



Kit de herramientas de emprendimiento social y solidario. II edición

Introducción

II edición Kit de herramientas de emprendimiento social y solidario. El objetivo de esta nueva edición del Kit de Herramientas de emprendimiento social y solidaria, es facilitar las claves y herramientas necesarias para el desarrollo de proyectos de emprendimiento, bajo el prisma de la economía social y solidaria.

Estas herramientas fueron seleccionadas según el diagnóstico que realizó EsF a través de sus atenciones a personas usuarias con el interés y necesidad de emprender dentro de la Economía Social y Solidaria (ESS, en adelante). Por lo tanto, en este documento se mostrarán las herramientas para poner en marcha, consolidar y fortalecer las ideas de negocio con valores de la Economía Social.

Índice

Análisis DAFO: análisis situacional.	3
Análisis CAME	4
Modelo Canvas de Economía Circular	5
Flujograma	7
Cuadro de mando e indicadores	9
Indicadores o KPI	12
Herramienta de gestión económica interna	14
Formas jurídicas de la Economía Social	15
Escenarios futuros.	19
Paso a paso la construcción de un escenario futuro	21

Análisis DAFO: análisis situacional.

Cuando se comienza a desarrollar una iniciativa emprendedora, se debe tener presente el análisis de los factores internos a los que se enfrentan si no también los factores externos (es decir, todo lo que influye a la hora de poner en marcha el proyecto empresarial). Para ello lo mejor es hacer un **análisis DAFO**. Este análisis es una herramienta sencilla de utilizar y muy potente como mecanismo de análisis de la realidad y de toma de decisiones. Su nombre proviene de las cuatro ideas que centran el análisis: **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**.



- **Análisis externo:** Todo proyecto tiene un entorno en el que se ubica, se mueve y con el que se relaciona. Este entorno va a afectar en todas las decisiones que se tomen y se debe conocer para interactuar con él. En esta fase estudiaremos qué aspectos nos perjudican (**amenazas**) y cuáles nos resultan beneficiosas (**oportunidades**). ¿Cuáles son las oportunidades que ofrece el entorno y cómo se pueden aprovechar? Las oportunidades hacen referencia a factores externos atractivos y positivos para la iniciativa emprendedora. ¿Qué tipo de amenazas hay en el entorno y cómo se pueden evitar o eliminar? Las amenazas hacen referencia a factores externos, más allá del control de la iniciativa emprendedora, y que pueden poner en riesgo la consecución de los objetivos propuestos.
- **Análisis interno:** Ahora se observa hacia dentro de la idea emprendedora cuáles son esos aspectos concretos y cercanos que hacen de este negocio una fortaleza (**fortalezas**), y cuáles son sus puntos débiles (**debilidades**). ¿Cuáles son las fortalezas de la iniciativa emprendedora y cómo se pueden potenciar? Las fortalezas hacen referencia a atributos propios de la iniciativa emprendedora de marcado signo positivo. ¿Cuáles son las debilidades de la iniciativa

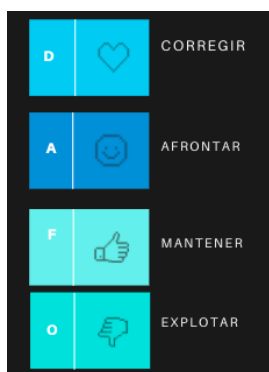
empresadora y cómo se pueden limitar o eliminar? Las debilidades hacen referencia a rasgos que aunque están bajo el control del iniciativa empresadora limitan su capacidad para alcanzar los objetivos deseados

Factores del análisis interno	Factores del análisis externo
Producción: Aspectos como los costes de producción, el punto de equilibrio y, por supuesto, la capacidad productiva.	Mercado y Clientela: El público objetivo al que se destinan tus productos o servicios, incluyendo aspectos como el volumen del mercado y la evolución de la demanda.
Recursos Humanos y Organización: La formación y productividad de tu personal, los procesos de selección y retención del talento, así como el organigrama y la cultura empresarial.	Sector y Competencia: Las tendencias y características dentro de tu propio sector, entre las que destacan los productos de la competencia, su política de precios, sus canales de distribución o su mix de marketing.
Finanzas y Patrimonio: Los ratios financieros y cualquier bien tangible o intangible que sea susceptible de valoración económica. En ese sentido, por ejemplo, es tan importante el nivel de endeudamiento que tenga tu empresa, como la importancia de su marca o el valor de las patentes en propiedad.	Entorno: Todos aquellos factores económicos, sociales, políticos, geográficos, tecnológicos o ambientales que puedan influir directa o indirectamente en el desarrollo de tu negocio.
Marketing y Distribución: El posicionamiento de tus productos y servicios dentro del mercado, así como los canales de promoción y distribución sobre los que tu empresa tenga control directo.	

Análisis CAME

¿Cuándo se realiza el análisis CAME? Una vez finalizado el análisis DAFO. El análisis CAME, permitirá potenciar la información obtenida del análisis anterior.

La información obtenida de ambos análisis, es de utilidad para la planificación estratégica de la iniciativa empresadora.



¿Qué significa CAME?

- ☐ **Corregir** las debilidades internas de la empresa.
- ☐ **Afrontar** las amenazas externas del mercado.

- ☐ **Mantener** las fortalezas únicas de la marca para sacar el máximo provecho.
- ☐ **Explotar** las oportunidades ofrecidas por el sector.

Entonces, el CAME permite diseñar cuatro estrategias posibles para el negocio a partir de su análisis:

- **Estrategia ofensiva:** permite explotar fortalezas del negocio y aprovechar las oportunidades del mercado (entorno)
- **Estrategia de supervivencia:** hacer frente a las amenazas, evitando que las debilidades propias del negocio crezcan o se mantengan, es decir que le continúen afectando.
- **Estrategia defensiva:** suelen darse en negocios ya consolidados, con fortalezas afianzadas y hacen frente a la "competencia". Es decir, se utilizan las fortalezas o ventajas de la propuesta de valor para hacer frente a las amenazas del mercado o entorno.
- **Estrategia de reorientación:** permite reorientar el modelo de negocio, re inventarse. Por lo tanto, aprovechar las oportunidades del entorno o mercado, igualmente previamente debe corregir las debilidades del negocio.

Por último, la estrategia a seguir se elige a partir del estado de la iniciativa emprendedora. Es decir, la situación de los recursos disponibles y expectativas de evolución, crecimiento del negocio a corto, mediano y largo plazo.

Modelo Canvas de Economía Circular

La economía circular

Objetivo: El presente modelo económico está basado en "extraer, producir, desperdiciar" y vemos que está llegando a sus límites. Esta economía, propone una transición a fuentes renovables de energía, el modelo circular crea capital económico, natural y social y se basa en tres principios

1. Eliminar residuos y contaminación desde el diseño.
2. Mantener productos y materiales en uso.
3. Regenerar sistemas naturales.

- **Aportes:** La economía circular pone el énfasis en las prácticas como alquilar, reparar, reciclar, renovar y reutilizar. Esto va acompañado de medidas que reduzcan la producción hasta los niveles mínimos permitidos y, cuando haga falta usar un producto, tomar sus elementos que no pueden formar parte del medio ambiente para su reutilización.

A · ECOCANVAS: DISEÑO DE NEGOCIOS PARA LA ECONOMÍA CIRCULAR

Prototipa tu idea de negocio circular. Si ya tienes muchos aspectos claro para tu proyecto o negocio, concreta las principales características de tu idea en el marco de la Economía Circular. Es importante empezar por el bloque Problema / Necesidad (PRO) y seguir definiendo Segmentos de Clientes (SCU) hasta llegar a la Propuesta Única de Valor Circular aunque en realidad no hay un orden obligatorio. ¡Sigue tu intuición!

ANTICIPACIÓN e IMPACTO AMBIENTAL - AM ¿Cuáles son y cómo afectarán los aspectos ambientales más importantes a tu negocio en los próximos años? Pienso en el calentamiento global, la escasez de recursos, etc. Vé a la herramienta: ANÁLISIS POSTAL Aquí abajo indica cuáles son los impactos ambientales que vas a generar: positivos y negativos. 	CREACIÓN DE VALOR CIRCULAR - CV ¿Queremos con los principales grupos de interés (STV) que van a afectar el proyecto o pueden ser afectados por él? Vé a la herramienta: MAPA CIRCULAR	PROBLEMA / NECESIDAD - PRO ¿Cuál es el problema / necesidad que has identificado y pretendes resolver? Vé a la herramienta: NECESIDADES / PROBLEMA	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR - PUC ¿Cuál es tu propuesta de valor única para cada segmento de clientes? ¿Cuál es el valor único que no se puede copiar que generas? Describe la propuesta de valor. Describe los productos y servicios. Vé a la herramienta: PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR	RELACIÓN CON CLIENTES y STAKEHOLDERS - REL ¿Cómo es la relación con tus clientes y grupos de interés? COMUNICACIÓN y VENTA - COM ¿Cómo abordas a los clientes y comprometes a los partes interesadas? ¿Cómo se presta el servicio? ¿Cómo y dónde se vende? Vé a la herramienta: PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR	SEGMENTOS DE CLIENTES - SCU ¿Quiénes son / son afectados por el problema? ¿Quiénes son tus principales segmentos de clientes? ¿De lo más específicos posibles. Si tienes varios usa colores diferentes. Vé a la herramienta: PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR	ANTICIPACIÓN e IMPACTO SOCIAL - AS ¿Cuáles son y cómo afectarán los aspectos sociales más importantes a tu negocio en los próximos años? Pienso en tecnologías, cultura, redes sociales. Vé a la herramienta: ANÁLISIS POSTAL Aquí abajo indica cuáles son los impactos sociales que vas a generar: positivos y negativos.
RECURSOS CLAVE - REC ¿Qué recursos (físicos, humanos, financieros...) necesitas tu empresa para funcionar? ¿Cuál es tu relación con el capital natural? Vé a la herramienta: MAPA CIRCULAR		ESTRUCTURA DE COSTES - COS ¿Cuáles son los costes en que incurras tu negocio implementando las actividades y utilizando los recursos necesarios? Pienso bien en todas las fuentes de gasto. 		FLUJO DE INGRESOS - ING ¿Cuáles son los diferentes flujos de ingresos por el valor que creas y entregas al mercado? 		
MODELOS DE NEGOCIO e INNOVACIÓN CIRCULAR - CIC ¿Cuáles son las características clave de tu modelo de negocio circular? Aplica los estrategias de circularización y describe aquí el resultado. Vé a la herramienta: IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES CIRCULARES y después a la herramienta: ESTRATEGIAS DE CIRCULARIZACIÓN para generar nuevos ideas y evaluar el potencial de la circularización.						

Ecocanvas está bajo licencia Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. By Nicola Cerantola. 2019. www.ecocanvas.es/circula/canvas/la-ecocanvas/
 Originalmente inspirado en Business Model Canvas de Osterwalder, Pigneur & al. 2010. <https://strategyzer.com/> y en Lean Canvas A. Maurya. 2012. <http://lean-canvas.com/lean-canvas-canvas/>

aprende economía circular online

¿Cuál es la relación entre la Economía Social y Solidaria con la Economía Circular?

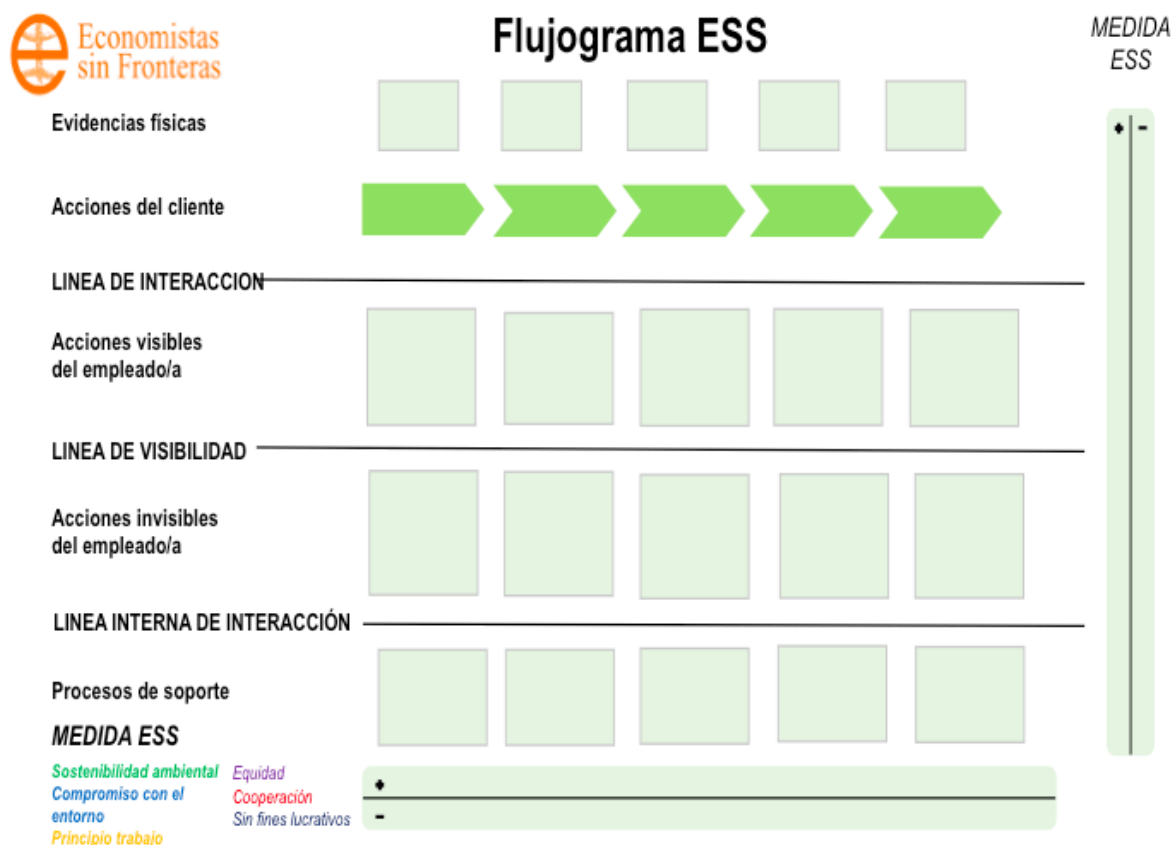
A su vez, la ESS propone generar beneficios para la comunidad, poner a las personas y al medioambiente en el centro de su modelo, buscando el bienestar del sistema global.

Tal como se puede observar en el CANVAS propuesto, la Economía Circular propone la sostenibilidad de forma transversal en la creación del modelo de negocio, al igual que lo tiene de forma intrínseca la ESS.

Por lo tanto, ambas dos son complementarias y necesarias para avanzar en una transición a un modelo justo.

Flujograma

El flujograma es una herramienta clave para diseñar y representar gráficamente los procesos necesarios a la hora de vender tu producto o prestar tu servicio. Este proceso es esencial para un buen diseño de la experiencia hacia nuestros clientes y empleados/as, además de ayudarnos a encontrar y definir las actividades claves de [nuestro Canvas Social](#).



Formación Economía Social y Solidaria por Economistas sin Fronteras se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](#).



Fuente: elaboración propia ESF 2021

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

Evidencias físicas: se trata de aquellos puntos de contacto con nuestro cliente: nuestra web, redes sociales, local... *Por ejemplo, si pensamos en un restaurante, nuestros puntos de contacto serán la web, el local, el mobiliario, el menú....*

Acciones del cliente: actividades que son llevadas a cabo exclusivamente por nuestros clientes independientemente de nuestra actividad. *Ej Restaurante: selección de comida en el menú por el cliente.*

Acciones visibles del empleado: Etapas del proceso con contacto directo entre nuestra empresa y el cliente. *Ej Restaurante: la orden del plato elegido.*

Acciones invisibles del empleado: actividades de la empresa percibidas por los clientes, aunque no son realizadas en una situación de contacto directo con ellos. *Ej Restaurante: preparación del plato en cocina.*

Procesos de soporte: Procedimientos del servicio llevados a cabo por nuestra empresa que no son percibidos por el cliente. *Ej Restaurante: hacer la lista de la compra, compra de alimentos...*

Las acciones que son visibles para nuestros clientes (onstage o frente al escenario) y las acciones que se desarrollan fuera de su alcance (*backstage o tras bastidores*) quedan separadas por la **línea de visibilidad**.

Las **líneas de interacción** separan las etapas del proceso en contacto directo entre nuestra empresa y clientes de las acciones llevadas a cabo por nuestros clientes o nuestros empleados/as de forma independiente.

No olvidemos que en el diseño del proceso productivo deberemos generar no sólo valor económico sino también valor social y ambiental, integrando los principios de la Economía Social y Solidaria en toda nuestra cadena de valor. Aquí os dejamos algunas claves para lograrlo:

1. **Compromiso con el entorno.** Debemos participar en el desarrollo local sostenible y comunitario del territorio, buscando la colaboración con nuestro entorno social y económico más cercano.. Para ello debemos preguntarnos: *¿Cómo puedo fomentar relaciones con mi entorno más comprometidas?* Por ejemplo, comprando los materiales en empresas de nuestro entorno,

facilitando información de empresas del entorno como parte complementaria a nuestro producto o servicio, adquiriendo materias primas de comercio justo...

2. **Sostenibilidad medioambiental.** La actividad productiva y económica debe respetar la naturaleza, integrando la sostenibilidad ambiental en todas nuestras acciones, evaluando nuestro impacto ambiental y reduciendo al máximo nuestra huella ecológica. A la hora de elaborar nuestro flujograma debemos preguntarnos: *¿Cómo puedo fomentar prácticas positivas para el medioambiente?* Algunos ejemplos son: uso de papel reciclado, optar por medios de transporte que eviten el uso de combustibles fósiles, selección de proveedores que respeten principios de ESS, uso de energías sostenibles...
3. **Principio del trabajo:** nuestras políticas de recursos humanos y atención al cliente deberán tener en cuenta la dimensión humana, social, política, económica y cultural del trabajo que permita el desarrollo pleno de las capacidades humanas. Nos debemos preguntar: *¿Estamos fomentando condiciones dignas del trabajo a nivel social, político, económico y humano?* Ej: sueldo digno, políticas de flexibilidad laboral, fomento de espacios de participación, formación nuestra plantilla...
4. **Equidad:** debemos reconocer a todas las personas como sujetos de igual dignidad y proteger su derecho a no estar sometidas a relaciones basadas en la dominación sea cual sea su condición social, género, edad, etnia, origen, capacidad, etc. Nos preguntaremos: *¿estamos fomentando la igualdad de oportunidades para todas las personas?* Ej: equidad en la remuneración, plantilla equilibrada de hombres y mujeres, ...
5. **Cooperación:** debemos favorecer la cooperación en lugar de la competencia, buscando la colaboración con nuestro entorno bajo los principios de igualdad, confianza, corresponsabilidad, transparencia y respeto. Nos preguntaremos: *¿Estamos fomentando un modelo de redes horizontales, participativas y democráticas?* Ej. Compartir nuestro conocimiento, compartir espacios físicos, promover el fortalecimiento de otras iniciativas...
6. **Sin fines lucrativos:** incorporar en el diseño de nuestras actividades los posibles beneficios a la mejora del objeto social de los proyectos y el apoyo a otras iniciativas solidarias de interés general. *¿De qué manera nuestra actividad productiva contribuye a construir un modelo social más humano, solidario y equitativo?* Ej. tiene un fin social, incorpora a personas en riesgo de exclusión social,...

[Aquí se puede descargar](#) la herramienta para comenzar a utilizarla.

Cuadro de mando e indicadores

Herramientas necesarias para la gestión económica de la iniciativa emprendedora. *¿Qué es la gestión? Por gestión entendemos el conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado control sobre lo que va sucediendo y va a suceder en la empresa.*

Conocer los aspectos básicos de la gestión de otro tipo de unidad económica como puede ser la gestión del hogar o de una asociación, ayuda mucho en la futura gestión empresarial. Para lograr una correcta

gestión del negocio, existen diferentes enfoques, pero lo más importante es generar un proceso de gestión conocido por todos los y las integrantes del grupo motor que incorpore elementos de seguimiento y evaluación. Se recoge la información necesaria del proyecto, para de forma periódica analizar esa información del pasado y poder tomar información a futuro. Para poder analizar esta información:

- Se debe conocer qué información se quiere analizar para recoger y sistematizar
- Generar indicadores (Kpis) para poder evaluar
- Tener la información ordenada

La gestión de proyectos sirve para minimizar, evitar errores o detectarlos a tiempo. Todo ello conlleva a que el funcionamiento del proyecto fuera más fluido y finalmente también se lograría aumentar la productividad.

Existen variedad de herramientas de gestión:

- Diagrama GANTT
- PERT/CRM
- CADENA CRÍTICA
- Cuadro de mando integral, en el que se profundizará a continuación.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) -también conocido como Balanced Scorecard (BSC) (Norton, 2005) Permite establecer los objetivos que se desean o planifican para la empresa, y monitorizarlos visualmente de forma regular. En el cuadro de mando se plasman los ámbitos más relevantes del negocio y se incluyen indicadores. Entonces para el diseño y puesta en marcha de las empresas y/o iniciativas emprendedoras, puede ser de utilidad para mejorar la gestión y el seguimiento de los resultados. La clave radica en saber centrarse en los aspectos clave, simplificando lo máximo posible los contenidos expuestos. A su vez, debe reflejar claramente la Ventaja Competitiva, lo que diferencia al negocio del resto.

Por lo tanto, la función primordial del CMI es la aplicación de la comunicación y de la estrategia de la iniciativa emprendedora. El CMI se caracteriza por tener 4 perspectivas:

- **Financiera:** ¿Cómo nos ven las entidades financieras que tienen relación con la empresa? ¿Cómo son los resultados financieros de la empresa?

Perspectiva financiera



Fuente: elaboración propia ESF 2021

- **Clientes:** ¿Cómo nos observan las clientas y clientes? ¿Cómo es la relación? ¿Por qué se relaciona con nosotras/os?
- **Procesos internos:** ¿Cuáles son las fortalezas? ¿Cómo nos destacamos?
- **Desarrollo y aprendizaje:** ¿Cómo se puede continuar mejorando y fortaleciendo la propuesta de ?

1º paso
Ejemplo:
Cerámica
Sólido: al paso
y al peso

Perspectiva financiera	Ampliar segmento de mercado Aumentar el beneficio para el proyecto
Perspectiva de clientes	Aumentar nº de clientas/es Aumentar nº de satisfacción de las personas consumidoras
Perspectivas de procesos internos	Elaboración de nuevos productos Aumentar la velocidad de la producción de las piezas Disminuir costes de producción Disminuir costes de materia prima
Perspectiva de aprendizaje (formación) y crecimiento (fortalecimiento)	Mantener la satisfacción de las personas proveedoras Aumentar la formación en las personas trabajadoras/socias Aumentar el uso de la tecnología en la comercialización

Fuente: elaboración propia ESF 2021

Entonces, el cuadro de mando tiene los siguientes objetivos:

- Conseguir una estrategia en términos operativos
- La empresa o iniciativa emprendedora, alineada con la estrategia
- Que todas las personas trabajadoras conozcan la estrategia
- Un proceso de mejora continúa alineado con la estrategia

- Un liderazgo alineado con la estrategia de la empresa (valores)

El CMI, se caracteriza por ser una herramienta a largo plazo, con visión de futuro, analiza el entorno, es flexible, permite el desarrollo de la creatividad, participan todas las personas que son parte de la empresa y se tienen en cuenta los indicadores.



Fuente: economipedia <https://economipedia.com/definiciones/cuadro-de-mando-integral-balanced-scorecard.html>. 2021

Indicadores o KPI

En este sentido, cobra especial importancia conocer y definir los indicadores. Estos son una serie de parámetros que describen concretamente lo que se está midiendo. Los **KPIs**, acrónimo de *Key Performance Indicator*, son indicadores clave o medidores de desempeño. Los KPIs son puntos de referencia que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas que permiten seguir la continuidad/desarrollo de un proceso y su evaluación guardando relación con el mismo. Cada área de la empresa tiene su indicador. Por ejemplo el área comercial podría incluir los siguientes indicadores KPIs: volumen de ventas, ventas por cliente, entradas a la tienda a la hora, número de entradas a la páginas web.

Entonces:

- Miden el desarrollo y crecimiento de una empresa, por lo que normalmente se expresan con un porcentaje, calificación o cifra.

¿Cómo está compuesto un indicador?

Objetivo: lo que se quiere alcanzar.

Características: ambicioso, alcanzable, cuantificado, realista y acotado en el tiempo (específico)

Ejemplo A: si producimos 100 piezas de cerámica pormes, un posible objetivo ser a alcanzar las 300 en tres meses.

Ejemplo B: Porcentaje (%) de piezas defectuosas de platos de cerámica.

Práctica: el indicador

[comienzo KPI]

- Proyecto: Cerámica
Sólido: al paso y al peso

• Indicador: piezas de cerámica defectuosa

Definición del indicador	% de piezas defectuosas de platos de cerámica
ratio	$100 * (\text{unidades defectuosas} / \text{unidades totales})$
Unidades	porcentaje
periodicidad	mensual
Proceso	Fabricación de platos de cerámica
Responsable	Proveedor de platos
Objetivo	< 5% trimestral

Fuente: elaboración propia ESF 2021

Importante:

- Tener en cuenta los indicadores en nuestra planificación
- Revisar el cuadro de indicadores y analizar la estrategia seguida
- Entender y usar los indicadores, nos permitirán tomar decisiones correctoras si no sucede lo planificado
- Cuando se toma una decisión con los indicadores, debe leerse en la cuenta de resultados

Herramienta de gestión económica interna

La herramienta de gestión económica, diseñada por EsF permite llevar el control diario de la empresa. Es decir, como se verá en la herramienta se puede sistematizar la información (servicios o productos) que se comercializan, de esta forma llevar un registro del comportamiento del negocio para facilitar la toma de decisiones estratégicas por ejemplo. Analizar la situación de la empresa en un futuro.

Recordamos:

La gestión económica de una entidad son los procesos que se llevan a cabo para planificar, organizar y evaluar los recursos económicos para alcanzar los objetivos marcados, siempre haciéndolo de la forma más eficiente. Es decir, administrar con eficacia los recursos (económicos y financieros).

En esta herramienta que se puede descargar aquí podéis llevar a cabo vuestra gestión económica. Es decir, en las hojas Excel de la herramienta, permitirá visualizar los resultados obtenidos mes a mes, así como el análisis de aquellos resultados, su evolución y comparativa con los mismos meses de años anteriores. También, se podrá determinar qué mes y año se quieren visualizar, al inicio de esta hoja de Excel existe un panel dónde podremos seleccionar el AÑO y MES a visualizar.

Manual de presentación- herramienta (PPT)

Herramienta para servicios

Herramienta para empresas comercializadoras

Formas jurídicas de la Economía Social

La [Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social](#), ayuda a reconocer cuales son las iniciativas que forman parte de la Economía Social (ES) según la forma jurídica adoptada. Este criterio ha sido mayoritariamente aceptado, aunque ha existido cierta polémica en torno a la verdadera aprehensión de los principios orientadores por parte de todas las entidades de ES. Determinados sectores opinan que los principios orientadores de la ES no existen en todas las entidades por el mero hecho de acogerse a una determinada forma jurídica. Mientras que otros sectores opinan lo contrario, es decir que esos principios orientadores son suficientes para recoger un elenco de formas jurídicas que sí los inspiren .

1. Cooperativas

La cooperativa es una forma de organización empresarial basada en la estructura y funcionamiento democráticos. Constituyen el primer gran agente empresarial de la Economía Social. Su actividad se desarrolla atendiendo a los principios cooperativos, aceptados y regulados en los ámbitos autonómico, nacional e internacional. Existen diferentes tipologías:

Cooperativas de primer grado: agrupan como mínimo a tres socios unidos por intereses y compromisos socioeconómicos comunes.

Cooperativas de segundo grado: integran como socios al menos a dos cooperativas, con el objetivo de reforzar su actividad económica, “cooperativa de cooperativas”

Desde el punto de vista de la actividad que efectúan, existen las cooperativas de trabajo asociado (tipología muy numerosa), de consumidores y usuarios, servicios, agrarias, explotación comunitaria de la tierra, transportistas, el mar, enseñanza, viviendas, sanitarias, seguros, crédito e iniciativa social. Cada comunidad autónoma regula esta tipología de manera específica y se encuentran singularidades en cada territorio. **Por ejemplo, territorialmente varía la posibilidad de crear una cooperativa con mínimo de 2 o 3 personas socias.** También existen tipologías diferentes dependiendo de las regulaciones autonómicas como la cooperativa de impulso empresarial que existe como tal en Andalucía. Según datos del MITES, en el último trimestre de 2019 existían 18.635 cooperativas en todo el territorio español que dan empleo a 314.119 personas.

2. Sociedades laborales

Entidades en el ámbito mercantil que deben cumplir con **dos requisitos: (1) que la mayoría del capital sea propiedad de los trabajadores con contrato indefinido; (2) no más de un tercio del capital en manos de un socio.** Toda forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada y de Sociedad Anónima puede adquirir esta calificación si cumple con las anteriores condiciones. Según datos del MITES, en el último trimestre de 2018 existían 8.160 sociedades laborales en todo el territorio español y mantienen 60.279 empleos.

3. Mutualidades

Son **sociedades de personas, sin ánimo de lucro que ejercen una actividad aseguradora de carácter voluntario, complementaria del sistema de previsión de la Seguridad Social pública.** Las mutualidades, en determinados casos, realizan una actividad alternativa al sistema público. Según datos de MITES, en el último trimestre de 2019 existían 225 mutualidades en todo el territorio español.

4. Centros especiales de empleo (CEE, en adelante)

Los centros especiales de empleo son empresas de ES que **compatibilizan la viabilidad y actividad económica con el compromiso social hacia colectivos con menores oportunidades en el mercado de trabajo**. Su estructura y organización es la misma que la de las empresas ordinarias pero su plantilla está constituida por el mayor número de personas discapacitadas que permita su capacidad productiva, cuyo número no puede ser inferior al 70% respecto del total de los trabajadores. Pueden ser creados por organismos públicos y privados o por otras empresas. Según datos del MITES, en el último trimestre de 2019 existían 800 centros especiales de empleo en todo el territorio español y mantienen 85.104 empleos.

5. Empresas de inserción

Son iniciativas empresariales cuyo **objeto social es la inserción socio-laboral de personas desempleadas en situación o riesgo de exclusión social a través de la realización de un trabajo remunerado**. A nivel formal, **son sociedades mercantiles calificadas e inscritas en el registro autonómico de empresas de inserción correspondiente** que pueden realizar cualquier tipo de actividad económica y operar o prestar sus servicios en cualquier parte del territorio nacional. En la práctica, funcionan como una empresa convencional vistas desde fuera. El empleo generado por las empresas de inserción para los colectivos en exclusión, tiene carácter de tránsito, es decir, el objetivo es la inserción laboral de estos colectivos en empresas convencionales. Pueden ser creados por organismos públicos y privados o por las empresas. Según datos del MITES en el último trimestre de 2019 existían 185 empresas calificadas de inserción en todo el territorio español y mantienen 4.299 empleos.

6. Cofradías de Pescadores

Las Cofradías de Pescadores son **corporaciones de derecho público sectoriales, sin ánimo de lucro**, representativa de intereses económicos de armadores de buques de pesca y de trabajadores del sector extractivo, que actúan como órganos de consulta y colaboración de las administraciones competentes en materia de pesca marítima y de ordenación del sector pesquero, cuya gestión se desarrolla con el fin de satisfacer las necesidades e intereses de sus socios. Según datos del MITES, en el último trimestre de 2019 existían 198 lonjas.

7. Sociedades agrarias de transformación

Las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT, en adelante) **son sociedades civiles de finalidad económico-social en relación a la producción, transformación, y comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales, la realización de mejoras en el medio rural, promoción y desarrollo agrarios así como a la prestación de servicios comunes relacionados con dichos conceptos**. Según

datos del MITES, en el último trimestre de 2018 existían 12.379 Sociedades Agrarias de Transformación con más de 300.209 personas asociadas.

8. Asociaciones y fundaciones

Las asociaciones y fundaciones también son formas jurídicas reconocidas como ES. **Ninguna tiene ánimo de lucro.** Las asociaciones son una agrupación de personas que se organizan para realizar una actividad colectiva y las fundaciones tienen asignado un patrimonio con fines de interés general. Ambas tienen personalidad jurídica reconocida. En 2019 existían 14.729 fundaciones (Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones, 2019) y 29.000 asociaciones según la web de la Agencia Estatal de Cooperación y Desarrollo (AECID, en adelante)

En el siguiente cuadro se realizó una selección de las formas jurídicas más representativas:

Forma jurídica	nº de socios	capital mínimo	Max % de capital de 1 socio	Responsabilidad	Fiscalidad	Normativa
Sociedad de Responsabil. Limitada S.L.	1	3.000 € 100% desembolsado	No existe límite	limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Orden JUS/3185/2010, de 9 de diciembre, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de Responsabilidad Limitada. Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
Sociedad Anónima	1	60.000 € 25% desembolsado. Resto en 5 años	No existe límite	limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
Sociedad cooperativa	2-3	depende de la CCAA	1/3	limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades (Régimen especial)	Si es en la comunidad de Madrid Ley 4/1999, de 30 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad de Madrid

Sociedad limitada laboral S.L.L	3	3.000 € 100% desembolsado	1/3	limitada al capital aportado		
Empresario/a individual	1	no hay		El socio se responsabiliza con todos sus bienes "ilimitada "	IRPF (rendimientos por actividades económicas)	Código de Comercio en materia mercantil Código Civil en materia de derechos y obligaciones
Asociación	3	no hay	no hay	limitada al capital aportado	Las asociaciones declaradas de utilidad pública ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de entidades no lucrativas e incentivos fiscales al mecenazgo. b. Las asociaciones no declaradas de utilidad pública pueden disfrutar el régimen de entidades parcialmente exentas, previsto en los artículos 133 y 134 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.	Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación Real Decreto 1497/2003, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones y de sus relaciones con los restantes registros de asociaciones Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública
Empresas de Inserción (EI)	1	Depende de la forma jurídica	Depende de la forma jurídica	Depende de la forma jurídica	Depende forma legal y de la exención de impuestos de entidades	Ley 44/2007 de 13 de diciembre, para la Regulación del Régimen de las Empresas de Inserción

Fuente: elaboración propia con la información extraída de [Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social](#) (2011)

Más información en este link:

<http://ecosfron.org/wp-content/uploads/Esquema-de-formas-juridicas-1.pdf>

Escenarios futuros.

Ante la incertidumbre que plantea la sociedad actual, se necesitan nuevas formas de organizarse para lograr cambios más efectivos y sostenibles. Las formas de construir estrategias hacia el futuro precisan ser nuevas e introducir en su creación la participación de diferentes actores sociales que permitan una combinación/diálogo de saberes. La actualidad y las dificultades para planificar obliga a ser resilientes ante los cambios, incluyendo la incertidumbre en la planificación. Los Escenarios de Futuro son una metodología que trata de crear espacios donde el diálogo de saberes es fundamental para afrontar una mejor comprensión y actuación sobre realidades inciertas y complejas. Es un paraguas muy versátil en el que a través de unos pasos básicos caben multitud de aproximaciones y técnicas, adaptables a los diversos contextos de aplicación. Por tanto, los escenarios de futuro se han convertido hoy en día en una aproximación metodológica para predecir y/o construir un futuro, y que habitualmente es utilizada para la planificación estratégica.

Dentro de la gran variedad de herramientas que pueden ser utilizadas, mediante la identificación de tendencias claves, la planeación por escenarios posibilita construir escenarios con el propósito de mejorar el proceso de toma de decisiones y reducir el riesgo en las organizaciones. Los estudios relacionados con la visualización del futuro de algo (personas, sociedades, empresas, regiones, naciones) están encaminados a explorar eventos posibles, probables y/o preferibles y es aquí donde los escenarios forman parte de los diversos métodos disponibles que existen para prever el futuro, basado en una lógica racional.

Existen diferentes definiciones acerca de los escenarios de futuro, pero todas tienen un mismo trasfondo; pensar en el futuro. Asimismo, todas las definiciones, tienen en cuenta consideradas que los escenarios no son empleados para predecir el futuro con total certeza, sino más bien son un mecanismo que sirve para comprenderlo mejor. En suma, los escenarios son futuros relevantes, posibles, plausibles e internamente consistentes, que pueden utilizarse para explorar distintas alternativas de desarrollo. No son predicciones de futuro ni prolongaciones de las dinámicas actuales¹

¹ Nicol, 2005; Milne, 2010; EEA, 2009)

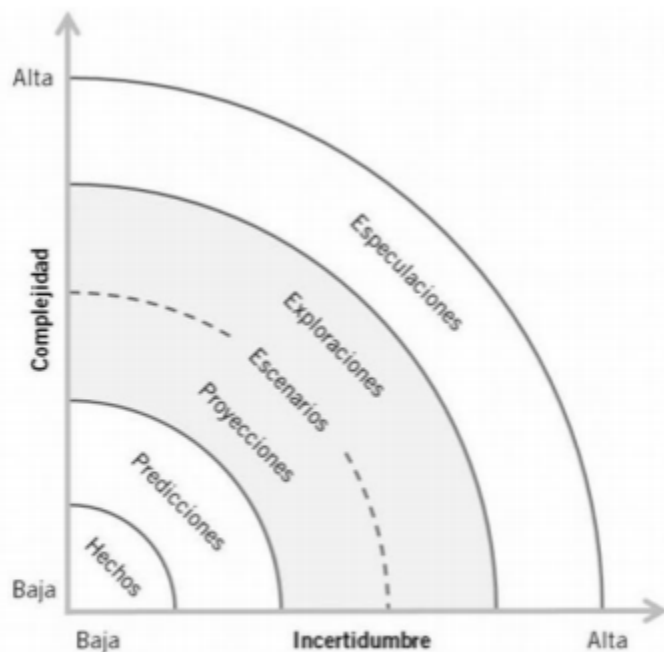


Figura 1. Los escenarios de futuro ayudan a incorporar la incertidumbre en sistemas complejos. Fuente: Henrichs, et al., 2010.

Algunas de las preguntas que se pueden plantear para aproximarse a esta metodología son; ¿se construyen escenarios deseables?, ¿se construyen escenarios probables?, ¿se trata de hacer predicciones? ¿todas las personas participantes construyen un mismo escenario?, etc.

¿Para qué son útiles? El proceso de la construcción de escenarios de futuro sirve para planificar las actuaciones en un **contexto de amplia incertidumbre** teniendo en cuenta, no sólo las necesidades actuales, sino su posible evolución en un futuro.

5 herramientas útiles para la construcción:

- Fortalecer directrices y políticas estratégicas
- Fomentar el pensamiento a largo plazo
- Comunicar elementos de deseabilidad
- Construir un diálogo y consenso entre diferentes agentes implicados.

¿Qué permiten los escenarios futuros? Conocer qué propuestas/políticas/estrategias pueden ser aceptables por diferentes actores sociales y/o grupos de interés y vislumbrar cuáles son necesarias frente a los posibles escenarios futuros que son factibles y tienen aspectos deseables y no deseables. Es información para elaborar propuestas y tomar decisiones.

¿Cuáles son las diferencias de la metodología escenarios futuros de otras?

- Integra complejidad e incertidumbre.

- Pensamiento no solo lógico racional, incorpora más creatividad.
- Crea un espacio de diálogo de saber con diferentes actores sociales.

Paso a paso la construcción de un escenario futuro

- 1. Establecer los objetivos de los escenarios.** ¿Cuál es la pregunta clave que queremos responder con estos escenarios?
- 2. Decidir el grado de participación que va a tener la construcción de escenarios.** ¿Qué perfil de participantes es necesario?
- 3. Seleccionar el tipo de escenarios.**
 - ✓ ¿Serán escenarios cualitativos o cuantitativos o ambas cosas? ✓ ¿Cómo se va a combinar la modelización? ✓ ¿Serán escenarios exploratorios y/o normativos?
- 4. Elegir el año al que se van a proyectar los escenarios.** ¿Cuál es el año base y el año proyectado? (15-35 años)
- 5. Elegir la escala a la que se van a proyectar los escenarios.** ¿Qué escala tendrán los escenarios? ¿Organizacional, territorial local, regional, estatal, continental, mundial?
- 6. Escenario cero** Es necesario tener una situación de partida, no obstante, para eso es necesario hacer un diagnóstico del presente. Por ejemplo, partir de la situación de múltiples crisis: ecológica, económica, social, política, etc. y realizar un análisis participado de cómo han evolucionado los principales impulsores de cambio en los últimos 30 años.
- 7. Impulsores de cambio** Dependiendo del escenario en el que vayamos a trabajar, estos impulsores se convierten en factores más concretos. En cada una de las seis áreas citadas a continuación se identifican y se definen los factores que tienen suficiente importancia como para que pudieran ser escogidos como ejes. • Sociales - Culturales • Científicos - Tecnológico • Económicos • Políticos • Ambientales • Legales

EJEMPLOS			
AMBIENTALES	PSICOCULTURALES	SOCIOPOLÍTICOS	ECONÓMICOS
Disponibilidad de recursos naturales	Presencia de valores de equidad y justicia social	Regeneración democrática (institucional)	Impacto de la crisis postpandemia
Efectos del cambio climático y crisis ecológica	Revalorización de lo público; sanidad, educación, servicios sociales	Igualdad/desigualdad social	Modelo económico imperante
Pérdida de biodiversidad	Modelo educativo	Organización y participación ciudadana	Mercado laboral: precariedad...
		Movimientos migratorios	Sectores principales económicos a nivel estatal

Fuente: ¿Cómo serán las empresas de la Economía Social a nivel estatal en el año 2030? (Economistas sin Fronteras 2021).

Una vez analizada la situación de partida será necesario elegir los ejes sobre los que crearemos los Escenarios de Futuro. Los criterios para elegir los ejes dependiendo el tema son:

1. **Importancia.** ¿Cuáles tienen más importancia o son más impactantes en el devenir del futuro?
2. **Incertidumbre.** ¿Qué criterios (de los más importantes seleccionados anteriormente) tienen más incertidumbre sobre cómo van a ir en el futuro?, aquellos de los que no tengo nada de información.
3. **Menor grado de influenciabilidad.** Dentro de los anteriores, ¿cuáles tienen menor grado de influenciabilidad a la escala territorial en la que nos movemos? Ejemplo: la capacidad de influencia de Madrid en el cambio climático a nivel mundial. En este caso la influenciabilidad es poca. En este punto se recomienda no escoger dos ejes de la misma categoría para aportar más diversidad a los escenarios.

8. Construir las narrativas Una vez identificados los ejes que marcan los escenarios que se quieren crear, se construye la narrativa en cada uno de ellos. Es necesario tener en cuenta que no se trata de adivinar lo

que va a pasar en los próximos años sino de imaginar esos escenarios, de soñar, aplicando la creatividad y el conocimiento. Los escenarios pueden crearse de manera gráfica o utilizando diferentes elementos.

9. Construir propuestas para realizar el cambio. Backasting Tras narrar cómo se imagina cada escenario, se puede agrupar los elementos en cada uno de ellos en áreas de trabajo para posteriormente crear acciones en esas áreas. En segundo término indicar qué es lo más deseable que interesa o gustaría que pasara, así como aquello que no se desea que suceda.

Posteriormente, se genera un espacio creativo donde surgen propuestas de cambio. Algunas de las preguntas potenciadoras para iniciar ese espacio pueden ser:

- ¿Qué podemos hacer para fomentar las características deseables de los distintos escenarios de futuro? •
- ¿Qué podemos hacer para evitar las características no deseables de los distintos escenarios de futuro? •
- ¿Hay propuestas que generen sinergias?

DESCRIPCIÓN DEL PRESENTE	MEDIDAS A CORTO PLAZO (resultado inmediato)	MEDIDAS A LARGO PLAZO (continuadas en el tiempo)	DESCRIPCIÓN DE LOS POSIBLES FUTUROS 2040	
			<i>Deseable</i>	<i>No deseable</i>
Desempleo			<i>Formación innovadora</i>	<i>Ausencia de formación</i>
Contratación precaria			<i>Reducción de los contratos temporales</i>	<i>Precariedad de los contratos</i>

En último término, tras indicar las acciones deseables volvemos hacia atrás en el periodo temporal, marcado “backasting” para marcar acciones de los escenarios a corto y largo plazo, recorriendo el camino “hacia atrás” desde el futuro hasta el presente

Más información: <http://www.escenariosdefuturo.net/>