea era justamente interviniendo el territorio. Y desde ahí se empezó a construir, desde la célula hasta lo más grande. El impacto es muy grande, pero, para saber si va a ser un gran impacto, necesito ir creciendo paso a paso. Pero el objetivo está”.

- Francisco Tapia -
Graffityplay

Testear y Validar

1. Prototipo y MPV
2. Manos a la obra
3. Planifica tu validación
4. El siguiente paso

Dejemos de lado la teoría y no nos quedemos sentados preguntándonos cómo podemos resolver el desafío. Pasemos a la acción y preguntémonos: ¿qué tenemos que hacer?

Testear tu producto o servicio es parte fundamental del proceso de desarrollo de un emprendimiento social. Es el momento en que puedes probar si la idea para la que has desarrollado un modelo de negocios funciona, o bien, cómo puedes hacerla funcionar. Es recomendable que pruebes lo antes posible: si fallas, fallas temprano.

Ten en cuenta que el proceso de testeo es de aprendizaje continuo. Validar tus ideas es una filosofía que te acompañará siempre en tu vida de emprendedor. Para hacerlo correctamente, deberás mantenerte alerta y abierto a modificar, cambiar o reinventar aspectos de tu producto o servicio, de manera que este sea siempre capaz de dar soluciones a tu desafío.

Prototipo y MPV

Según Nesta*, prototipar es un proceso que te permite desarrollar, testear y mejorar ideas en la primera etapa de tu emprendimiento, es decir, antes de que tengas que utilizar recursos de gran escala. Es la parte del proyecto en la que puedes experimentar, echar a volar tu imaginación y equivocarte para aprender.

Testear en etapas tempranas tiene una serie de beneficios, como los siguientes:

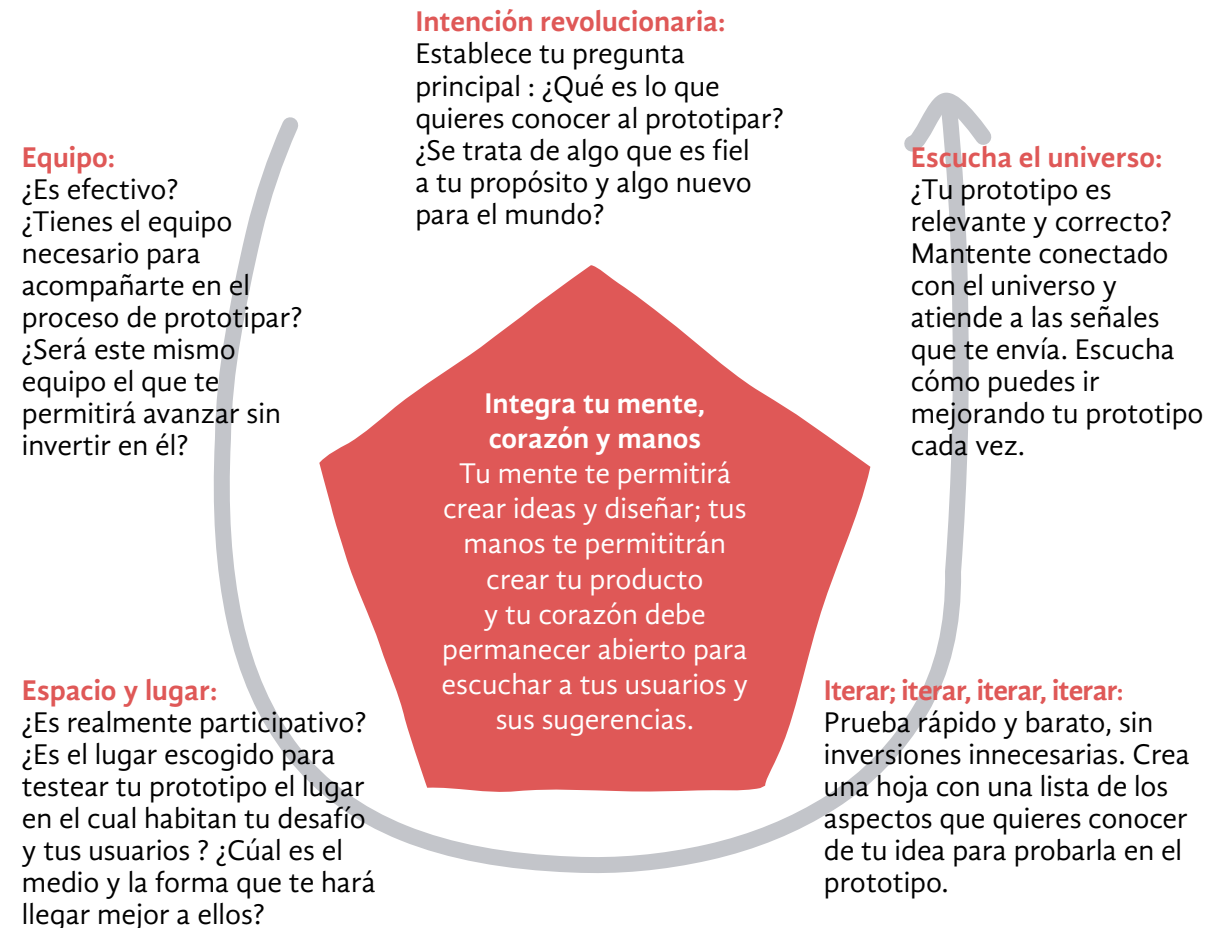
- » Te permite explorar ideas sin tener la presión de un producto final.
- » Te da la posibilidad de explorar diferentes formas o modelos de utilizar y vender tu producto o servicio, y ver cuál es la más beneficiosa.
- » Comparado con tu producto “alfa” o piloto, tu primer prototipo es de bajo costo y fácil de desechar, lo que te da la posibilidad de aprender barato.
- » Te ayudará a conocer mejor lo que tienes en mente, lo que te permitirá también contagiar a otros con tu idea.

***Nesta:** fundación para la innovación social con base en Londres. Apoya las nuevas ideas que aborden los principales desafíos de nuestro tiempo.

Actuar sin pensar y pensar sin actuar

Prototipar te permite avanzar sin cometer uno de los principales errores que podrían hacer caer a tu empresa: actuar sin pensar y pensar sin actuar.

Desde la Teoría U se proponen cinco dimensiones o aspectos sobre los cuales reflexionar y tener en cuenta antes de prototipar. Ellas te permitirán perfeccionar tu visión sobre cómo emplear tu prototipo.



Manos a la obra

Para que tu proceso de validación sea exitoso, debes tener claros los principales pasos a seguir. Primero, debes crear un prototipo que funcione como tu primer experimento. Este será lo que llamamos un Mínimo Producto Viable, pues tendrá las características mínimas que necesita tu producto o servicio para funcionar. Con el Mínimo Producto Viable podrás validar tus supuestos respecto de tu idea como solución al desafío. Por ende, define antes de salir a probarlo qué supuestos quieres validar. Para ello, mira tu canvas y los supuestos que has definido en tu modelo de negocios (página 102).

Con ellos en mano, sal a la calle a interactuar con los actores clave. Solo así podrás aprender e incorporar mejoras a tu Mínimo Producto Viable, lo que te permitirá avanzar hacia una segunda versión o nuevo prototipo.

Mínimo Producto Viable

En palabras de Eric Ries, un MPV es la versión de un nuevo producto que le permite a un equipo recolectar la máxima cantidad de aprendizaje validado por sus consumidores con el menor esfuerzo posible. Luego, este irá mutando hasta que alcances el producto que quieres.

Un MPV debe ayudarte a responder las siguientes preguntas:

- » ¿Conozco bien a mi usuario?
- » ¿Es esta idea la mejor forma de solucionar el desafío?
- » ¿Es este el canal adecuado para llegar a mi usuario?
- » ¿Qué tan amigable es el servicio o producto que quiero ofrecer?

¿Cuándo un MPV es bueno?

- » Cuando te puede entregar información sobre si tu idea funcionaría o no.
- » Cuando funciona a un muy bajo costo.
- » Cuando minimiza los riesgos asociados a emprender.
- » Cuando te permite validar supuestos o hipótesis iniciales.

Un MPV puede adoptar diversas formas según lo que se quiere crear. Observa.

Si tu solución consiste en crear...



Una plataforma de interacción. Tu MPV puede ser una página de Facebook que te permita interactuar con tus usuarios.



Un servicio. Ofrece el servicio tú mismo, de manera gratuita. Comienza con alguna persona clave en tu modelo.



Un producto. Realiza una maqueta o un diseño con materiales de bajo costo.

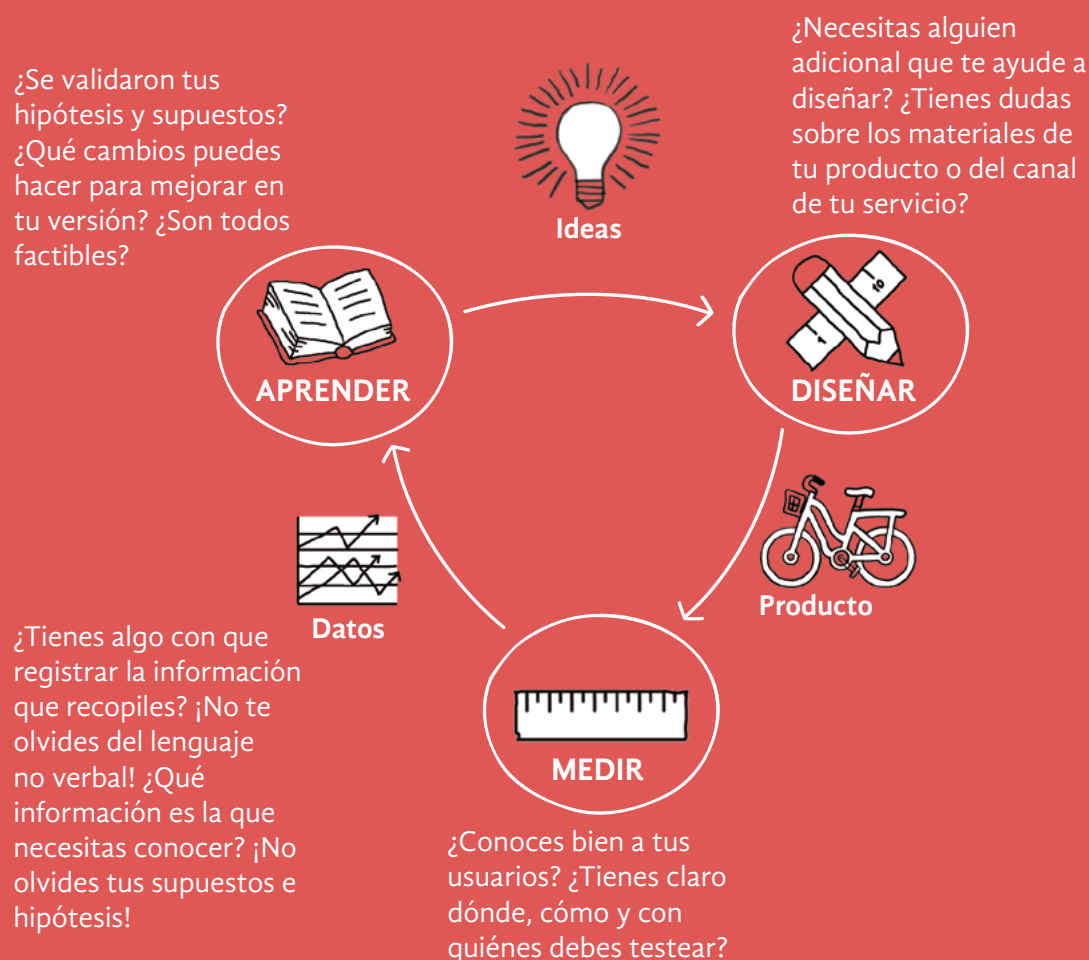


Una aplicación. Haz dibujos y ponlos en la pantalla de tu celular para demostrar al usuario cómo se vería y utilizaría.

Planifica tu validación

El proceso de testear y validar a través de un MPV es circular, es decir, tendrás que volver a crear, muchas veces, un prototipo nuevo y volver a testearlo. A medida que pasa el tiempo y adquieres experiencia, el círculo se extiende y cada etapa se hace más larga.

El proceso de validación puedes visualizarlo a través de este esquema.



Checklist antes de testear un MPV

☐

¿Quién? ¿A quién vas a testear? Intenta ser lo más específico posible y define bien a tu público.

.....

.....

☐

¿Qué? ¿Qué vas a diseñar? Si es un producto, ¿qué materiales necesitas validar?, ¿qué aspectos del producto tienes que considerar? Si es un servicio, ¿cuál es el canal y la forma en la que quieres llegar a tus usuarios?

.....

.....

☐

¿Cómo? ¿Cómo vas a testear: bajo qué plataforma o en qué modalidad?

.....

.....

☐

¿Dónde? ¿En qué lugar y tiempo implementarás tu servicio u ofrecerás tu producto?

.....

.....

Después de testear tu prototipo, deberás procesar toda la información que hayas recabado y ser lo suficiente consciente para saber si estás listo para el siguiente paso; o bien, en el caso de que tu hipótesis fuese incorrecta, volver a prototipar o, incluso, a idear nuevamente.

Sal a la calle a testear tu prototipo. Recuerda anotar cada detalle que observes y cada palabra que digan quienes interactúan contigo. Para que tengas claridad de los aspectos que debes considerar, recuerda qué es lo que quieres validar. En esta tabla encontrarás un ejemplo al validar al usuario que te ayudará a recopilar la información que tu necesitas.

Supuesto 1	
Usuario: Personas entre 25 y 35 años que quieran irse en bicicleta a la oficina.	
¿Qué apoya mi supuesto? ✓ 6 de cada 10 mujeres y 4 de cada 10 hombres quieren irse a la oficina en bicicleta.	¿Qué contradice mi supuesto? ✗ Hombres mayores de 45 muestran interés por la iniciativa.
Resultados: ¿Qué tengo que reforzar? ¿Qué tengo que cambiar? Propuesta de valor enfocada en mujeres y ampliar el rango de edad en hombres.	

Supuesto 2	
¿Qué apoya mi supuesto? ✓	¿Qué contradice mi supuesto? ✗
Resultados: ¿Qué tengo que reforzar? ¿Qué tengo que cambiar?	

Supuesto 3	
¿Qué apoya mi supuesto? ✓	¿Qué contradice mi supuesto? ✗
Resultados: ¿Qué tengo que reforzar? ¿Qué tengo que cambiar?	

Supuesto 4	
¿Qué apoya mi supuesto? ✓	¿Qué contradice mi supuesto? ✗
Resultados: ¿Qué tengo que reforzar? ¿Qué tengo que cambiar?	

El siguiente paso

Si el proceso de testear tu Mínimo Producto Viable tuvo buena recepción y tus supuestos e hipótesis fueron confirmados, es hora de dar al siguiente paso.

Debes comenzar a crear tu servicio o producto de una manera más desarrollada y comenzar a crear tu proyecto tal y como lo quieres lanzar. Con lo rápido que avanza el tiempo, no debes distraerte en preámbulos. ¡Una idea validada hoy puede estar obsoleta mañana!

Recopila la información reunida, comienza a crear tu prototipo y da el salto al emprendimiento.

“Mi idea comenzó, al darnos cuenta con mi cuñado de que habían muchas personas que vivieron en Antofagasta, como yo, y que ahora podían aportar a la ciudad desde donde estuvieran. Así se me ocurrió hacer entrevistas a estas personas, varios de ellos líderes destacados a nivel nacional.

Mi objetivo era que pudieran aportar, desde su mirada y su área de experiencia, a la ciudad y sus desafíos. **Partí solo con pruebas piloto de entrevistas. Luego, aproveché el concurso para pulir el proyecto y así partí levantando datos, haciendo luego las entrevistas y mandando correos para saber más sobre cómo podía mejorar”.**

- David Osorio -
Antofagastino

“Para nosotros emprender no ha sido de altos y bajos normales, sino que de “altos y bajos positivos”, porque en el fondo tienes que tener también una retroalimentación, un retroaprendizaje y, **si había veces en que nuestros supuestos no funcionaban, en vez de frustrarnos, aprendíamos, conversábamos y mirábamos las causas de por qué esto había sucedido, los pros y contras. Y así hemos ido cambiando cómo nos acercamos a las personas”.**

- Juan Valenzuela -

Wenüi - Deporte e Inclusión

Planificar

1. Actualiza tu canvas
2. Define el espíritu de tu iniciativa
3. Mira donde estás parado
4. Define tu modelo de ingresos
5. Calcula tus egresos
6. Administra tu equipo
7. Planifica tu trabajo

Convertir una idea en una iniciativa sostenible y capaz de alcanzar sus propósitos requiere de un modelo de negocios. Para los emprendedores sociales, el modelo de negocios es necesario para validar la idea misma del emprendimiento.

Sin embargo, para seguir avanzando, se hace necesaria una nueva herramienta, un plan de negocios. En él se describen los objetivos del emprendimiento, una estrategia de sostenibilidad financiera en que se consideran aspectos tales como la oferta, la demanda, los clientes, los costos y los ingresos. Se trata de aspectos que se relacionan con temas comerciales y que permiten proyectar a futuro.

En este capítulo encontrarás una versión simplificada de los pasos que debes seguir para armar un plan de negocios.

Actualiza tu canvas

¿Recuerdas que en el capítulo cinco te dijimos que tu canvas podría sufrir modificaciones? Bueno, este es el momento de hacer la primera. Después de haber salido a la calle a validar tus supuestos, tienes que actualizarlos en tu modelo de negocios. De ahora en adelante, cada vez que encuentres información o ideas que te permitan actualizar tu modelo, hazlo. Para esto, considera ir recopilando información (en una libreta de notas o en tu celular) a medida que te relacionas con el entorno del desafío que quieres resolver.

Define el espíritu de tu iniciativa

Antes de comenzar a planificar aspectos concretos, tales como ventas, clientes o marketing, debes tener certeza sobre tus objetivos. Es decir, hacia dónde quieres llegar y cuáles son los valores sobre los cuales tu emprendimiento se regirá. Todo esto será la base de tu iniciativa, será lo que te permitirá levantarte cuando caigas, sumar miembros a tu equipo y convencer a inversionistas para que pueden confiar en ti.

	Define tu visión: ¿Hacia dónde quieres llegar? ¿Cuál es tu objetivo a largo plazo? ¿Hacia dónde quieres avanzar con tu propósito? Piensa en el futuro y pregúntate dónde te ves a medida que tu iniciativa crece y escala.
	Valores: ¿Cuáles son los valores que mantendrán unida y sostendrán a tu iniciativa? Definirlos con anticipación te hará más fácil la toma de decisiones en el futuro.
	¿Qué nombre le pondrás a tu proyecto? Puede que ya se te hayan ocurrido varios, pero ¿te has acordado de registrarlo en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual? ¿Has inscrito el dominio web?

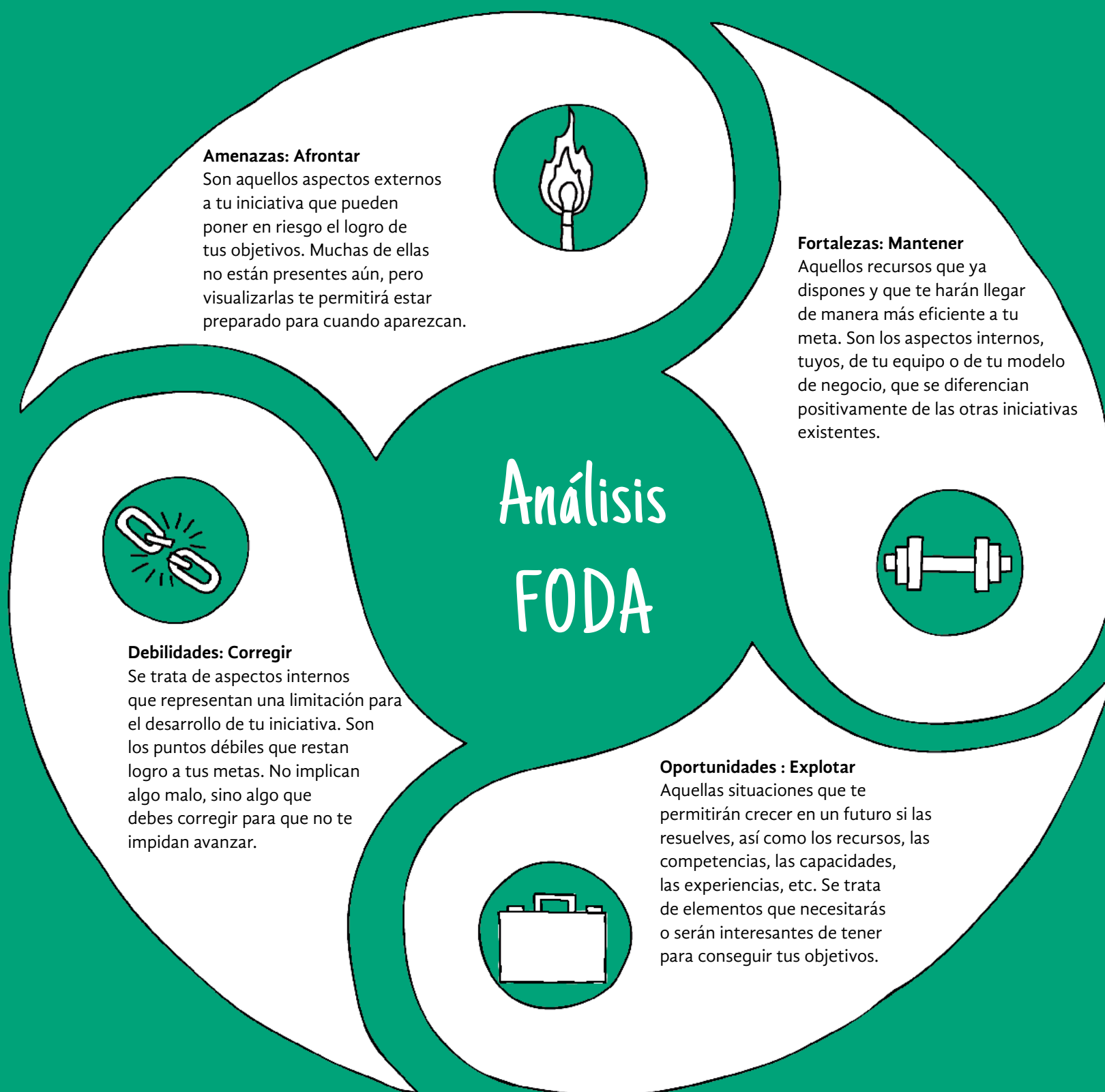
PASO #3 :

Mira donde estás parado

Para sobrevivir como emprendedor en el mundo real, debes saber muy bien cuáles otras organizaciones están satisfaciendo la misma necesidad o resolviendo el mismo desafío que tú. Que lo estén haciendo, no implica que sean tu competencia. De hecho, si están dando solución al mismo desafío, ¡pueden ser tus aliados! Revisar qué están haciendo otros permite que te ubiques, reconozcas el entorno y sepas dónde puedes aportar.

Conócete a ti

Para conocer tu entorno, puedes partir analizando y pensando los aspectos internos de tu proyecto. Para ello te recomendamos hacer un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mejor conocido como un análisis FODA.



Conoce tu alrededor

Documenta y averigua todo lo que es relevante para planificar tu negocio. Responde estas preguntas para que puedas ir conociendo mejor el mercado en el que estás inserto.

¿Cuál es tu cliente? ¿Cuál es tu usuario?

Una forma de profundizar en ellos es a través de una segmentación de mercado, técnica utilizada en marketing para conocer a tu consumidor. Con ella clasificas a tu cliente y/o usuario según su estilo de vida (deportista, consumista, vegetariano, etc.) y sus características demográficas (sexo, edad, lugar donde vive, etc.).

¿Cómo te vas a dar a conocer?

La palabra marketing no se relaciona solo con vender masivamente un producto. En realidad, se trata de cómo te das a conocer y cómo puedes comunicar tu propuesta de valor. Debes ser claro y ser capaz de transmitir tu propósito. ¿Cómo conocerán de tu emprendimiento los clientes y los usuarios?

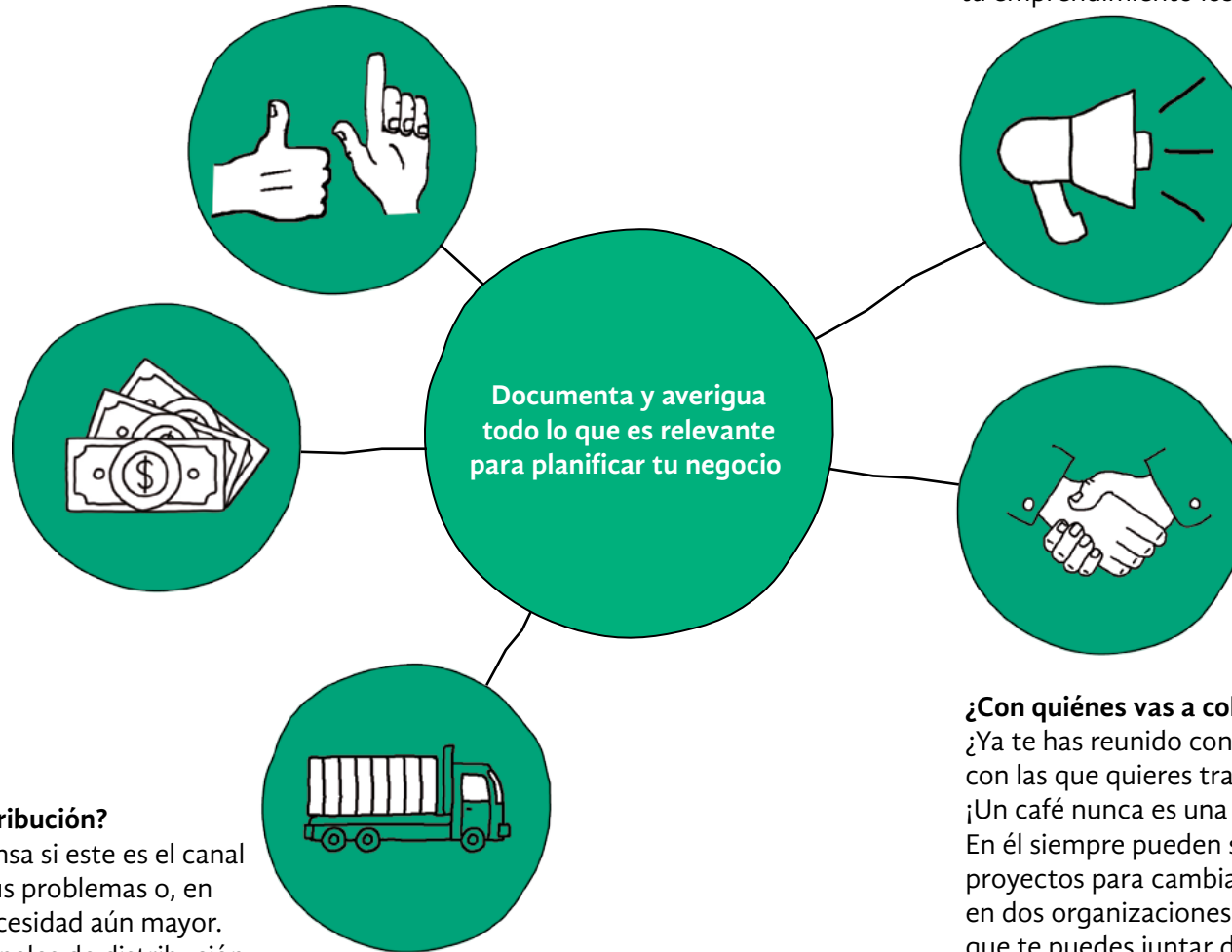
Piensa en ideas: puede ser a través de una aplicación, una cuenta en Instagram o Facebook. Puedes utilizar carteles y ubicarlos en las calles o ir de puerta en puerta contando tu proyecto. ¡También puedes probar todas las alternativas y ver cuál es la mejor para ti!

¿A qué precio vas a vender tus productos o servicios?

Este ítem no es obligatorio. En algunos casos, puede que haya otra forma de transar tus productos o servicios. Si has decidido vender, te recomendamos mirar qué precios tienen tus competidores y cuáles son tus costos. De esta manera podrás definir un precio que te permita tanto cubrir los costos como ser competitivo.

¿Cuál será tu canal de distribución?

Valídalo con tu cliente. Piensa si este es el canal indicado para solucionar sus problemas o, en su defecto, les crea una necesidad aún mayor. Para que consideres, los canales de distribución pueden ser a través de venta directa, venta a través de intermediarios o por Internet.

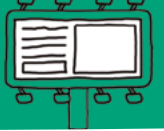


Define tu modelo de ingresos

Tu modelo de ingreso es el que te va a permitir inyectarle energía a tu proyecto. Como vimos en el modelo de negocios, tus ingresos son las arterias que te permitirán operar y darle vitalidad a tu propósito.

Planificar tu modelo de ingresos te hará cuestionarte más en profundidad distintos aspectos. Por ejemplo: ¿en qué mercado te estás insertando: en uno maduro (con muchos clientes exigentes y muchos competidores) o en uno nuevo (con pocos clientes que buscan servicios o productos más especializados)?

A continuación, encontrarás algunas ideas sobre formas de captar ingresos. A partir de cada una, evalúa cómo varía tu oferta utilizando un modelo de ingreso diferente. Luego, pregúntate: ¿existe un modelo de ingresos nuevo para tu emprendimiento?

	Venta directa: vender por unidad, a granel o por paquetes.
	Ingreso por uso o suscripción: vender según unidades consumidas, también, por un precio fijo de acuerdo al uso de cierta cantidad de productos o servicios.
	Ingresos por publicidad, a través de espacios para difundir mensajes.
	Ingreso por servicios profesionales, donde vendes tu tiempo y experiencia.
	Ingreso por licencia, donde vendes los derechos de uso de una propiedad intelectual.



Para cualquiera de las formas que escojas, deberás calcular aproximadamente cuántos ingresos te darán por período. También debes considerar si tienes algún fondo adjudicado o algún tipo de donación. Todos estos ingresos debes ir anotándolos para crear tu modelo financiero.

Calcula tus egresos

Donde más dolores de cabeza tienen los emprendedores es en el cálculo de los egresos. Tener en cuenta los ingresos a veces es fácil, porque son pocos. Pero, al contrario, los gastos que debes hacer son muchos, sobre todo al principio.

Para que sea fácil ordenar tus egresos, separa aquellos costos que son fijos de aquellos variables. Separa los costos de administración, es decir, los que debes desembolsar para que tu emprendimiento funcione, y considera también los gastos en inversión de maquinaria u otros recursos.

Esto te servirá para conocer los costos marginales, cuánto te cuesta producir una unidad adicional y los costos que puedes compartir entre distintas unidades al aumentar la cantidad.

La manera más simple para comenzar a dimensionar los egresos es hacer una lista de todos los gastos que vas a realizar. Si hay algunos que no conoces, averigua valores aproximados. Mientras más cubiertos tengas este tipo de gastos, menos pérdidas tendrás.

Flujo de caja

Lo ideal es que, a medida que comienzas a tener mayor conocimiento de tus operaciones, vayas proyectando tu flujo de caja.

Comienza por lo simple. Para el período inicial de funcionamiento de tu emprendimiento (un mes por ejemplo) utiliza las cifras que manejas: ¿cuánto efectivo tienes al inicio?, ¿cuánto estimas que vas a gastar o cuánto ya has gastado? La diferencia entre ambos será el saldo para el mes siguiente. Luego, completa cada columna de ingresos con todas tus proyecciones de acuerdo a tu modelo de ingreso y conforme a los ingresos que vayas obteniendo. Completa después la columna de egresos con los gastos que se te van sumando y que vas a tener que cubrir cada mes.



Ingresos

Saldo inicial:

Ventas:

Donaciones:

Fondos:

Inversiones:



Gastos

Costos fijos:
(Agua, luz,
Internet,
cuentas fijas)

Costos variables:
(Compras, etc)

Gastos
administrativos:
(Sueldo de recursos
humanos)

Otros gastos:



Saldo final:

Saldo para el siguiente mes

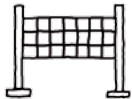
PASO #6:

Administra tu equipo

Como lo vimos en el capítulo cuatro, tu equipo es fundamental. Aunque comiences solo y puedas funcionar así por un tiempo, necesitas de tripulación para guiar el barco de tu emprendimiento.

Lo esencial en tu equipo es delimitar los roles de cada uno. Es decir: qué objetivos y metas tiene cada uno y cuál será su remuneración por ese aporte. Es importante que cada miembro de tu equipo esté conforme con sus tareas y condiciones. Dejar esto claro al principio te permitirá que no hayan confusiones y que puedan trabajar bien en un propósito en común.

Completa el siguiente diagrama con las condiciones y tareas de cada miembro de tu equipo.

				
	Roles	Objetivo	Meta	Remuneración
Persona 1:				
Persona 2:				
Persona 3:				
Persona 4:				
Persona 5:				

PASO #7:

Planifica tu trabajo

Después de completar estos seis pasos, podrás poner en marcha tu proyecto y comenzarás a generar el impacto que buscas.

Para que no tengas desilusiones más adelante, te advertimos que, en estos primeros pasos, tendrás altos y bajos, con muchas caídas, que probablemente te harán dudar si continuar o no. No te desanimes. Considera que la mayoría de los emprendedores exitosos señalan que, al final del camino, solo quedan los momentos positivos y la satisfacción de estar haciendo algo por el desafío escogido. Aquello siempre te enriquecerá.

Para poner en práctica lo que hemos visto en este capítulo, te invitamos a completar una carta Gantt, como la siguiente, que te ayude a ordenarte.

Esta herramienta te servirá para asignar tiempos a cada una de las actividades necesarias para avanzar en tu proyecto.

Básate en este modelo para crear la tuya. Luego, haz una copia en grande y déjala siempre bien visible y al alcance de todos.

Carta Gantt

TAREAS	ENCARGADO	MES 1				MES 2			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Tarea 1: propósito e imagen	Persona 1								
Definir misión, visión y valores									
Definir nombre y crear logo									
Tarea 2	Persona 2								
Tarea 3	Persona 3								
Tarea 4	Persona 1								

“El mayor error de los emprendedores, o al menos el mío, es que no se acostumbran a vender. No tienen la costumbre de vender, entonces yo me relajé mucho porque estaba preocupado de armar mi proyecto, de levantarlo y no estuve atento a todas esas oportunidades de ir más allá, que es lo que hoy en día tengo más claro”.

- Bastian Torres -
Kolibrí

“Nuestra idea ha ido evolucionando, primero teniendo en cuenta cómo nos financiamos, porque **Cromi-Up no recibe ingresos,** ya que nosotros no podríamos poner esta aplicación y cobrarle a la gente. Era ilógico. Lo que sí nosotros queríamos era **cobrarles quizás a otras personas a través de otros servicios que prestamos a otras entidades, paralelo a la aplicación** y, con ese ingreso, poder financiar la aplicación y su uso gratuito”.

- Jorge Pérez -
Cromi Up

Administrar Emprendimientos

1. Estructura Legal
2. Mantén tu chanchito lleno
3. Separa las aguas
4. Aprovecha la tecnología
5. Evita malentendidos

“Que no te asuste crecer despacio, que solo te asuste quedarte quieto”

- Proverbio chino -

Administrar emprendimientos no es tarea fácil. Hay muchas cosas que solo las aprendes sobre la marcha, que nadie te las enseña y que muchas veces pueden significar largas horas en un trámite, un gran dolor de cabeza o, quién sabe, una pelea con alguien de tu equipo.

Es inevitable que estas cosas sucedan. Lo que sí puedes evitar es que este tipo de inconvenientes te desmotiven o te hagan fracasar.

Según la Asociación de Emprendedores de Chile, aproximadamente el 55% de quienes lo intentaron fracasaron en algún emprendimiento. La principal razón es la falta de visión. Ello, porque muchos emprendedores no son capaces de planificar ni de prepararse para administrar su emprendimiento en el largo plazo. En este capítulo te damos algunos consejos para que puedas ser parte del porcentaje que sí logra sus metas y así, aunque crezcas despacio, estés siempre avanzando hacia ellas.

Estructura legal

Determinar la estructura legal que quieres para tu proyecto no es una decisión sencilla.

Hay distintos aspectos que considerar antes de inscribirte como una organización ante la ley.

1. ¿Qué tipo de organización es la que más se ajusta a tu propósito? Si decides conformar una fundación, los trámites son muy distintos a los de una empresa.

2. Si decides crear una empresa, ¿qué sociedad es la que más te representa: una sociedad de personas, una por acciones o una de responsabilidad limitada? Cada una de ellas tiene estatutos diferentes que deberás conocer.

3. ¿Cuál será el giro de tu empresa y cuáles serán sus propósitos? Ten en cuenta que las empresas tradicionales persiguen fines distintos a los de una empresa social. Si quieres ser explícito con respecto a tus fines sociales o medioambientales, ponlo en los estatutos de la empresa.

Constituir tu empresa

Constituir tu empresa en un día

Un gran avance para constituir tu empresa es la posibilidad de hacerlo en un día; con solo un trámite podrás constituirla, iniciar tus actividades y obtener un rut. Los pasos son muy simples y se realizan todos online.

Constituir tu empresa sistema tradicional

Se confecciona la constitución de sociedad a través de escritura pública. Es un trámite más engorroso, más caro y que requiere de asesoría. Tiene la ventaja de que te da más flexibilidad para crear la empresa a tu gusto y te permite realizar cambios en el futuro.

¿Cuál elegir?

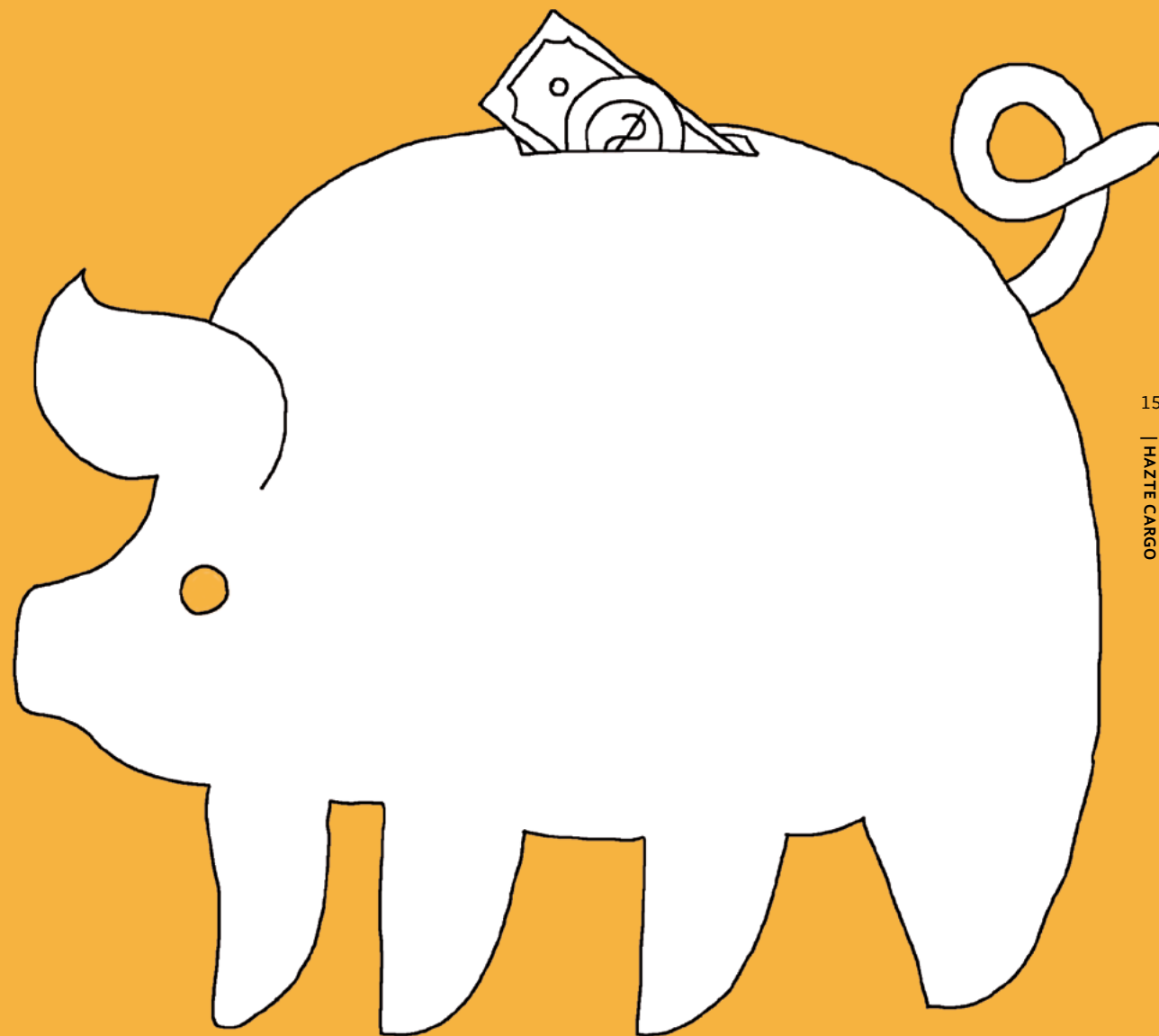
	
Empresa en un día	Sistema Tradicional
Todo en un día, se realiza online y no necesitas de un experto. Solo necesitas registrarte, sin necesidad de publicar en el Diario Oficial ni inscribirte en el Conservador de Bienes Raíces.	Te da más libertad para modificarla bajo cualquier eventualidad. Al finalizar, estarás inscrito en todos los registros necesarios.
No incluye asesoría personalizada por lo que debes informarte antes sobre qué tipo de sociedad deseas constituir.	Necesitas la asesoría de un abogado para constituirla. Se demora más tiempo, es más engorroso y más caro.
Ventajas	Desventajas

Mantén tu chanchito lleno

Una de las principales causas por las que fallan los emprendimientos es la falta de liquidez. Muchos emprendimientos tienen movimiento, pero el dinero no llega a sus cuentas cuando tiene que hacerlo. Es decir, cuando tienen que pagar sueldos o a los proveedores. Dicen que “cada peso ahorrado es un peso ganado” y que la idea de que debes cuidar tu efectivo no debe venir solo en tiempos de crisis, sino desde la creación de tu negocio para asegurar su sostenibilidad.

El dinero es tu energía para operar y el efectivo es tu gasolina. Sin él no podrás llegar a la siguiente etapa. El monto en la caja te dará flexibilidad y margen de maniobra. Para que mantengas el orden, ten siempre a mano tu flujo de caja actualizado y el control de tus flujos de efectivo.

Tener el control de tus cuentas y de tus flujos de caja te permitirá ser ordenado con tus pagos contables y evitar multas. El tipo de impuesto al que estés afecto, variará según el tipo de organización que elijas. Los principales impuestos que deberás pagar siempre son el IVA y el impuesto de la renta. Una buena sugerencia es contratar a un contador para que te ayude con todas estas tareas. ¡Puedes compartirlo con otros emprendedores!



Separa las aguas

Separar las aguas es el mejor consejo que puedes seguir en caso de que trabajes con familiares, amigos o pareja. Incluso sirve como consejo para ti mismo, para que aprendas a distinguir entre tu vida personal y tu emprendimiento.

Son muchos los emprendedores que se ven absorbidos por su emprendimiento y no saben separar entre los distintos aspectos de su vida. El caso común son las parejas que emprenden juntos y que no son capaces de diferenciar los roles que cada uno tiene en el emprendimiento de los de su vida en pareja. Cometer estos errores te llevará a quedarte sin tu emprendimiento y con el corazón roto.

Quienes han sabido triunfar emprendiendo con su pareja aconsejan que lo más importante es asumir que, mientras están trabajando, cada uno tiene funciones y tareas que cumplir en la empresa. Del mismo modo, deben entender, además, que fuera de la empresa hay otros roles, que igualmente deben cumplirse, pero que no deben mezclarse con lo laboral.

Lo mismo es aplicable para tus tiempos. El hecho de que quieras que tu emprendimiento salga adelante no implica que tengas que postergar tu salud ni el tiempo con tu familia, pareja o amigos. Si quieres que tu emprendimiento sea sostenible en el tiempo, también debes pensar en que este tiene que ser apoyado por quienes te rodeen durante todo ese tiempo.

Separar las aguas también es válido para no mezclar tus finanzas con las del emprendimiento, ni menos las cuentas entre tus socios o miembros del equipo.



¿Has separado correctamente las aguas de tu emprendimiento?

Aprovecha la tecnología

La tecnología permite simplificar la vida. Administrar eficientemente un emprendimiento es una de las tareas en las que la tecnología te puede ayudar.

Hay muchas herramientas tecnológicas que te permitirán acceder al marketing digital, a organizar tu empresa o a delegar tareas, entre otros aspectos.

Usa el marketing digital

El marketing digital pretende entregar herramientas estratégicas de comunicación efectiva y de involucramiento. Este te permite reducir costo, llegar de mejor manera a tus usuarios, posicionarte entre tus competidores y comunicar efectivamente tu propuesta de valor.

Algunas ideas que puedes tomar para comunicar e involucrar son:



Compromete a tus clientes. Un plan de email marketing bien estructurado puede ser la mejor forma para reafirmar la relación entre la organización y sus actuales clientes. Para enviarlos una buena forma es recurrir a Mailchimp o Wix.



Comunica bien tu propuesta. ¿Has revisado si tu página web transmite lo que quieres? Si no tienes una página web, puedes crear una en Wordpress, Woocommerce y Prestashop.



Conoce el comportamiento de tus clientes. Google Analytics te permite conocer las visitas e interacciones en tu web.



Difunde a través de Internet. Puedes optar también a publicidad digital y tener presencia en Internet.

Trabaja ligero

Otro beneficio del desarrollo de la tecnología es que te permite usar la nube. ¿La nube? Sí, lo que respaldas y mantienes en Internet, y que está disponible para todos quienes se encuentren online.

Esta nube te da la posibilidad de trabajar en cualquier lugar, ya sea en un café, fuera de tu oficina o en tu casa, y de forma colaborativa.



Las mejores herramientas para trabajar en Internet para emprendimientos son:



Trabajar online

Google Drive: tiene todas las herramientas de Office de manera gratuita y online. Te permite que más de una persona pueda hacer cambios en los documentos y se mantengan actualizados para todos.



Almacenar archivos

Dropbox y Google Drive tienen capacidades gratuitas para almacenar y respaldar tus archivos. Puedes optar por planes mayores pagando un costo fijo mensual.



Organizar tus tareas

Trello es un programa online que representa un sistema que te permite gestionar tus proyectos y ver cómo están siendo ejecutados.



Herramientas de facturación

Rindegastos te permite ordenar tus gastos como empresa. Otras herramientas útiles son Factura Directa o Caja Square, sobre todo si es más complicado lo que debes hacer.



Manejar ventas

Hubspot te permite hacer seguimiento de tus ventas y mantener en orden las conversaciones que has tenido con tus clientes.



Hazte conocido.

Utiliza las redes sociales, como Twitter, Instagram o Facebook para que te conozcan.

Evita malentendidos

Sería una lástima que una idea innovadora capaz de solucionar aquel desafío que te has propuesto resolver sea derribada por una crisis por el solo hecho de no establecer, desde un principio, la relación que tendrás con tus socios.

Cuando decidas emprender con tu mejor amigo o amiga, con tu pareja o con alguien de tu familia, debes definir desde un principio qué porción de la torta tendrá cada uno en la empresa. Este es un aspecto que no puede ser delegado.

Aquí te dejamos algunos de los aspectos que debes considerar al momento de definir los roles y funciones dentro de tu emprendimiento:

- > División de la propiedad de la empresa. Esta puede ser:
 - » **Objetiva:** basada en una objetiva valoración de los aportes y capacidades de cada uno al proyecto.
 - » **Relativa:** en relación con el valor de los aportes de cada uno de los socios.
 - » **Dinámica:** puede ir variando en el tiempo.
 - » **Finita:** la división de las acciones termina cuando la empresa paga a todos sus utilidades.
- > Establecer explícitamente la relación entre los socios.

Lo principal para evitar conflictos entre los socios es siempre tener una comunicación transparente y honesta. Solo así es posible alinear las expectativas entre todos.



Si quieres obtener información detallada sobre cómo manejar el tema de las acciones y los derechos entre tus socios, te recomendamos revisar el libro *Cortando el queque*, de los chilenos Matías Apparcel, Manuel José Ossa y Gastón Dussailant.

“Yo me acuerdo de un **consejo que me dio un emprendedor** cuando recién empecé y que ha sido una verdadera regla de oro en mi trabajo hasta hoy. No es recomendable que el emprendedor organice sus finanzas mensualmente, como la gran parte de las personas que reciben ingresos, sino que debe pensar anualmente. Esa es una herramienta muy necesaria para sustentar tanto tu proyecto como a ti mismo. **Debes ser ordenado en tus gastos y viajar liviano. Siempre debes cuidar tu capital de trabajo, es clave no vivir en cero.** Los emprendedores cometen el error, y yo lo cometí muchas veces al principio, de vivir en cero. Me llegaba un ingreso y lo gastaba inmediatamente. Una de las claves para hacer un proyecto sustentable es siempre tener un as bajo la manga, y ese as es tu capital de trabajo. No deben volverse locos si el emprendimiento comienza a generar ingresos. Deben ser cautos, responsables y organizados”.

- Cristian Celedón -
Proyecto Intiraymi

“Al principio partió todo con hartito desorden, aunque no sé si desorden o falta de conocimiento. Por eso, resulta **ideal si los demás emprendedores pueden ocuparse siempre de ese tema, que existiera una guía financiera; algo que te enseñe a vender, a cobrar, y saber en qué formatos para tener liquidez.** Porque hay veces en las que tienes que pagar el IVA y, si a ti no te han pagado aún, se te comienza a desordenar todo. Son cosas que se pueden evitar”.

- Paloma Maldonado -
ArteCreo

“Cuando empecé a trabajar como empresa, digamos prestando servicios, esa emocionalidad no estaba porque en el fondo yo hago lo que el otro me pide, entonces hay menos involucramiento en términos emocionales y eso me empezó a matar. Tenía plata, pero no me sentía bien emocionalmente ni feliz. Entonces, ahí como que un poco me importó menos la plata y yo dije: **voy a poner al equipo a disposición de una organización para hacer algo más colectivo. Y así es como formamos la asociación sin fines de lucro y empecé a dedicarme más a gestionar a través de la asociación**, donde soy la directora”.

- Andrea Rojas -

Televisión Comunitaria, Antay TV

Escalar el impacto

1. Teoría de cambio
2. Avanza en tu impacto
3. Escala
4. Financia tu proyecto
5. Datos útiles

El mayor objetivo de cada emprendedor social es que su trabajo genere un cambio o una transformación social. Al trabajar en tu emprendimiento, tu producto o servicio irá mutando y creciendo. Esto es natural y se debe a la necesidad y las ganas por lograr un impacto cada vez mayor. El impacto es el resultado de tu actividad. Es el cambio social que motivó tu emprendimiento y que, desde un principio, soñaste con ver.

¿Triple Impacto?

Impactar no es un objetivo nuevo en el mundo empresarial. El concepto surge en el siglo XX, cuando comienza a hablarse de responsabilidad social corporativa. Ligado a esto mismo, comenzó a exigírseles a las empresas que cumplieran e informaran ciertos estándares de responsabilidad en sus organizaciones.

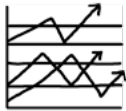
El concepto ha ido mutando hasta hoy. Las empresas ya no solo buscan medir su impacto económico, sino que son cada vez más las que quieren medir su “triple impacto”; es decir, los cambios que genera su actividad en el medio ambiente, en la sociedad y en su propio crecimiento económico.

Medir el impacto económico es más fácil que medir el impacto en el bienestar social o en el medio ambiente. Existen, sin embargo, aproximaciones que te permiten conocer cuál es el impacto que estás logrando en estas dos áreas.

Teoría de cambio

La Teoría de cambio es un método que emplean las organizaciones para evaluar cómo las actividades desarrolladas contribuyen en el logro de los impactos finales deseados. Esta herramienta te permite conocer si tu trabajo está logrando realmente

los resultados que te propusiste. La Teoría de cambio consiste en establecer una cadena causal entre las necesidades/objetivos, insumos, productos, resultados intermedios e impactos (esperados y no esperados).

Antes de que desarrolles tu teoría de cambio, debes ser capaz de responder con certeza a las siguientes preguntas.	
	1. Público objetivo: ¿a quién estás buscando beneficiar?
	2. Resultados: ¿qué beneficios estás esperando alcanzar?
	3. Período de tiempo: ¿cuándo pretendes alcanzar los resultados?
	4. Actividades, estrategias y recursos: ¿cómo vas a lograr que las acciones que pretendes desarrollar se lleven a cabo?, ¿tienes el equipo necesario?
	5. Contexto: ¿dónde y bajo qué circunstancias harás tu trabajo?
	6. Supuestos que necesitarás para hacer tu teoría de cambio: ¿por qué crees que lograrás los productos, los resultados y el impacto esperado?, ¿qué supuestos hay detrás de estos vínculos?

Pasos para realizar una teoría de cambio

El objetivo final de una teoría de cambio es que definas a dónde quieres llegar con tu emprendimiento. Para ello:

1. Define cuál es el impacto final que quieres alcanzar en tu comunidad.

2. Entre tus ideas y estrategias, elige la más poderosa. Es decir, la que responda a la pregunta: ¿qué estrategia te permitirá llegar directamente al impacto final que quieres provocar?

3. Crea una cadena causal que conecte tu estrategia con los resultados. Un recurso útil para crear este tipo de cadenas es utilizar la expresión “por lo que”. Para que entiendas a qué nos referimos, observa el siguiente ejemplo:

“Si se provee de educación a las madres solteras en situación de pobreza extrema, ellas tendrán mejor educación, por lo que podrán ofrecer mejor educación a sus hijos. Así, ellos tendrán mejores oportunidades de desarrollo, por lo que podrán salir de la pobreza”.

Utiliza este procedimiento para cada estrategia que quieres desarrollar. ¡No te olvides de verificar la lógica y relevancia de la relación entre las estrategias y los resultados!

4. Tu cadena causal se encuentra conectada a través de supuestos que le dan forma a tu teoría. Estos supuestos debes probarlos y comprobarlos con datos y hechos concretos que aparezcan en el desarrollo de tu emprendimiento.

Crea tu teoría de cambio.

A continuación, te ofreceremos un diagrama que deberás completar para crear tu teoría de cambio. Comienza por el problema que elegiste resolver y continúa con el impacto que quieres producir. Después rellena los recuadros de resultados intermedios y de productos. Al final del proceso pregúntate qué acciones, actividades o estrategias necesitas desarrollar para que todo suceda.

Supuesto 1:

¿Qué te asegura que tus actividades lograrán los productos esperados?

Supuesto 3:

¿Qué debería suceder para que los resultados intermedios se logren?
¿Qué podría incidir para que no causes el impacto deseado?

Desafíos:

¿Cuál es el problema o el objetivo tu proyecto?

Insumos/Actividades:

¿Cuáles son las principales acciones, actividades o estrategias que ofrecerás?

Productos:

¿Cuáles serán los productos o servicios que serán entregados a la comunidad?
¿Se está implementando el proyecto como esperaste?

Resultados intermedios:

¿Cuáles son los efectos en el bienestar de la comunidad al adoptar tu producto o servicio?

Impactos:

¿Cuál es el cambio a largo plazo que crees que puede ser atribuido a tu producto o servicio?

Supuesto 2:

¿Es este producto o servicio lo que necesita la comunidad para solucionar el problema o desafío?

La Teoría de cambio es solo un método de aproximación para medir el impacto final de un proyecto (por tratarse de un objetivo a largo plazo y de carácter subjetivo, se hace imposible medir el impacto final de manera absoluta). Mediante los indicadores específicos que nos entrega esta herramienta, podemos dimensionar las acciones, los productos y los resultados intermedios de nuestro proyecto. Estos indicadores son variables que te permiten cuantificar los insumos utilizados, evaluar la implementación del proyecto, cuantificar los resultados intermedios y registrar percepciones.

¿Cómo deben ser estos indicadores?

Según J-Pal, Poverty Action Lab del MIT, buenos indicadores son los siguientes:

- »Claros: precisos y sin ambigüedad.
- »Relevantes: apropiados para la medición en cuestión.
- »Económicos: fáciles de medir y recolectar.
- »Adecuados: suficientes para detectar impactos en hipótesis clave.

Siguiendo con el ejemplo de proveer educación para madres solteras, un indicador debe ser capaz de mostrar el cambio que hubo tras una intervención. Por ende, un ejemplo de indicador sería el cambio en el conocimiento de las madres que participaron del programa. Este debe ser un cambio porcentual que muestre cómo ha sido su evolución; por ende, se debe medir el conocimiento a través de una evaluación al comienzo de la intervención y al final de esta.

Frente a este cambio, es recomendable tener una escala con una clasificación de los resultados que te permita ver qué significa ese cambio en el conocimiento y qué decisiones debes tomar al respecto.

Después de diseñar tu teoría de cambio, genera cuatro indicadores que te permitan medir tu impacto.

Indicador 1:

Indicador 2:

Indicador 3:

Indicador 4:

Avanza en tu impacto

A medida que mides el impacto y compruebas que estás cambiando la vida de muchas personas beneficiadas por tu proyecto, muchos (incluido tú mismo) se comenzarán a preguntar: ¿Cuál es el siguiente paso? Nunca es tarde para pensar qué es lo que sigue y hacia dónde puedes escalar.

Escalar, como lo define Kalafatas*, es el proceso de incrementar el impacto social positivo con el objetivo de responder mejor al tamaño de la necesidad identificada. Este proceso no solo debe darse dentro de la organización, sino que además debe promover la idea a nivel social, es decir, entregar el mensaje de que las cosas pueden ser hechas de una forma más innovadora y efectiva.

¿Crecer o escalar? ¿Cómo puedes saber si estás creciendo o escalando?

Crecer también puede ser una forma de escalar. Crecimiento implica añadir recursos en la misma magnitud en que aumenta el impacto. Si tú ya has aumentado el número de personas beneficiadas, pero tus costos operacionales han aumentado de la misma forma, entonces lo que has hecho es crecer. En cambio, si tu impacto aumenta en mayor medida que el crecimiento de tus costos, lo que estás haciendo es escalar. Por lo mismo, los desafíos en el proceso de escalar serán siempre de diseño. En el caso de crecer, los desafíos son solo operacionales.

*John Kalafatas: prestigioso académico de la Universidad de Duke, quien realiza estudios sobre cómo escalar el impacto social.

Escala

El momento

Rizwan Tayabali propone una serie de condiciones respecto de cómo debe estar tu organización para saber si está preparada o no para escalar.

Evalúa el estado de tu organización con cada una de las siguientes afirmaciones. Si hay alguna en la que no estás seguro, focalízate en su desarrollo.

- ☐ Tienes una empresa social cuyo propósito es crear impacto social a través de un modelo de negocios.
- ☐ Tu organización está estructurada como empresa social o como organización sin fines de lucro.
- ☐ El modelo de negocios de tu organización ha sido probado y produce impacto en un nivel focalizado. Ese impacto ha sido testado.
- ☐ El modelo de negocios de tu organización se ha desarrollado y ha crecido hasta el punto en el que entiendes qué implica replicarlo.
- ☐ Estás interesado en saber si tu organización es escalable y si vale o no la pena hacerlo.

Rizwan Tayabali: es un destacado consultor de emprendimientos sociales y autor del libro *Patri Framework for scaling social impact*, publicado en conjunto con Ashoka (red de emprendedores sociales más grande del mundo).

Para no cometer errores al escalar, analiza si tu propósito está bien definido y si tu solución tiene el potencial de escalar. Es decir, si tu organización puede soportar el escalamiento, si el modelo de negocios está sistematizado, es replicable y transferible, y si tu plan de implementación es sólido. Tal como vimos en el capítulo uno, el éxito de una intervención depende de la condición interna de donde esta proviene. En este caso, la fuente para escalar es tu organización misma, por lo que debe estar preparada.

¿Dónde y cómo escalar?

Tayabali propone cuatro categorías para escalar.

1. Subirse a caballito: es decir, para escalar, aprovechas la escala de otras organizaciones. Esto puede ser a través de:

- » Gobierno.
- » Políticas públicas.
- » Organizaciones no gubernamentales.
- » Negocios.

El desafío es facilitar tu incorporación a la nueva organización.

2. Dispersarse. Siembras el modelo en otras organizaciones y te expandes. En este caso, las formas de escalar se producen mediante:

- » Transferibilidad.
- » Microfranquicias.

El desafío en este caso es adaptarte a los distintos contextos a los que llegue tu idea.

3. Formar un movimiento. Funciona para modelos en los que el éxito del resultado requiere cambiar la conducta de las masas. Para escalar de esta manera debes enfocarte en:

- » La formación de una marca.
- » Participación de masas.
- » Cooperación con otras organizaciones.

El desafío es tener la logística para soportar a un movimiento.

4. Abrirse al mundo. Aprovechar las interacciones y conexiones para cocrear procesos, diseños, distribuciones, etc. Para esto, puedes abrirte en:

- » Diseño.
- » Recursos.
- » Redes colaborativas.

El desafío es proveer asesoramiento y plataforma para el continuo mejoramiento a quienes te abras en estos aspectos.

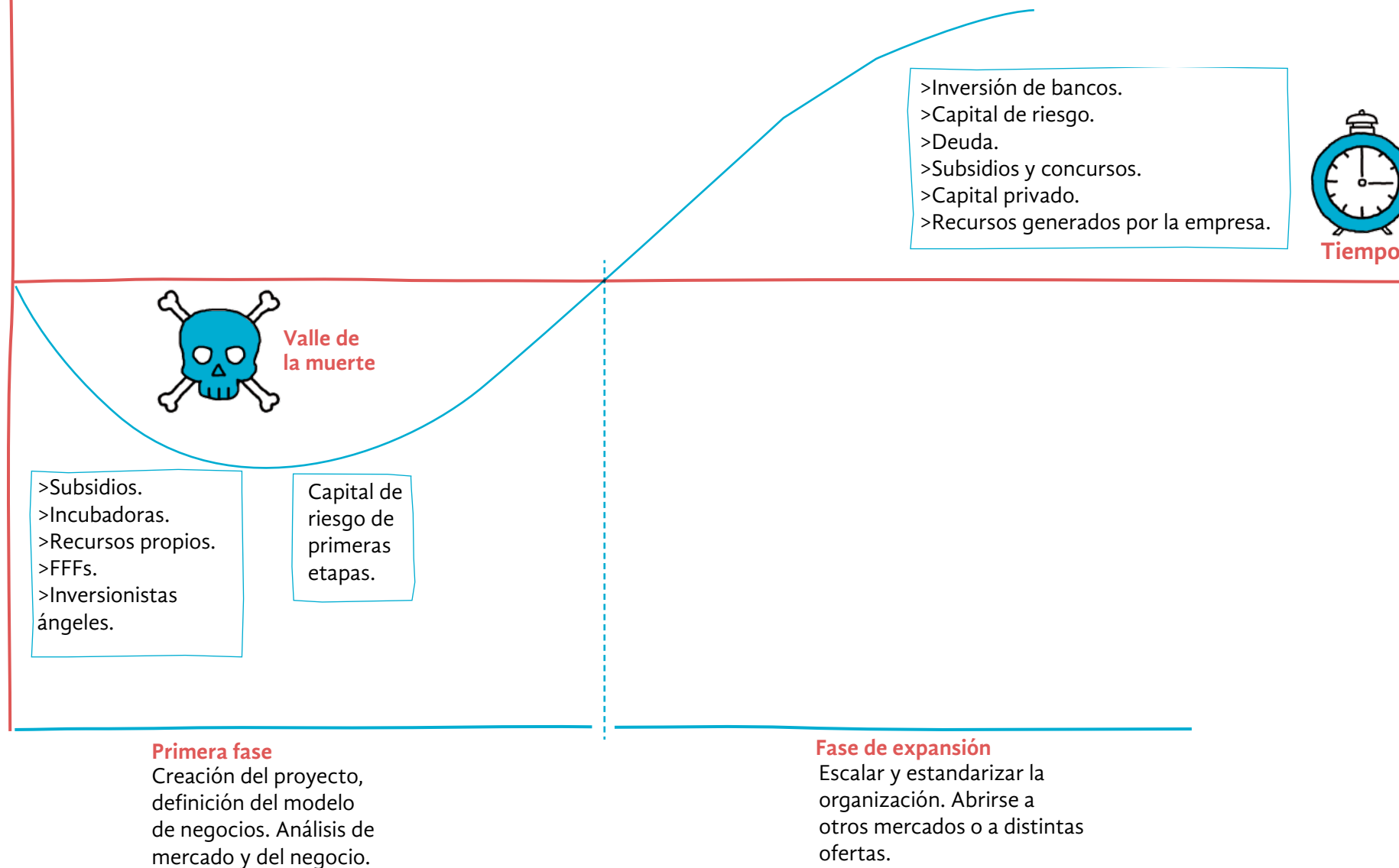
Financia tu proyecto

Antes de soñar con todas las vidas que vas a cambiar, hay un factor que debes considerar y que será transversal a lo largo de toda la vida de tu proyecto: cómo te vas a financiar.

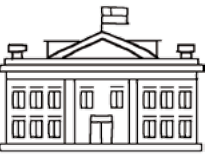
Para que tu proyecto pueda escalar e impactar, algo básico es tener claro de dónde vas a obtener los recursos para financiar la operación y el crecimiento.



Ganancia económica



Tiempo

	Tipo Financiamiento	Ventajas	Desventajas
	FFF's En inglés, familia y amigos. Este financiamiento es el combustible inicial para la mayoría de los emprendimientos.	La principal razón para invertir es la confianza, por lo que en la mayoría de los casos no habrá exigencia de seguimiento ni de modelos de negocios.	Corres el riesgo de que no cuentes con asesoramiento financiero. Por otra parte, no accedes a redes que en el futuro te puedan permitir dar el salto. Además, los montos que se reciben de esta manera nunca permitirán financiar todo el proyecto.
	Bancos a) Créditos o préstamos concedidos por bancos o instituciones financieras. b) Factoring, leasing, otros.	El monto puede ser utilizado de la manera que tu quieras. No es necesario respaldar tus gastos y procesos internos de tu proyecto.	El proceso para obtener un crédito puede ser engorroso y lento. Considera también que la tasa de interés encarece el proyecto. Muchos fondos requieren de cofinanciamiento.
	Fondos y Concursos Públicos Se trata de montos de dinero provenientes de la arcas públicas, destinadas a emprendedores que están recién comenzando. Ejemplos: capital semilla, subsidios Fosis, fondos de Corfo, entre otros.	El jurado busca que tu proyecto sea innovador, si tu equipo tiene la capacidad para ejecutarlo y si beneficia al país, por lo que no es requisito que estés en etapas avanzadas. Se asocian a capacitaciones para distintas etapas de tu emprendimiento.	Necesitas tener un modelo de negocios más desarrollado, ya que debes superar una serie de requisitos para obtener los fondos.
	Fondos y Concursos Privados Son montos de dinero provenientes de instituciones privadas que buscan fomentar el emprendimiento.	Te permiten acceder a distintas redes y mentorías. Se trata de dinero comparativamente barato para comenzar un proyecto.	Te exigen, al igual que los fondos públicos, tener tu modelo de negocios más desarrollado. Hay algunas instituciones privadas que buscan obtener cierta participación de la empresa.
	Aceleradoras de Negocios e Incubadoras Ambas permiten acceder al levantamiento de capital y otorgan consultorías. La diferencia entre las aceleradoras y las incubadoras es que las primeras buscan expandir el crecimiento a partir de oportunidades de mercado, mientras que las segundas buscan solo que tengas una idea para ellos desarrollarla.	Te dan una amplia red de contactos, mentores y conocimiento en todos los ámbitos de la actividad empresarial.	Hay algunas aceleradoras o incubadoras que exigen cierto porcentaje de propiedad de tu empresa. Además, el tiempo invertido al participar de una de estas entidades es altísimo.
	Crowdfunding y Financiamiento Colectivo Iniciativa en la cual un grupo de personas participa de una red para financiar iniciativas. El proceso se hace online.	Permite que ideas no convencionales puedan alcanzar financiamiento. Además, te ofrece la posibilidad de probar tu producto antes de que sea lanzado al mercado.	Existen altas comisiones al traspasar el dinero desde los inversionistas a los emprendedores. Es necesario ofrecer algún tipo de incentivo en el proyecto para llamar la atención de los inversionistas.
	Inversionistas Ángeles Se trata de un individuo o entidad que proporciona capital a una persona o negocio en sus etapas iniciales.	Permiten financiar casi todo el proyecto. Te entregan experiencia y conocimientos útiles.	Muchas veces el inversionista demanda información o control sobre el proyecto. Por otra parte, este tipo de inversionistas es difícil de encontrar y es también difícil conocer la fuente de sus recursos.

Datos útiles

Pedir un crédito

Si quieres solicitar un crédito, en el sitio web de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (www.sbif.cl), puedes encontrar semanalmente información sobre las tasas de interés de distintos bancos. Esto te permitirá calcular si la tasa de interés del crédito que has cotizado cumple con el margen legal permitido.

¿Qué debes considerar al momento de pedir un crédito?

- » Cotiza y compara todos los créditos que están a tu alcance en el mercado.
- » Recopila la mayor cantidad de información que puedas. Analiza y compara diariamente las tasas de interés publicadas en las sucursales bancarias.
- » Al momento de decidirte por un crédito en específico, lee bien el contrato. Los anexos son parte de este.
- » Mantén siempre la confidencialidad de tus datos.

Reunirte con un inversionista

Un inversionista busca que el proyecto sea atractivo, por lo que espera que tú le entregues información seria y convincente acerca del tuyo.

Tu principal herramienta es tu modelo de negocios y tu plan de negocios, ya que un inversionista busca saber si tu emprendimiento tiene potencial, es rentable y si conoces bien a los actores.

Preparar tu relato

Tu relato te permite agregar personas a tu equipo, validar tus productos y acceder a inversionistas. Es importante señalar que este relato se debe modificar dependiendo del tipo de público que lo reciba. Pero, ojo, esto no significa que debas disfrazar tu idea, sino que para cada tipo de público necesitas enfatizar en aspectos diferentes de tu proyecto.

Puedes profundizar en la forma de contar tu relato a través del arte de contar historias o *storytelling*.

¿Cómo prepararte?

1. Conoce bien a tu audiencia y empatiza con ella.
2. Crea un relato adecuado para esta. En este debes dejar bien claro por qué quieres desarrollar tu proyecto. Recuerda el Círculo de oro del capítulo tres, donde enmarcaste tu idea (página 75). Este mismo círculo te permitirá focalizar tu relato. Él debe responder a lo siguiente: ¿por qué estás realizando tu proyecto?, ¿cómo lo harás? y ¿cuáles son tus productos o servicios?
3. Ensaya tu relato hasta que te sientas con la suficiente confianza como para presentarlo.

“Mi sueño es que nos imiten en otras regiones del país, de tal modo que allí donde hay universidades y clínicas privadas, ambas instituciones se unan para ir en ayuda de los pacientes en lista de espera más necesitados. **No nos quedemos pensando en qué hace mi país y concentrémonos en pensar qué puedo yo hacer por mi país, todos juntos.** Coloquémonos la camiseta por Chile, que tanto nos necesita”.

- Pedro Ziede -
Sembrando Salud

“Lo más fuerte de mi emprendimiento es ver la educación de otra forma; otra forma desde las necesidades reales de los niños. Desde cómo ellos quieren aprender. **Y yo creo que sí hemos resuelto lo que queremos, porque, desde que nació Conciencia Creativa, se ha hablado mucho más de la educación creativa, de cómo hacer actividades y festivales mucho más conscientes y dedicados a los niños,** con énfasis en eso, de modo que todo el rato los niños aprendan, pero jugando a la vez”.

- Andrea Del Solar -
Espacio Educativo Conciencia Creativa

“Lo primero que te podría decir es amar tu proyecto. Sé perseverante. Levantarte día a día pensando que lo que estás haciendo es lo mejor que puedes hacer. **También, si te cierran las puertas y te dicen “no”, que es lo primero que te dicen cuando uno quiere emprender, cambiar ese “no” por un “sí” a través de tu convencimiento, a través del amor que uno le entrega al proyecto.** Demostrar cómo te apasiona y lo convencida que estás es un “sí”. Por otro lado, recomiendo buscar las redes de apoyo, y no solo apoyo financiero en las bancas privadas, sino que también pueden ser los capitales ángeles; nuestros amigos, familiares, que te pueden prestar un poco de plata para partir con los proyectos que queremos”.

- Pamela Pérez -
Recapacicla, Escuela de Reciclaje

Resumen

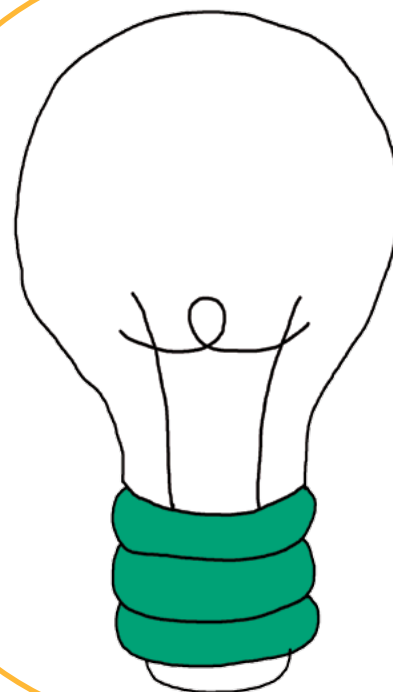
1. Propósito: El éxito de un emprendimiento social depende de la persona que emprende y de su condición interna al momento de emprender. Tómate un tiempo para conocerte y conocer cuál es tu propósito.

2. Desafío: Los desafíos son oportunidades que encontramos en nuestro alrededor, que nos motivan, inspiran y mueven a buscar soluciones para contribuir en nuestro entorno. Al escoger tu desafío, procura entenderlo profundamente para que puedas construir una solución eficaz.

3. Idea: Ser creativo no es un don. Puedes generar ideas en cualquier momento y siempre puedes ejercitar el músculo de la creatividad para buscar soluciones mejores para tu desafío. Genera una idea potente, pero no te enamores de ella. Tu corazón debe estar siempre en el propósito.

4. Equipo: Para sacar adelante tu idea, el equipo es fundamental. En él habita el propósito de tu emprendimiento. Para formarlo, ten en cuenta los roles y competencias que tu emprendimiento necesita, además de las habilidades técnicas imprescindibles para avanzar hacia la solución.

5. Modelo de negocios: Desarrolla tu idea y hazla sostenible en el tiempo a través de un modelo de negocios. Este te permitirá sostener tu propuesta de valor y considerar los aspectos y actores con los que debes relacionarte para que tu idea pase a la acción.



9. Escalar el impacto: Si has desarrollado tu idea, es porque quieres generar un impacto en la sociedad. Cuando tu iniciativa ya está funcionando, debes ver cómo puedes seguir impactando y hacia dónde puedes escalar. Procura, mientras vayas escalando, considerar el financiamiento necesario.

8. Administrar emprendimientos: Si has llegado lejos con tu idea, estarás administrando un emprendimiento social. Muchos emprendedores abandonan su propósito por no saber planificar y administrar su idea cuando esta adquiere forma. Considera los consejos que te permitirán avanzar y crecer.

7. Plan de negocios: Elabora y desarrolla un plan de negocios que te permita ejecutar tu emprendimiento de forma planificada. De esta manera, tu propósito estará protegido y los aspectos administrativos no te harán perder el norte.

6. Validar y testear: Valida aquella idea que estás desarrollando a través de un prototipo. Este proceso es el que te permite testear y mejorar tu solución y tu modelo de negocios. Validar y testear es un proceso de aprendizaje continuo.

Bibliografía

Apparcel, M., Ossa, M. y Dussailant, G. (2016). *Cortando el queque*. Chile: Dynamic Startup.

Asech Academia. (2014). *Manual de financiamiento para emprendedores*. Chile: ASECH.

Bargsted, M. (2013). El emprendimiento social desde una mirada psicosocial. *Revista Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 13 (25).

Belbin, M. (1993). *Roles de equipo en el trabajo*. Reino Unido.

Both, T. y Baggerreor, D. (2011). *Mini guía: una introducción al Design Thinking*. Estados Unidos: Universidad de Standford.

Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Estados Unidos: *Harvard Business Review*.

Burkett, I. (2010). *Using the business model canvas for social enterprise design*. Australia: Knode.

Caballero, S., Fuchs, R. y Priale, A. (2013). La influencia de los rasgos de la personalidad en la creación de una empresa social: El caso de los emprendedores sociales peruanos. Peru: EMES-SOCENT *Conference Selected Papers*.

Cohen, K. y Challis, R (2014). *Changing the World: A Young Person's Guide to Social Entrepreneurship*. Reino Unido: UnLtd.

Correa, M., Abramovay, R., Gatica, S. y Van Hoof, B. (2012). *El fenómeno de las empresas B en América Latina. Redefiniendo el éxito empresarial*. Chile: FOMIN.

De Bono, E. (1985). *Seis sombreros pensantes*. Malta: Little, Brown & Cia.

Eberie, B. (1996). *Scamper: Games for Imagination Development*. Estados Unidos: Prufrock Press Inc.

Gatica et al. (2012). La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo. Chile: Pontificia Universidad Católica.

German, A. (2013). Social Entrepreneurship Motivation: A Quantitative Analysis of Nascent Social Entrepreneurs. Bélgica: EMES-SOCENT *Conference Selected Papers*.

Guclu, A., Dees, J. y Anderson, B. (2002). *The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit*. Estados Unidos: Duke University.

Kalafatas, J. (2006). *Approaches to Scaling Social Impact*. Estados Unidos: The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University.

Max Neef, M. (1993). *Desarrollo a escala humana*. Chile: Editorial Nordan-Comunidad.

Murray, R., Gaulier-Grice, J. y Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. Reino Unido: Nesta.

Nesta. (2013). *Prototyping Framework*. Reino Unido: Nesta.

Reisman, J. y Gienapp, A. (2004). *Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results and Learning*. Estados Unidos: Organizational Research Services.

Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Estados Unidos: Crown Publishing Group.

Scharmer, O. (2009). *Tehory U: Leading from the Future as It Emerges*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Scharmer, O. y Kaufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Social Entrepreneurship awards toolkit (2012). Londres: UnLtd.

Simon Sinek (2013). *La Clave es el porqué: Cómo los grandes líderes nos inspiran a actuar*. Reino Unido: Colección Península, Atalaya.

Tayabali, R. (2010). *The Definitive Guide to Scaling Social Enterprise*. Reino Unido: Ashoka, GIZ Inclusive Business.

Páginas web

Acumen, Social Entrepreneurship 101: Discovering Your Passion and Path to Change the World. En <http://plusacumen.org/courses/socent101/>

IDEO. Herramientas para la creatividad.

En <http://www.designkit.org/methods#filter>

Life reimagined. Life Map.

En <https://lifereimagined.aarp.org/challenge-app/37391/step/1>

Sinek, S. How great leaders inspire action.

En https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es

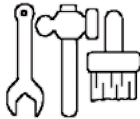
Tu Plan de Negocios paso a paso.

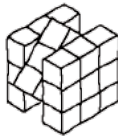
En <https://www.entrepreneur.com/article/269219>

Yeoman, R. y Moskowitz, D. Social Lean Canvas. En <http://socialleancanvas.com/>

Notas





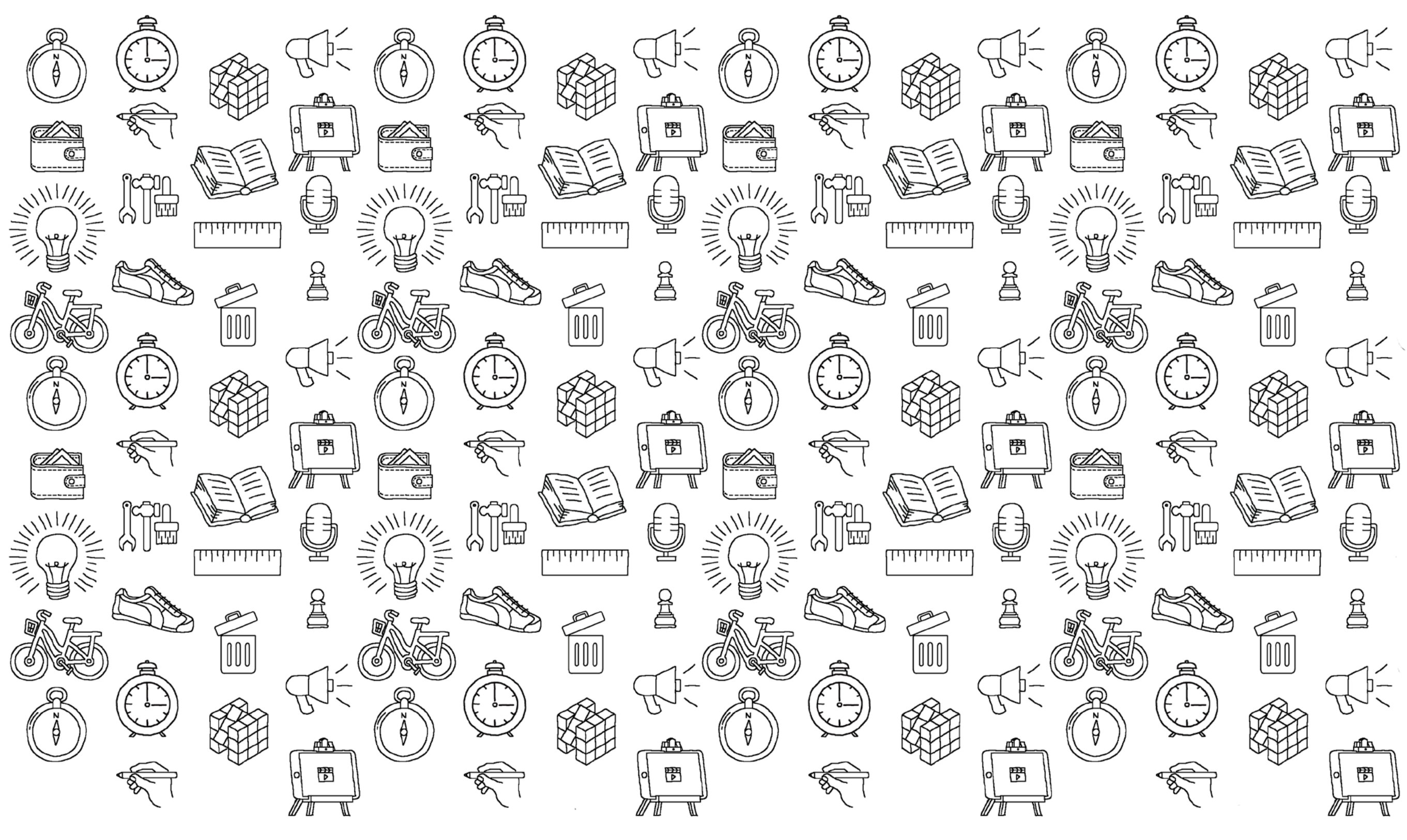


Handwriting practice area for page 200, featuring horizontal blue lines and a bicycle icon at the bottom right.



Handwriting practice area for page 201, featuring horizontal blue lines and a compass icon at the bottom right.







ISBN: 978-956-8160-20-3



9 789568 160203