



# THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL  
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE

## IO1-A4: ITINERARIO DE CUALIFICACIÓN THINK SOCIAL

**MODULE 3. ESTABLECER OBJETIVOS Y  
METAS. DE LOS SUEÑOS A LA REALIDAD.**



Co-funded by  
the European Union



# THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL  
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE





---

## **Itinerario de cualificación Think Social**

Material formativo

Module 3. Establecer objetivos y metas. De los sueños a la realidad.



**Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union**

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente la opinión del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.



## índice

Objetivos y metas	3
Plan de estudios	5
<b>Unidad 1. Definir los objetivos de una empresa social</b>	<b>10</b>
1.1. ¿Qué es un “objetivo social” y cómo lo definimos?	10
1.2. Metodología para identificar y establecer los objetivos de una empresa social	13
1.3. Beneficios de definir objetivos en una empresa social	15
1.4. Que no hay que hacer cuando se definen objetivos en una empresa social	16
Actividad 1. Tu Proyecto de emprendimiento social y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)	18
Recursos adicionales	20
Estudio de caso 1. Zero Waste Berlin Festival	25
<b>Unidad 2. Plan de negocio social</b>	<b>27</b>
2.1. ¿Qué es un plan de negocio social?	27
2.2. Del plan de negocio al plan de negocio social	27
2.3. ¿Cómo elaborar un plan de negocio social?	28
Actividad 2. Elabora tu plan de negocios (social)	31
Recursos adicionales	36
Estudio de caso 2. Una empresa social en Grecia: Wise Greece	40
<b>Unidad 3. Impacto social</b>	<b>43</b>
3.1. Definición del impacto social	43
3.2. Creando indicadores para medir el impacto social de una empresa	44
3.3. Métodos y técnicas que pueden apoyar la evaluación del impacto social	49
Actividad 3. Evaluar el impacto social de una empresa	51
Actividad 4. Aplica la teoría del cambio a tu proyecto de emprendimiento social	53
Additional resources	56
Estudio de caso 3. DKMS	59
<b>Referencias</b>	<b>63</b>



## Índice de tablas

Tabla 1. Visión de la organización. criterios.....	10
Tabla 2. Clasificación de los objetivos de la empresa .....	11
Tabla 3. Objetivos S.M.A.R.T.....	14
Tabla 4. Modelo de indicadores SPICED .....	45
Tabla 5. Consejos para establecer indicadores.....	47
Tabla 6. Herramientas reconocidas internacionalmente para identificar indicadores de impacto social .....	48

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. What is social entrepreneurship? (¿Qué es el emprendimiento social?) .....	12
Ilustración 2. Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) .....	13
Ilustración 3. Desarrollo de negocio en una empresa social .....	28
Ilustración 4. ¿Cuál es la relación entre objetivos e indicadores? .....	44



## Objetivos y metas

### Objetivo principal

Este módulo pretende explicar cómo definir los objetivos de una empresa social y describir los pasos y fases para crear un plan de negocio. El módulo se centrará en estos métodos que ayudarán al alumno a definir de forma clara y sencilla los objetivos de su proyecto empresarial y cómo poner en práctica estos objetivos a través de una planificación realista e introduciendo técnicas para medir el impacto social.

### Objetivos de aprendizaje

Explicar qué es un objetivo con enfoque social.

- Presentar diferentes métodos para ayudar al alumno a definir los objetivos de su empresa.
- Explicar cómo crear una jerarquía "social" de objetivos.
- Introducir la idea de plan de negocio social.
- Explicar diferentes técnicas para apoyar la elaboración de un plan de negocio social.
- Introducir el concepto de sostenibilidad en la elaboración del plan.
- Introducir el concepto de impacto social.
- Explicar diferentes métodos para medir el impacto social y cómo incorporar los resultados en la definición del plan de negocio social.

### Resultados de aprendizaje

Después de completar este módulo, el alumno (tu) conocerá: :

- Cuáles son los objetivos de un modelo de negocio social;
- Identificar y establecer un conjunto de objetivos sociales;
- Cuáles son los beneficios de definir los objetivos de un plan de negocio social;
- Pros y contras al definir objetivos sociales;
- Que es un plan de negocios social;
- Diferencias entre un "plan de negocios tradicional" y un "plan de negocios social";
- Los pasos para crear un plan de negocios social;
- Que significa medir el impacto social; y
- Cómo establecer un conjunto de indicadores que faciliten la evaluación del impacto social de una empresa.



## Estructura del módulo

El módulo está estructurado en tres unidades:

Unidad 1. Definir los objetivos de una empresa social

Unidad 2. Plan de negocios social

Unidad 3. Impacto social

**Duración del módulo:** 4 horas (más detalles en “plan de estudios”)



## Plan de estudios

<b>Título de módulo:</b>	Módulo 3: Establecer objetivos y metas. De los sueños a la realidad	
<b>Título de la unidad</b>	Unidad 1. Definir los objetivos de una empresa social	
<b>Descripción de las actividades formativas</b>	<b>Duración (minutos)</b>	<b>Materiales / Equipo necesario</b>
<b>Apertura de la sesión</b> Juego para “romper el hielo”: el facilitador pide a uno o dos participantes que intenten lanzar un pequeño objeto a una cesta mientras tienen los ojos vendados. Después el animador les pide que hagan el mismo ejercicio con los ojos abiertos. El facilitador introduce un debate sobre los retos para alcanzar los objetivos propios y cómo es más fácil alcanzar las metas cuando se tiene una visión más clara de sus objetivos. Si el curso es online, el facilitador puede pedir a los participantes jugar a un minijuego online.	10'	Un pequeño objeto (una pelota pequeña o similar) para tirar y algo para tapar los ojos al participante (una bufanda o un pañuelo)
<b>Actividad 1</b> Introducción al video emprendimiento social	5'	Pantalla y altavoces para proyectar el video. ( <a href="https://www.youtube.com/watch?v=9_g5RqwW51I&amp;ab_channel=CommonGoodSolutions">https://www.youtube.com/watch?v=9_g5RqwW51I&amp;ab_channel=CommonGoodSolutions</a> )
<b>Actividad 2</b> Presentación del PowerPoint de la Unidad 1 y del caso de estudio: Definición de los objetivos de una empresa social - Festival Zero Waste Berlín	15'	La presentación puede ser online o presencial con el uso de ordenador y proyector. Página web: <a href="https://zerowasteberlinfestival.com/">https://zerowasteberlinfestival.com/</a> Video: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XIZFKNT61ZI">https://www.youtube.com/watch?v=XIZFKNT61ZI</a>
<b>Actividad 3</b> Presentación del recurso de aprendizaje adicional sobre los objetivos S.M.A.R.T.	20'	Plantillas impresas para escribir los objetivos S.M.A.R.T.





Después de presentar el recurso, el facilitador guía a los alumnos para que escriban sus propios objetivos para sus empresas sociales.		
<b>Actividad 4</b> Presentación del recurso didáctico adicional: Guía de planificación empresarial para empresas sociales: Encajando las piezas	10'	Este artículo nos ofrece una guía paso a paso sobre como establecer los objetivos de un plan de negocio social
<b>Actividad 5</b> Desarrollo de la actividad: Definición de los objetivos de un negocio social - Tu proyecto de emprendimiento social y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)	20'	<p>GRI, Pacto Mundial de las Naciones Unidas y WBCSD. (2015). SDG Compass: La guía para la acción empresarial sobre los ODS. Disponible en: <a href="https://sdgcompass.org">https://sdgcompass.org</a></p> <p>El facilitador puede utilizar un vídeo para presentar a los alumnos los ODS para las empresas:</p> <p>Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. (2017). Guía del CEO del WBCSD sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Disponible en: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ovZYYdndB5Q&amp;t=3s">https://www.youtube.com/watch?v=ovZYYdndB5Q&amp;t=3s</a></p> <p>Además, el facilitador puede recordar el caso de estudio a los participantes y comprobar qué objetivos sostenibles aborda como ejemplo. Sitio web: <a href="https://zerowasteberlinfestival.com/">https://zerowasteberlinfestival.com/</a></p>
<b>Cierre del taller</b> El facilitador pide a los participantes que escriban sus objetivos de negocio social en	5'	Notas adhesivas / pantalla digital



post-it de colores y que las peguen en algún lugar de la sala (si el curso es presencial, de lo contrario es posible utilizar una pizarra digital)		
<b>Duración total de la unidad</b>	<b>1 hora, 20 minutos</b>	

<b>Título de módulo:</b>	Módulo 3: Establecer objetivos y metas. De los sueños a la realidad	
<b>Título de la unidad:</b>	Unidad 2. Plan de negocio social	
<b>Descripción de las actividades formativas</b>	<b>Duración (minutos)</b>	<b>Materiales / Equipo necesario</b>
<b>Apertura de la sesión:</b> Intercambio de experiencias El facilitador pide a los participantes que compartan sus experiencias cotidianas de planificación.	10'	El facilitador puede escribir en una pizarra física o digital las ideas y ejemplos de los participantes.
<b>Actividad 1</b> Presentación del estudio de caso (Wise Greece) y preguntas sobre su plan de negocio	10'	Una presentación sobre el estudio de caso con imágenes y descripciones.
<b>Actividad 2</b> Presentación del PowerPoint de la Unidad 2 y presentación de los recursos de aprendizaje adicionales: Plan de Negocio Social - Una guía de planificación empresarial para desarrollar una empresa social: Paso 6 Planificación empresarial. Pp. 35 - 41.	10'	Una presentación sobre el recurso de aprendizaje adicional como preparación para que los participantes escriban su plan de negocio social. La presentación puede ser online o presencial con el uso de ordenador y proyector.
<b>Actividad 3</b> Presentación de los recursos de aprendizaje adicionales: Plan de empresa social - Visión general del lienzo del modelo de empresa social	10'	Una presentación sobre el recurso de aprendizaje adicional como preparación para que los participantes escriban su plan de negocio social.
<b>Actividad 4</b>		Plantillas de plan de negocio (impresas o descargables)



Escribe tu plan de negocio (social)	30'	
<b>Cierre de la sesión</b> Recapitulación en grupo de lo aprendido y de lo que los participantes desearían saber más	10'	Debate abierto, el facilitador puede tomar notas
<b>Duración total de la unidad</b>	<b>1 hora y 20 minutos</b>	

<b>Título de módulo:</b>	Módulo 3: Establecer objetivos y metas. De los sueños a la realidad		
<b>Título de la unidad</b>	Unidad 3: Impacto social		
<b>Descripción de las actividades formativas</b>	<b>Duración (minutos)</b>	<b>Materiales / Equipo necesario</b>	
<b>Apertura de la sesión</b> El facilitador abre la sesión con una discusión sobre qué es el impacto en la empresa. Por ejemplo, ¿Tienen las empresas un impacto positivo siempre? ¿Por qué? ¿Pueden los aprendices compartir ejemplos?	5'	El facilitador puede preparar una serie de imágenes de marcas famosas y preguntar a los alumnos si conocen el impacto social de estas empresas. Si no hay ninguna imagen, se puede hacer con objetos cotidianos (zapatos, smartphones, alimentos o bebidas, etc.).	
<b>Actividad 1</b> Presentación del PowerPoint de la Unidad 3 y presentación del caso de estudio: DKMS	20'	La presentación puede ser online o presencial con el uso de ordenador y proyector.	
<b>Actividad 2</b> Presentación de los recursos de aprendizaje adicionales: Las empresas sociales como influyentes en la comunidad empresarial en general	3'	Esta investigación demuestra que las empresas sociales pueden desempeñar un papel crucial en la transición hacia una nueva economía. Se ofrecen herramientas concretas para ayudar a las empresas sociales a acelerar las transiciones hacia la sostenibilidad en sus sectores mediante la influencia.	
<b>Actividad 4</b> Presentación de los recursos de aprendizaje adicionales:	3'	Este recurso ayuda a entender cómo la empresa puede llegar a su grupo objetivo y a su comunidad. Enlace:	



Impacto social - "Scaling Social Impact" de Empowering Changemakers		<a href="https://empowering-changemakers.eu/scaling-social-impact/">https://empowering-changemakers.eu/scaling-social-impact/</a>
<b>Actividad 5</b> Escribiendo el impacto social y las medidas de rendimiento gracias a un canvas (impacto social - Evaluación del impacto social de una empresa)	<b>25'</b>	Vídeo y PDF de Common Good Solutions proporcionados en la descripción de la actividad.
<b>Actividad 6</b> Desarrollo de la teoría del cambio	<b>20'</b>	La plantilla de la teoría del cambio puede encontrarse aquí: DIY. (2021). Herramientas prácticas para activar y apoyar la innovación social. Disponible en: <a href="https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/">https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/</a>  El facilitador/formador puede utilizar un vídeo para presentar a los alumnos el concepto de teoría del cambio para las empresas sociales:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=cg4j1g0IVHg">https://www.youtube.com/watch?v=cg4j1g0IVHg</a>
<b>Cierre de la sesión</b> Debate sobre los impactos sociales positivos de las empresas sociales. El facilitador puede preguntar cuáles son los siguientes pasos para dar antes de crear un impacto social positivo.	<b>5'</b>	
<b>Duración total de la unidad</b>	<b>1 hora y 21 minutos</b>	

<b>Duración total del módulo</b>	<b>4 horas</b>
----------------------------------	----------------



## Unidad 1. Definir los objetivos de una empresa social

### 1.1. ¿Qué es un “objetivo social” y cómo lo definimos?

El establecimiento de **objetivos organizativos** es el punto de partida de una empresa. En términos generales, consisten en lo que una empresa quiere conseguir o lograr durante un periodo determinado.

Los objetivos son "el resultado final que una organización desea alcanzar en distintos periodos de tiempo". Debido a la variación del tiempo, los objetivos pueden especificarse de diferentes maneras en las que los objetivos a largo plazo se apoyan en los objetivos a corto plazo." (Universidad Eiiilm, 2021). Es importante tener en cuenta que los objetivos son más precisos que la misión y la visión de la organización.

La misión de la organización engloba los objetivos generales de la misma; define por qué se esfuerza la organización. Se basa en la filosofía de los fundadores de la organización. (Universidad de Eiiilm, 2021). La visión de una organización tiene una orientación a largo plazo y se deriva de la filosofía de la organización. La visión representa un retrato desafiante de lo que la organización puede ser en el futuro. (Universidad Eiiilm, 2021). Una declaración de visión es una descripción del estado deseado o la condición final que un proyecto está trabajando para lograr (Audubon et al., 2011)

<b>Criterios para realizar una buena definición de la visión de la organización</b>	
<b>General</b>	Una definición amplia que abarque una gran variedad de actividades potenciales del proyecto.
<b>Visionario</b>	Inspirado en la descripción del cambio deseado en el estado de los objetivos hacia los que trabaja el proyecto
<b>Breve</b>	Sencillo y conciso para que todos los participantes en el proyecto puedan recordarlo

Tabla 1. Visión de la organización. criterios

**Fuente:** Audubon, EETAP, U.S. Fish and Wildlife Service & TogetherGreen. (2011). *Tools of Engagement: A Toolkit for Engaging People in Conservation. Chapter 2: What are you trying to do? Pp 23- 27. Available at: <https://cdn.naaee.org/sites/default/files/toolsofengagement.pdf>*

De forma sencilla, el **Objetivo** es una meta (ambos términos suelen utilizarse indistintamente), algo que se quiere conseguir. Por su parte, la palabra **Social** puede considerarse que se refiere a la sociedad, a los demás (los empleados, los clientes, la ciudad, un país).



<b>Classification of business objectives</b>		
<b>Business objective</b>	<b>Definition</b>	<b>Examples</b>
<b>Objetivo económico</b>	<i>se refieren al objetivo de obtener beneficios y también a otros objetivos que es necesario perseguir para lograr el objetivo de beneficios</i>	<i>Obtención de beneficios Creación de clientes Innovaciones periódicas Utilización óptima de los recursos</i>
<b>Objetivos sociales</b>	<i>objetivos de la empresa, que se desean alcanzar en beneficio de la sociedad. En las empresas tradicionales, forman parte de la responsabilidad social de la empresa.</i>	<i>Producción y suministro de bienes y servicios de calidad, adopción de prácticas comerciales justas y contribución al bienestar general de la sociedad y provisión de servicios de bienestar.</i>
<b>Objetivos humanos</b>	<i>se refieren a los objetivos dirigidos al bienestar y al cumplimiento de las expectativas de los empleados</i>	<i>Bienestar económico de los empleados Satisfacción social y psicológica de los empleados Desarrollo de los recursos humanos.</i>
<b>Objetivos nacionales</b>	<i>objetivo de cumplir con las metas y aspiraciones nacionales. El objetivo del país puede ser proporcionar oportunidades de empleo a sus ciudadanos, ser autosuficiente en la producción de bienes y servicios, etc.</i>	<i>Creación de empleo Producción según la prioridad nacional Autosuficiencia y promoción de las exportaciones</i>
<b>Objetivos globales</b>	<i>La competencia en el mercado es cada vez mayor. Hoy en día, debido a la globalización, el mundo entero se ha convertido en un gran mercado. Los bienes producidos en un país están disponibles en otros países. Para hacer frente a la competencia en el mercado global, todas las empresas tienen ciertos objetivos en mente, que pueden denominarse objetivos globales.</i>	<i>Reducir las disparidades entre las naciones Poner a disposición bienes y servicios competitivos a nivel mundial</i>

Tabla 2. Clasificación de los objetivos de la empresa



**Fuente:** NIOS. (2021). *Business studies: Lesson 3 Objectives of Business*. Available at: <http://old.nios.ac.in/Secbuscour/cc03.pdf>

Mientras que las empresas tradicionales tienen como principal objetivo empresarial la obtención de beneficios (objetivo económico), en las empresas sociales el objetivo principal es la consecución de objetivos sociales.

La Comisión Europea ha definido una **empresa social** como "un operador de la economía social cuyo principal objetivo es tener **un impacto social** más que obtener beneficios para sus propietarios o accionistas. Opera proporcionando bienes y servicios para el mercado de forma empresarial e innovadora y utiliza sus beneficios principalmente para lograr objetivos sociales. Se gestiona de manera abierta y responsable y, en particular, implica a los empleados, los consumidores y las partes interesadas afectadas por sus actividades comerciales" (Comisión Europea, 2021).

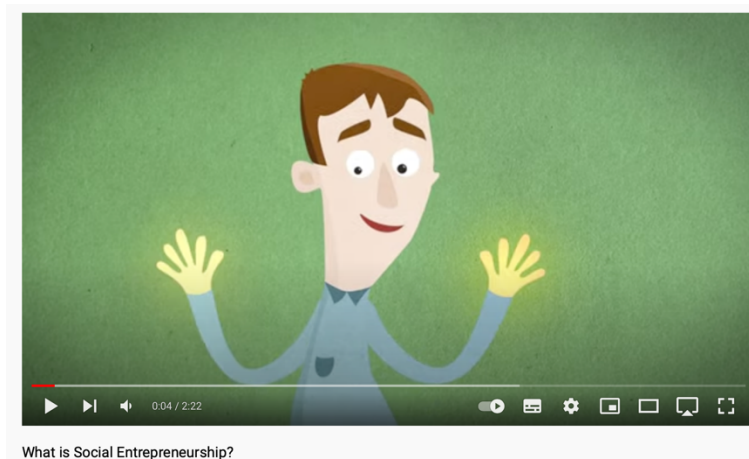


Ilustración 1. What is social entrepreneurship? (¿Qué es el emprendimiento social?)

**Fuente:** CEDRA Split. (2016). *What is Social Entrepreneurship?*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=aTo0qtdVMpM>

Según la definición de empresa social, los objetivos sociales son aquellos que tienen un **impacto social**.

Como la definición de impacto social y su medición se explicarán en la Unidad 3 de este módulo. De momento, nos centremos en la siguiente definición:

Según el Michigan Ross Center for Social Impact, el impacto social es: "Un cambio significativo y positivo que aborda un reto social apremiante".

Los emprendedores sociales también deben tener en cuenta que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU pueden servir de marco común para las empresas sociales.



Aseguran que la empresa social crea valor social, que beneficia a la sociedad en general (BISER et al., 2018). Cada objetivo de los 17 ODS tiene metas, y el progreso en cada una de las 169 metas totales se mide mediante indicadores. En total hay 230 indicadores.



Ilustración 2. Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)

**Fuente:** GRI, UN Global Compact & WBCSD. (2015). *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*. Disponible en: <https://sdgcompass.org>

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definen las prioridades y aspiraciones mundiales en materia de desarrollo sostenible para 2030 y tratan de movilizar los esfuerzos mundiales en torno a un conjunto común de objetivos y metas. Los ODS hacen un llamamiento a la acción mundial entre los gobiernos, las empresas y la sociedad civil para acabar con la pobreza y crear una vida digna y con oportunidades para todos.

### ¿Cómo pueden los empresarios sociales utilizar los ODS y ayudar a cumplirlos para 2030?

Revisa con detalle los 17 objetivos y encuentra uno o varios que te atraigan y que sean relevantes en relación con el reto social que has decidido abordar en tu proyecto de emprendimiento social

### 1.2. Metodología para identificar y establecer los objetivos de una empresa social

A la hora de identificar los objetivos de tu empresa social, debes tener en cuenta las siguientes preguntas ¿Está el objetivo vinculado a una meta?, ¿Está orientado al impacto?, ¿Es medible?, ¿Está limitado en el tiempo?, ¿Es específico?





Utilizando la metodología SMART, las preguntas mencionadas pueden tratarse de forma más organizada.

La palabra "SMART" es un acrónimo, lo que significa que cada letra representa una palabra, como se indica en la siguiente tabla.

Objetivos S.M.A.R.T		
<b>S = Específico (Specific)</b>	Los objetivos para crear una empresa social deben ser muy precisos.	Responde a las preguntas "5W": ¿Quién? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Qué? ¿Por qué?
<b>M = Mensurable (Measurable)</b>	Debe ser posible medir el objetivo cuantitativamente.	Ejemplo: ¿cuántos clientes quieres tener al cabo de un mes de abrir tu negocio?
<b>A = Alcanzable (Achievable)</b>	Debe ser posible alcanzar el objetivo.	Piensa en los recursos que tienes o que te faltan para alcanzar el objetivo. ¿Tienes ya todo lo que necesitas? ¿O necesita más recursos?
<b>R = Relevante (Relevant)</b>	El objetivo empresarial debe ser útil para su comunidad o para la sociedad.	¿Qué necesidades sociales cubre?
<b>T = Temporal (Time bound)</b>	El objetivo empresarial debe ser alcanzable en un marco temporal determinado	Pregúntate cuánto tiempo se necesita para que los objetivos se cumplan. Sea preciso. ¿Cuántas semanas, cuántos meses? También puedes empezar a pensar en dividir este plazo en períodos más pequeños. Si tu objetivo debe alcanzarse en 6 meses, ¿qué habrá que hacer ya después de 3 meses?

Tabla 3. Objetivos S.M.A.R.T.

**Fuente:** Eby, K. (2019). *The Essential Guide to Writing SMART Goals*. Available at: <https://www.smartsheet.com/blog/essential-guide-writing-smart-goals>

Tal y como se ha presentado, cuando se escriben los objetivos SMART, hay que hacerse a sí mismo y a otros miembros del equipo preguntas que ayuden a afinar la estrategia,



asegurándose de que los objetivos son algo alcanzable. Los empresarios deben ser lo más realistas posible.

Los objetivos deben identificar exactamente lo que hay que hacer para mejorar la situación de su objetivo. Deben articular qué medidas de "calidad de vida" mejorarán, como la salud o el empleo, por ejemplo. (Audubon et al., 2011)

Ejemplos de objetivos:

- Para 2020, al menos el 80% de la zona intermareal de la Reserva Marina mantiene poblaciones saludables de cormoranes, iguanas marinas, quitones y bivalvos.
- Para 2015, reducir el número anual de alertas de calidad del aire de fase 1 en la zona de estancamiento del aire de Missoula a menos de cinco.
- Para 2015, reducir en un 15% el número de casos de asma en el distrito 4 de DC entre los jóvenes de 4 a 15 años.

Accede a más ejemplos de identificación de objetivos SMART en esta publicación SAMHSA. (2021). Setting Goals and Developing Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound Objectives. Disponible en: <https://www.samhsa.gov/sites/default/files/nc-smart-goals-fact-sheet.pdf>

### 1.3. Beneficios de definir objetivos en una empresa social

The benefits of defining objectives for a social business are numerous.

Los beneficios de definir los objetivos de una empresa social son numerosos. La definición de los objetivos es el primer paso que hay que dar antes de empezar a redactar el plan de negocio. La definición de los objetivos ayudará a desarrollar tu plan de negocio más adelante. El plan de empresa se introduce en la segunda unidad de este módulo.

La definición de los objetivos sociales mostrará al equipo y a la sociedad por qué se ha creado la empresa social, qué problema social pretende abordar. Si el emprendimiento social contribuye a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, entonces será más fácil no solo garantizar la creación de valor social, sino también generar sinergias entre sectores, es decir, con municipios, estados, así como con el sector privado y actores y organizaciones de la sociedad civil (BISER et al., 2018).

Los objetivos claramente definidos rigen el comportamiento de los miembros de la organización y definen la organización; por lo tanto, tienen que ser lo más claros posible, para que todos los miembros actúen de acuerdo con ellos de manera unificada y no haya confusión sobre el camino que quiere seguir la empresa. Esto también contribuye a una



integración eficaz de los distintos grupos asociados a la organización, como los fundadores, el grupo objetivo, etc.

Los objetivos proporcionan las directrices para la toma de decisiones. Los objetivos establecen los límites y prescriben los ámbitos en los que se pueden tomar decisiones en la empresa social. Esto también contribuye a que los procesos de toma de decisiones sean más eficaces y descentralizados, ya que la autoridad para la toma de decisiones puede asignarse de forma más eficaz a personas de menor nivel.

Los objetivos funcionan como una fuerza motivadora para los miembros de la organización al proporcionarles una dirección. Los individuos disponen de un marco de referencia para encajar sus necesidades personales con los objetivos de la organización. Cuando los objetivos se cumplen, los miembros del equipo se sienten más motivados y recompensados. Además,

los objetivos proporcionan estándares que ayudan a medir el rendimiento de la organización y a revisar la eficacia de sus procesos.

#### **1.4. Que no hay que hacer cuando se definen objetivos en una empresa social**

Al definir los objetivos, ten en cuenta lo siguiente:

- Sé realista. Los objetivos deben ser racionales, alcanzables y realistas, más que idealistas.
- No generes objetivos amplios, los objetivos claramente definidos proporcionan una dirección clara para la acción directiva.
- No subestimes la importancia de definir con claridad tus metas previamente a la definición de tus objetivos, ya que son la base para fijarlos y medir posteriormente el éxito. (Audubon et al., 2011).
- No te olvides de analizar cómo perciben las necesidades tu grupo objetivo. Los objetivos generales relacionados con aspectos como los derechos humanos o el empoderamiento de género suelen tener un significado muy diferente a nivel local. (Lennie et al., 2011).
- No olvides comprobar el estado actual del objetivo identificado (Audubon et al., 2011).
- No pienses que todos los objetivos se alcanzarán al mismo tiempo.
- Piensa en cómo se medirán los objetivos al identificarlos.



- No hay que ser inflexible con los objetivos de la empresa, una organización puede tener múltiples objetivos, los objetivos de la organización pueden cambiar; los objetivos antiguos pueden ser sustituidos por otros nuevos. Dado que los objetivos se formulan teniendo en cuenta los factores del entorno y las condiciones internas, cualquier cambio en estos puede dar lugar a un cambio en los objetivos. (Universidad Eiiilm, 2021).
- No olvides evaluar los diversos factores que pueden afectar al logro de tus objetivos definidos.
- No defines los objetivos que consideres inconsistentes con la misión de la organización.
- No te olvides de definir los objetivos vinculados a un calendario y revisarlos periódicamente.



## Actividad 1. Tu Proyecto de emprendimiento social y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

<b>Título del módulo</b>	Módulo 3. Estableciendo objetivos y metas. De los sueños a la realidad
<b>Título de la unidad</b>	Unidad 1: Definir los objetivos de una empresa social
<b>Título de la actividad</b>	Tu proyecto de emprendimiento social y los objetivos de Desarrollo sostenible (ODS)
<b>Tipo de recurso</b>	Ficha de actividades
<b>Código de la actividad</b>	A3.1
<b>Tipo de aprendizaje</b>	Aprendizaje mixto
<b>Duración de la actividad</b>	60'
<b>Resultados de aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser capaz de identificar el contenido de los Objetivos de Desarrollo Sostenible</li><li>• Ser capaz de conectar uno o más Objetivos de Desarrollo Sostenible a una idea de emprendimiento social</li><li>• Ser capaz de incorporar los objetivos de Desarrollo sostenible como un objetivo social de emprendimiento social particular.</li></ul>
<b>Objetivo de la actividad</b>	El objetivo de la actividad es aprender sobre los objetivos de Desarrollo sostenible (ODS) e incluirlos en tu modelo de emprendimiento y así conseguir un mayor impacto ya que los representan los problemas sociales más urgentes que necesitan resueltos. Los emprendedores sociales aprenderán el marco común sobre los objetivos de desarrollo sostenible creado por las Naciones Unidas, permitiendo que las empresas sociales generen valor a través de estos objetivos.
<b>Materiales necesarios</b>	<b>Actividad presencial:</b> una presentación impresa de los ODS. Los participantes necesitarán tener acceso a un smartphone o a un ordenador con internet para hacer investigación sobre este tópico. <ul style="list-style-type: none"><li>• Papel y lápiz/ordenador (acceso para escribir en un documento de Word o similar) para anotar el ODS que más se relaciona con la idea empresarial de los participantes.</li></ul> La presentación de los ODS se puede consultar aquí:



	<p>GRI, UN Global Compact &amp; WBCSD. (2015). <i>SDG Compass: The guide for business action on the SDGs</i>. Disponible en: <a href="https://sdgcompass.org">https://sdgcompass.org</a></p> <p><b>Actividad online:</b> ordenador con conexión a Internet para que los participantes puedan visitar la página web mencionada y leer sobre los ODS y acceso a un programa que permite a los participantes escribir en su ordenador los ODS que más se conectan con la idea empresarial de los participantes.</p> <p>El facilitador puede usar el video para presentar a los alumnos los ODS relacionados con el mundo empresarial: World Business Council for Sustainable Development. (2017). <i>WBCSD CEO Guide to the Sustainable Development Goals (SDGs)</i>. Available at: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ovZYYdndB5Q&amp;t=3s">https://www.youtube.com/watch?v=ovZYYdndB5Q&amp;t=3s</a></p>
<b>Instrucciones para realizar la actividad</b>	<p>Para llevar a cabo esta actividad, el facilitador debe introducir los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Paso 1: Presentar los ODS y mostrar el vídeo indicado en los materiales de la actividad.</li><li>• Paso 2: Compartir la lista de los ODS con los emprendedores sociales y pedirles que los lean teniendo en cuenta su proyecto empresarial social.</li><li>• Paso 3: Pedir a los participantes que escriban qué ODS encaja con su idea empresarial y que piensen por qué consideran que encaja.</li><li>• Paso 4: Pide a los participantes que compartan sus ideas con el grupo y comprueba si hay ideas de emprendimiento social que encajen con el mismo ODS.</li></ul>
<b>Hoja informativa</b>	<p>GRI, UN Global Compact &amp; WBCSD. (2015). <i>SDG Compass: The guide for business action on the SDGs</i>. Disponible en: <a href="https://sdgcompass.org">https://sdgcompass.org</a></p>



## Recursos adicionales

<b>Título del módulo</b>	Módulo 3. Estableciendo objetivos y metas. De los sueños a la realidad
<b>Título de la unidad</b>	Unidad 1: Definir los objetivos de una empresa social
<b>Título de la lectura/video</b>	<i>Guía de planificación empresarial para empresas sociales: Cómo encajar las piezas</i>



Fuente de la imagen: [https://socialventures.com.au/assets/Business\\_Planning\\_Guide\\_for\\_Social\\_Enterprise.pdf](https://socialventures.com.au/assets/Business_Planning_Guide_for_Social_Enterprise.pdf)

<b>Presentación del recurso</b>	<p>En este artículo encontrarás una guía paso a paso sobre cómo establecer los objetivos de la empresa.</p> <p>En esta guía se describe que la mejor manera de priorizar las ideas propias es organizarlas formulando 20 preguntas. Este método ayuda al empresario a descartar algunas ideas, ya que algunas de las ideas iniciales podrían no tener el potencial adecuado para desarrollarlas.</p> <p>Las preguntas se clasifican en función de los 4 conceptos básicos sobre los que se construye un negocio.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ganar dinero</li><li>2. Marcar la diferencia</li><li>3. Hacer que funcione</li><li>4. Hacer que la magia ocurra</li></ol>
<b>¿Qué aprenderás utilizando este recurso?</b>	<p>La guía está dirigida principalmente a personas y/u organizaciones interesadas en poner en marcha una empresa social y que no tienen experiencia en ello. Se trata de una guía paso a paso para pensar, investigar, planificar, poner en marcha y hacer crecer una empresa social, que le ayudará a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- crear un plan de negocio riguroso para una empresa social sostenible</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- obtener apoyo para tu empresa social, por ejemplo, de socios</li><li>- conseguir inversiones para tu empresa social</li><li>- supervisar y hacer evolucionar tu empresa social en el futuro</li><li>- definir los objetivos sociales de tu empresa</li></ul> <p>También está diseñado para ser un recurso útil para los profesionales más experimentados, actuando como punto de referencia.</p>
<b>¿Cómo puede utilizar este recurso para desarrollar su propia empresa social?</b>	<p>En el artículo encontrarás preguntas para establecer ciertos objetivos. En primer lugar, intenta responder a todas las preguntas disponibles para aclarar y priorizar todas tus ideas. Céntrate en una idea de negocio y organiza tus objetivos.</p> <p>Puedes pedir a un compañero, un amigo o un mentor que revise tus objetivos y discutirlos juntos. Intenta mejorarlos. Te ayudará a establecer objetivos claros y a recibir comentarios para tu futuro plan de negocio.</p>
<b>Preguntas para el debate</b>	<p>Después de haber leído este recurso adicional, responda a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Te parece útil esta guía? ¿Cómo podrías utilizar esta herramienta en tu vida diaria? ¿Y en tu trabajo?</li><li>2. ¿Cómo podrías utilizar esta herramienta para definir los objetivos de tu empresa social?</li><li>3. ¿Por qué es útil esta guía? Puedes encontrar ideas para responder a esta pregunta leyendo el recurso.</li><li>4. ¿Qué retos has tenido al responder a las preguntas básicas de filtrado?</li><li>5. ¿Hay algo que no hayas entendido de esta herramienta?</li></ol>
<b>Enlace al recurso</b>	<a href="https://socialventures.com.au/assets/Business_Planning_Guide_for_Social_Enterprise.pdf">https://socialventures.com.au/assets/Business_Planning_Guide_for_Social_Enterprise.pdf</a>

<b>Título del módulo</b>	Módulo 3. Estableciendo objetivos y metas. De los sueños a la realidad
<b>Título de la unidad</b>	Unidad 1: Definir los objetivos de una empresa social
<b>Título de la lectura/video</b>	<i>Guía básica para desarrollar objetivos SMART</i>





Fuente de la imagen: [resources.buffiniandcompany.com](https://resources.buffiniandcompany.com)

### Presentación del recurso

En este artículo encontrarás una guía paso a paso sobre cómo escribir objetivos SMART.

¿Qué significan los objetivos "SMART"? La palabra "smart" es sólo un acrónimo, lo que significa que cada letra representa una palabra. Básicamente, los objetivos S.M.A.R.T son

- S = Específicos
- M = Medible
- A = Alcanzable
- R = Relevante
- T = Limitado en el tiempo

Entremos en detalles y veamos qué significan estas 5 palabras:

1. Específicos: Los objetivos, especialmente los de la creación de una empresa social, deben ser muy precisos. Según el artículo, se puede empezar por responder a las preguntas "5W". Las 5W corresponden a ¿Quién? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Qué? ¿Por qué?
2. Medible: Debes encontrar una forma de medir los progresos que haces y medir si cumples tu objetivo. Para ello, puedes utilizar indicadores. Los indicadores son números que utilizas para expresar tus objetivos en cantidad. De hecho, todo el mundo utiliza indicadores en su vida diaria. Por ejemplo,



	<p>planear hacer al menos 3 tareas en tu casa en un día es un indicador. Planificar el envío de 10 CV en una semana también es un indicador. Lo mismo ocurre con las empresas. Un ejemplo de indicador para tu negocio es: ¿cuántos clientes quieres tener después de un mes de abrir tu negocio?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Alcanzable: Esto te ayudará a entender qué recursos, habilidades y conocimientos necesitas para alcanzar tu objetivo. ¿Tiene ya todo lo que necesita? ¿O necesita más recursos? Si piensas en tus indicadores, ¿qué necesitas para alcanzarlos?</li><li>4. Relevante: La relevancia significa que tu objetivo empresarial debe ser útil para tu comunidad o para la sociedad. ¿Qué necesidades cubre? Por ejemplo, no es tan relevante montar un negocio que venda paraguas en un país donde nunca llueve.</li><li>5. Limitado en el tiempo: Es mejor planificar con tiempo cómo alcanzar tu objetivo. Para seguir tus planes y alcanzar tus objetivos, abre un calendario en tu teléfono o busca uno de papel. Pregúntate cuánto tiempo es necesario para que todos los objetivos se cumplan. Sé preciso. ¿Cuántas semanas, cuántos meses? Por ejemplo, si tu objetivo es hacer un pastel, debes saber cuánto tiempo necesitas para preparar la mantequilla y cuánto tiempo necesitas para hornearlo. También puedes empezar a pensar en dividir este plazo en períodos más pequeños. Si su objetivo debe alcanzarse en 6 meses, ¿qué tendrá que hacer ya al cabo de 3 meses?</li></ol>
<p><b>¿Qué aprenderás utilizando este recurso?</b></p>	<p>Los objetivos de las herramientas S.M.A.R.T. son los siguientes</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Establecer tu idea de negocio</li><li>2. Establecer los objetivos del negocio</li><li>3. Comprobar tus recursos: los que ya tienes y los que necesitas preparar antes de iniciar tu negocio</li><li>4. En el futuro, estos objetivos pueden utilizarse para desarrollar un plan de negocio paso a paso</li></ol> <p>Esta herramienta te dará una idea clara de cómo alcanzar tus objetivos empresariales o incluso tus objetivos personales. Además, después de aplicar este método, será más fácil explicar tus objetivos a los demás.</p> <p>Pongamos un ejemplo. Imagina que tu objetivo es organizar una fiesta de cumpleaños. ¿Cómo puedes convertir este ejemplo en un objetivo SMART?</p> <p>- Específico: ¿qué vas a hacer durante la fiesta? ¿A quién vas a invitar? ¿Dónde y cuándo será?</p>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Medible: ¿cómo comprobarás que todo está listo? ¿Cómo medirás el número de invitados que vendrán?</li><li>- Realizable: ¿qué tipo de recursos necesitarás? ¿Necesitarás comprar cosas, como comida, decoración, velas, regalos?</li><li>- Relevante: considera las necesidades de la persona cuyo cumpleaños se va a celebrar. ¿Quiere una fiesta grande o pequeña?</li><li>- Con fecha: ¿cuándo se celebra el cumpleaños? ¿Con cuánto tiempo de antelación vas a invitar a otras personas? ¿Cuándo vas a empezar los preparativos?</li></ul>
<b>¿Cómo puede utilizar este recurso para desarrollar su propia empresa social?</b>	<p>En el artículo encontrarás una hoja de trabajo de objetivos S.M.A.R.T. que puedes imprimir o copiar y pegar. En primer lugar, intenta rellenar todas las categorías de esta hoja de trabajo. Coloca tus objetivos empresariales y céntrate en tu idea de negocio.</p> <p>A continuación, pide a un colega, un amigo o un mentor que revise tus objetivos y los analicen juntos. Intenta mejorarlos. Te ayudará a establecer objetivos claros y a recibir comentarios para tu futuro plan de negocio.</p>
<b>Preguntas para el debate</b>	<p>Después de haber leído este recurso adicional, responda a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Te parecen útiles los objetivos S.M.A.R.T.? ¿Cómo podrías utilizar esta herramienta en tu vida diaria? ¿Y en tu trabajo?</li><li>2. ¿Por qué son útiles los objetivos S.M.A.R.T.? Puedes encontrar ideas para responder a esta pregunta leyendo el recurso.</li><li>3. ¿Qué dificultades has tenido al escribir tus propios objetivos S.M.A.R.T.?</li><li>4. ¿Hay algo que no hayas entendido de esta herramienta?</li></ol>
<b>Enlace al recurso</b>	<p><a href="https://www.smartsheet.com/blog/essential-guide-writing-smart-goals">https://www.smartsheet.com/blog/essential-guide-writing-smart-goals</a></p>



## Estudio de caso 1. Zero Waste Berlin Festival

<b>Módulo</b>	Módulo 3. Estableciendo objetivos y metas. De los sueños a la realidad
<b>Unidad</b>	Unidad 1: Definir los objetivos de una empresa social
<b>Estudio de caso</b>	Zero Waste Berlin Festival



<b>Nombre de la organización / empresa social / orientaciones de buenas prácticas:</b>	Zero Waste Berlin Festival UG
<b>¿Cuál es la historia detrás de este estudio de caso?</b>	Una vez que la empresaria inmigrante de origen español Coral Ruz, fundadora del Festival Zero Waste Berlín en Alemania, descubrió el término Zero Waste, hizo cambios en su vida para llevar una vida más sostenible. Pero se dio cuenta de que estos pequeños cambios podían ampliarse llegando a las comunidades con los mismos objetivos: la creación de ciudades y comunidades sostenibles, la concienciación sobre el consumo y la producción responsables y la sensibilización sobre la mitigación del cambio climático, la adaptación, la reducción del impacto y la alerta temprana. La fundadora organizó primero pequeñas reuniones que poco a poco fueron ampliando la comunidad (Club Residuo Cero), hasta el punto de descubrir que se podía organizar un gran evento anual que reuniera a diferentes partes interesadas en la vida sostenible: el Festival Residuo Cero de Berlín.
<b>Enlace</b>	Página web: <a href="https://zerowasteberlinfestival.com/">https://zerowasteberlinfestival.com/</a> Video: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XIZFKNT61ZI">https://www.youtube.com/watch?v=XIZFKNT61ZI</a>  Instagram: <a href="https://www.instagram.com/zerowasteberlin_festival/?hl=es">https://www.instagram.com/zerowasteberlin_festival/?hl=es</a>
<b>¿Por qué es un buen ejemplo a seguir?</b>	Es inspirador conocer la historia de una mujer migrante que, motivada por su pasión personal por las acciones de mitigación del



	<p>cambio climático y la vida sostenible, decidió ampliar estas acciones y buscar oportunidades para influir en otros y, al mismo tiempo, buscar apoyo para lograr un mayor impacto. Este viaje la ha llevado no sólo a emprender, sino a formar comunidades de personas de todo el mundo que viven en Berlín y desean formar parte del movimiento. Los objetivos de desarrollo sostenible son los objetivos de su empresa social.</p>
<b>¿Cómo puede utilizar este estudio de caso en tu beneficio?</b>	<p>Puedes aprender que los objetivos de desarrollo sostenible pueden incorporarse como objetivos de tu iniciativa empresarial social.</p>
<b>¿Qué impacto ha tenido este estudio de caso?</b>	<p>Se han organizado 10 eventos con más de 1000 asistentes y se ha llegado a más de 40.000 personas La fundadora fue reconocida en 202, por EUCLID, como una de las 100 mejores mujeres de la empresa social.</p>
<b>Preguntas para reflexionar</b>	<p>Después de haber realizado este estudio de caso, responda a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Como inmigrante, ¿te sientes lo suficientemente capacitado para crear tu propia empresa social y ejercer una influencia positiva en la comunidad en torno a los objetivos que impulsan tu empresa?</li><li>2. ¿Cómo puedes identificar los objetivos de tu proyecto de emprendimiento social?</li><li>3. ¿Cuáles son los beneficios de tener definidos los objetivos de tu proyecto empresarial?</li><li>4. ¿Hay alguno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y de las 169 metas que crees que podrías ayudar a alcanzar?</li><li>5. Si diriges una empresa social o si tienes una idea para una empresa social que quieres poner en marcha, intenta identificar cuál de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible aborda tu empresa</li></ol>
<b>Referencias</b>	<p>Página web: <a href="https://zerowasteberlinfestival.com/">https://zerowasteberlinfestival.com/</a> Video: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XIZFKNT61ZI">https://www.youtube.com/watch?v=XIZFKNT61ZI</a> <a href="https://web2.cylex.de/firma-home/zero-waste-berlin-festival-ug--haftungsbeschraenkt--14530846.html">https://web2.cylex.de/firma-home/zero-waste-berlin-festival-ug--haftungsbeschraenkt--14530846.html</a></p> <p>GRI, UN Global Compact &amp; WBCSD. (2015). SDG Compass: The guide for business action on the SDGs. Disponible en: <a href="https://sdgcompass.org">https://sdgcompass.org</a></p> <p>GRI, UN Global Compact &amp; WBCSD. (2015). Learn More About the SDGs. Disponible en: <a href="https://sdgcompass.org/sdgs/">https://sdgcompass.org/sdgs/</a></p>



## Unidad 2. Plan de negocio social

### 2.1. ¿Qué es un plan de negocio social?

Un plan de empresa social no es más que un plan de empresa normal adaptado a tu empresa social. En general, un plan de negocio es una descripción de las actividades sociales y económicas que tu organización pretende llevar a cabo. Un plan de empresa social se considera un canal de comunicación entre los miembros de una organización y sus partes interesadas, ya que expone los antecedentes de la organización, establece el objetivo de la empresa social, describe las partes interesadas importantes de la organización e informa sobre los aspectos financieros que conciernen a la organización.

Entre otras cosas, debe incluir los siguientes 4 elementos:

- La misión de la empresa social
- El esquema de acciones específicas para alcanzar las metas y objetivos
- Establecer objetivos para planificar, medir y mejorar el rendimiento
- Proyectar los recursos, costes e ingresos necesarios de su programa

El plan de empresa es un documento muy importante que establece lo que vas a hacer y cómo vas a conseguir tus objetivos. Es una descripción para poner en marcha paso a paso tu proyecto empresarial.

### 2.2. Del plan de negocio al plan de negocio social

A continuación se exponen los elementos clave que se destacan en cada plan y la forma en que cada elemento se corresponde con el otro.

Plan de Negocio SOCIAL	
1	Objetivo social
2	Programas de financiación
3	Impacto social positivo de los productos y servicios
4	Personas vulnerables
5	Utilizar el beneficio para una causa social
Plan de negocio	
1	Misión
2	Necesidad de capital
3	Portfolio de productos y servicios
4	Mercado objetivo
5	Ingresos, gastos, pérdidas y beneficios

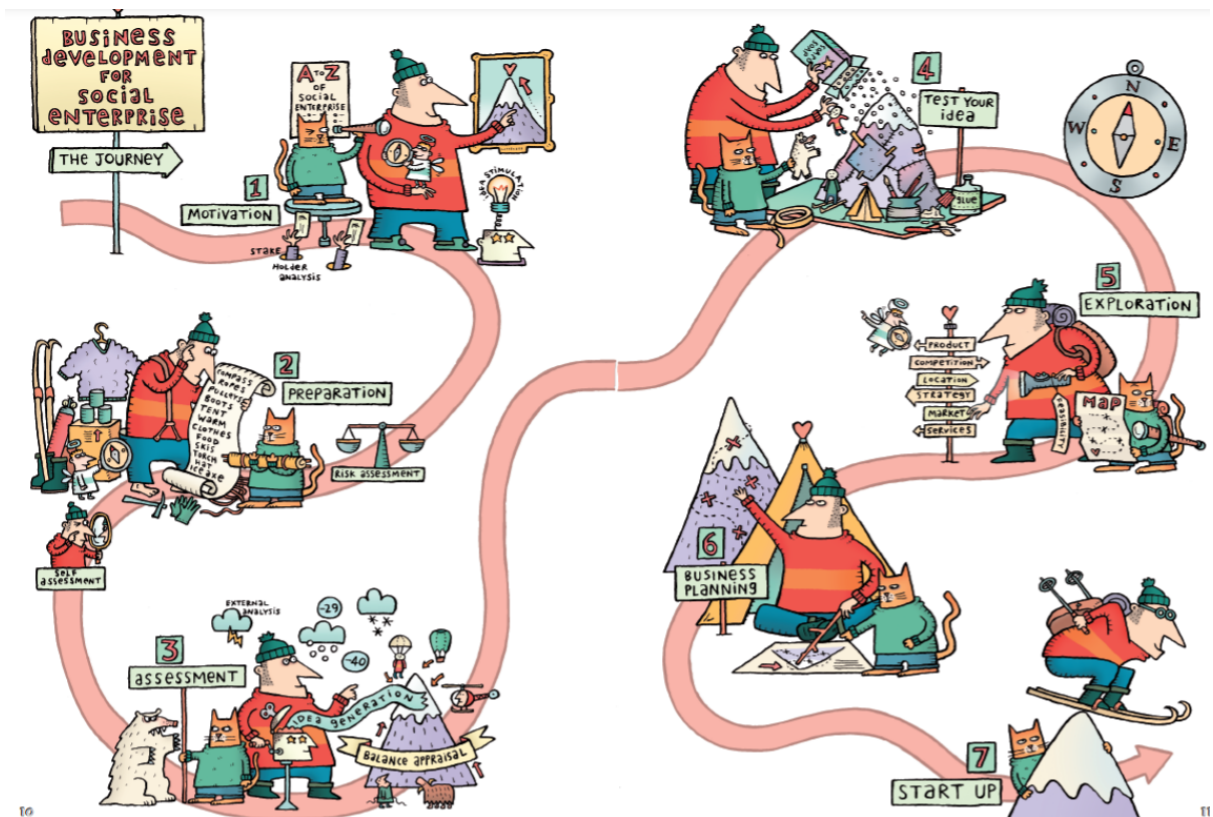


Ilustración 3. Desarrollo de negocio en una empresa social

### 2.3. ¿Cómo elaborar un plan de negocio social?

Un plan de negocio social aclara la idea de negocio que tiene una empresa social en cuanto a su misión y actúa como un marco establecido de 6 - 8 puntos clave. El objetivo del plan de empresa social es presentar las siguientes partes para ser admitido en el proceso de inversión.

#### 1. Introducción al plan

- Pequeña descripción de la empresa
- Necesidades financieras, de mercado y sociales clave

#### 2. Descripción del plan de negocio social

- Indicar los objetivos sociales de la empresa
- Formas de presentar los objetivos de la empresa a todas las partes interesadas (clientes, inversores, etc.)



- Indicar el nombre de la empresa, el mercado potencial al que se dirige y el grupo objetivo directo.
- Mencionar las condiciones del sector, incluidas las actuales y las futuras
- Mencione el potencial futuro de la nueva empresa
- Indique los puntos fuertes de la nueva empresa dentro del ámbito competitivo.

### **3. Descripción del plan de marketing**

- Establecer la situación actual de mercado y del ambiente social en el que la empresa social se va a establecer.
- Describe a los competidores y el reciclaje de la competencia.
- Indicar las formas y métodos utilizados para registrar las reacciones y los posibles impulsos de los productos.
- Mencione y explique el método de evaluación que se aplicará a las ideas de marketing
- Exponer y presentar la capacidad de comercialización de la empresa.
- Exponer las necesidades y expectativas de los clientes objetivo.

### **4. Descripción del plan de producción**

- Describir el establecimiento de la empresa social y explicar cómo ese lugar ubicación particular beneficia a la empresa en términos de mano de obra (inclusión en la comunidad, tasas de precios y el apoyo de la sociedad para los productores y los consumidores.
- Describa detalladamente los edificios en los que se establecerá la empresa, los equipos utilizados para todos los procedimientos (máquinas, herramientas especiales, vehículos, equipos ecológicos) y sus costes asociados.
- La información financiera que se facilita en esta parte se utilizará en las estimaciones financieras.

### **5. Descripción de la gestión**

- Describa la dirección de la empresa social y el personal clave, incluyendo también sus tareas y responsabilidades.
- Se deben indicar todos los currículos detallados del equipo directivo para que se pueda establecer su relación con la misión de la empresa social.
- Indique si la empresa incluirá recursos humanos dentro de su personal o no.

### **6. Análisis DAFO**

DAFO se refiere a las iniciales de cuatro palabras:

- Debilidades (especificar las formas débiles o impotentes)





- Amenazas (especificar los riesgos y amenazas peligrosas)
- Fortalezas (que especifican las formas fuertes)
- Oportunidades (descubrir las oportunidades)



## Actividad 2. Elabora tu plan de negocios (social)

<b>Título del módulo</b>	Módulo 1. Establecer objetivos y metas. De los sueños a la realidad
<b>Título de la unidad</b>	Unidad 2. Plan de negocio social
<b>Título de la actividad</b>	Elabora tu plan de negocios (social)
<b>Tipo de recurso</b>	Ficha de actividad
<b>Código de la actividad</b>	Código de actividad: A3.2
<b>Tipo de aprendizaje</b>	Blended learning
<b>Duración de la actividad</b>	70 minutos
<b>Resultados de aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los estudiantes comprenderán los fundamentos y el propósito de un plan de negocios.</li><li>• Los alumnos serán capaces de redactar un plan de negocio sencillo basado en sus propias ideas.</li><li>• Los alumnos identificarán las principales diferencias entre un plan de negocio tradicional y uno social.</li></ul>
<b>Objetivo de la actividad</b>	<p>¿Has encontrado ya la mejor idea para tu futuro negocio? Si es así, puedes empezar a escribir tu propio plan de negocio. Escribir un plan de negocios es lo primero que debes hacer después de encontrar tu idea y establecer tus objetivos. Te ayudará a saber qué hacer para poner en marcha tu negocio. Te ayudará a presentar tus proyectos a los inversores, a las personas que pueden darte dinero para poner en marcha tu negocio.</p> <p>Como este módulo se centra en los negocios sociales, también encontrarás algunos consejos y ejemplos para hacer de tu negocio un negocio social.</p> <p>En esta actividad, aprenderás a escribir un plan de negocio... ¡simplemente haciéndolo!</p> <p>Piensa que el plan de negocio es como una receta. Para hacer un plato, primero debes encontrar y seguir la receta. Lo mismo ocurre con tu empresa.</p>



<b>Materiales necesarios</b>	<p><b>Presencial:</b> una plantilla de plan de negocio gratuita impresa (ver enlaces más abajo) para rellenar manualmente. Es posible que los participantes necesiten tener acceso a un teléfono inteligente o a un ordenador portátil con conexión a Internet para investigar sus mercados o sus ideas.</p> <p>Puede encontrar un ejemplo de estructura de plan de negocio sencillo aquí: <a href="https://www.thebalancesmb.com/entrepreneur-simple-business-plan-template-4126711">https://www.thebalancesmb.com/entrepreneur-simple-business-plan-template-4126711</a></p> <p>O aquí: <a href="https://www.eu-startups.com/2018/07/how-to-write-a-simple-but-good-business-plan-for-your-startup/">https://www.eu-startups.com/2018/07/how-to-write-a-simple-but-good-business-plan-for-your-startup/</a></p> <p><b>A distancia:</b> se puede compartir una plantilla de plan de negocio con todos los participantes y rellenarla individualmente descargando un archivo de Word, por ejemplo.</p> <p>El fomrador puede utilizar este vídeo para introducir a los alumnos en el concepto de plan de negocio: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Fqch5OrUPvA&amp;ab_channel=YoungEntrepreneursForum">https://www.youtube.com/watch?v=Fqch5OrUPvA&amp;ab_channel=YoungEntrepreneursForum</a></p>
------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<p><b>Instrucciones para realizar la actividad</b></p>	<p>A través de esta actividad, recorrerás todos los pasos para redactar un sencillo plan de negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lluvia de ideas: Comparte tu(s) idea(s) de negocio con los demás. Si tienes varias ideas de negocio, elige sólo una para escribir tu plan de empresa. A continuación, di qué crees que debe incluir un plan de empresa.</li><li>- Estructura: lee toda la plantilla que te ha dado el facilitador. Escribe las preguntas que te surjan y las palabras que no conozcas. Si lo deseas, también puedes escribir tu propio plan de empresa. El plan de negocio debe incluir estos elementos importantes</li></ul> <ol style="list-style-type: none"><li>1.La misión: es la introducción, la descripción general de tu idea de negocio. ¿Cuál es tu objetivo empresarial? ¿Qué quieres conseguir con el producto o el servicio que vas a ofrecer? ¿Por qué es especial tu negocio? Consejo para un negocio social: Piensa en cómo tu negocio podría ayudar a otras personas o ser bueno para el planeta. Esto hará que tu idea de negocio sea más original.</li><li>2.Necesidades de capital: ¿Cuánto dinero necesitarás para poner en marcha tu negocio? ¿De dónde vas a sacar ese dinero? ¿Cuáles serán tus primeros gastos? Piensa en los recursos financieros que necesitas para poner en marcha tu negocio. Consejo para una empresa social: Intenta encontrar programas de financiación específicos para negocios sociales.</li><li>3.Cartera de productos y servicios: puedes describir lo que quieres vender a tus clientes y por qué tu negocio les resultará interesante. Por ejemplo, si quieres abrir una cafetería, debes pensar qué tipos de cafés quieres vender, qué tipos de productos alimenticios, etc. Si quiere abrir una peluquería o una barbería, diga qué tipos de servicios encontrarán sus clientes en su negocio.</li><li>4.Consejo para un negocio social: Para encontrar productos y servicios con un impacto social positivo, sea creativo. Por ejemplo, si quieres abrir una cafetería, puedes pensar en que sea una cafetería "verde" que no utilice vasos de plástico o que sólo venda café comprado a pequeños productores.</li><li>5.Mercado(s) objetivo: ¿Quiénes serán los más interesados en tus productos? ¿Niños, hombres, mujeres, familias, personas de tu comunidad? ¿Tu mercado objetivo son otras empresas? Sea lo más preciso posible.</li><li>6.Ingresos, gastos, pérdidas, beneficios: Aquí puedes empezar a pensar en un elemento importante: el dinero. ¿Cuánto dinero</li></ol>
--------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



	<p>piensas ganar en los primeros meses? ¿Qué gastos tendrás (alquiler, por ejemplo)? Consejo para un negocio social: Piensa en cómo puedes destinar parte de tus beneficios a una causa social, como en el caso práctico.</p> <p>7.Equipo: ¿Quién trabajará contigo? ¿Conoces ya a tus futuros empleados? Si no es así, ¿dónde los encontrarás? ¿Cuánto les pagará? Piensa en las diferentes habilidades que necesitas en tu equipo. En el ejemplo de la cafetería, si no sabes hacer pasteles, puede que necesites contratar a alguien que pueda hacerlo por ti. Consejo para un negocio social: En tu equipo, puedes incluir a personas vulnerables y con dificultades para encontrar un trabajo debido a la discriminación. Por ejemplo, puedes intentar emplear en tu equipo a mujeres que tengan una familia que cuidar, aunque sólo puedas emplearlas a tiempo parcial</p> <p>8.Competidores: ¿Quién puede competir con usted? ¿Hay otras empresas que ya ofrecen los mismos productos o servicios que tú?</p> <p>9.Precio: Aquí describe el precio que quieres poner a tus productos o servicios. Piensa en tus mercados objetivo para adaptar el precio a ellos. Por ejemplo, si tu objetivo son las familias, deberías ofrecer descuentos para los productos comprados en grandes cantidades.</p> <p>10.Estrategia de marketing: ¿Cómo se van a vender tus productos? ¿Necesitarás crear un sitio web o una página en las redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok)? ¿Dónde y cómo encontrarás a tus futuros clientes? Consejo para un negocio social: Si tu negocio tiene un impacto social positivo, debe aparecer de forma visible en tu estrategia de marketing. Ser un negocio social es único y puedes demostrar que es una fortaleza elegir ayudar a otras personas.</p> <p>11.Conclusión: Resume aquí la información más importante de tu proyecto empresarial</p>
<b>Hoja informativa</b>	<p><b>Presencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El facilitador/formador abre la sesión con una lluvia de ideas de negocio. A continuación, pregunta a los alumnos qué saben ya sobre los planes de negocio.</li><li>- El facilitador/formador puede mostrar a los alumnos un vídeo instructivo para introducir la idea de un plan de negocio. Puede explicar que no existe un modelo universal de plan de empresa y que puede variar en función de las especificidades de la empresa y del empresario.</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- El facilitador/formador, reparte las plantillas a los alumnos y les permite leerlas. También puede proporcionar las instrucciones paso a paso anteriores. El facilitador puede responder a preguntas sobre dudas básicas o palabras desconocidas.</li><li>- Los alumnos deben tener tiempo suficiente para proporcionar la información básica sobre sus planes de negocio en las plantillas de forma individual.</li><li>- Después, el facilitador/formador pide a los alumnos que trabajen en pareja y que se informen mutuamente sobre sus planes de negocio.</li><li>- Finalmente, los alumnos voluntarios pueden compartir sus planes de negocio. Pueden hacer preguntas al facilitador.</li></ul> <p><b>A distancia:</b> El folleto es el mismo que el de la formación presencial. Sin embargo, todos los alumnos pueden rellenar el plan de empresa colectivamente y compartir sus preguntas en la sesión plenaria o en un chat mientras lo hacen para no sentirse aislados si hacen el módulo en línea.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## Recursos adicionales

<b>Título del módulo</b>	Módulo 3. Estableciendo objetivos y metas. De los sueños a la realidad
<b>Título de la unidad</b>	Unidad 2: Plan de negocio social
<b>Título de la lectura/video</b>	<i>Guía de planificación empresarial para desarrollar una empresa social: Paso 6 Planificación empresarial (Páginas 35-41) – en inglés</i>



<b>Presentación del recurso</b>	La guía esboza un enfoque paso a paso para la puesta en marcha de su empresa social y se centra en las cuestiones clave relacionadas con el desarrollo empresarial. La guía presupone un conocimiento fundamental de la planificación empresarial. Se centra en las cuestiones específicas relacionadas con el desarrollo de las empresas sociales.
<b>¿Qué aprenderás utilizando este recurso?</b>	Los participantes recibirán consejos y sugerencias sobre cómo redactar un buen plan de negocios. La guía ofrece una división paso a paso de la generación del plan de negocios que ilustra de forma más sencilla cómo generar un plan de negocios paso a paso. La guía previene que hay numerosas formas de escribir un plan de negocios y que la plantilla que ofrece es sólo una manera de hacerlo. Se anima a los participantes a utilizar el modelo que mejor se adapte a su propia organización.
<b>¿Cómo puede utilizar este recurso para desarrollar su propia empresa social?</b>	Los participantes aprenderán que el plan de empresa debe adaptarse a la audiencia que lo va a leer. También serán conscientes de que el negocio cambiará con el tiempo y que el plan de empresa debe adaptarse para acomodar esos cambios a lo largo del tiempo.



	<p>Los participantes conocerán los elementos clave que debe incluir todo plan de empresa y se harán una idea de los aspectos que se incluyen en los apartados</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Resumen ejecutivo</li><li>- Organización</li><li>- Personal clave</li><li>- La empresa</li><li>- Relaciones externas</li><li>- Producto o servicio</li><li>- El mercado</li><li>- Objetivo social</li><li>- Impacto social</li><li>- Entorno empresarial</li><li>- Análisis de la industria</li><li>- Factores críticos de éxito</li><li>- Desarrollo del negocio</li><li>- Facturación y sostenibilidad</li><li>- Marketing y ventas</li><li>- Locales</li><li>- Proveedores</li><li>- Equipos de producción y/o explotación</li><li>- Plan de acción</li><li>- Financiación</li><li>- Apéndices</li></ul>
<b>Preguntas para el debate</b>	<p>Después de haber leído este recurso adicional, responda a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Para quién está escribiendo el plan de negocios?</li><li>2. ¿Financiarías o apoyarías a tu empresa social basándote en la información que proporciona tu plan de negocio?</li><li>3. ¿Las cifras cuadran y son realistas?</li><li>4. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito?</li><li>5. ¿Tienes un plan B?</li></ol>
<b>Enlace al recurso</b>	<p>The Royal Bank of Scotland &amp; NatWest. (2011). A business planning guide to developing a social enterprise: Step 6 Business Planning. Pp. 35 - 41. Disponible: <a href="http://www.socialenterprisesolutions.co.uk/wp-content/uploads/2011/03/social_enterprise_business_planning_guide.pdf">http://www.socialenterprisesolutions.co.uk/wp-content/uploads/2011/03/social_enterprise_business_planning_guide.pdf</a></p>





<b>Título del módulo</b>	Módulo 3. Estableciendo objetivos y metas. De los sueños a la realidad
<b>Título de la unidad</b>	Unidad 2: Plan de negocio social
<b>Título de la lectura/video</b>	Análisis de un modelo para realizar un plan de negocio social



<b>Presentación del recurso</b>	Este vídeo presenta cómo utilizar una plantilla de modelo de negocio social para crear empresas sociales.
<b>¿Qué aprenderás utilizando este recurso?</b>	Este vídeo le presentará de forma sencilla los diferentes componentes de un modelo de negocio social, presentando ejemplos y explicaciones sencillas.
<b>¿Cómo puede utilizar este recurso para desarrollar su propia empresa social?</b>	Los participantes tendrán una amplia perspectiva sobre cómo crear su propio modelo de negocio social y completar todas las áreas que lo componen.
<b>Preguntas para el debate</b>	Después de haber visto este recurso adicional, responda a las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuál es la diferencia entre un modelo de negocio y un plan de negocio?</li><li>2. ¿Qué elementos pertenecen a la propuesta de valor en el caso de tu idea de negocio?</li><li>3. ¿Puedes identificar a tus clientes?</li><li>4. ¿Cómo se va a relacionar tu negocio con los demás?</li><li>5. ¿Qué canales ha contemplado para llegar a tus clientes?</li><li>6. ¿Qué cálculos de costes e ingresos tiene en mente?</li><li>7. ¿Con qué socios cuenta tu empresa social?</li><li>8. ¿Ha definido las actividades cotidianas de tu ES?</li></ol>

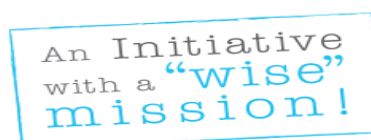


	9. ¿Ya dispone de recursos para poner en marcha tu empresa social, si es así, cuáles y si no, cuáles cree que necesitará?
<b>Enlace al recurso</b>	Strategy Made Simple. (2020). Overview of the Social Business Model Canvas. Disponible en: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=8aPGXqLZCS0">https://www.youtube.com/watch?v=8aPGXqLZCS0</a> Template of the Social Business Model Canvas. Disponible en: <a href="https://strategymadesimple.ca/social-business-model-canvas-download">https://strategymadesimple.ca/social-business-model-canvas-download</a>



## Estudio de caso 2. Una empresa social en Grecia: Wise Greece

<b>Módulo</b>	Módulo 3. Estableciendo objetivos y metas. De los sueños a la realidad
<b>Unidad</b>	Unidad 2: Plan de negocio social
<b>Estudio de caso</b>	Una empresa social en Grecia: Wise Greece



<b>Nombre de la organización / empresa social / orientaciones de buenas prácticas:</b>	Wise Greece
<b>¿Cuál es la historia detrás de este estudio de caso?</b>	Wise Greece es una asociación griega y un ejemplo característico de empresa social. La empresa trabaja con pequeños agricultores que venden productos alimenticios tradicionales griegos, colocando sus productos en los supermercados y promocionando sus alimentos con herramientas de marketing. Los agricultores que forman parte de Wise



	<p>Greece utilizan el logotipo en sus productos, para que los clientes sepan que estos agricultores están apoyando</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) a otros pequeños agricultores que elaboran productos ecológicos en Grecia; y</li><li>2) a organizaciones benéficas.</li></ol> <p>La asociación contribuye a la comunidad apoyando económicamente a los pequeños agricultores y a las organizaciones benéficas cuando se venden productos alimentarios griegos, una parte del beneficio se emite para ellos. Más concretamente, la asociación aporta dinero a otras organizaciones que ayudan a los niños, a las personas sin hogar y a los ancianos que ya no pueden trabajar. En otras palabras, utiliza el dinero de los consumidores para ayudar a personas necesitadas.</p>
<b>Enlace</b>	<p><a href="http://www.en.wisegreece.com/">http://www.en.wisegreece.com/</a> <a href="http://facebook.com/WiseGreece">http://facebook.com/WiseGreece</a></p>
<b>¿Por qué es un buen ejemplo a seguir?</b>	<p>Aceite de oliva, yogur, frutas frescas... ¡Todos sabemos que la comida griega es deliciosa!</p> <p>Los creadores de Wise Greece lo sabían y decidieron utilizar la venta de productos griegos para una buena causa. Crearon esta asociación no sólo para vender más productos, sino para ayudar a otras personas, como ancianos, discapacitados y personas sin hogar.</p> <p>Por supuesto, los supermercados de Europa ofrecen muchos productos. Es difícil saber cuál es el mejor, el más barato, etc. Así pues, la idea de Wise Greece puede resumirse en lo siguiente:</p> <p>Si los clientes de la tienda quieren gastar algo de dinero en un producto alimenticio, pueden gastarlo en un producto que tenga un buen impacto en la sociedad.</p> <p>Alguien puede comprar y comer buenos alimentos y, al mismo tiempo, ayudar a otras personas.</p> <p>Es posible ayudar a dos grupos diferentes de personas con un solo negocio. Por un lado, Wise Greece promueve los alimentos elaborados por los pequeños agricultores griegos. Por otro lado, apoya con dinero a personas que no tienen trabajo</p>
<b>¿Cómo puede utilizar este estudio de caso en tu beneficio?</b>	<p>Este ejemplo demuestra que:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Con un esfuerzo común, las empresas pueden tener un impacto positivo en nuestra sociedad</li><li>● Es posible obtener beneficios (ganar dinero) y ayudar a la gente que no tiene dinero</li><li>● Las ideas sencillas son buenas ideas.</li><li>● Este ejemplo también enseña que:</li><li>● Es importante establecer buenas conexiones entre los diferentes actores implicados en su negocio, incluso en el extranjero.</li><li>● El empresario debe conocer bien su producto o servicio.</li></ul>



	<p>El empresario también debe saber cómo comercializarlo y promocionarlo ante los demás. Por ejemplo, la propietaria de Wise Greece explicó que su asociación tuvo más éxito cuando rediseñó el embalaje de los productos de Wise Greece con un bonito logotipo azul y blanco en todos los productos. El aspecto social de la empresa es complementario a su aspecto empresarial. Wise Greece se construyó sobre la base de un plan de negocio social, ya que todos los aspectos de esta empresa tienen en cuenta la dimensión social del negocio.</p>
<b>¿Qué impacto ha tenido este estudio de caso?</b>	<p>Wise Greece se creó en 2013 y ahora es un gran éxito en Grecia e incluso en otros países. Ha ganado el Venture Impact Award de la Hellenic Initiative. Muchas exposiciones como EXPORTROF y organizaciones como Hellenic Initiative Australia también apoyan a Wise Greece mediante la financiación o el apoyo a acciones.</p> <p>Su impacto social puede verse en varias ciudades de Grecia. Por ejemplo, con el apoyo de asociaciones más grandes, Wise Greece distribuye lanzó el proyecto "Cajas de la Esperanza". Con este proyecto, distribuye cada año cientos de "cajas de esperanza" (cajas de productos alimentarios griegos) a centros de atención a personas mayores y a casas de protección de menores.</p>
<b>Preguntas para reflexionar</b>	<p>Después de haber realizado este estudio de caso, responda a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Puedes pensar en un producto, un servicio o una actividad que te guste y que guste a otras personas? O bien, ¿puedes pensar en algo que sea muy exclusivo de tu país y que le guste a mucha gente? Piensa en la comida, la moda, los deportes, las bebidas, las joyas... ¡Cualquier cosa!</li><li>2. ¿Podrías vender este producto o servicio? ¿Cómo?</li><li>3. Con el dinero que recojas, ¿cómo podrías ayudar a otras personas? ¿A qué grupos te gustaría ayudar? ¿Por qué?</li><li>4. Piensa en tu idea de la pregunta número 1 e imagina que se la describes a un amigo que nunca ha oído hablar de ella. ¿Cómo la describirías? ¿Cómo la venderías?</li><li>5. ¿Te imaginas el plan de negocio de Wise Greece? ¿Qué aspecto tendría?</li></ol>
<b>Referencias</b>	<p><a href="https://en.wisegreece.com/news/wise-greece-wins-the-venture-impact-award/">en.wisegreece.com/news/wise-greece-wins-the-venture-impact-award/</a> <a href="http://www.en.wisegreece.com/news/%ce%b5%cf%87potrof-supports-the-non-profit-initiative-wise-greece/">http://www.en.wisegreece.com/news/%ce%b5%cf%87potrof-supports-the-non-profit-initiative-wise-greece/</a> <a href="http://www.en.wisegreece.com/news/the-hellenic-initiative-australia-supports-the-non-profit-initiative-wise-greece/">http://www.en.wisegreece.com/news/the-hellenic-initiative-australia-supports-the-non-profit-initiative-wise-greece/</a> <a href="https://www.thehellenicinitiative.org/2021/02/02/melina-taprantzi-leads-wise-greece-on-an-entrepreneurial-and-philanthropic-path/">https://www.thehellenicinitiative.org/2021/02/02/melina-taprantzi-leads-wise-greece-on-an-entrepreneurial-and-philanthropic-path/</a></p>



## Unidad 3. Impacto social

### 3.1. Definición del impacto social

Según el Michigan Ross Center for Social Impact, el impacto social es:

**"Un cambio significativo y positivo que aborda un reto social apremiante".**

Impacto significa cambio, es el cambio que se produce en la sociedad debido a la actividad empresarial social.

La Comisión Europea define el impacto social como "El reflejo de los resultados sociales en forma de mediciones, tanto a largo como a corto plazo, ajustadas por los efectos logrados por otros (atribución alternativa), por los efectos que habrían ocurrido de todos modos (peso muerto), por las consecuencias negativas (desplazamiento) y por los efectos que disminuyen con el tiempo (caída)"(Comisión Europea, 2015).

El impacto social puede ser ecológico -por ejemplo, la reducción de carbono debido al uso de su solución-, social -por ejemplo, la reducción del aislamiento social-, entre otros. (De Punt, et al.2018). Importante es considerar que los retos y necesidades dependen principalmente de los contextos locales, no pueden ser los mismos en todas partes y no se puede responder de la misma manera. Por lo tanto, trabajar profundamente en los desafíos urgentes a nivel local es vital para poder abordarlos y tener un impacto social. (ASIS, 2020).

Es importante tener en cuenta que el impacto social es lo que hace que una empresa sea social, el logro del impacto social establece la diferencia entre la empresa clásica y la empresa social. Por lo tanto, la empresa social además de mostrar una hoja de ruta de cómo generar valor económico, debe mostrar también cómo crear valor social de forma medible (BISER et al., 2018).

Hay varias razones por las que es importante medir el impacto social. En primer lugar, proporcionará a su empresa acceso a la financiación, ya que el impacto es muy importante para los inversores y les ayuda a decidir qué iniciativas les gustaría financiar. En segundo lugar, la medición del impacto de la empresa social es el signo de un negocio bien gestionado, ya que muestra a los donantes, inversores y beneficiarios que su organización se preocupa por mejorar su prestación y está dispuesta a rendir cuentas de su rendimiento. En tercer lugar, la transparencia de los resultados de la medición del impacto aumentará el compromiso de los donantes y de los empleados, ya que podrán ver el progreso al que contribuyen con su trabajo y compromiso. En cuarto lugar, le proporcionará a usted, como empresario, datos que pueden ayudarle a comunicar más eficazmente su trabajo a los demás. El uso de datos empíricos como prueba de tus resultados te ayudará a construir tu



narrativa. En quinto lugar, contar con indicadores y datos de impacto relevantes de tu negocio social te asegurará una ventaja competitiva frente a aquellas organizaciones que no han incluido la medición de impacto dentro de su estrategia, y en sexto lugar te ayudará a conseguir tus objetivos, ya que tendrás pruebas de cómo los estás consiguiendo y en qué medida. (SOPACT, 2019).

### 3.2. Creando indicadores para medir el impacto social de una empresa

El **éxito de una empresa social se define por su impacto social**. Por lo tanto, es relevante medir el impacto social, una buena medición y resultados generarán confianza entre los beneficiarios y grupos de interés, para que puedan ver que la solución propuesta por la empresa social funciona y genera un cambio social (BISER et al., 2018). La medición del impacto social es un proceso para entender cuánto cambio social se produjo y puede atribuirse a las actividades de una organización (SOPACT, 2021). La OCDE define el indicador como un "Factor o variable cuantitativa o cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir los logros, para reflejar los cambios relacionados con una intervención o para ayudar a evaluar el rendimiento de un actor del desarrollo." (OCDE, 2010).

Los **indicadores** pueden construirse utilizando la metodología SMART (Kadam, 2021). Esta metodología fue presentada en la unidad 1 de este módulo, ya que también es aplicable para definir objetivos. Por lo tanto, los **indicadores deben ser Específicos, Mensurables, Alcanzables y orientados a la acción, Pertinentes y Limitados en el tiempo**. Esta directriz suele adaptarse especialmente a los indicadores cuantitativos.

Los procesos de definición de objetivos e indicadores también tienen en común que ambos procesos tienen que basarse en una buena comprensión de lo que significa el cambio a nivel comunitario, qué cambio se esfuerzan por realizar las comunidades y cómo su proyecto puede ayudar a lograrlos (Lennie et al., 2011).

#### **Objectives and Indicators:** What's the Link?

**Objective:** A statement that details a specific desired outcome of a project. Objectives should help a project reach its goals, which ultimately will help the project achieve its vision. A good objective is results-oriented, measurable, time-limited, specific, and practical.

**Indicators of Success:** These are observable and measurable "milestones" toward an outcome target. These are what you'd see, hear, read, count, etc., that would indicate to you whether you're making any progress toward your outcome target or not. Your objectives include indicators—the "things" you are measuring.

Ilustración 4. ¿Cuál es la relación entre objetivos e indicadores?

**Fuente de la imagen:** Audubon, EETAP, U.S. Fish and Wildlife Service & Together Green. (2011). *Tools of Engagement: A Toolkit for Engaging People in Conservation. Chapter 2: What are you trying to do? Pp 23- 27.* Disponible en: <https://cdn.naaee.org/sites/default/files/toolsofengagement.pdf>



Otro sistema para definir indicadores es el denominado "SPICED": **Subjetivo - Participativo - Interpretado y comunicable - Cruzado y comparado - Potenciador - Diverso y desagregado**. El enfoque SPICED es una herramienta útil para pensar en cómo se pueden establecer los objetivos e indicadores del proyecto de forma participativa e inclusiva con las comunidades locales.

<b>SPICED</b>	
<b>Subjetivo</b>	Los informantes tienen una posición especial o una experiencia que les da una visión única que puede dar un gran rendimiento al tiempo de los investigadores. En este sentido, lo que otros consideran "anecdótico" se convierte en un dato crítico por el valor de la fuente.
<b>Participativo</b>	Los objetivos e indicadores deben desarrollarse junto con los que están mejor situados para evaluarlos. Esto significa involucrar a los beneficiarios finales de un proyecto, pero también puede significar la participación del personal local y otras partes interesadas.
<b>Interpretado y comunicable</b>	Los objetivos/indicadores definidos localmente pueden no significar mucho para otras partes interesadas, por lo que a menudo hay que explicarlos.
<b>Comprobación y comparación</b>	La validez de la evaluación debe comprobarse de forma cruzada, comparando diferentes objetivos/indicadores y progresos, y utilizando diferentes informantes, métodos e investigadores.
<b>Empoderamiento</b>	El proceso de establecer y evaluar los objetivos/indicadores debe ser empoderador en sí mismo y permitir a los grupos e individuos reflexionar de forma crítica sobre su situación cambiante.
<b>Diverso y desagregados</b>	Debe haber un esfuerzo deliberado para buscar diferentes objetivos/indicadores de una serie de grupos, especialmente de hombres y mujeres. Esta información debe registrarse de manera que estas diferencias puedan evaluarse a lo largo del tiempo

*Tabla 4. Modelo de indicadores SPICED*

**Fuente:** Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M. & Skuse, A. (2011) Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation toolkit. Disponible en: [https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal\\_access\\_participatory\\_monitoring](https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal_access_participatory_monitoring)





La diferencia entre los sistemas SMART y SPICED es que el primero describe las propiedades de los indicadores en sí mismos, mientras que SPICED se refiere más a cómo deben utilizarse los indicadores (Lennie et al., 2011).

No es necesario utilizar siempre los indicadores SMART o SPICED, pero se pueden utilizar como una forma de evaluar lo que se está haciendo con los indicadores. (Lennie et al., 2011).

La **elección de los indicadores, cualitativos o cuantitativos**, para medir el impacto social se **basa en el impacto que se quiere medir**. Por lo tanto, hay que saber previamente qué impacto se quiere medir. Para saberlo, hay que examinar previamente las necesidades de los grupos de interés y la misión de la organización y tener en cuenta los impactos deseados y no deseados y el enfoque de un área específica para la evaluación. (ASIS, 2020).

Ejemplos de indicadores (Lennie et al., 2011).

- Al menos el 50% del grupo objetivo investigado comparte los conocimientos obtenidos de la SSMK con la familia y/o los compañeros.
- Al menos el 50% del grupo objetivo investigado da ejemplos de cómo ha desarrollado habilidades y conocimientos para tomar decisiones informadas sobre uno o más temas de SSMK.
- Al menos el 15% del grupo objetivo de SSMK investigado puede dar ejemplos de cómo ellos u otros en su familia o comunidad han cambiado sus actitudes hacia las supersticiones y los males sociales después de escuchar los programas de SSMK sobre estos temas.
- Al menos el 40% de los oyentes de NN investigados son conscientes de sus deberes y responsabilidades como ciudadanos relacionados con la promoción de sistemas de gobierno democráticos, inclusivos, pacíficos y sostenibles.
- Al menos el 60% de los oyentes de NN investigados habrán aumentado su conocimiento sobre las reformas del Sistema de Justicia y Seguridad.
- Al menos el 10% de los oyentes de NN investigados pueden dar ejemplos de cómo ellos u otros en su familia o comunidad han animado a otros a participar en actividades y debates sociopolíticos durante los últimos 12 meses.



### *Algunos consejos útiles para definir indicadores*

**Define los indicadores y la metodología adecuada:** Desarrolla los indicadores adecuados a tu programa y/o proyecto. Utiliza una metodología adecuada – aquella fuertemente ligada a los objetivos de tu programa y que permita medir correctamente los diferentes tipos de indicadores (tangibles/intangibles, de realización/de resultados/ etc.)

**Consigue las mejores aportaciones de otros actores relevantes:** los indicadores se desarrollan con diferentes y variadas aportaciones. Utiliza procesos participativos que permitan el debate y que a la vez favorezcan la elección de indicadores relevantes para medir el cambio social.

**Define indicadores que puedan gestionarse adecuadamente,** especialmente cuando definas los números para medirlos: es mejor plantear números más pequeños y razonables que se pueden evaluar cada poco tiempo que aquellos más grandes y que deban ser evaluados a más largo plazo. Y ¡no te olvides de los indicadores cualitativos!

**Céntrate en el análisis de las diferencias:** Asegura que los indicadores reflejan diferencias y que su desagregación puede darnos mucha y relevante información para alimentar nuestro proyecto/programa.

**Recuerda que son limitados:** Los indicadores que no son capaces de medir las realidades complejas y las relaciones, son buenos, pero no reflejan la totalidad de la situación. Son solo una parte de tu estrategia, pero no te explican todo.

**Considera utilizar alternativas:** Puede ser útil que tengas en mente algunas alternativas a la utilización de indicadores. En algunos casos estas alternativas te van a ofrecer una mejor forma de evaluar otros impactos asociaciones a tus objetivos a largo plazo.

Tabla 5. Consejos para establecer indicadores

**Fuente:** Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M. & Skuse, A. (2011) Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation toolkit. Disponible en:

[https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal\\_access\\_participatory\\_monitoring](https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal_access_participatory_monitoring)

No existe una tabla de indicadores de impacto social universal. Cada evaluación debe adaptarse a los objetivos y particularidades de la organización estudiada, en lugar de basarse en un referencial externo. No obstante, existen varias bases de datos de indicadores a las que se puede recurrir (ASIS, 2020).

**Herramientas reconocidas internacionalmente para identificar indicadores de impacto social**



Herramienta	Concepto	Página web
<b>IRIS Base</b>	<p>IRIS+ es gestionado como un bien público por la GIIN. La Red Global de Inversión de Impacto (GIIN)</p> <p>IRIS es un catálogo de indicadores. Estos indicadores pueden tratar de medir el rendimiento financiero, operativo, medioambiental o social de una organización.</p> <p>En la actualidad, existen 559 indicadores, tanto cualitativos como cuantitativos, asociados a los sectores de la agricultura, la educación, la energía, el medio ambiente, los servicios financieros, la salud, la vivienda, la protección del territorio y el agua, entre otros.</p> <p>Una de las ventajas de IRIS es que el acceso a los indicadores es fácil y totalmente gratuito. Otra de las ventajas de IRIS es proporcionar una base para la posible comparación entre diferentes usuarios de los mismos indicadores. El IRIS también publica en su sitio los informes de los usuarios que desean compartirlos en línea.</p>	<p><a href="https://iris.thegiin.org">https://iris.thegiin.org</a></p> <p><a href="https://iris.thegiin.org/metrics/">https://iris.thegiin.org/metrics/</a></p>
<b>SDG Compass</b>	<p>El sitio web del SDG Compass contiene un inventario de indicadores empresariales comparados con los 17 ODS y sus metas. El inventario contiene indicadores empresariales existentes de fuentes/estándares ampliamente reconocidos, como GRI y CDP, y de otras fuentes relevantes. Su empresa puede seleccionar los indicadores más relevantes para cada área de alto impacto potencial o utilizarlos como inspiración para definir sus propios indicadores.</p>	<p><a href="http://www.sdgcompass.org">www.sdgcompass.org</a></p>
<b>Outcomes Stars</b>	<p>La herramienta simboliza gráficamente una estrella. La consultora británica Triangle Consulting ha desarrollado y publicado una veintena de ellas. Se dirigen a diferentes grupos de destinatarios, en el marco de la salud y/o el apoyo social.</p>	<p><a href="https://www.outcomesstar.org.uk">https://www.outcomesstar.org.uk</a></p>
<b>Global Value Exchange</b>	<p>myGVE es una herramienta gratuita que le ayudará a gestionar y maximizar su generación de valor social. Mapea tus grupos de interés, resultados e indicadores, y desarrolla una teoría del cambio con nuestra herramienta interactiva de cadena de eventos.</p>	<p><a href="https://impacttoolkit.thegiin.org/global-value-exchange-gve-2-0/">https://impacttoolkit.thegiin.org/global-value-exchange-gve-2-0/</a></p>

Tabla 6. Herramientas reconocidas internacionalmente para identificar indicadores de impacto social

Fuente: ASIS. (2020). Social impact evaluation and indicators. Disponible en: <https://socialinnovationstrategy.eu/wp-content/uploads/2020/07/Guideline1-final.pdf>



Es aconsejable empezar con pocas dimensiones de evaluación y pocos indicadores. Elige los que creas más relevantes.

### 3.3. Métodos y técnicas que pueden apoyar la evaluación del impacto social

La evaluación del impacto social es un proceso bien definido para medir y evaluar el impacto social positivo y negativo de una empresa social, de las subvenciones o de las inversiones y abarca tres ámbitos principales.

#### i. Crear el marco de indicadores para medir el impacto

La elección de un marco proporciona a la dirección de la empresa social una estructura que permite establecer objetivos con los que medir su rendimiento. Dependiendo de la empresa social que se establezca, la dirección puede elegir un marco existente o crear uno propio. Algunos ejemplos de marcos de impacto existentes se pueden encontrar aquí:

- La evaluación de impacto B: <https://bimpactassessment.net/>
- Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

#### ii. Analizar los resultados

Esta parte debe proporcionar la visualización de los datos y la demostración de los conocimientos rápidos para lograr resultados a corto y largo plazo. Por ejemplo, los resultados de su empresa social podrían incluir la reducción del hambre, la reducción del estrés y la mejora de la calidad de vida, que pueden proporcionarse a través de pequeñas historias relacionadas con sus resultados inmediatos. Estas historias podrían proporcionarse a través de diferentes tipos de medios, como el vídeo.

Además, mientras se avanza hacia formas más digitales y la expansión de la recopilación de datos de Internet que aprovecha tal conexión también lo hace. Las ventajas son evidentes: una recopilación más rápida, en tiempo real, que requiere menos recursos y que puede recogerse con las herramientas que se indican a continuación.

- [SurveyMonkey: Una herramienta para crear cuestionarios on-line](#)
- [Qualtrics: Ofrece diferentes aplicaciones, entre otras una herramienta para realizar encuestas on-line](#)
- [Google Forms: Simple pero efectiva encuesta on-line](#)



- [Impact Cloud: A comprehensive tool that includes collection feature](#)

### iii. **Evaluar**

El objetivo del seguimiento y la evaluación, en general, es rendir cuentas de los objetivos de impacto a través de los datos obtenidos. Las suites de software específicas para la evaluación necesitan medir el progreso y el rendimiento de los programas de una organización. A menudo estas suites de software son costosas y se obtienen a través de subvenciones.

Herramientas informáticas para la evaluación del rendimiento

- [ActivityInfo](#): Desarrollado en colaboración con UNICEF, este software se utiliza en más de 50 países para optimizar los flujos de trabajo entre equipos y organizaciones dispersas.
- [DevResults](#): Un cuadro de mando para gestionar los datos de la evaluación; ofrece grandes capacidades de mapeo y colaboración.
- [Synergy Indicata: Software de seguimiento y evaluación](#): Un impresionante conjunto de funciones específicas para los procesos de seguimiento y evaluación, desde los cuadros de mando y los análisis necesarios hasta los marcos de resultados y la recopilación de datos entre proyectos.
- [Granity](#): La recopilación de datos a distancia y la elaboración de informes automatizados son sólo un par de las características que ofrece este software para facilitar unos buenos resultados de M&E.
- [Newdea](#): Disponen de un conjunto de herramientas gratuitas para ayudar a gestionar los datos de impacto y agilizar la evaluación del impacto social.



### Actividad 3. Evaluar el impacto social de una empresa

<b>Título del módulo</b>	Módulo 3. Estableciendo objetivos y metas. De los sueños a la realidad
<b>Título de la unidad</b>	Unidad 3. Impacto social
<b>Título de la actividad</b>	Evaluar el impacto social de una empresa
<b>Código de la actividad</b>	A3.3
<b>Tipo de recurso</b>	Ficha de actividad
<b>Tipo de aprendizaje</b>	Blended
<b>Duración de la actividad</b>	40 minutos
<b>Objetivo de la actividad</b>	Esta actividad pretende explicar qué es el impacto social de un negocio social. A continuación, se explicará cómo medir su impacto gracias a un esquema (o modelo) para planificar el impacto social de tu negocio.
<b>Materiales necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introductory video: Community Impact Canvas by Common Good Solutions (<a href="https://www.youtube.com/watch?v=lvsx04r91Cs&amp;ab_channel=CommonGoodSolutions">https://www.youtube.com/watch?v=lvsx04r91Cs&amp;ab_channel=CommonGoodSolutions</a>)</li><li>• Community Impacts Canvas in PDF with instructions to print if the course is in person and to share online if the course is online (<a href="https://s4es.ca/media/t0wbcawy/social-impact-canvas.pdf">https://s4es.ca/media/t0wbcawy/social-impact-canvas.pdf</a>)</li></ul>
<b>Instrucciones para realizar la actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Primero, mira el breve vídeo de la organización canadiense Common Good Solutions. ¿Puedes decir qué es el impacto social de una empresa? ¿En qué se diferencia de ganar dinero? Cita un ejemplo que se dé en el vídeo.</li><li>- Ve al archivo PDF y lee lo que hay en el documento para evaluar el impacto social (página 4). Hay cuatro categorías: impacto, resultados, medidas de rendimiento y estrategias.</li><li>- A continuación, lee el ejemplo del documento (página 5) y las definiciones detalladas de cada categoría (página 6). Si tienes preguntas, anótalas para hacérselas después al profesor.</li><li>- Después, descarga o coge la versión impresa del documento y trata de rellenar la información de tu empresa social. Primero, piensa en el impacto que quieres que tenga tu negocio. El impacto es el efecto general que tendrá tu negocio en la</li></ul>



	<p>sociedad. Por ejemplo, puede ser "dar trabajo a las madres solteras". Luego, los resultados son más precisos. Se trata de cómo conseguirá crear el gran impacto que se ha mencionado anteriormente. Por ejemplo, para dar empleo a las madres solteras, uno de los resultados que necesitarás es mejorar el acceso de las mujeres a servicios de guardería asequibles. Para saber si tu impacto es real, tienes que pensar en los indicadores de resultados. Los indicadores responden a las preguntas "¿cuánto?" o "¿cuántas?". Por ejemplo, ¿Cuántas madres solteras encontrarán un trabajo gracias a tu servicio? Por último, piense en las estrategias que utilizará para alcanzar sus objetivos. Esto responde a la pregunta "¿cómo?". Por ejemplo, puedes pensar en un servicio que haga que las madres solteras adquieran nuevas competencias profesionales para encontrar un empleo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Trabaja en parejas para compartir tu proyecto y la incidencia de impacto social. Comenta con el resto tu visión sobre sus ideas. Después, puedes compartir tus ideas e impresiones con el grupo.</li></ul>
<b>Hoja informativa</b>	<p><b>Formación presencial :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El facilitador/formador presenta el tema del impacto social a los alumnos, comparte con ellos el vídeo y discute los puntos que no han entendido.</li><li>- A continuación, el facilitador/formador reparte una versión impresa del documento y de las instrucciones del PDF. Los alumnos escriben primero su propio esquema individualmente o en parejas y lo comparten con el facilitador y el resto del grupo. El facilitador/formador puede dar retroalimentación individualmente o responder a las preguntas cuando algunos puntos no están claros.</li></ul> <p><b>Formación en línea:</b></p> <p>El material de apoyo es el mismo que para el aprendizaje presencial, excepto el documento impreso. El documento puede copiarse del archivo PDF y ponerse a disposición de los alumnos para que lo descarguen.</p>



## Actividad 4. Aplica la teoría del cambio a tu proyecto de emprendimiento social

<b>Título del módulo</b>	Módulo 3. Estableciendo objetivos y metas. De los sueños a la realidad
<b>Título de la unidad</b>	Unidad 3. Impacto social
<b>Título de la actividad</b>	Aplica la teoría el cambio a tu proyecto de emprendimiento social
<b>Código de la actividad</b>	A3.4
<b>Tipo de recurso</b>	Ficha de actividades
<b>Tipo de aprendizaje</b>	On-line
<b>Duración de la actividad</b>	60'
<b>Objetivo de la actividad</b>	Explicar a los alumnos los pasos para aplicar la teoría del cambio de sus proyectos de empresa social.
<b>Materiales necesarios</b>	<p><b>Presencial:</b> una plantilla de teoría del cambio impresa para rellenar. Es posible que los participantes necesiten tener acceso a un smartphone o a un ordenador portátil con conexión a Internet para investigar sobre el tema de su idea de emprendimiento social para rellenar la plantilla. Si los participantes no pueden rellenar la plantilla utilizando sus ordenadores, se necesitará papel y lápiz.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Puedes encontrar un modelo para la teoría del cambio en el siguiente enlace: DIY. (2021). Practical tools to trigger &amp; support social innovation. Disponible en: <a href="https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/">https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/</a></li></ul> <p><b>Formación on-line:</b> se puede compartir una plantilla de teoría del cambio con todos los participantes y rellenarla individualmente descargando un archivo de Word, por ejemplo</p> <p>El facilitador puede utilizar este vídeo para introducir a los alumnos el concepto de teoría del cambio para las empresas sociales: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=cg4j1g0IVHg">https://www.youtube.com/watch?v=cg4j1g0IVHg</a></p>





	<p>Los siguientes ejemplos de teoría del cambio de diferentes empresas sociales pueden ser consultados por los participantes como guía:</p> <p>WOCAN. (2021). Teoría del cambio de Wocan. Disponible en: <a href="https://www.wocan.org/our-theory-of-change/">https://www.wocan.org/our-theory-of-change/</a></p> <p>CDVTA. (2021). Teoría del cambio del CDVTA. Disponible en: <a href="https://www.cdvta.org/theory-of-change">https://www.cdvta.org/theory-of-change</a></p> <p>Más información: Avance, Social Enterprise NL &amp; Impact Centre Erasmus. (2019). El camino del impacto: Una guía para emprendedores para crecer en la medición del impacto social. Disponible en: <a href="https://impactpad.nl/wp-content/uploads/Het_Impactpad_EN_2020.pdf">https://impactpad.nl/wp-content/uploads/Het_Impactpad_EN_2020.pdf</a></p>
<b>Instrucciones para realizar la actividad</b>	<p>Para llevar a cabo esta actividad, el facilitador debe introducir los siguientes pasos:</p> <p><b>Paso 1:</b> Presentar la Teoría del Cambio y mostrar el vídeo indicado en los materiales de la actividad.</p> <p><b>Paso 2:</b> Compartir la plantilla de la teoría del cambio con los empresarios y pedirles que la rellenen teniendo en cuenta su proyecto de emprendimiento social.</p> <p><b>Paso 3:</b> Indicar a los participantes que pueden consultar los ejemplos de teoría del cambio mencionados anteriormente y que también pueden utilizar el siguiente recurso para obtener más ideas sobre cómo desarrollar una teoría del cambio de emprendimiento social: The Impact Path: Una guía para emprendedores para crecer en la medición del impacto social. Disponible en: <a href="https://impactpad.nl/wp-content/uploads/Het_Impactpad_EN_2020.pdf">https://impactpad.nl/wp-content/uploads/Het_Impactpad_EN_2020.pdf</a></p> <p><b>Paso 4:</b> Durante el proceso de creación de la senda del cambio, pida a los participantes que articulen el mayor número posible de supuestos sobre el proceso de cambio, de modo que puedan ser examinados e incluso puestos a prueba para determinar si algún supuesto clave es difícil de sostener (o incluso falso).</p>



	<p><b>Paso 5:</b> Pida a los participantes que especifiquen una serie de detalles sobre la naturaleza del cambio deseado, incluyendo detalles sobre la población objetivo, la cantidad de cambio necesaria para indicar el éxito y el plazo en el que se espera que se produzca dicho cambio.</p> <p><b>Paso 6:</b> Una vez que los participantes finalicen la creación de su vía de cambio, pídeles que la revisen teniendo en cuenta las siguientes preguntas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Generarán mis actividades el resultado y el impacto deseados? ¿Es válida mi teoría del cambio?</li><li>- ¿Mis actividades están generando el resultado y el impacto deseados? ¿Qué importancia tiene el impacto que estoy generando?</li><li>- ¿Mis actividades están generando el resultado y el impacto deseados, y cómo hacen mis actividades para provocar este cambio social/ambiental?</li></ul>
<b>Hoja informativa</b>	DIY. (2021). Practical tools to trigger & support social innovation. Disponible en: <a href="https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/">https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/</a>



## Additional resources

Título del módulo	Módulo 3. Estableciendo objetivos y metas. De los sueños a la realidad
Título de la unidad	Unidad 3. Impacto social
Título de la lectura/video	Como influyen las empresas sociales en la comunicada empresarial

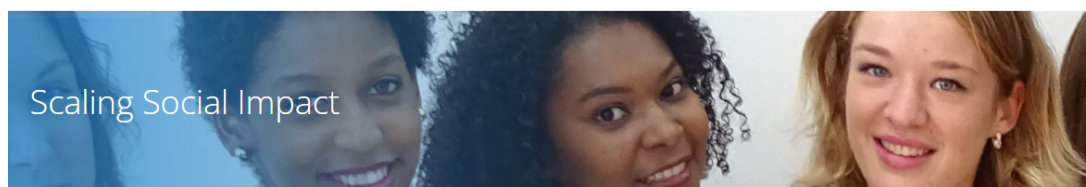


Presentación del recurso	<p>Esta investigación muestra que las empresas sociales -a menudo actores relativamente pequeños en sus industrias- pueden desempeñar un papel crucial en la transición hacia una nueva economía. Los resultados proporcionan herramientas concretas para ayudar a las empresas sociales y otras empresas innovadoras de todo el mundo a acelerar las transiciones hacia la sostenibilidad en sus industrias mediante la influencia.</p>
¿Qué aprenderás utilizando este recurso?	<p>Los participantes conocerán el "modelo de influencia" presentado por Social Enterprise NL. Este modelo muestra cómo las empresas sociales pueden influir en la comunidad empresarial en general.</p> <p>Los participantes conocerán el "modelo de influencia" que muestra que las empresas sociales pueden influir en la comunidad empresarial en general de tres maneras principales:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 'Elevando lo posible' (mostrando que es posible hacer negocios de forma sostenible),</li><li>2. "Aumentando lo deseable" (mostrando que es deseable hacer negocios de forma sostenible),</li><li>3. "Elevar lo aceptable" (mostrar que es inaceptable no hacer negocios de forma sostenible).</li></ol> <p>En la práctica: El "modelo de influencia" describe a continuación once "actividades de influencia": estrategias concretas que las empresas sociales emplean para influir. Estas actividades se ilustran con diferentes ejemplos inspiradores del sector empresarial social holandés.</p>



¿Cómo puede utilizar este recurso para desarrollar su propia empresa social?	Los participantes podrán definir el impacto potencial de su negocio social en la sociedad siguiendo el modelo de influencia y aprenderán de casos reales de otros negocios sociales cómo impactaron en la sociedad a mayor escala, para que también puedan reflexionar sobre su propio emprendimiento social.
Preguntas para el debate	Después de haber leído este recurso adicional, responda a las siguientes preguntas: 1. ¿Pueden las empresas sociales desempeñar un papel destacado en la transición hacia una nueva economía? 2. ¿Cómo influyen las empresas sociales en otras empresas para que actúen de forma más sostenible? 3. ¿Cómo crees que tu empresa social tendrá un impacto en la sociedad?

Título del módulo	Módulo 3. Estableciendo objetivos y metas. De los sueños a la realidad
Título de la unidad	Unidad 3. Impacto social
Título de la lectura/video	Ampliar el impacto social empoderando a los agentes del cambio (Changemakers)



Fuente : Imagen del artículo Empowering Changemakers. <https://empowering-changemakers.eu/scaling-social-impact/>

Presentación del recurso	Este artículo es una guía de autoaprendizaje para entender cómo aumentar el impacto social de su proyecto empresarial. Se desarrolló durante el proyecto europeo Empowering Changemakers.
¿Qué aprenderás utilizando este recurso?	En este artículo, aprenderá más sobre: - La definición de "escalar el impacto social" - 5 recomendaciones para lograr el escalamiento de tu impacto social Además, podrás practicar tus habilidades de aprendizaje. Reflexiona sobre la lectura y responde a las preguntas que aparecen al final del artículo.
¿Cómo puede utilizar este recurso para	Este recurso ayuda a comprender cómo tu empresa puede llegar a su grupo objetivo y a su comunidad.



<p>desarrollar su propia empresa social?</p>	<p>Las organizaciones sociales son conscientes de que para ampliar el impacto de una innovación social a menudo se requiere una forma diferente de pensar, así como una forma diferente de financiación. El camino de la organización para escalar el impacto podría incluir la réplica de la organización en nuevos lugares, o podría incluir la influencia de otros para magnificar el impacto de los diversos actores. ¿Qué tipo de apoyo necesita la organización al iniciar el camino de la ampliación? Para el financiador, las cuestiones sobre la mejor manera de ayudar a las organizaciones sin ánimo de lucro a gestionar los retos de la ampliación son complejas y de gran alcance: desde la creación de capacidades hasta la elaboración de modelos financieros, desde la gestión de políticas y la promoción hasta las evaluaciones de resultados o el ajuste de la estructura organizativa. El "campo de la práctica" en torno a la ampliación del impacto de las organizaciones sin ánimo de lucro es esencial y está en continua evolución.</p> <p>En conclusión, este artículo trata de la diferencia entre la ampliación normal de la empresa y la ampliación del impacto social. La ampliación del impacto social no siempre puede lograrse haciendo crecer el negocio con mayores ingresos. El impacto social puede incrementarse llegando a un mayor número de personas que puedan beneficiarse de tu actividad. Lo que importa también es la calidad del vínculo social que se crea con una comunidad, independientemente de su tamaño.</p> <p>Para asegurarte de que entiendes las ideas descritas en este artículo, puedes responder a las preguntas que aparecen al final del mismo. Puedes hacerlo solo o con un amigo.</p>
<p>Preguntas para el debate</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Según este recurso, ¿Cuáles son los cinco pasos para mejorar el impacto social de tu empresa?</li><li>2. ¿Qué son los medios sociales mencionados en este recurso? ¿Cómo puedes usarlos para tu impacto social?</li><li>3. Piensa en un ejemplo de empresa u organización de tu comunidad que tenga un impacto social</li></ol>
<p>Enlace al recurso</p>	<p><a href="https://empowering-changemakers.eu/scaling-social-impact/">https://empowering-changemakers.eu/scaling-social-impact/</a></p>



### Estudio de caso 3. DKMS

<b>Módulo</b>	Módulo 3. Estableciendo objetivos y metas. De los sueños a la realidad
<b>Unidad</b>	Unidad 3. Impacto social
<b>Estudio de caso</b>	DKMS



<b>Nombre de la organización / empresa social / orientaciones de buenas prácticas:</b>	DKMS GmbH
<b>¿Cuál es la historia detrás de este estudio de caso?</b>	<p>DKMS es una organización internacional sin ánimo de lucro dedicada a la lucha contra el cáncer de sangre y los trastornos sanguíneos mediante la organización de campañas de concienciación sobre la importancia de la donación de células madre y el registro del mayor número de potenciales donantes de células madre en todo el mundo para hacer posible el acceso al único tratamiento que puede salvar la vida de algunos de estos pacientes: un trasplante de médula ósea de un donante compatible.</p> <p>DKMS nació en Alemania como una iniciativa familiar motivada por la enfermedad de la madre de la familia. A Mechtild Harf se le diagnosticó de adulta un cáncer de sangre. Para tener una oportunidad de recuperación, necesitaba un trasplante de médula ósea, pero en aquel momento había pocas personas registradas como posibles donantes, lo que dificultaba encontrar un donante compatible. Sólo el 30% de las personas pueden encontrar un donante compatible en su familia. Así que su marido y sus hijas iniciaron una campaña para añadir más personas al registro mundial de donantes potenciales. El número de inscritos aumentó enormemente gracias a su acción, pasando de 3.000 en 1990 a 10,5 millones de personas en la actualidad. Lamentablemente, a pesar de los esfuerzos de la familia, Mechtild Harf falleció, pero antes hizo prometer a su marido que seguiría</p>



	<p>añadiendo personas al registro mundial de donantes potenciales para que más personas en el mundo tuvieran la oportunidad de curarse de graves enfermedades de la sangre. Su marido, el Dr. Peter Harf, cumplió su promesa y fundó DKMS, que en sus inicios era una pequeña empresa social en la búsqueda de dar a los pacientes de leucemia una segunda oportunidad de vida, pero que creció enormemente, sobre todo por su impacto, habiendo dado hasta la fecha a 95.000 pacientes una oportunidad de sobrevivir gracias al registro de más personas como donantes de células madre y a sus donaciones efectivas. DKMS ha puesto en contacto a donantes y pacientes de todo el mundo. DKMS se ha expandido internacionalmente a Chile, Polonia, Sudáfrica, Estados Unidos e India.</p>
<b>Enlace</b>	<a href="https://www.dkms.org">https://www.dkms.org</a>
<b>¿Por qué es un buen ejemplo a seguir?</b>	<p>El ejemplo del emprendimiento social de DKMS presenta una clara definición de un problema (enfermedades sanguíneas graves que ponen en peligro la vida y la falta de donantes de células madre que pueden curar potencialmente a los pacientes de esas enfermedades) y ofrece una clara solución (concienciar sobre el problema y añadir más personas como potenciales donantes de células madre al registro mundial). Esta clara definición del problema y de la solución es la base a partir de la cual se generan diferentes servicios, ampliando los grupos objetivo y el impacto de este emprendimiento social.</p> <p>En un mundo en el que pocos apuestan por la solidaridad desinteresada de los individuos, organizaciones como DKMS apuestan y creen que la gente está preparada para entender que sólo las acciones globales y desinteresadas pueden ser la única cura para muchos problemas, en este caso para el cáncer de sangre, y les invitan a ser parte de la solución.</p>
<b>¿Cómo puede utilizar este estudio de caso en tu beneficio?</b>	<p>Lecciones clave para tener un gran impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cómo involucrar a más personas</li><li>- La importancia de identificar, definir y estudiar el problema que abordará su empresa social</li><li>- La importancia de comunicar este problema a un público más amplio y de concienciar sobre él</li><li>- La sensibilización sobre el problema para lograr un mayor impacto y llamar a la acción</li><li>- La importancia de presentar la emergencia de la problemática a abordar</li><li>- El papel de las campañas de sensibilización</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- El poder de la comunicación y la narración de historias en la sensibilización</li><li>- El uso de los canales de las redes sociales para aumentar la concienciación</li><li>- La importancia de sumar a más personas a tu causa para lograr un mayor impacto</li><li>- Creer en el poder de las ideas y de las personas para dar forma y reconfigurar el mundo</li><li>- Generación de diferentes servicios en torno al objetivo del emprendimiento social para lograr un mayor impacto</li><li>- La importancia de definir un grupo objetivo para lograr un mayor impacto</li></ul>
<p><b>¿Qué impacto ha tenido este estudio de caso?</b></p>	<p>DKMS ha proporcionado 95.000 segundas oportunidades de vida a pacientes con enfermedades sanguíneas graves en todo el mundo. Ha contribuido al registro mundial de donantes añadiendo 10,5 millones de potenciales donantes de células madre.</p> <p>El Laboratorio de Ciencias de la Vida DKMS de Dresde, filial del centro de donantes de células madre DKMS, ha recibido el "Premio al mejor trabajo de investigación de 2019" por la publicación científica más influyente en la revista Human Immunology. El premio es otorgado anualmente por la internacionalmente reconocida Sociedad Americana de Histocompatibilidad e Inmunogenética (ASHI).</p> <p>DKMS LIFE también ofrece el programa "look good feel better" para pacientes femeninas con cáncer en tratamiento, que consiste en seminarios de cosmética gratuitos en los que las participantes reciben consejos sobre cosmética y cabello. En un año de existencia del programa ya han participado más de 3.500 mujeres.</p> <p>En 2021 se inauguró la plataforma DKMS para clínicos, investigadores, registros y centros de trasplante con información y servicios para los profesionales sanitarios que trabajan en el trasplante de células madre hematopoyéticas.</p> <p>DKMS fue nombrada ganadora de un premio Stevie® de oro en la categoría "Respuesta sin ánimo de lucro más valiosa" y de un premio Stevie® de plata en la categoría "Empleador más ejemplar" en la 18ª edición de los International Business Awards®. El jurado nombró también a la directora general y consejera delegada global de DKMS, la Dra. Elke Neujahr, como gerente del año.</p>





<b>Preguntas para reflexionar</b>	Después de haber realizado este estudio de caso, responda a las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuál crees que es el impacto social que persigue DKMS?</li><li>2. Puedes identificar más servicios que tu empresa social podría ofrecer para lograr un mayor impacto?</li><li>3. ¿Cuál es la relación entre la definición de su grupo objetivo y el logro de un mayor impacto?</li><li>4. ¿Puedes pensar en una campaña relacionada con las ideas de tu empresa social?</li><li>5. ¿Qué opinas sobre el papel de las herramientas de difusión, como las redes sociales, para lograr un mayor impacto?</li></ol>
<b>Referencias</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=3XYSILYjuUM">https://www.youtube.com/watch?v=3XYSILYjuUM</a> <a href="https://www.dkms-life.de/seminare.html">https://www.dkms-life.de/seminare.html</a> <a href="https://professional.dkms.org">https://professional.dkms.org</a> <a href="https://www.facebook.com/DKMS.us">https://www.facebook.com/DKMS.us</a> <a href="https://www.youtube.com/user/deletebloodcancer">https://www.youtube.com/user/deletebloodcancer</a>



## Referencias

ASIS. (2020). Social impact evaluation and indicators. Available at: <https://socialinnovationstrategy.eu/wp-content/uploads/2020/07/Guideline1-final.pdf>

Arnaud, B. (2018). How to write a simple but good business plan for your startup. Available at: <https://www.eu-startups.com/2018/07/how-to-write-a-simple-but-good-business-plan-for-your-startup/>

Audubon, EETAP, U.S. Fish and Wildlife Service & Together Green. (2011). Tools of Engagement: A Toolkit for Engaging People in Conservation. Chapter 2: What are you trying to do? Pp 23- 27. Available at: <https://cdn.naaee.org/sites/default/files/toolsofengagement.pdf>

Avance, Social Enterprise NL & Impact Centre Erasmus. (2019). The Impact Path. Available at: [https://impactpad.nl/wp-content/uploads/Het\\_Impactpad\\_EN\\_2020.pdf](https://impactpad.nl/wp-content/uploads/Het_Impactpad_EN_2020.pdf)

BISER, COBUCE, Social innovation centre & Social Entrepreneurs in Denmark. (2018). Social Enterprise Guide Educational Module for Social Entrepreneurs. Available at: <https://www.socialenterprisebsr.net/2018/08/educational-module-for-social-entrepreneurs/>

CDVTA. (2021). CDVTA Theory of change. Available at: <https://www.cdvta.org/theory-of-change>

CEDRA Split. (2016). What is Social Entrepreneurship?. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=aTo0qtdVMpM>

Center for Theory of Change. (2021). How Does Theory of Change Work?. Available at: <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/>

Common Good Solutions. (2020). Community Impact Canvas. Available at: [https://www.youtube.com/watch?v=lvx04r91Cs&ab\\_channel=CommonGoodSolutions](https://www.youtube.com/watch?v=lvx04r91Cs&ab_channel=CommonGoodSolutions)

De Punt, Seinwezen, Sociale InnovatieFabriek, University of Brighton & West Sussex County Council. (2018). My Social Start-Up. Available at: <https://www.mysocialstartup.eu/the-theory-of-change/what-is-impact/>

DeRobertis-Theye, N. (2021). How to Measure Social Impact: 8 Best Practices. Available at: <https://blog.submittable.com/measure-social-impact/#qualitative>



DIY. (2021). Practical tools to trigger & support social innovation. Available at: <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/>

DKMS. (2022). DKMS we delete blood cancer. Available at: <https://www.dkms.org>

Eby, K. (2019). The Essential Guide to Writing SMART Goals. Available at: <https://www.smartsheet.com/blog/essential-guide-writing-smart-goals>

Eiilm University. (2021). Business Strategy. Available at: <http://www.eiilmuniversity.co.in/downloads/Business-Strategy.pdf>

Euronews. (2015). Social enterprise: a new business model for Europe. Available at: <https://www.euronews.com/next/2015/12/11/social-enterprise-a-new-business-model-for-europe>

European Commission. (2015). Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0c0b5d38-4ac8-43d1-a7af-32f7b6fcf1cc>

European Commission. (2021). Social enterprises. Available at: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en)

European Union & OECD. (2016). Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises: Policies for social entrepreneurship. Available at: <https://www.oecd.org/employment/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-EN.pdf>

Forth Sector. (2019). A Business Planning Guide to developing a social enterprise. Available at: [https://www.vaorkney.org.uk/wp-content/uploads/2019/12/New\\_BusPlanGuide.pdf](https://www.vaorkney.org.uk/wp-content/uploads/2019/12/New_BusPlanGuide.pdf)

GRI, UN Global Compact & WBCSD. (2015). SDG Compass: The guide for business action on the SDGs. Available at: <https://sdgcompass.org>

ILO. (2011). Generate your social business idea. Available at: [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2011/111B09\\_53\\_engl.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2011/111B09_53_engl.pdf)

International Management Institute. (2019). Scaling Social Impact. Available at: <https://empowering-changemakers.eu/scaling-social-impact/>



Kadam, S. (2021). What are SMART indicators. Available at: <https://neerman.org/what-are-smart-indicators-in-monitoring-and-evaluation/>

Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M. & Skuse, A. (2011) Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation toolkit. Available at: [https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal\\_access\\_participatory\\_monitoring](https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal_access_participatory_monitoring)

MaRS Discovery District. (2022). Business plans for social enterprises and social businesses. Available at: <https://learn.marsdd.com/article/business-plans-for-social-enterprises-se-and-social-businesses/>

Michigan Ross Center for Social Impact. (2014). What Is Social Impact? Available at: <https://businessimpact.umich.edu/about/what-is-social-impact/>

Mthembu, A. & Barnard, B. (2019). Social Entrepreneurship: Objectives, Innovation, Implementation and Impact on Entrepreneurship. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/334782636\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Objectives\\_Innovation\\_Implementation\\_and\\_Impact\\_on\\_Entrepreneurship](https://www.researchgate.net/publication/334782636_Social_Entrepreneurship_Objectives_Innovation_Implementation_and_Impact_on_Entrepreneurship)

My Social Start- Up. (2018). Worksheets Beneficiaries (and customers). Available at: <https://www.mysocialstartup.eu/app/uploads/2018/09/Worksheets-all-modules-combined.pdf>

NIOS. (2021). Business studies: Lesson 3 Objectives of Business. Available at: <http://old.nios.ac.in/Secbuscour/cc03.pdf>

Noya, A. (2015). Social Entrepreneurship - Social Impact Measurement for Social Enterprises. OECD Employment Policy Papers, No. 10, OECD Publishing, Paris. Available at: <https://doi.org/10.1787/5jrtpbx7tw37-en>

OECD. (2010). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Available at: <https://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>

Pache, A. & Santos, F. (2013). "Inside the Hybrid Organisation: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics." The Academy of Management Journal, Vol. 56, No. 4, pp. 972-100.

SAMHSA. (2021). Setting Goals and Developing Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound Objectives. Available at: <https://www.samhsa.gov/sites/default/files/nc-smart-goals-fact-sheet.pdf>



School for social entrepreneurs. (2021) . Why you should measure social impact. Available at: <https://www.the-sse.org/resources/sustaining/measuring-social-impact/>

Social enterprise Institution. (2022). Social Impact canvas. Available at: <https://s4es.ca/media/t0wbcawy/social-impact-canvas.pdf>

Social Ventures Australia & Parramatta City Council . (2010). Business planning guide for social Enterprise. Available at : [https://socialventures.com.au/assets/Business\\_Planning\\_Guide\\_for\\_Social\\_Enterprise.pdf](https://socialventures.com.au/assets/Business_Planning_Guide_for_Social_Enterprise.pdf)

SOPACT. (2019). 5 reasons for measuring social impact in social enterprise. Available at: <https://www.sopact.com/perspectives/measuring-social-impact-in-social-enterprise>

SOPACT. (2021). Impact Measurement - Complete Guide: Maximize Social Impact. Available at: <https://www.sopact.com/impact-measurement>

SOPACT. (2021). Social impact assessment. Available at: <https://www.sopact.com/social-impact-assessment>

The Hellenic Initiative. (2021). Melina Taprantzi leads Wise Greece on an entrepreneurial and philanthropic path. Available at: <https://www.thehellenicinitiative.org/melina-taprantzi-leads-wise-greece-on-an-entrepreneurial-and-philanthropic-path/>

The impact investor. (2021). How to Measure Social Impact (Step-By-Step Guide). Available at: [https://theimpactinvestor.com/how-to-measure-social-impact/#How\\_to\\_Measure\\_Social\\_Impact](https://theimpactinvestor.com/how-to-measure-social-impact/#How_to_Measure_Social_Impact)

The Royal Bank of Scotland & NatWest. (2011). A business planning guide to developing a social enterprise: Step 6 Business Planning. Pp. 35 - 41. Available at: [http://www.socialenterprisesolutions.co.uk/wp-content/uploads/2011/03/social\\_enterprise\\_business\\_planning\\_guide.pdf](http://www.socialenterprisesolutions.co.uk/wp-content/uploads/2011/03/social_enterprise_business_planning_guide.pdf)

Thomsen Business Information.(2021). Social Enterprise Business Plan. Available at: <https://www.dynamicbusinessplan.com/social-enterprise-business-plan>

UN. (2021). The 17 Goals. Available at: <https://sdgs.un.org/goals>

Van Dijk, S., Hillen, M., Panhuijsen, S. & Sprong, N.(2020).Social Enterprises as Influencers of the Broader Business Community. Available at: [https://www.social-enterprise.nl/application/files/4116/0499/5322/Social\\_Enterprises\\_as\\_influencers.pdf](https://www.social-enterprise.nl/application/files/4116/0499/5322/Social_Enterprises_as_influencers.pdf)



Ward, S. (2021). Simple Business Plan Template for Entrepreneurs. Available at: <https://www.thebalancesmb.com/entrepreneur-simple-business-plan-template-4126711>

Wise Greece. (2021). Wise Greece. Available at: <https://www.wisegreece.com/en/>

Wise Greece. (2021). Wise Greece wins the Venture Impact Award. Available at: <https://www.wisegreece.com/en/awards/wise-greece-wins-the-venture-impact-award/>

Wise Greece. (2021). EXPOTROF supports the non-profit Initiative Wise Greece. Available at: <http://www.en.wisegreece.com/news/%ce%b5%cf%87potrof-supports-the-non-profit-initiative-wise-greece/>

Wise Greece. (2021). The Hellenic Initiative Australia supports the non-profit Initiative Wise Greece. Available at: <https://www.wisegreece.com/en/donations/the-hellenic-initiative-australia-supports-the-non-profit-initiative-wise-greece/>

WOCAN. (2021). Wocan Theory of change. Available at: <https://www.wocan.org/our-theory-of-change/>

Young Entrepreneurs Forum. (2018). How To Write a Business Plan To Start Your Own Business. Available at: [https://www.youtube.com/watch?v=Fqch5OrUPvA&ab\\_channel=YoungEntrepreneursForum](https://www.youtube.com/watch?v=Fqch5OrUPvA&ab_channel=YoungEntrepreneursForum)

Zero Waste Berlin Festival. (2022). Zero Waste Berlin Festival, Learn, Connect and Share. Available at: <https://zerowasteberlinfestival.com/>

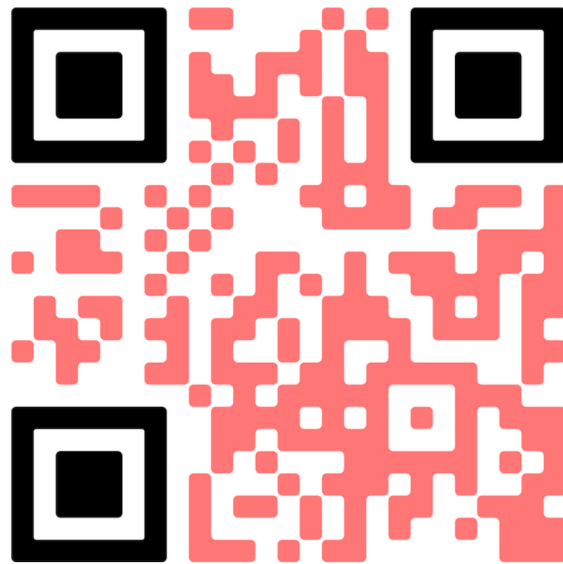


# THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL  
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE



## Download the app!



Co-funded by  
the European Union





# THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL  
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE



**THE EUROPEAN COMMISSION'S SUPPORT FOR THE PRODUCTION OF THIS PUBLICATION DOES NOT CONSTITUTE AN ENDORSEMENT OF THE CONTENTS, WHICH REFLECT THE VIEWS ONLY OF THE AUTHORS, AND THE COMMISSION CANNOT BE HELD RESPONSIBLE FOR ANY USE WHICH MAY BE MADE OF THE INFORMATION CONTAINED THEREIN.**



This document may be copied, reproduced or modified according to the above rules.

In addition, an acknowledgement of the authors of the document and all applicable portions of the copyright notice must be clearly referenced.

All rights reserved. © Copyright 2023 THINK SOCIAL

