



Co-funded by
the European Union

2021-1-ES02-KA220-YOU-000029188



PARTE B

PACK DE HERRAMIENTAS
NO FORMALES DEL
EMPRENDIMIENTO SOCIAL
DIGITAL



Tabla de contenidos

Introducción	3
1. Enfoque colaborativo	4
1.1 ¿Qué es el enfoque colaborativo?	4
1.2 Herramientas de colaboración online	6
2. Desarrollar una idea de negocios	9
2.1 Pero, ¿qué es un plan de negocios?	9
2.2 Plantillas guía para plan de negocios	10
2.3 Ejercicios	13
3. Juegos de rol	22
3.1 Sobre juegos de rol	22
3.2 ¿Cómo pueden enseñar los juegos de rol?	23
3.3 Beneficios de los juegos de rol	23
3.4 ¿Cómo se usa la metodología?	23
3.5 Ejercicios	25
4. Gamificación	29
4.1 Convertir el proceso de aprendizaje en un juego	29
4.2 Psicología y motivación	31
4.3 Elementos del juego	32
4.4 Creación de retos	34
4.5 Gamificación en un contexto "rompehielos"	34
4.6 Gamificación como actividad complementaria	34
4.7 Gamificación para el (re)diseño de actividades	39

5. Coaching y tutoría	41
5.1 Introducción al coaching	41
5.2 Lienzo del modelo de negocio social	44
5.3 Balance social de una empresa	71
5.4 ¿Qué es la mentoría?	78
5.5 Actividades de mentoría y herramientas	79
5.6 FAQ	81
5.7 Técnicas de remisión individual	82
5.8 Proporcionar entornos y recursos de aprendizaje	83

Introducción

El resultado diseñado tiene como objetivo estimular una reflexión sobre las características clave mencionadas, proporcionando insumos y conceptos clave útiles para los empresarios que quieren mejorar sus habilidades y/ o iniciar un nuevo camino en el ámbito empresarial. Los talleres propuestos prevén una serie de actividades basadas en una combinación de metodologías (educación formal y no formal)

La educación no formal desempeña un papel destacado en las actividades propuestas. La educación no formal es un tipo de educación que tiene lugar fuera del plan de estudios que ofrece la educación formal. Las actividades de aprendizaje no formal tienen lugar de forma voluntaria y están cuidadosamente diseñadas para fomentar el desarrollo personal, social y profesional de los participantes. La educación escolar formal suele basarse en una relación "vertical" entre alumno y profesor: el que posee los conocimientos y los transmite (profesor) y el que los recibe (alumno).

La educación no formal, por su parte, puede explicarse con la fórmula "aprender haciendo", o aprender directamente sobre el terreno. La metodología de aprendizaje consiste en la interacción entre el alumnado y las situaciones concretas que viven. No hay profesores que impartan lecciones ex cátedra: los jóvenes, los monitores juveniles y los educadores (formadores) desarrollan conocimientos y habilidades juntos, en una relación "horizontal".

1. Enfoque colaborativo

El aprendizaje colaborativo es una técnica educativa en la que los grupos trabajan juntos para mejorar el proceso de aprendizaje. Los grupos de estudiantes trabajan juntos para resolver problemas, realizar las actividades asignadas y aprender nuevas ideas. Los participantes se benefician de las ideas, habilidades, conocimientos y puntos de vista de los demás. Este tipo de aprendizaje amplía las perspectivas de los participantes.

1.1 Pero, ¿qué es el enfoque colaborativo?

El aprendizaje colaborativo es un método de aprendizaje activo. Implica a un grupo de dos (entre iguales) o más alumnos en grupos más grandes que trabajan juntos para resolver problemas, completar tareas o aprender más conceptos, defendiendo sus posiciones, replanteando ideas, escuchando otros puntos de vista y articulando sus puntos de vista.

Tienen un objetivo común y la responsabilidad de que su equipo aprenda y tenga éxito, pero sus funciones, recursos y organización dependen de ellos.

Se reparten los papeles entre ellos en función de sus puntos fuertes. En cuanto a las normas de participación, el propio grupo debe autodirigirse. Existen 3 categorías principales de Enfoque Colaborativo.



Aprendizaje colaborativo

los alumnos realizan procesos individuales trabajando con otros, enseñándose unos a otros, centrándose en un objetivo común y autogestionándose como individuo y como grupo.

Aprendizaje cooperativo

implica interdependencias inherentes, como la tripulación de un teatro. Las funciones y responsabilidades están claramente definidas.

Competencia

con un uso adecuado, es más eficaz para desarrollar habilidades de colaboración, emprendimiento y liderazgo y funciona especialmente con equipos, incentivados con recompensas hacia las que trabajar.

1.1.1 Ejemplos de aprendizajes colaborativos

Pensar-participar-compartir: prever un tema de debate, una pregunta, una cuestión breve o problemática en la que los alumnos trabajen individualmente en una respuesta que luego se comuniquen entre sí por parejas. Por último, algunos o todos resumen los puntos clave de su debate para el gran grupo. Requiere poco esfuerzo para el aprendizaje activo pero no lleva mucho tiempo, manteniendo todas las ventajas.

Aprendizaje basado en problemas (o ABP): los alumnos de un grupo tienen que reflexionar sobre un problema concreto que se les ha presentado previamente para encontrar una solución. Es más útil porque pueden tener que plantearse problemas como los que tienen que hacer o harán en su vida, en general, o en el desempeño de su puesto de trabajo.

Esta misma tipología incluye el Diseño Guiado, que es similar pero trabaja el problema por pasos, por ejemplo, el grupo podría hacer una investigación preliminar e informar, proponer compromisos e informar de nuevo.

Casos prácticos: los alumnos trabajan con problemas de ejemplo a partir de la experiencia.

Ejemplos de enfoques colaborativos

A través de las simulaciones, los educadores piden a los alumnos que adopten roles mientras realizan el trabajo de un grupo de resolución de problemas.

La enseñanza entre iguales significa que tanto el alumno profesor como el alumno alumno aprenden nuevos conceptos o refuerzan conceptos con los que están familiarizados. Un ejemplo de enseñanza entre iguales es la tutoría, que significa guiar el aprendizaje de un alumno más novato. Podría ser bueno pedir presentaciones para comunicar el material del curso a sus compañeros. La discusión en grupos pequeños ofrece a los estudiantes la oportunidad de interactuar con sus compañeros, escuchar y enseñar, y al y compartir un producto como un resumen de la discusión.



La edición entre iguales guía a los estudiantes mientras revisan mutuamente los borradores de sus trabajos escritos. De este modo aprenden el editor (que debe aprender a leer críticamente y a comunicar críticas) y el escritor (que debe aprender a evaluar y a recibir comentarios).

La estrategia del rompecabezas divide los problemas en partes pequeñas y asigna las partes a grupos que informan, aportando una pieza de la solución del rompecabezas. Por ejemplo, cada persona lee un artículo y lo presenta a los demás para hacer una síntesis de todos los materiales. Los enfoques y metodologías de aprendizaje mencionados se elaboran y adoptan a los temas del empresariado social en los siguientes capítulos de esta Guía práctica.

1.2 Herramientas de colaboración online

El concepto de competencia digital ha surgido paralelamente al desarrollo tecnológico y a medida que la sociedad ha ido reconociendo la necesidad de nuevas competencias. El desarrollo de las tecnologías permite y crea constantemente nuevas actividades y objetivos, por lo que la importancia de la competencia digital cambia constantemente y debe considerarse siempre en relación con la tecnología actual y su aplicación.



1.2.1 Marco de competencias digitales para educadores (DigCompEdu)

Las profesiones docentes se enfrentan a exigencias que cambian rápidamente y que requieren un conjunto de competencias nuevas, más amplias y sofisticadas que antes. La ubicuidad de los dispositivos y aplicaciones digitales, en particular, exige que los educadores desarrollen su competencia digital. El Marco Europeo para la Competencia Digital de los Educadores (DigCompEdu) es un marco científicamente sólido que describe lo que significa para los educadores ser digitalmente competentes. Proporciona un marco de referencia general para apoyar el desarrollo de competencias digitales específicas de los educadores en Europa. DigCompEdu está dirigido a educadores de todos los niveles educativos, desde la educación infantil hasta la educación superior y de adultos, pasando por la educación y formación general y profesional, la educación para necesidades especiales y los contextos de aprendizaje no formal.



Imagen 1. Ámbitos y alcance de DigiCompEdu

DigCompEdu detalla 22 competencias organizadas en seis Áreas. No se centra en las competencias técnicas. Más bien, el marco pretende detallar cómo pueden utilizarse las tecnologías digitales para mejorar e innovar la educación y la formación.



FIGURA 1: EL MARCO DIGCOMPEU. © UNIÓN EUROPEA.

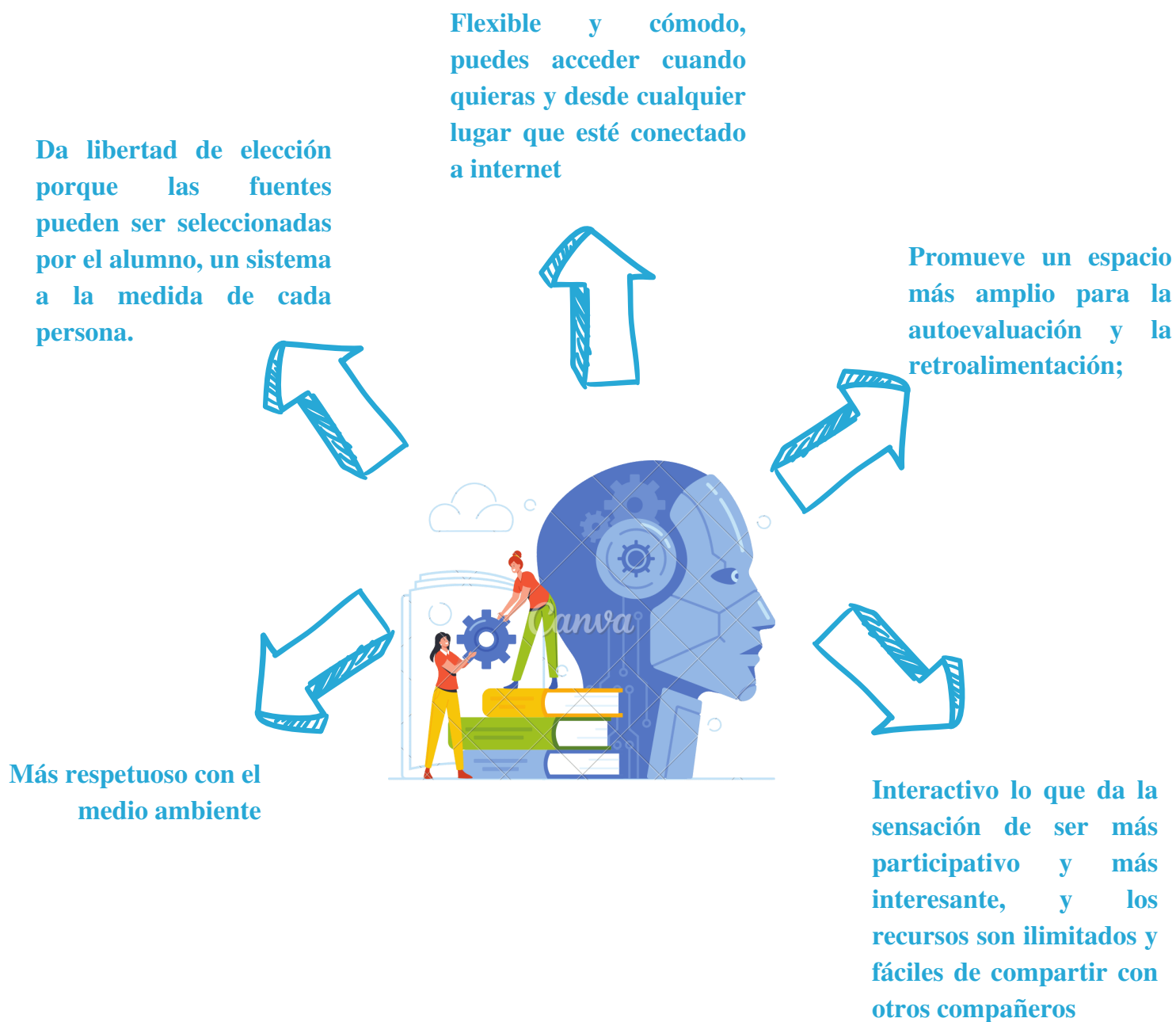
Imagen 2: Competencias DigiCompEdu y sus conexiones

El estudio DigCompEdu se basa en trabajos anteriores realizados para definir la Competencia Digital de los ciudadanos en general y las Organizaciones Educativas Digitalmente Competentes (DigCompOrg).

Contribuye a la Agenda de Capacidades para Europa recientemente aprobada por la Comisión y a la iniciativa emblemática de Europa 2020 Agenda de nuevas cualificaciones para nuevos empleos.



1.2.2 Ventajas de utilizar herramientas de e-learning

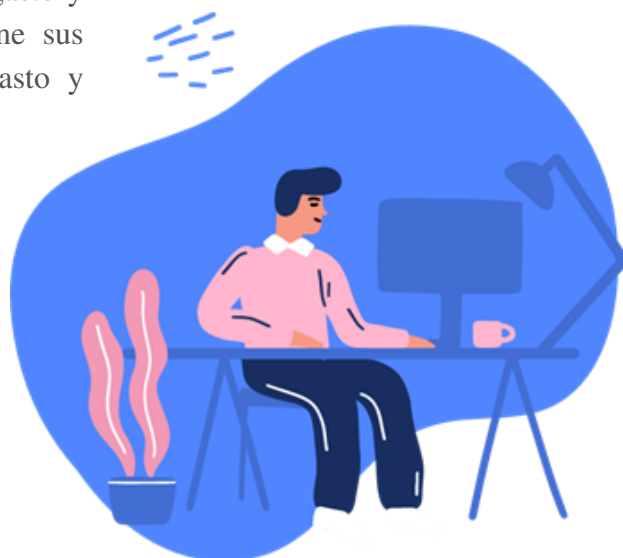


2. Desarrollar una idea de negocios

2.1 Pero...¿qué es un plan de negocios?

Un plan de negocio para una empresa social pretende cubrir los principales aspectos para la puesta en marcha y el funcionamiento de una iniciativa empresarial cuyo principal objetivo sea tener un impacto social en lugar de generar beneficios para los propietarios y accionistas, que utilice sus excedentes principalmente para lograr estos objetivos sociales y que esté gestionada por empresarios sociales de forma responsable, transparente e innovadora, especialmente a través de la participación de trabajadores, clientes y todos aquellos que se vean afectados por su actividad.

Representa el patrón que refleja cómo encajan las piezas que componen una empresa: quiénes son los clientes y qué se les ofrece, cómo se relaciona con ellos, cómo vende y cómo obtiene sus beneficios, en qué gasta sus principales partidas de gasto y en qué invierte su dinero. cómo vende y cómo obtiene sus beneficios, en qué gasta sus principales partidas de gasto y cuáles son sus recursos y actividades más importantes.



2.2 Guías para usar un plan de negocios

Este documento proporciona tanto directrices como criterios que deben reflejarse en la elaboración del plan de empresa. Los planes empresariales que cumplan estos puntos tendrán una ventaja competitiva.

Resumen ejecutivo

Responda de forma concisa y clara a las siguientes preguntas (máximo dos páginas)

- ¿Qué problema aborda su idea de negocio/proyecto?
- ¿Cómo resuelve ese problema la solución propuesta?
- ¿A quién beneficia su propuesta?
- ¿Cuál es el elemento innovador de su propuesta?
- ¿Qué relación tiene su propuesta con el sector?
- ¿En qué fase de desarrollo se encuentra su propuesta?
- ¿Cuál es su estrategia para que su propuesta sea sostenible y escalable?

Innovación

Explique por qué su propuesta es innovadora, viable y escalable.

- Descripción del producto y/o servicio.
- Prototipo del producto (si procede).
- Innovación: Explique cómo su producto/servicio representa una alternativa innovadora o mejora un proceso existente para resolver el problema.
- Conexión con el sector: Explique la conexión que tiene su solución innovadora con las necesidades existentes en la industria.
- Alcance: Explique cómo su solución puede resolver el problema al que se enfrenta y tener un impacto masivo y eficiente con respecto a las soluciones ya implantadas.

Viabilidad del mercado

Demuestre la necesidad y la demanda de su producto o servicio en el mercado

- Estudio de mercado y plan de crecimiento: oferta, demanda y competidores.
- Describa el mercado objetivo y el nicho de mercado (beneficiarios directos e indirectos).
- Ventaja competitiva que su organización tiene sobre los competidores en el mercado.
- Diseñe el logotipo y la presentación del producto y/o servicio.
- Defina la valoración y precios del producto y/o servicio.

Gestión y estructura organizativa

Demuestre cómo su organización y su equipo pueden implantar la solución y hacerla sostenible

- Establecer la misión y la visión de la organización
- Establecer objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Demostrar la experiencia y las capacidades de los miembros del equipo para desarrollar la solución.
- Relación con los clientes y alianzas con partes interesadas estratégicas - gobierno y/o sector privado
- Quién forma su equipo (personal, voluntarios, becarios) - si es posible, incluya enlaces a su perfil de LinkedIn y/o una breve descripción de la formación y experiencia profesional de cada miembro del equipo.
- Organigrama: lógico y estructurado, normas bien definidas sobre los derechos y responsabilidades de los empleados.
- Determina la forma jurídica de la organización en el país donde opera (si procede).
- Determina las propiedades intelectuales y/o patentes (si procede).
- Identifica los recursos, maquinaria y equipos (si procede).

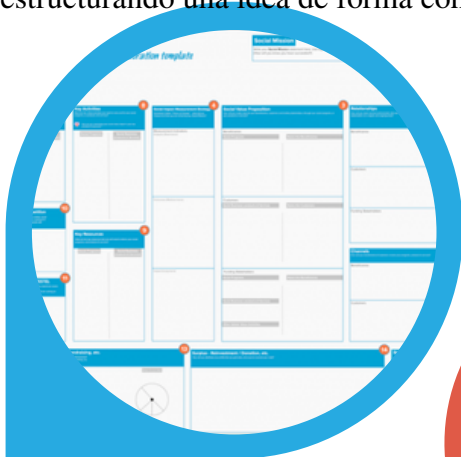
Viabilidad financiera

Demostrar que su organización es sostenible y rentable

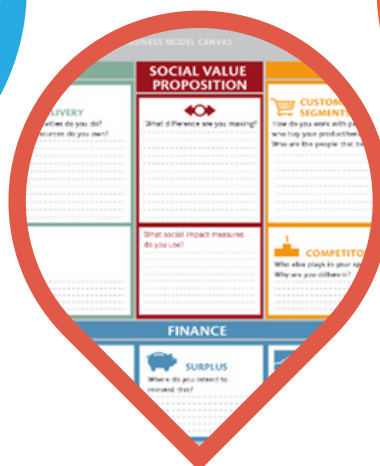
- Estados financieros (balance, flujo de caja y cuenta de pérdidas y ganancias)
- Análisis de las necesidades de capital
- Inversión inicial y rendimiento de la inversión
- Costes directos e indirectos e hipótesis generales (humanos, materiales y financieros)
- Estrategia de inversión prevista para los próximos 12 meses

Algunas plantillas de Business Canvas

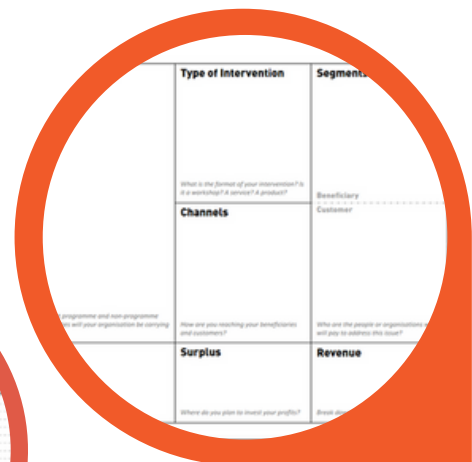
El Business Model Canvas (BMC) es una herramienta de gestión estratégica para definir y comunicar de forma rápida y sencilla una idea o concepto de negocio. Se trata de un documento de una página en el que se trabajan los elementos fundamentales de un negocio o producto, estructurando una idea de forma coherente.



socialbusinessmodelcanvas.swarthmore.edu



www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right



bmtoolbox.net/tools/social-business-model-canvas

2.3 Ejercicios

Nombre de actividad: Café empresarial

Tipo de actividad: Café mundial

Grupo de edad: n/a

Tamaño de grupo: ~30 pero no hay límite real

Duración: 10-15 minutos por ronda en cada mesa; 15 minutos para informar

Objetivos

- Fomentar la discusión y la lluvia de ideas entre individuos con una meta compartida pero con antecedentes diferentes;
- Crear un ambiente productivo.
- Debatir los diferentes enfoques para el emprendimiento social y sus puntos fuertes/débiles.

Materiales

- Bolígrafos
- Papel
- Rotafolio/papelógrafo.
- Todo lo que quieras llevar (café, galletas, bebidas, etc.).

Nombre de actividad: Café empresarial

Instrucciones

Introducción: El Café Mundial es una metodología que tiene su origen en la idea de que mediante la creación de un espacio de discusión informal puedes crear un ambiente que promueva el desarrollo de conversaciones significativas en relación a alguno de los temas de discusión.

A pesar de que el método en sí mismo tiene cientos de años, la primera vez que se escribió, paso por paso la metodología data del 1995 (J. Brown, D. Isaacs). Esta metodología específica se basa en 7 puntos cardinales, que son comúnmente conocidos como los Principios de Diseño:

- **Contexto:** un buen entendimiento de los temas que va a tratar durante el café es un factor crítico para el éxito. Solo de esta manera, conocerás qué temas tienes que poner el foco de atención, y quiénes son las personas que quieres incluir en la discusión;
- **Hospitalidad:** Dado que el punto definitorio de Café Mundial en su conjunto es la creación de un espacio informal para la discusión, es importante obviamente poner mucha atención en la creación del ambiente y el lugar;
- **Hacer las preguntas apropiadas:** Dependiendo del alcance de tu iniciativa, puedes decidir hacer diferentes preguntas en cada mesa o enfocarte en una pregunta única, amplia. En cualquier caso, es fundamental decidir adecuadamente qué preguntas vas a hacer, ya que la única manera de promover conversaciones significativas es plantear preguntas convincentes;
- **Contribución:** Algunas personas centrarán naturalmente la atención en las conversaciones, pero es frecuente el caso de que los participantes más sosegados y tranquilos pueden proveer a la conversión de comentarios y contribuciones importantes. Promover la participación de todos y cada uno de los miembros de las mesas es un importante deber del anfitrión de un café mundial;
- **Diversidad:** Involucrar personas con diferentes antecedentes (trabajo, vida, educación y más) promoverá conversaciones más interesantes que extenderán puntos de vista más dispares sobre los mismos temas. Esto asegurará que cada participante en la mesa pueda tener un mejor entendimiento y visión del tema en cuestión.
- **Escucha:** Para que todos puedan disfrutar de los beneficios del café mundial, empezar el evento con una explicación breve de la metodología, especialmente respaldando la importancia de escuchar atentamente las contribuciones de otras personas.
- **Reflexión e intercambio:** Al final del café invite a los participantes a reflexionar sobre las discusiones en las que han participado, dándoles varios minutos de autorreflexión. Al final de este paso, pide al grupo que comparta sus comentarios sobre toda la experiencia y sobre las discusiones en las que han participado.

Nombre de la actividad: Café empresarial

Ejercicio

1. Proporcione al grupo una introducción de la metodología del Café Mundial, junto con los principales objetivos de la sesión.
2. Divida a los participantes en pequeños grupos (4 ó 5 personas cada uno) y permita que se sienten en una mesa. Una vez que cada uno haya cogido un sitio, proporcione a cada mesa un tema “rector” ligado al emprendimiento social (10-15 minutos).

Cada mesa debe contar con suficientes marcadores y rotafolios para que apunten las contribuciones importantes que vayan saliendo durante la conversación.

Diferentes grupos iniciales requieren diferentes temas en función de su experiencia general sobre el tema, pero tome estos ejemplos guía para la actividad:

- ¿Cuáles son las oportunidades y retos de una empresa social y digital?
- Comparte algunos ejemplos de emprendimiento social y digital de tu comunidad local. Debate las similitudes y diferencias de varios contextos.
- ¿Cuáles piensas que son las cuestiones sociales que tu comunidad necesita abordar a través de la empresa social y digital?
- ¿Es la empresa social y digital una manera impactante y efectiva de llevar el cambio a la comunidad? ¿Cómo?
- ¿Cuál es el potencial de una empresa social/digital como herramienta para llevar la innovación a la comunidad?
- ¿Cuáles son las herramientas a disposición de un emprendedor social y digital principiante?
- ¿Cómo afecta la competencia digital a la posibilidad de éxito de una empresa social?
- ¿Cómo de impactante es la asunción de riesgos en la vida de un emprendedor social y digital?
- ¿Cuáles son los métodos de comunicación más eficientes para llevar los valores de tu empresa social y digital a tu comunidad/beneficiarios/clientes?

(Nota: edite/añada nuevas preguntas de acuerdo con las necesidades de tu grupo objetivo).

- 3) Una vez que haya terminado la primera ronda, pide al grupo que se muevan a la siguiente mesa, excepto un participante por mesa que hará de guía para aquellos que van a discutir el tema en las siguientes rondas.
- 4) Lleva a cabo cuantas rondas quieras pero no se sobreextienda, ya que la discusión tendrá un coste mental en los participantes y dificultará su capacidad para retener información y contribuciones importantes.
- 5) Pase a la fase de reunión informativa.

Nombre de actividad: **Café empresarial**

Reunión informativa

La reunión informativa, como se ha mencionado previamente, es una de las principales fundacionales para llevar a cabo correctamente un Café Mundial.

Una vez que lleve a cabo un número satisfactorio de rondas, pide a cada participante que tome unos minutos en silencio para reflexionar sobre las contribuciones discutidas y los temas abordados. Dándoles este tiempo para reflexionar les ayudará a consolidar la información recibida, mejorando su experiencia de aprendizaje.

Este proceso será guiado por algunas pregunta que deben realizarse como:

- ¿Cuáles son algunos de los feedbacks más importantes que ha recibido durante la discusión?
- ¿Está satisfecho con la actividad?
- ¿Alguna de la información que ha discutido ha cambiado en alguna forma su punto de vista y enfoque sobre el tema?
- ¿Usaría algunas de las contribuciones para el desarrollo de su idea social de negocio?
- ¿Tiene la oportunidad de expresar sus ideas tanto como le gustaría?
-

Una vez que les ha dado tiempo para reflexionar, pide al grupo que comparta con el resto de participantes su visión de la actividad, y algunos de los puntos que reflexionaron. En esta fase es importante promover la discusión entre el grupo mientras se mantiene un entorno seguro para el intercambio.

Sugerencias de seguimiento

Después del final del Café Mundial, proporcione a cada participante una foto de cada rotafolio de la mesa. Esto dará la posibilidad para cada uno de ellos de recibir aún más comentarios que pueden haberse perdido antes, y ayudarlos a recordar lo que han aprendido durante la actividad.

Además, si algunos participantes no pudieran llevar a tiempo para participar en algunas mesas temáticas, esto les permitirá tener al menos una comprensión aproximada de lo que se discutió y se hizo en la lluvia de ideas.

Más información:

- theworldcafe.com
- www.youtube.com/watch?v=0d0Gybq-l0

Discurso de presentación de emprendedores

Tipo de actividad: Discurso

Grupo de edad: Cualquiera

Tamaño de grupo: Cualquiera

Duración: 120 minutes

Objetivos

- Comprender la importancia de la retroalimentación para mejorar el propio talento.

Materiales

- n/a

Discurso de presentación de emprendedores

Instrucciones

1. Invite a un grupo de emprendedores sociales a inscribirse en la comisión de evaluación de las ideas de negocio.
2. Pida a los participantes que preparen sus presentaciones por adelantado. Tendrán 5 minutos para la presentación y otros 5 minutos para responder preguntas que la comisión les hará llegar.
3. Pida a los participantes que tengan cualquier tipo de soporte digital para sus presentaciones (PPP, video, etc.).
4. Al final de la presentación pida a la comisión que elija la mejor propuesta y que la recompense en consecuencia.
5. Proporcione un espacio para la retroalimentación y comentarios de mejora. Aborde especialmente lo siguiente:
 - Dificultades que encuentra y cómo las resuelve.
 - Retos/obstáculos que aún están en su modelo de negocio social.
 - ¿Qué es lo que más ha disfrutado del proceso?

Consejos para la presentación:

- **Preséntese** al principio de cada discurso y asegúrese de que el nombre de la empresa está incluido correctamente en cada diapositiva digital.

Sugerimos mantenerlo aproximadamente en 10 diapositivas y ser simple.

- **Traiga evidencia** - inversores como usted, y asegúrese de que tiene suficientes elementos para que comprendan que ha investigado mucho el mercado y a sus clientes futuros antes de empezar su propio negocio.
- **Mientras describe su producto/servicio asegúrese de mencionar cómo va a contribuir.**
- **Hágalo elegante**, no escriba demasiado, las gráficas explican mucho y a veces son más fáciles de seguir para aquellos que le escuchan. Sea cuidadoso en no usar excesivamente los gráficos.
- **Sea específico:** presente solo un producto y conéctese con el segmento de mercado específico.
- **Sea claro:** ¿Qué quiere?, ¿Qué necesita?, ¿Qué quiere decir? Responder a estas preguntas hace más fácil para aquellos que están escuchando seguirle durante su presentación.
- **Todo el mundo quiere ser especial:** reflexione sobre cómo impresionar a la comisión en relación con su producto. ¿Cuál es el aspecto más interesante de su idea de empresa social? ¿Por qué?
- **Expresa propósito social, ética y valores** si está en la visión de su empresa.
- **Esté preparado:** la comisión seguramente le requerirá más información y debe estar listo para responder con confianza.
- **Gestione bien el tiempo:** tendrá 5 minutos para asegurarse que los aspectos importantes encajen en ese límite.
- **Plan futuro:** ¿Cuál será su siguiente paso?

Discurso de presentación de emprendedores

Reunión informativa

Pregunte a los participantes lo que piensan en relación al proceso que han llevado a cabo:

- ¿Cómo se siente en cuanto a esta actividad?
- ¿Qué es lo más interesante que ha aprendido?
- ¿Cuáles son los pasos más difíciles de elaborar? ¿Encuentra alguna dificultad en alguna de ellas?
- ¿Hay algo que haya aprendido o experimentado que le haya sorprendido? ¿Puede explicar el qué y de qué manera?

Sugerencias de seguimiento

Dar retroalimentación regular

La retroalimentación es un proceso que requiere atención constante. Cuando necesite decir algo, dígalo. Las personas sabrán donde están todo el tiempo y habrá menos sorpresas. De esta manera, los problemas no se irán de las manos. No es un evento de una vez al año o de una vez cada tres meses. Mientras que este podría ser el ritmo de una retroalimentación formal, una retroalimentación informal, simple se va a dar de manera más frecuente que aquella - quizás cada semana o cada día, dependiendo de la situación. Con retroalimentación informal y frecuente como esta, nada que se diga durante las sesiones de retroalimentación formal deberá ser inesperado, sorprendente o particularmente difícil.

Discurso de presentación de emprendedores

Más información

CONSEJOS PARA FORMADORES

Hágalo un proceso y una experiencia positiva

Regla Número Uno: Antes de dar retroalimentación asegúrese de recordar por qué lo está haciendo. El fin de dar retroalimentación es mejorar la situación o actuación. No conseguirá eso siendo duro, crítico u ofensivo.

Prepare sus comentarios:

No querrá leer un guión pero necesitará ser claro sobre lo que va a decir. Esto le ayuda a estar encaminado y ceñirse a los problemas.

Sea específico

Dígale a la persona exactamente lo que necesita mejorar. Esto asegura que se ciñe a los hechos y hay menos espacio para la ambigüedad. Si le dice a alguien que ha actuado de manera no profesional, ¿qué significa eso exactamente? ¿fueron demasiado ruidosos, demasiado amistosos, demasiado casuales, o iban mal vestidos? Recuerde ceñirse a aquello que conoce de primera mano. Se encontrará rápidamente en terreno inestable si comienza a dar retroalimentación basada en la visión de otras personas. Intente no exagerar para llamar la atención sobre un punto. Evite palabras como “nunca”, “todo” y “siempre” porque la persona puede ponerse a la defensiva. Siempre discuta el impacto directo del comportamiento y no sea personal o busque culpar.

Critique en privado

Mientras que en público el reconocimiento se aprecia, el escrutinio público no. Establezca un lugar seguro para poder hablar donde no sea interrumpido u oído por otros.

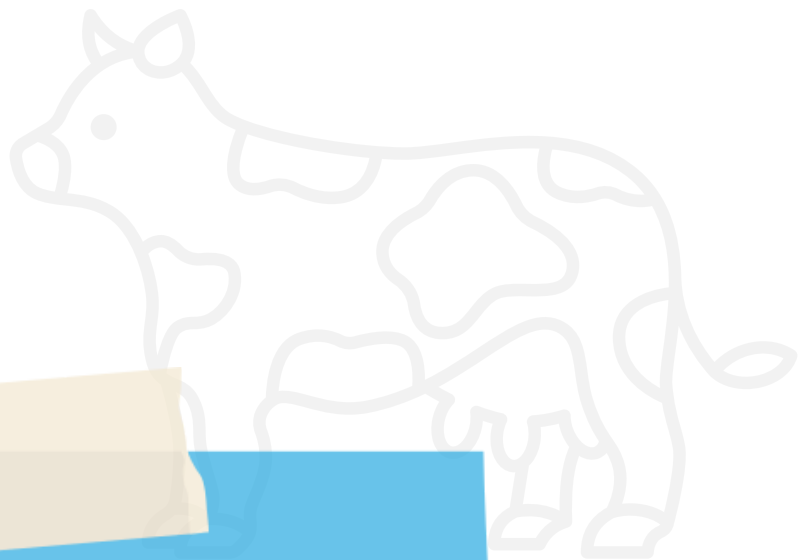
Limite su enfoque

Una sesión de retroalimentación debería no discutir más de dos cuestiones. Cualquier cosa más que eso y arriesgara que la persona se sienta atacada y desmoralizada. Debe ceñirse también a comportamientos que la persona puede cambiar o influencia en realidad

Hable en positivo

Una buena regla es empezar con algo positivo. Esto ayuda a que la persona esté a gusto. También les permite “ver” cómo se siente el éxito y les ayuda a tomar las decisiones correctas la próxima vez. Siempre y cuando no sea forzado, puede también ayudar a dar una retroalimentación positiva al final de la sesión de retroalimentación. De lo contrario, las personas pueden terminar sintiéndose abatidas y sin valor.

El ejercicio de la vaca tonta



Este ejercicio, extraído directamente del libro Generación de modelos de negocio, puede servir para romper el hielo, pero también puede ayudar a las personas y/o a los equipos a entrar en un modo de pensamiento innovador.

Divida a los participantes en pequeños grupos (recomendación: de 3 a 5 personas por grupo, pero puede ser cualquier número).

Definir todas las características de una vaca (por ejemplo, emite mugidos, produce leche, come todo el día) / 3 min.

Utiliza las características para crear un negocio innovador utilizando una vaca / 20 mins

Utilice papel milimetrado para esbozar tu idea y prepare una presentación al resto del grupo / 20 mins

- Respete estrictamente el tiempo asignado a cada actividad.
- El facilitador ofrece observaciones y comentarios según sea necesario.
- -Después del ejercicio, un facilitador puede reflexionar con el grupo sobre los retos y sentimientos de esbozar ideas, así como sobre la dinámica de generar ideas en equipo.
- Materiales necesarios: hojas de rotafolio, rotuladores de varios colores para cada equipo, cinta adhesiva y una pared para pegar los papeles.

3. Juegos de rol

Los juegos de rol le permiten interpretar a cierta persona y aplicar rápidamente el contenido a un proceso de aprendizaje para escenarios específicos. Permite usar la imaginación, el pensamiento abierto, y una experiencia previa.

3.1 Sobre juegos de rol

El juego de rol es una pedagogía que se ha usado en una amplia variedad de contextos y áreas de contenido (Rao & Stupans, 2012). Esencialmente, es la práctica de hacer que los alumnos tomen un rol específico y representarlos en un caso basado en un escenario con el propósito de aprender el contenido del curso o comprender “conceptos complejos o ambiguos” (Sogunro, 2004:367).

Las pautas para el juego de rol son normalmente modeladas en función de criterios realistas para que los estudiantes puedan aproximarse lo máximo posible al “caso real”. La investigación sobre los juegos de rol y las mejores prácticas existen desde la década de 1970; recientemente, sin embargo, el juego de rol ha sido promocionado como una herramienta más adecuada para necesidades actuales de los estudiantes universitarios más que para los métodos de enseñanza tradicionales (Rosa, 2012, and Bobbit et. al., 2001).

La pedagogía del juego de rol ha mostrado ser efectiva en conseguir resultados de aprendizaje en los tres principales dominios de aprendizaje: afectivo, cognitivo y conductual (Maier, 2002, Rao & Stupans, 2012). Haciendo que los estudiantes se metan en el papel de otra persona, practican la empatía y toman perspectiva. Esto puede dar lugar a una mayor autorreflexión y concienciación por parte del estudiante (Westrup & Planander, 2013; Sogunro, 2004). Cuando los estudiantes toman las habilidades que han aprendido en la teoría y las ponen en práctica, esto crea una conexión cognitiva más profunda hacia el material, haciendo más fácil que los estudiantes aprendan (McEwen, et. al., 2014; Johnson & Johnson, 1997). Finalmente, utilizar juegos de rol como una herramienta de entrenamiento ayuda a cambiar el comportamiento de los estudiantes y usar mejores prácticas en escenarios del mundo real (Beard, et. al., 1995).



3.2 ¿Cómo pueden los juegos de rol enseñar emprendimiento socio digital?

El juego de rol es un ejemplo interesante de aprendizaje activo y una estrategia de enseñanza. Puede incorporar drama, simulaciones, juegos y demostraciones de escenarios de la vida real relacionados con el tema. Hay muchos estudios que sitúan el juego de rol como una metodología de aprendizaje centrado en muchas aplicaciones. El objetivo es implementar actividades auténticas que puedan atraer a los alumnos (Reeves, Herrington, & Oliver, 2002). Por ejemplo, Green y Blaszczynski (2012) sugirieron que el juego de rol era adecuado para una enseñanza de habilidades blandas (personal y social) para estudiantes y profesionales. En este capítulo, analizaremos actividades, como los juegos de rol y estudio de casos para plantear preguntas y presentar problemas a los participantes para que lidien con los temas del emprendimiento social.

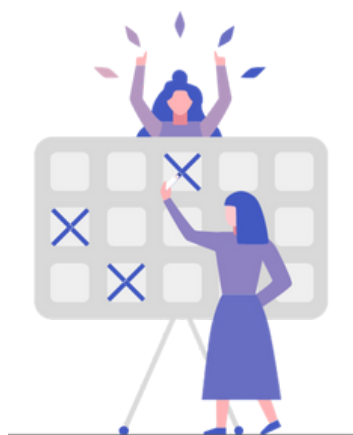
3.3 Beneficios de los juegos de rol

El juego de rol es un drama corto representado por los participantes. Sin embargo, los participantes aprovechan sus propias experiencias de vida para interpretar el rol de una situación, los juegos de rol son en su mayoría improvisados. Pueden mejorar el entendimiento de una situación y alentar la empatía hacia las personas que están representando. Los juegos de rol es un instrumento sensible por lo que necesita usarse cuidadosamente. Es esencial que las personas tengan tiempo de entrar en sus roles y también, al final, salir de ellos.

En segundo lugar, todo el mundo necesita respetar los sentimientos de los individuos y del grupo social. Los juegos de rol extraen lo que los participantes piensan de otras personas a través de su “habilidad” para interpretarlos o imitarlos. ¡Esto es también lo que hace que estas actividades sean divertidas! Sin embargo, la experiencia por sí sola no es suficiente. Para aprender de esta experiencia, es importante reflejar lo que ha pasado, extraer conclusiones y practicar lo que has aprendido: sin reforzamiento, el aprendizaje se perderá.



3.4 ¿Cómo se usa la metodología?



Por tanto, ¿cómo debe usar la metodología del juego de rol de manera que sea aceptable, divertida, atractiva y llena de aprendizaje? Desarrollamos un programa guiado paso por paso para jóvenes trabajadores y educadores a los que les gustaría enfocar el tema del emprendimiento social a través de los juegos de rol.

La estructura de la metodología propuesta puede cambiarse y adaptarse a la hora de implementar los talleres, de acuerdo con las necesidades específicas de los participantes y considerando el propósito final que los facilitadores quieren lograr.

3.4.1 Metodología

La plantilla de guion: es un documento metodológico que guía toda la actividad y está compuesta por 3 partes diferentes:

- **La construcción del juego de rol:** Describa los diferentes pasos a seguir para preparar el juego de rol.
- **La simulación:** Proporcione guías sobre cómo debe el facilitador organizar la reunión donde los juegos de rol van a llevarse a cabo.
- **La retroalimentación personal:** Proporcione una guía sobre cómo la retroalimentación individual debe ser proporcionada una vez que cada ronda del juego de rol haya finalizado.



Mientras que el tema elegido para cada ronda del juego de rol es común en todos los escenarios, cada contexto debe ser adaptado a las especialidades de cada público objetivo.



La información del juego de rol: Incluye la descripción del contexto específico propuesto para los juegos de rol. Es creada por el facilitador, y es adaptada al sujeto elegido para cada juego de rol.



La nota de soporte de animación: Es un documento interno que sirve para guiar la observación y entendimiento de cómo anotar el comportamiento del emprendedor durante el juego de rol. También ayuda a preparar el informe de observaciones, que será entregado al emprendedor al final de la retroalimentación. La nota de soporte de animación se preparará para todos los participantes en el juego de rol.



El informe de observaciones: Es el informe de la actividad que incluye la “evaluación” general de la interpretación del emprendedor durante el juego de rol. Dentro del informe de observaciones, hay una cuadrícula de evaluación - será usada para evaluar el comportamiento de cada beneficiario durante los juegos de rol (una cuadrícula por beneficiario). Sirve de base para la discusión durante la retroalimentación individual.

3.5 Ejercicios

Creando una simulación

Tipo de actividad: Juego de rol

Edad del grupo: 17- 35 años

Tamaño del grupo: Grupos pequeños: 4-5

Duración: 60 minutos

Objetivos

- La actividad emplea el juego de rol para evaluar las habilidades transversales del emprendedor social.

Materiales

- Copias de las escenas del juego de rol (una escena por grupo).
- Una copia de la hoja de “escenario de casos”.
- Espacio para interpretar el juego de rol.

Creando una simulación

Instrucciones

1. **Explicar a los participantes que van a interpretar una serie de entrevistas** para un trabajo como asistente de oficina en el departamento de servicios al cliente de una pequeña empresa. Cada solicitante tiene un rol. Pida cinco voluntarios para que interpreten a los empleados que van a realizar la entrevista y otros cinco que van a ser los solicitantes del puesto.
2. **Reparta las cartas de rol.** Deje que cada jugador de rol elija uno o dos amigos para que le ayuden a desarrollar su papel. Deles 10-15 minutos para prepararse.
3. **Ponga una mesa y 2 sillas en el centro de la estancia** y pida al resto del grupo que tome sus asientos como observadores. Pida a un observador que sea el cronometrador.
4. **Comience el juego de rol.** Pida al primer empleado que llame al primer solicitante. La escena debe ser breve, no más de 5 minutos.
5. **Invite al segundo empleado a que tome asiento** en la mesa y que entreviste al segundo solicitante.
6. **Cuando todas las entrevistas hayan finalizado, pida a los participantes que salgan de su rol** y que se unan a los observadores para la reunión informativa y la evaluación.

Reunión informativa

Reunión informativa y evaluación.

Comience por preguntar a los entrevistados:

- ¿Cómo se ha sentido durante la simulación? ¿Qué le ha gustado y qué no?
- ¿Cómo de bien considera que se ha enfrentado a su rol? ¿Qué ha sido lo más difícil?

A continuación, pregunte a los entrevistadores:

- ¿Cómo se ha sentido durante la simulación? ¿Qué le ha gustado y qué no?
- ¿Cómo de bien considera que se ha enfrentado a su rol? ¿Qué ha sido lo más difícil?

A continuación, pida a los observadores que comenten

- ¿Pueden estas situaciones ocurrir en la vida real?
- ¿Han mostrado los entrevistadores respeto y consideración hacia las personas que estaban entrevistando? ¿Cómo se ha sentido durante este juego de rol?

Más información

Consejos para formadores

Sugerimos que involucre modelos externos a seguir, socios asociados o grupos de interés diferentes, con experiencia en las materias elegidas. Los modelos de rol pueden también ayudar al formador/facilitador en la definición de los diferentes contextos y perfiles empresariales que van a interpretar los emprendedores. Trabajar con asociados trae valor añadido real a la actividad.

Material para el ejercicio

Contexto

En este juego de rol tendrá el papel de un pequeño empresario propietario de una floristería. Su tienda apoya el empleo de personas con discapacidad. La tienda está en Roma, obtiene sus materias primas directamente con productores y proveedores locales que desarrollan una cadena de agricultura sostenible. La tienda es ampliamente reconocida en su ciudad por su declaración en materia social. Su empresa existe desde hace 10 años. Los ingresos de su negocio rondan los 400K€.



Sus productos principales:

- Flores: Gran volumen de ventas. Sus productos más significativos.
- Arreglos florales: Oferta menos desarrollada. Está haciendo una gran promoción en redes sociales.
- Reparto de flores: En desarrollo. La empresa desea ampliar su público objetivo.

Sujeto escena 1: Reclutamiento

Contexto: Está buscando reemplazar un florista para un contrato fijo. Ha recibido un currículum y al candidato para una entrevista de trabajo.

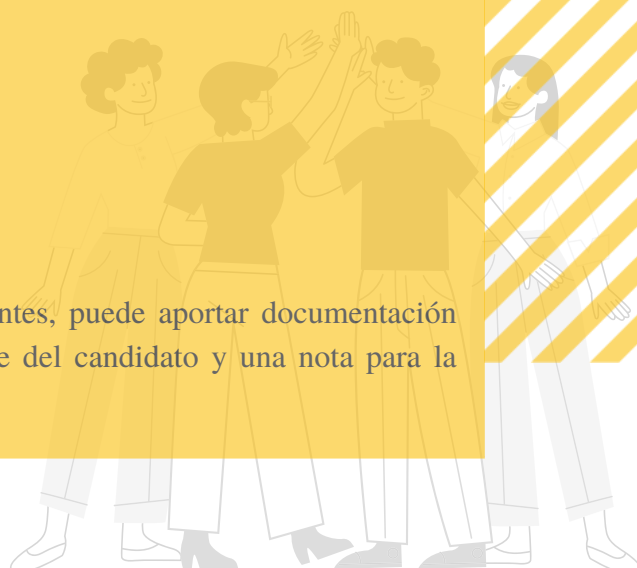
El entrevistador: Juega el papel del candidato al puesto.

Información del reclutamiento: Reemplazo de Ángela, la anterior florista que ha dejado el puesto de trabajo debido a sus dificultades para colaborar con otros compañeros de trabajo. Está buscando a un candidato con experiencia que se autogestione y que tenga un buen espíritu de trabajo en equipo.

Recordatorios sobre la entrevista de trabajo:

- Pida al candidato/a que se presente.
- Pida al candidato/a que explique lo que ha entendido sobre la descripción del puesto de trabajo.
- ¿Por qué dejó su anterior empleo?
- Fortalezas / Debilidades.
- ¿Cómo explica el periodo de desempleo?
- Trabajo en equipo.
- Objetivos del candidato, sus expectativas.
- Expectativas salariales.

Adicional: Si desea dar más información a los participantes, puede aportar documentación como: descripción del puesto de trabajo, curriculum vitae del candidato y una nota para la entrevista de trabajo.



Sujeto de la escena II: Cita anual

Contexto: Su empleado (vendedor en la floristería) ha estado trabajando para la empresa durante 3 años. Necesita tener una reunión anual con él/ella para enfocar su actividad, expectativas de futuro, etc.

El entrevistador: Juega el papel del empleado.

Información sobre el juego:

Perfil del empleado: Sara ha estado trabajando para la empresa durante 3 años y valora mucho su espíritu de equipo. Desafortunadamente, en muchas ocasiones ha sido testigo de situaciones en las que ella ha mostrado falta de delicadeza cuando hablaba con clientes. Encima de eso nunca ha sido puntual.

No hay posibilidad de un aumento de sueldo porque la empresa no tiene fondos suficientes (pequeña producción) y el desempeño del empleado no refleja los criterios para un aumento.

Adicional: Si desea proporcionar más información a los participantes, puede proporcionar documentación, como: una plantilla de revisión anual.

Sujeto de escena III: Resolución de conflictos

Contexto: El comportamiento de uno de tus empleados amenaza el ambiente de trabajo de la empresa. Tiene que gestionar este conflicto y encontrar soluciones para arreglarlo.

El entrevistador: tendrá el papel del empleado.

Información sobre el juego

Su empleado suele llegar tarde al trabajo. Tiene varios conflictos con sus compañeros por falta de espíritu de equipo. Varias personas que trabajan para usted creen que tiene problemas de comunicación. Tiene que hablar con él/ella sobre las causas y consecuencias de esta situación e intentar solucionarla para mantener un ambiente de trabajo saludable.

Recuerdos para la resolución de conflictos

- Comprenda las causas del mal comportamiento de su empleado;
- Pregúntele cómo ve esta situación y su opinión sobre cómo solucionarla;
- Explíquele que ésta no es una situación sostenible;
- Alerta sobre la posibilidad de una sanción o advertencia en caso de que la situación no mejore.

4. Gamificación

El uso de componentes de juego y diseño de juego digital enfocado en cuestiones de no-juego, como negocios y preocupaciones de efectos sociales, es conocido como gamificación. El factor más importante es la **motivación**. Es el concepto de hacer de la experiencia de aprendizaje un juego. La gamificación es una nueva estrategia basada en la psicología y en la motivación que pretende incrementar el deseo, participación y contribución del público objetivo y conseguir los resultados deseados a través de la participación activa. Es un método eficiente y atractivo para adquirir conocimientos y habilidades.



Cuando se trata de educación sobre emprendimiento social, la gamificación es bastante útil. La gamificación debe también aumentar las buenas emociones, como la simpatía y el disfrute mientras decrece la ira, el miedo o la envidia.

4.1 Transformando el proceso de aprendizaje en juego



La gamificación también debería potenciar las emociones positivas, como la simpatía y la diversión, y reducir la ira, el miedo y la envidia. Puede utilizar la gamificación tanto para diseñar nuevas experiencias de aprendizaje como para mejorar las ya existentes. Averigüe qué aspectos debe tener en cuenta al hacerlo.

Cuando uno piensa en su juego favorito, una de sus primeras características es el nivel de emoción y diversión que provoca mientras juegas. De acuerdo con Game for Change (una organización sin fines de lucro que apoya juegos serios para el cambio social), si diseccionar esta experiencia en características tangibles, el juego, como una manera organizada de jugar consiste en:

Objetivo	¿Qué tiene que hacer el jugador o el equipo para ganar?
----------	---

Reto	¿Cuáles son los obstáculos que puede poner en el camino del jugador para conseguir el objetivo de manera divertida e interesante?
------	---

El reto en el juego es el obstáculo que se interpone en el camino de los jugadores que quieren alcanzar la meta. Esta parte requiere pensamiento estratégico, planificación cuidadosa y la validación de los jugadores. Debe ser equilibrado, de manera que el juego no sea demasiado fácil o demasiado difícil de jugar.

Mecánica central	¿Qué acciones centrales o movimientos hace el jugador para potenciar el juego?
------------------	--

Componentes	¿Qué partes componen los materiales del juego?
-------------	--

Reglas	¿Qué relaciones definen lo que el jugador puede o no puede hacer en el juego?
--------	---

Las relaciones definen lo que un jugador puede o no puede hacer. Reglas claras y concisas son clave para diseñar un juego que pueda funcionar. Las preguntas que pueden ayudar en la definición de las reglas son: ¿de qué va el juego?, ¿cómo se gana el juego?, ¿cuántas personas pueden jugar?, ¿qué materiales se necesitan? y ¿cómo pueden usarse?, la puesta en marcha y ¿cómo se juega?

Espacio	¿Dónde tiene lugar el juego y cómo afecta el espacio de juego?
---------	--

Lugar donde se desarrolla el juego: importante que en este lugar las reglas puedan funcionar, de lo contrario, el juego no funcionará.

Transformar un proceso de aprendizaje en un juego requiere adoptar la mentalidad de un diseñador de juegos asegurándose de que el proceso de aprendizaje (haber aprendido algo como objetivo del juego) incluye todos los componentes. Para hacer que el juego se convierta en un proceso de aprendizaje, el aprendizaje (de un conjunto particular de conocimientos, habilidades, etc.) debe ser incorporado en un diseño de juego como uno de los resultados además de divertirse. ¿Cómo podemos revertir las cosas y usar el conocimiento de un juego diseñado para transformar el proceso de aprendizaje en un juego?

El proceso de aprendizaje no tiene que ser solo divertido, pero incluye todos los componentes de un juego - el proceso de aprendizaje tiene que tener un objetivo concreto que conseguir (individualmente, o en grupo), un reto - que haga el proceso más divertido y enriquecedor también, la mecánica central que establece cómo los alumnos avanzan en el proceso de aprendizaje y mantienen su motivación/compromiso/diversión, componentes - que apoya.

4.2 Psicología y motivación

El artículo “Aprovechando el poder de la dinámica del juego” (Kim, 2012) menciona que los juegos pueden ayudar en el proceso de aprendizaje porque los alumnos generalmente están más motivados y comprometidos en comparación con los enfoques de aprendizaje tradicionales.

El artículo “Perspectivas Psicológicas sobre la Motivación a través de la Gamificación” (Sailer et al., 2013) explora la motivación en el contexto de la gamificación y define la motivación como “los procesos psicológicos que son responsables de iniciar y continuar la meta dirigida a comportamientos”.



Continúa articulando mecanismos motivacionales diversos y más prominentes que se pueden derivar de la teoría y que para el contexto de la gamificación tienen funciones en la indagación del tirón motivacional de los elementos de juego y el diseño de entornos de juego motivadores. Estos mecanismos motivacionales son:

1. "Los jugadores con un fuerte motivo de logro probablemente estarán motivados si la gamificación hace hincapié en los logros, el éxito y el progreso".
2. "Los jugadores con un fuerte motivo de poder probablemente estarán motivados si la gamificación hace hincapié en el estatus, el control y la competición."
3. "Los jugadores con un fuerte motivo de afiliación probablemente estarán motivados si la gamificación hace hincapié en la pertenencia."
4. "Es probable que los jugadores estén motivados si la gamificación proporciona una retroalimentación inmediata en forma de refuerzo positivo y negativo."
5. "Es probable que los jugadores estén motivados si la gamificación ofrece recompensas".
6. "Es probable que los jugadores estén motivados si la gamificación ofrece un objetivo claro y alcanzable."
7. "Es probable que los jugadores estén motivados si la gamificación destaca las consecuencias resultantes de un objetivo."
8. "Es probable que los jugadores estén motivados si la gamificación destaca la importancia de la acción de una persona dentro de una situación determinada."
9. "Es probable que los jugadores estén motivados si la gamificación fomenta la orientación hacia el dominio en relación con los objetivos."

10. "Es probable que los jugadores estén motivados si experimentan la sensación de competencia".
11. "Es probable que los jugadores estén motivados si experimentan el sentimiento de autonomía".
12. "Es probable que los jugadores estén motivados si experimentan el sentimiento de relación social".
13. "Es probable que los jugadores estén motivados si la gamificación satisface los intereses de los jugadores y despierta interés por el contexto situacional."
14. "Es probable que los jugadores estén motivados si la gamificación aumenta la sensación de flujo al proporcionar retroalimentación directa."
15. "Es probable que los jugadores estén motivados si la gamificación aumenta la sensación de flujo al proporcionar un objetivo claro."
16. "Es probable que los jugadores estén motivados si la gamificación permite la sensación de flujo adaptando el nivel de dificultad a las habilidades y competencias individuales de cada uno."
17. "Es probable que los jugadores estén motivados si la gamificación disminuye sentimientos negativos como el miedo, la envidia y la ira."
18. "Es probable que los jugadores estén motivados si la gamificación aumenta los sentimientos positivos como la simpatía y el placer."

4.3 Elementos del juego

Esta sección trae más claridad a la relación entre elementos de juego y mecanismos motivacionales, a saber cómo usar la primera para conseguir la última. Es importante enfatizar que mientras que los elementos únicos tienen diferentes funciones - solo mientras se interactúa pueden tener una variedad de efectos motivacionales complejos. Las articulaciones de estos elementos expuestos en el mencionado artículo *Perspectivas Psicológicas sobre la Motivación a través de la Gamificación* (Sailer et al., 2013) son las siguientes:



1. Puntos

- Funcionan como refuerzos positivos inmediatos.
- Pueden verse mayormente como recompensa visuales, previsto para las acciones ejecutadas.

2. Insignias - Representación visual de los logros

- Cumplir con las necesidades de los jugadores para el éxito y abordar a las personas con un fuerte motivo de poder.
- Funcionan como símbolos de estatus virtuales. Se dirigen a personas con un fuerte motivo de poder.
- Funcionan como una forma de identificación de grupo al comunicar experiencias y actividades compartidas y por lo tanto, abordar a las personas con un fuerte motivo de afiliación.
- Tener una función de establecimiento de objetivos.
- Puede fomentar el sentimiento de competencia de los jugadores.

3. Tablas de clasificación - información sobre el éxito de los jugadores

- Las tablas de clasificación individuales fomentan la competición y abordan los motivos de logro y de poder.
- Para los jugadores en la parte superior de las tablas, los sentimientos de competencia pueden aumentar.
- Las que proporcionan una puntuación del equipo fomentan que los miembros del equipo tengan sentimientos de relación social.

4. Barras de progreso (la progresión hacia una meta) y gráficos de rendimiento (comparan las puntuaciones individuales con las puntuaciones previamente logradas)

- Tanto las barras de progreso como los gráficos de rendimiento proporcionan retroalimentación.
- Las barras de progreso proporcionan metas claras.
- Los gráficos de rendimiento comparan la actuación de los jugadores con actuaciones previas y de este modo centrarse en mejorar y fomentar una orientación de dominio respecto a las metas.

5. Misiones - charlas cortas y recompensas relacionadas

- Proporcionan metas claras.
- Resaltan las consecuencias resultantes de la meta.
- Enfatizan la importancia de la acción de los jugadores dentro de una situación dada.

6. Historias significativas - en determinadas actividades.

- Pueden reunir el interés de los jugadores y despertar el interés por el contexto situacional.
- Ofreciendo una variedad de historias y opciones significativas dentro de las historias, los sentimientos de autonomía pueden surgir.
- Pueden fomentar también y aumentar sentimientos positivos.

7. Avatares y desarrollo de perfiles - la representación visual del jugador en la forma de un personaje elegido

- Las opciones relacionadas con los avatares ofrecidos, que conducen a diferentes formas de juego, pueden fomentar los sentimientos de autonomía.
- Los sentimientos positivos y lazos emocionales pueden surgir proporcionando avatares y llevando a cabo un progreso de desarrollo con el avatar.

4.4 Creando retos

De acuerdo con Kim, un juego bien diseñado es aquel que proporciona paso por paso la estructura hacia la consecución de la meta de los jugadores. En un juego, un jugador es consciente de las habilidades que necesita para avanzar en el juego mientras recibe recompensas coincidentes con los logros y recibe retroalimentación sobre su actuación. Esto es clave para motivar a un jugador a hacer todas las tareas necesarias para lograr el objetivo. Gradualmente, aquellos se convierten en más desafiantes mientras las recompensas crecen. Una tarea de un diseñador de juego es diseñar los retos en niveles, a saber, definir qué eventos ocurren y en qué secuencia particular. Emergencia y Progresión son 2 modos clave de crear retos en el juego:



Emergencia - Un sistema complejo y dinámico de reglas define el comportamiento de ciertos juegos - el número de estados posibles es enorme: relativamente pocas mecánicas pueden crear un gran número de estados posibles.

Progresión - El diseñador esboza por adelantado los posibles estados del juego, ya sea mediante el diseño de niveles o alguna forma de scripting).

4.5 Gamificación en un contexto "rompehielos"

Al dar el pistoletazo de salida a sus actos y actividades para jóvenes, la forma en que establezca el tono al principio marcará en gran medida la experiencia de sus participantes. Será mejor que empieces divirtiéndote. Con un juego que tenga un buen equilibrio entre diversión, pero también estrategia y trabajo en equipo.

• Ejemplo 1: El desafío Marshmallow

1. Dividir un grupo en parejas.
2. Reparte a cada grupo 20 palitos de espagueti seco, 1 m de cinta adhesiva, 1 m de cuerda y 1 malvavisco.
3. Da a los equipos 20 minutos para construir la estructura más alta con el malvavisco encima.

Esta actividad requiere trabajo en equipo, comunicación e innovación. Una vez completado el reto, pida al grupo que discuta qué parte del ejercicio fue la más difícil, quién falló al principio, cómo se recuperó y qué pensó de los otros diseños.

4.6 Gamificación como actividad complementaria

Puedes utilizar la gamificación para "infectar" tu evento juvenil con juegos: combínalos con otros contenidos educativos y aumentarás la motivación, mejorarás el ambiente y elevarás la experiencia de aprendizaje de tu grupo o grupos. Sé creativo, no tengas miedo de salir de la zona de confort y haz que la gente juegue: mientras juegan, recargarán las pilas, tendrán la oportunidad de procesar (y aplicar) lo que están aprendiendo y enriquecerán su experiencia de aprendizaje al ver el proceso de aprendizaje y a sus compañeros de aprendizaje en un entorno radicalmente diferente mientras juegan.

Piensa en lo que hiciste durante un día

Mi diario

Tipo de actividad: Actividad individual

Duración: 20 mins/día durante una semana

Objetivos: Provoca una reflexión personal del día, centrándose en un tema específico relevante para los formadores de jóvenes - por ejemplo, explorar el problema que los jóvenes quieren abordar en su entorno, reflexionar sobre la propia huella de carbono de los jóvenes durante el día, reflexionar sobre los rasgos, valores, habilidades y puntos fuertes individuales de los jóvenes.

Materiales: Agenda/cuaderno de papel en blanco A4, rotuladores, bolígrafos, acuarela, tijeras, revistas, smartphones, herramienta PADLET (<https://padlet.com/>)

Piensa en lo que hiciste durante un día

Instrucciones

El diario es una colección (visual y/o textual) de notas que registran las experiencias individuales de jóvenes a través de pinturas, palabras, texto, bocetos, gráficos, collage o de cualquier otra forma. No hay una forma incorrecta de registrar las experiencias del día, tan solo es importante que se haga continuamente.

Reunión informativa

Los formadores pueden usar esta actividad siempre que se centren en un tema específico con los jóvenes y que necesitan recopilar las experiencias personales de los jóvenes para obtener una perspectiva más profunda de sus comentarios. Puede ser una buena actividad de inicio que sirva para registrar el estado inicial de los jóvenes durante la formación; pueden repetir la actividad al final de la formación - compararla les permitirá a los formadores de los jóvenes tener perspectivas de las diferencias y cambios potenciales que pueden ocurrir en el comportamiento de los jóvenes, actitudes, habilidades que la actividad ha provocado.

Sugerencias de seguimiento

Crear una exhibición (puede ser virtual o en persona) para participar en un aprendizaje por parejas y obtener otra visión en una retroalimentación colectiva sobre un tema de interés.

Más información

Los formadores pueden utilizar la herramienta PADLET (<https://padlet.com/>) y añadir retos de reflexión específicos para cada uno de los días y/o personalizar la actividad según la dinámica necesaria, el tema específico o el grupo de jóvenes.

www.footprintcalculator.org/en/quiz/0/food/category
calc.zerofootprint.net

¿Cómo eres de ético y ecológico?

Mi impacto

Tipo de actividad: Actividad individual + presentación y discusión en grupo

Duración: 1 semana

Objetivos: Cartografiar las perspectivas de los jóvenes en sus rutinas diarias, hábitos, comportamientos y actividades que contribuyen a un mundo más justo y más igualitario.

Materiales: Teléfonos móviles y la herramienta CANVA (<https://www.canva.com/>)

¿Cómo eres de ético y ecológico?

Instrucciones

Los formadores de jóvenes instruyen a los jóvenes a foto documentar su comportamiento diario ético y ecológico durante una semana (no hay una manera incorrecta de hacerlo) - puede ser cualquier cosa, desde un producto que han comprado hasta una actividad que han realizado - mientras contenga un aspecto que los jóvenes consideren que es relevante cuando se habla de sus comportamientos personales éticos y ecológicos. Los jóvenes ponen su material fotográfico en una diapositiva, añaden cualquier cosa que le pueda dar valor añadido a su presentación y presentan las diapositivas en grupo.

Reunión informativa

Esta actividad puede conectarse con la actividad Mi Diario - si el tema de la actividad Mi Diario es p.ej. la huella ecológica o similar.

Sugerencias de seguimiento

Una aplicación de señal (<https://signal.org/en/>) puede ser usada creando un grupo donde los participantes puedan compartir sus fotos inspiracionales o actividades unos con otros, mejorando los comportamientos diarios.

La actividad puede centrarse en las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo ser más ético y ecológico en un entorno en línea? - instruir a los jóvenes a que exploren productos proveedores de servicios en línea que sean una alternativa a los que están usando en el momento (p.ej. buscador Ecosia).

Más información

www.humanetech.com/youth

4.7 Gamificación para el (re)diseño de actividades

Como ya se ha mencionado, la gamificación puede utilizarse tanto para diseñar nuevas actividades como para mejorar las ya existentes. Aunque pueda parecer que diseñar una actividad completamente nueva es más fácil, adaptar una ya existente también puede ser muy divertido y gratificante. Además de pensar en cómo darle forma de juego, este proceso también le permite, como equipo, cuestionar y replantearse críticamente algunos de los contenidos, métodos y herramientas de las actividades. Reúna a su equipo y acepte este reto: ¡gamifique una de sus actividades existentes para jóvenes! Sea paciente, piense con originalidad y no tenga miedo de dar un paso al frente y probar.

¡Hagamos una fiesta!!

Tipo de actividad: Actividad grupal

Duración: 1 hora

Objetivos: Practicar procesos colaborativos de cocreación de ideas innovadoras con recursos limitados, simulando las condiciones del mundo real.

Materiales: EVERNOTE tool (<https://evernote.com/>), CANVA tool (<https://www.canva.com/>)

¡Hagamos una fiesta!

Instrucciones

Formadores juveniles dividen el grupo en grupos más pequeños (hasta 4 personas) con la siguiente tarea: los equipos deben planificar su propio tema específico para una fiesta que debe ser: de bajo presupuesto (máx 100 EUR) y con alto impacto social. Los grupos se comunican y planifican la fiesta a través de la herramienta EVERNOTE y diseñan una herramienta/plantilla digital que apoye el proceso de planificación. Los equipos deben hacer una presentación de 5 minutos con la herramienta CANVA. Todos los equipos se presentan (en línea o en persona) y votan por el equipo ganador.

Reunión informativa

Los equipos deben centrarse en el alto impacto social de la fiesta - esto puede ir desde comprar bienes sólo de negocios sociales a tener una gestión energéticamente eficiente hackeando el suministro de electricidad o gestionando los procesos de desechos, etc.

Sugerencias de seguimiento

Sería genial asegurar los premios para el equipo ganador y asegurarse de que la fiesta realmente se celebra y que todo el mundo está invitado.

Más información

Herramientas digitales adicionales pueden ser usadas para impulsar la discusión de grupo y el analizar, p.ej. qué fiesta puede ser optimizada para ser ecológica y más ética. La actividad también puede servir como un comienzo para el proceso de búsqueda para la validación de un problema e ideación de soluciones para jóvenes empresarios sociales.

5. Coaching y tutoría

5.1 Introducción al Coaching

No es poco común para los jóvenes sentirse abrumados cuando están afrontando los obstáculos de comenzar y gestionar una empresa social exitosa. El papel de la juventud trabajadora como orientación para estos jóvenes es crucial, y con el paso de los años diversas herramientas se han desarrollado y adaptado especialmente para asistirlos durante su viaje.

De entre todas estas herramientas, una es de gran importancia y tema de innumerables estudios extensos, generando tantas escuelas de pensamiento y técnicas: el Coaching. El coaching es una manera de guiar, instruir y educar a un individuo o grupo de individuos para alcanzar objetivos o adquirir habilidades específicas.

Es especialmente útil cuando se afrontan dificultades que los jóvenes tienen que confrontar en sus negocios empresariales. El coaching puede ser una fuente de estímulo y ayuda para superar los problemas, como cambiar la perspectiva sobre el tema en cuestión. También crea la impresión de ser guiado, lo que se añade a la seguridad y confort de los jóvenes emprendedores.

Durante el trabajo diario de un joven trabajador, estamos constantemente haciendo frente a jóvenes en necesidad de orientación, y cada uno de ellos requiere un enfoque adaptado que se centre en sus necesidades y objetivos. El coaching es una técnica que fue desarrollada para apoyar y ayudar a las personas en lograr sus objetivos, y está mayormente dirigido a la creación de la correcta mentalidad de un individuo a través de diferentes medios. En primer lugar y ante todo, el enfoque de coaching está dirigido a ampliar los horizontes del entrenador incrementando la perspectiva general, el enfoque y el interés en el campo en cuestión. En segundo lugar, construye responsabilidad proporcionando opciones y creando responsabilidad respecto a las elecciones hechas, impulsando la confianza y la motivación. Estos factores son fundamentales en la creación de una mentalidad correcta para lograr los resultados deseados. Es un verdadero nivel de conocimiento preexistente en el campo, y es esta la razón por la que el coaching es ampliamente usado incluso por profesionales establecidos en sus respectivos ámbitos. En este conjunto de herramientas, le introduciremos una de las técnicas de coaching más ampliamente aceptada en el mundo, el llamado modelo GROW (*J. Whitmore, 1992*).

Este particular modelo tiene su origen en 4 principios: Metas, Realidad, Opciones y Voluntad. Estos principios son los pasos que un entrenador tiene que llevar a cabo con su cliente, y puede ser aproximadamente resumido como el proceso que se dirige a visualizar, evaluar e implementar las últimas metas y objetivos. Específicamente, cada paso puede ser explicado como a continuación:



This particular model has its foundations on 4 principles: Goals, Reality, Options and Will. These principles are the steps that a coach has to undergo along with his coachee, and can be roughly summarized as a process aimed at visualizing, assessing and implementing the latter's goals and objectives. Specifically, each step can be explained as follows:

Metas

Al prepararse para un cambio, ya sea de manera personal o profesional, lo primero de todo es visualizar la meta que quiere alcanzar por sí mismo. Tan simple como parece, es realmente un error común establecer una meta vaga y por lo tanto, difícil de conseguir. Un coach profesional tiene el papel y el deber de guiar al cliente en este proceso para fijar objetivos SMART más pequeños que crearán un “camino” hacia una meta más grande. Creando una lista de pequeños objetivos a alcanzar, la tarea general se verá mucho más accesible.

Realidad

Una vez que las metas estén establecidas, se necesita avanzar hacia la evaluación de la realidad que rodea al cliente. Este paso puede ser pensado como una visualización concreta del punto de comienzo del cliente, y tiene la función de crear un puente entre sus deseos y la realidad de su situación. Para analizar el punto de comienzo en el viaje, uno puede comprender mejor las acciones que se necesitan llevar a cabo para alcanzar las metas que se han establecido y establecer las prioridades adecuadas. El valor de un gran coach en este paso se puede ver en su habilidad para mostrar el choque entre la percepción de la realidad del cliente con una perspectiva externa, prestando atención todo el tiempo a no ser desmotivado en el proceso.

Opciones

En este punto, tanto el coach como el cliente tienen que establecer bien un escenario de la realidad y las expectativas, de manera que el siguiente paso será obviamente analizar las opciones y acciones que se pueden llevar a cabo para alcanzar los objetivos establecidos de cada uno. En este momento, el coach debe centrar la atención del cliente en las acciones que están directamente bajo su control, ya que no es beneficioso de ninguna de las maneras perder el tiempo y la motivación tras las opciones que no dependen de las acciones del cliente.

Voluntad

Tras haber revisado todas las opciones viables, el coach necesita guiar al cliente en el proceso de crear un plan de acción detallado que contenga toda la información reunida hasta este punto.

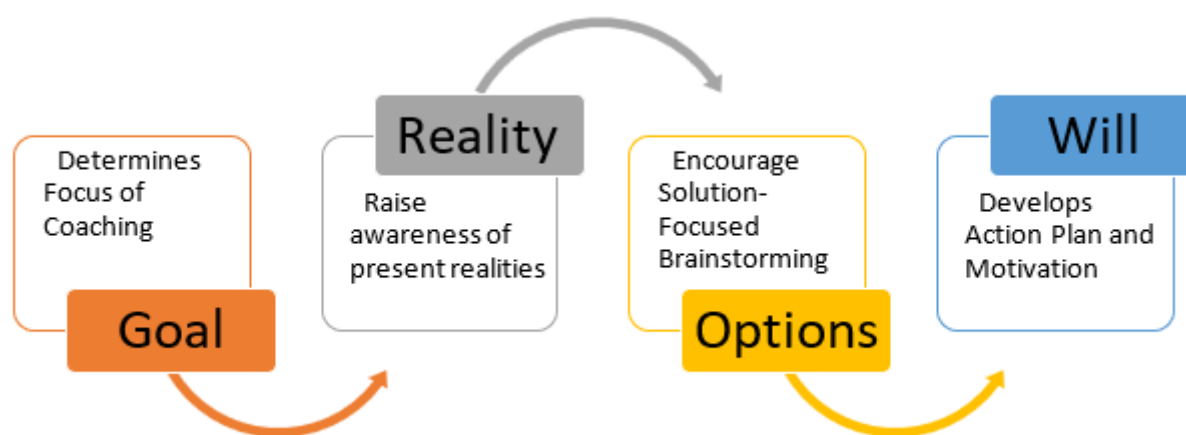


Imagen 3. MODELO DE CRECIMIENTO([Referencia](#))

Este proceso puede ser usado durante todos los pasos de la creación y gestión de una empresa social, ya que ayuda en gran medida tanto a la gestión micro y macro de todos los aspectos del trabajo de un emprendedor. Por ejemplo, puede ser usado para centrarse mejor en la dirección general que el joven entrenado quiere seguir, y lograr una visión mejor del futuro de la empresa y ayudarle a entender el contexto en que va a/ está operando.



Al mismo tiempo, el mismo modelo puede aplicarse como una acción más “puntual”, por ejemplo cuando se enfrenta en un momento crucial en la gestión de una crisis. Esta adaptabilidad es una de las mayores fortalezas de este enfoque, junto con la rapidez y monitoreabilidad de sus resultados. Además, basado en el tipo de tema discursivo, podemos cambiar el tamaño del grupo al que se dirige: por ejemplo, cuando se discuten temas amplios, el coach puede permitir hablar a un grupo más amplio, y aprovecharse de los beneficios de un grupo ejercitando la lluvia de ideas.

Por otro lado, algunas veces, especialmente cuando se enfrentan con cuestiones muy específicas, puede ser mejor centrarse más en un número limitado de clientes o incluso proporcionar sesiones puntuales a un único individuo. Ser un buen coach es un proceso que necesita de mucha práctica, estudio y motivación.

Un buen coach conoce cómo hacer la pregunta correcta en el momento correcto, cómo analizar la personalidad de su cliente para conocer exactamente en qué puntos centrarse para lograr los mejores resultados posibles. Esto es fundamental para entender que no es posible convertirse en un gran coach simplemente mediante la aplicación mecánica de reglas teóricas, ya que el coaching es una técnica personal profunda nacida de la colaboración de dos o más individuos en un viaje para lograr un objetivo.

Cada sesión de coaching es un mundo en sí mismo con diferentes necesidades, y la mayoría del tiempo se necesitará una solución que esté específicamente adaptada a la situación y al objetivo.

En este capítulo, vamos a proporcionar diferentes ejemplos de actividades que se pueden llevar a cabo en función de los principios explicados, para dar una idea general de su potencial y aplicaciones. Estas actividades son el resultado de la lluvia de ideas y del intercambio entre diferentes educadores en el campo de la educación no formal, integradas con las mejores prácticas desarrolladas a lo largo de los años e ideas que fueron desarrolladas durante las sesiones de lluvia de ideas que dieron lugar a la creación de este capítulo.



Cada actividad será dividida en bloques que se centrarán en diferentes puntos vocales de las actividades, algunos de los cuales estarán enfocados en la conducción de la actividad en sí misma (como el tamaño ideal del grupo, materiales, duración de la sesión, y algunos ejemplos de preguntas que puede ser usadas para guiar la reflexión del grupo), mientras que algunas sesiones estarán más enfocadas en la competencia construida y el resultado principal de aprendizaje de la sesión (integrado con recursos, referencias y otros materiales útiles que están disponibles para cualquier recién llegado al campo del coaching). Considerándolo todo, este conjunto de herramientas debe proporcionar a los jóvenes trabajadores una perspectiva general sobre cómo conducir una sesión de coaching para un grupo con una meta común (en este caso la creación de un negocio social), junto con la información y mejores prácticas en el campo del emprendimiento social.

Tenga en mente que estos son solo ejemplos, y que un mismo concepto puede ser modificado para adecuarlo a diferentes necesidades o abordar diferentes temas con los ajustes adecuados. Es también digno de mención que ser un coach es una habilidad interdisciplinaria que puede ser aplicada a una gran variedad de temas, y como se ha mencionado anteriormente está mayormente relacionada con el apoyo al cliente en el desarrollo de una mentalidad correcta para sus objetivos.

Por esta razón, no es estrictamente necesario para un coach (incluso si obviamente ayuda a la consecución de resultados mayores) ser un profesional o un experto en el ámbito de la sesión de coaching. Obviamente, esto también implica que un joven trabajador puede enfrentarse a una amplitud variada de cuestiones y problemas que abarcan diferentes ámbitos y áreas, y por esta razón requiere una actualización e investigación constante.

5.2 Modelo de negocios Canvas

Para el primer ejemplo, queremos presentar una actividad dirigida hacia aquellos que están ahora iniciándose en el campo del emprendimiento social. El amplio tema permite al coach hospedar la sesión para hablar a un grupo más grande de manera que deje espacio para la discusión entre el grupo.

Esta actividad se va a dividir en 3 etapas diferentes, cada una abordando diferentes aspectos de una práctica común utilizada para escoger el modelo de negocio social: el Modelo Canvas de Negocio Social.

**Modelo Canvas de Negocio Social -
Propuesta de valor social, innovación
social y segmento de clientes**

Tipo de actividad: Sesión plenaria con elementos de taller y presentación.

Edad del grupo: n/a

Tamaño del grupo: 5 a 30 participantes

Duración: 1 sesión (120 mins); seguimiento de reuniones individuales/en grupo

Objetivos

- Desarrollar una idea de negocio
- Entender el impacto que quiere hacer en el contexto social
- Evaluar la viabilidad de una idea
- Desarrollar la confianza en tu idea y la capacidad para “venderla” a otros.

Materiales

- Rotafolios
- Marcadores
- Hojas de papel
- Algún tipo de ficha (como mínimo 5 piezas por participante)

Modelo Canvas de Negocio Social - Propuesta de valor social, innovación social y segmento de clientes

Instrucciones

Una actividad directa pero efectiva que resulta muy práctica cuando se trata de coaching de un grupo recién llegado al mundo del emprendimiento social

Introducción a los modelos de negocio

La sesión debe comentar presentando a los participantes el tema de la sesión. Proporcionarles previamente materiales útiles sobre el tema incrementa la efectividad de la actividad, pero es crucial asegurarse de que todo el mundo tiene una idea básica antes de profundizar demasiado en las siguientes etapas de la sesión. Un modelo de negocio es la columna vertebral de una idea de negocio exitosa, y puede ser considerado el resumen del potencial de una empresa.

Tener una idea completa y exhaustiva de lo que va a ser su negocio en el futuro es un activo vital para tener a disposición durante el desarrollo de nuevas ideas, como la creación de la empresa social o expansión a nuevos ámbitos. Para entender y desarrollar un modelo de negocio que encaje con su concepto de negocio, el cliente necesita tener las herramientas y conocimientos apropiados, ya que puede ser muy fácil dar un paso en falso, y más durante los comienzos de un proyecto de negocio.

El Modelo Canvas de Negocio Social es una herramienta ampliamente utilizada que permite al usuario crear una instantánea de una idea de negocio en cada aspecto básico que la compone. La principal idea detrás de este modelo es deconstruir la idea de negocio en diferentes categorías, cada una ocupando su propio espacio en una hoja de papel.

La plantilla específica que vamos a utilizar fue desarrollada por Social Innovation Lab, (D. Crossan, 2020), y representa uno de los modelos más completos que están disponibles para un emprendedor social principiante. (La siguiente plantilla puede encontrarse también en una mejor resolución en: <https://socialbusinessmodelcanvas.swarthmore.edu/> (Inglés). También puedes descargar las plantillas en español en: <https://modelo-canvas.com/plantillas/>

Modelo Canvas de Negocio Social - Propuesta de valor social, innovación social y segmento de clientes



Esta plantilla puede ser usada efectivamente como una alternativa a un plan de negocio más detallado, y ayuda en gran medida a establecer los aspectos específicos de una empresa social, como su producto, su mercado objetivo, los recursos que va a necesitar y, lo más importante, el valor social que quiere generar. Toda esta información puede ser prácticamente encerrada en un esquema de fácil uso y acceso..

Pongamos un ejemplo: se encuentra en una situación donde el tiempo es la esencia. Quiere capitalizarlo tan pronto como sea posible antes de que se desvanezca, y quiere hacerlo antes de que otros competidores lo consigan. Si ya tiene una idea para un negocio social innovador, usar el modelo canvas de negocio social puede ayudarse a ser más rápido y, si lo utiliza correctamente, efectivo.

Hay que señalar que esta técnica particular puede ser únicamente usada una vez que haya resuelto la financiación del proyecto. Si necesita un préstamo bancario o algún tipo de financiación externa será más probable que necesite desarrollar un plan de negocio completamente pulido y detallado.

En esta situación, quiere evaluar rápidamente la viabilidad de su idea. El desarrollo de un plan de negocio tradicional llevará un tiempo para revelar efectivamente las amenazas y debilidades potenciales de su idea, mientras que si usa el modelo canvas de negocio social puede ser una manera más rápida para determinar con precisión los problemas a los que puede enfrentarse. Usando esta herramienta, puede decidir inmediatamente si su idea funcionará, si necesitará revisarla o desecharla y continuar con otro concepto.

Lo que está incluido en un modelo canvas de negocio social para startups

El modelo Canvas de negocio social para startups toma una vista de alto nivel de su idea negocio social y se centra en los elementos clave que necesitará hacer para hacerla viable. Deconstruyendo la idea de negocio social en “bloques de construcción” podemos evaluar apropiadamente los aspectos críticos, fortalezas y prioridades en nuestro enfoque hacia la creación de una empresa social. Además, el modelo canvas de negocio social debe incluir una “misión”, que es una declaración que representa su voluntad para cambiar a mejor el entorno social, y los medios que usará para conseguir este cambio.

Modelo Canvas de Negocio Social - Propuesta de valor social, innovación social y segmento de clientes

Socios clave: ¿Quiénes son los compradores, suministradores, socios y otras alianzas que pueden ayudarle a completar las actividades comerciales principales?

Actividades clave: ¿Cuáles son las acciones más importantes que necesita llevar a cabo para cumplir sus proposiciones de valor, fortalecer las relaciones con sus clientes, asegurar los canales de distribución, y maximizar el flujo de ingresos?

Recursos clave: ¿Qué recursos esenciales son necesarios para lanzar y poner en marcha su negocio y crear valor para los clientes?

Competidores: ¿Qué hace su solución más efectiva que la de la competencia? ¿Cuál es la situación actual del mercado? ¿Cómo puede diferenciar su negocio del de la competencia?

Proposición de valor social : ¿Qué productos y servicios tiene pensado ofrecer? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacen? ¿Cuál es su principal punto de venta para los grupos de interés relevantes?

Innovación social: ¿Cuál es su objetivo respecto a un problema del entorno social? ¿Cuáles son las acciones que se está planeando llevar a cabo?

Segmentos de clientes: ¿A qué grupo de clientes va a servir su negocio? Identifique los clientes a los que su negocio va a proporcionar valor.

Relación con los clientes: ¿Qué relaciones va a construir con su segmento de clientes? ¿Qué tipo de relación espera cada segmento de clientes?

Canales: ¿Qué métodos de distribución va a usar para entregar sus productos o servicios a su mercado objetivo? ¿De qué manera va a alcanzar los beneficios de su impacto social?

Estructura de costes: ¿Qué costará el inicio y sostenimiento del negocio? ¿Qué recursos y actividades serán las más costosas?

Flujo de ingresos: ¿Cómo hace dinero su negocio? ¿Cuál será el precio de sus productos y servicios? ¿Hay otros flujos de ingresos potenciales?

Superávit/Reinversión comunitaria: ¿Cuánto superávit financiero va a reinvertir en la comunidad? ¿En qué áreas planea invertir?

Taller: Elevator pitch

Esta actividad es compuesta ya que tiene 2 fases de talleres y discusión, en la que una es más individual y la otra es una actividad en grupo. Cada participante recibirá una hoja de papel con una plantilla de un modelo canvas de negocio social. La primera parte del ejercicio debe llevarse a cabo individualmente, y consiste en completar todas y cada una de las partes del modelo canvas con su propia idea de negocio. Una vez que lo haya hecho, se les dará 1-2 minutos a cada uno para que presenten su idea a los demás.

Al final de la presentación, todo el mundo dará un número de fichas que representará sus posibilidades para invertir en una o más ideas, excepto la suya propia. Las inversiones se harán singularmente y dando una breve motivación, ayudando a cada cliente a captar los puntos fuertes y débiles de sus ideas.

Modelo Canvas de Negocio Social - Propuesta de valor social, innovación social y segmento de clientes

Explicar al grupo los conceptos de proposición de valores e innovación social, haciendo hincapié en que ambos factores tienen influencia en el éxito de un negocio social.

Una proposición de valor social puede cubrir una amplia gama de categorías, por ejemplo:

- Una idea innovadora.
- Un producto existe para un objetivo más amplio.
- Mejorar un servicio o resolver las cuestiones relacionadas con él.
- Reducir el coste de un servicio.
- Mejorar la actuación de un producto existente.

La innovación social es su solución sugerida a un problema social y medioambiental. Ambos aspectos influyen los intereses generados en un posible cliente/inversor, y como tal, debe ser tenida en alta estima cuando se trate de desarrollar el modelo canvas de negocio social.

Las ideas en las que más se haya invertido serán las elegidas, y los grupos tendrán que intentar desarrollarlos más profundamente en esas áreas. El número de ideas y de grupos formados puede variar en función del número de participantes en la sesión de coaching. Cada grupo tendrá que presentar una sección detallada de su empresa social al resto del grupo.

Después de esta primera presentación, la sesión continuará en el segundo segmento: el segmento de clientes. Elegir desde el principio el cliente correcto es tan importante como detallar la proposición de valor y la innovación social. Para un negocio social es fundamental desarrollar un valor social que los clientes potenciales persigan activamente. Sin este paso, habrá poca o ninguna participación y el modelo canvas necesitará revisarse.

Para hacerlo, necesitaremos entender claramente quién es nuestro cliente ideal y planificar la idea de negocio social para cumplir con sus necesidades e intereses. En este punto, cada grupo tiene que trabajar en una descripción detallada de su grupo objetivo, y ponerse en su lugar.

En este punto, deberán ser capaces de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son sus clientes? ¿Por qué deberían estar interesados en su idea?
- Edad; Geografía; Clase social/económica; Democracia; Gustos/No gustos/Intereses;
- Trabajo; qué necesidades básicas de su cliente está satisfaciendo.
- ¿Cómo de grande es su grupo objetivo?

Al final de esta segunda parte de la actividad, continúe hacia la fase de reunión informativa.

Modelo Canvas de Negocio Social - Propuesta de valor social, innovación social y segmento de clientes

Reunión informativa

Esta parte de la sesión representa el momento donde el papel del coach se convierte en crucial.

Guiando la conversación con preguntas puntuales, el coach puede ayudar a cada participante a reflejar partes específicas de sus ideas de negocio, consolidando de esta manera los resultados de aprendizaje de la sesión. Además, la discusión puede sacar los aspectos críticos en la concepción previa de la creación del modelo de negocio, con diferentes puntos de vista que van a ser aportados por cada uno de los participantes, no solamente por el coach.

Los diferentes niveles de preparación en los participantes pueden fomentar la mejora de los resultados de la sesión en su conjunto, y esto también es cierto para la parte de reunión informativa. Obviamente, las preguntas realizadas tienen que variar en función del camino que la sesión esté tomando, pero hay por supuesto preguntas que deben hacerse y otras que TIENEN que hacerse para orientar apropiadamente a los participantes en este proceso de autoevaluación y de evaluación en grupo.

Algunas preguntas son las siguientes:

- ¿Cuál es tu opinión general sobre el módulo?
- ¿Ha encontrado alguna dificultad cuando se enfrenta a una o más tareas dadas?
- ¿Está satisfecho con la presentación que ha hecho de su idea de negocio? y ¿Cómo ha sido recibida por el resto de participantes?
- ¿Ha obtenido una perspectiva más profunda de los puntos fuertes y débiles de su modelo de negocio?
- ¿Va a redefinir su ida previa basándose en los comentarios que ha recibido hoy? Si lo va a hacer, ¿qué es lo que más quiere cambiar?
- ¿Usará y adaptará alguna de las herramientas y técnicas que ha aprendido o explorado hoy?

Hacer estas preguntas van a fomentar la discusión entre el grupo y dará a cada participante un estímulo para reflejar su enfoque a partir de ese momento.

Sugerencias de seguimiento

El coaching es un proceso complejo, como tal necesita diferentes enfoques, incluso cuando se aborda al mismo grupo objetivo. Uno de los aspectos más importantes de esta actividad es realmente apoyar y orientar a los clientes en los siguientes pasos en el desarrollo de su idea de negocio social. Por esta razón, sería ideal mantener el contacto todo lo posible con los clientes en el futuro, para evaluar sus progresos y darles retroalimentación individualizada basada en los aspectos críticos que cada uno encuentra durante la evolución de sus planes.

Además, dar retroalimentación y apoyo es extremadamente importante en el coaching, ya que da una sensación de garantía que aumenta significativamente la confianza del cliente, permitiendo una mayor inversión en su proyecto. Abandonar una vez que la primera sesión ha terminado puede dar lugar a un sentimiento abrumador que puede paralizar a aquellos que son más asustadizos en lo que se refiere a la posibilidad de fracaso.

Modelo Canvas de Negocio Social - Canales y relación con los clientes

Tipo de actividad: Sesión plenaria con elementos de taller y presentación.

Edad del grupo: n/a

Tamaño del grupo: 5 a 30 participantes

Duración: 1 sesión (120 mins); seguimiento de reuniones individuales/en grupo.

Objetivos

Esta segunda actividad se centra más en una parte diferente del modelo canvas de negocio social y especialmente en el canal de segmentación del modelo canvas de negocio social.

Esta sección ahonda en los temas de:

- Medios de venta de un producto/servicio dado.
- Creación de un plan de comunicación exitoso.
- Creación de una base de clientes saludable y orgánica.

Materiales

- Rotafolios
- Marcadores
- Hojas de papel

Modelo Canvas de Negocio Social - Canales y relación con los clientes

Instrucciones

Introducción a los modelos de negocio

La sesión debería comenzar introduciendo a los participantes el tema de la sesión. Proporcionarles previamente materiales útiles sobre el tema incrementa la efectividad de la actividad, pero es crucial asegurarse de que todo el mundo tiene una idea básica antes de profundizar demasiado en las siguientes etapas de la sesión. Un modelo de negocio es la columna vertebral de una idea de negocio exitosa, y puede ser considerado el resumen del potencial de una empresa.

Tener una idea completa y exhaustiva de lo que va a ser su negocio en el futuro es un activo vital para tener a disposición durante el desarrollo de nuevas ideas, como la creación de la empresa social o expansión a nuevos ámbitos. Para entender y desarrollar un modelo de negocio que encaje con su concepto de negocio, el cliente necesita tener las herramientas y conocimientos apropiados, ya que puede ser muy fácil dar un paso en falso, y más durante los comienzos de un proyecto de negocio.

The Social business model canvas for startups takes a high-level view of your social enterprise idea and focuses on the key elements you'll need to make it viable. Developed by adapting a widely used technique by Alexander Osterwalder (A. Osterwalder, 2008, Strategyzer.com), used mainly in traditional business ideas and startups, the tool is used to deconstruct a social business idea into eleven “building blocks”.

El modelo canvas de negocio social para startups toma una vista de alto nivel de su idea negocio social y se centra en los elementos clave que necesitará hacer para hacerla viable. Desarrollado mediante la adaptación de técnicas ampliamente utilizadas por Alexander Osterwalder (A. Osterwalder, 2008, Strategyzer.com), usado principalmente en ideas de negocio tradicionales y startups, la herramienta es empleada para deconstruir una idea de negocio social en once “bloques de construcción”.

La plantilla específica que vamos a utilizar fue desarrollada por Social Innovation Lab, (D. Crossan, 2020), y representa uno de los modelos más completos que están disponibles para un emprendedor social principiante. (La siguiente plantilla puede encontrarse también en una mejor resolución en: <https://socialbusinessmodelcanvas.swarthmore.edu/>).



Modelo Canvas de Negocio Social - Canales y relación con los clientes

Esta plantilla puede ser usada efectivamente como una alternativa a un plan de negocio más detallado, y ayuda en gran medida a establecer los aspectos específicos de una empresa social, como su producto, su mercado objetivo, los recursos que va a necesitar y, lo más importante, el valor social que quiere generar. Toda esta información puede ser prácticamente encerrada en un esquema de fácil uso y acceso.

Hay que señalar que esta técnica particular puede ser únicamente usada una vez que haya resuelto la financiación del proyecto. Si necesita un préstamo bancario o algún tipo de financiación externa será más probable que necesite desarrollar un plan de negocio completamente pulido y detallado.

En esta situación, quiere evaluar rápidamente la viabilidad de su idea. El desarrollo de un plan de negocio “tradicional” llevará un tiempo para revelar efectivamente las amenazas y debilidades potenciales de su idea, mientras que si usa el modelo canvas de negocio social puede ser una manera más rápida para determinar con precisión los problemas a los que puede enfrentarse.

Ambos métodos tienen sus respectivas ventajas y desventajas, y están profundamente conectados entre sí. No es poco común para los emprendedores, tanto en los negocios estándar como en los sociales, empezar a hacer un borrador de un modelo canvas de negocio social y trabajar en un plan de negocio tradicional una vez que las cosas están en funcionamiento.

Lo que está incluido en un modelo canvas de negocio social para startups

El modelo canvas de negocio social para startups toma una vista de alto nivel de su idea negocio social y se centra en los elementos clave que necesitará hacer para hacerla viable.

Deconstruyendo la idea de negocio social en “bloques de construcción” podemos evaluar apropiadamente los aspectos críticos, fortalezas y prioridades en nuestro enfoque hacia la creación de una empresa social.

Además, el modelo canvas de negocio social debe incluir una “misión”, que es una declaración que representa su voluntad para cambiar a mejor el entorno social, y los medios que usará para conseguir este cambio.

Modelo Canvas de Negocio Social - Canales y relación con los clientes

Socios clave: ¿Quiénes son los compradores, suministradores, socios y otras alianzas que pueden ayudarle a completar las actividades comerciales principales?

Actividades clave: ¿Cuáles son las acciones más importantes que necesita llevar a cabo para cumplir sus proposiciones de valor, fortalecer las relaciones con sus clientes, asegurar los canales de distribución, y maximizar el flujo de ingresos?

Recursos clave: ¿Qué recursos esenciales son necesarios para lanzar y poner en marcha su negocio y crear valor para los clientes?

Competidores: ¿Qué hace su solución más efectiva que la de la competencia? ¿Cuál es la situación actual del mercado? ¿Cómo puede diferenciar su negocio del de la competencia?

Proposición de valor social: ¿Qué productos y servicios tiene pensado ofrecer? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacen? ¿Cuál es su principal punto de venta para los grupos de interés relevantes?

Innovación social: ¿Cuál es su objetivo respecto a un problema del entorno social? ¿Cuáles son las acciones que se está planeando llevar a cabo?

Segmento de clientes: ¿A qué grupo de clientes va a servir su negocio? Identifique los clientes a los que su negocio va a proporcionar valor.

Relación con los clientes: ¿Qué relaciones va a construir con su segmento de clientes? ¿Qué tipo de relación espera cada segmento de clientes?

Canales: ¿Qué métodos de distribución va a usar para entregar sus productos o servicios a su mercado objetivo? ¿De qué manera va a alcanzar los beneficios de su impacto social?

Estructura de costes: ¿Qué costará el inicio y sostenimiento del negocio? ¿Qué recursos y actividades serán las más costosas?

Flujo de ingresos: ¿Cómo hace dinero su negocio? ¿Cuál será el precio de sus productos y servicios? ¿Hay otros flujos de ingresos potenciales?

Superávit/Reinversión comunitaria: ¿Cuánto superávit financiero va a reinvertir en la comunidad? ¿En qué áreas planea invertir?

Canales

Una vez que el futuro emprendedor ha señalado el tipo de producto/servicio que quiere vender, junto con el impacto social que se quiere lograr, tendrá que trabajar hacia la decisión de qué canales quiere usar para alcanzar sus objetivos.

Los elementos de los canales de un modelo canvas de negocio social pone el foco en los medios que un negocio puede utilizar para comunicarse, distribuir y vender sus productos.

Modelo Canvas de Negocio Social - Canales y relación con los clientes

También, ya que una empresa social tiene sus raíces en el impacto social que es capaz de producir, un punto crítico a considerar son los medios usados para llevar a cabo la acción prevista en un contexto social.

Por esta razón, a diferencia de un modelo de negocio regular, los segmentos de canales en una empresa social es básicamente doble, ya que es frecuente el caso en que los canales usados para vender y distribuir los productos/servicios ofrecidos no son los mismos utilizados para perseguir el impacto social buscado.

Ejercicio

Descargo de responsabilidades Para la duración de esta actividad deberá hacer una división en grupos que ya se ha hecho durante el curso de la actividad previa. Esta división no es obligatoria, pero ayuda a mantener la concentración del grupo.

Comienza la sesión resumiendo los segmentos debatidos previamente del Modelo Canvas de Negocio Social (proposición de valor, innovación social y segmento de clientes). Continúa con la introducción de los segmentos de canales y sus principios y elementos fundacionales, y pide a los grupos que hagan lluvia de ideas sobre el tipo de producto/servicio que están vendiendo y cuál será su primer canal de distribución preferido (15 minutos).

Una vez que los grupos estén más o menos asentados en sus decisiones, pregúntales sobre los medios que van a emplear para que el producto se pueda obtener de su empresa hasta el consumidor final y los medios que va a usar para perseguir el impacto social que han establecido para su empresa social (30 minutos).

- Para apoyar este proceso proporcionales de ejemplos y opciones como:
- Venta directa.
- A través de un tercero como tiendas minoristas
- Venta al por mayor
- Mediante la afiliación con otro producto de su empresa/otras empresas.

Canales virtuales:

- Comercio electrónico
- Tienda de aplicaciones/publicidad en aplicaciones.
- Distribución en dos pasos.
- Agregadores.
- Comercio social
- Ventas flash
- etc.

Modelo Canvas de Negocio Social - Canales y relación con los clientes

Canales de impacto social:

- ¿Cómo va a involucrar regularmente a los beneficiarios de sus acciones?
- ¿Se va a enfocar en un nivel local o busca apoyar otras causas sociales fuera de su contexto local?
- ¿Cuáles son los canales usados para alcanzar a cada beneficiario de sus acciones?

Una vez que la fase de la lluvia de ideas haya terminado, continúe con la discusión sobre cómo el cliente potencial podría querer comprar su producto del canal escogido (15 minutos). De nuevo, apoye su discusión en ejemplos como:

- Venta física.
- Entrega
- Entrega e instalación
- Empaquetado con otros productos
- etc.

Pida al grupo que evalúen sus canales elegidos y que calculen el coste de cada uno de los canales (20 minutos). Podría querer usar como apoyo los siguientes vídeos:

<https://www.youtube.com/watch?v=D13PwzkWD0A>

<https://www.youtube.com/watch?v=bKdMJNsABJ0>

Al final de esta parte de la sesión cada equipo debe discutir en pleno qué canales son los más adecuados y rentables basándose en el tipo de empresa social que están desarrollando, y motivar su elección.

Relación con los clientes

Como se ha mencionado con anterioridad, la sección de los canales no está limitada a los medios de venta directa. En efecto, es parte crucial del trabajo de un emprendedor social el gestionar los canales para la promoción de sus productos entre los clientes, hacia la creación y promoción de una confianza con ellos. Esto puede hacerse gracias al hábil e inteligente uso de los medios de comunicación a disposición, y con el desarrollo de un plan de comunicación efectivo.

Modelo Canvas de Negocio Social - Canales y relación con los clientes

Ejercicio:

Presente al grupo el siguiente video sobre cómo promocionar el producto y ganar clientes (20 minutos)

Conseguir:

Get Physical - How to Build a Startup

Mantener:

Keep Physical - How to Build a Startup

Creceer:

Grow Physical - How to Build a Startup

Pida a cada grupo que desarrolle una estrategia basada en las técnicas previamente discutidas, que son actividades que se van a llevar a cabo y para calcular los costes relevantes (20 minutos).

Podría ser bueno sugerir lo siguiente:

Actividades de creación de demanda pagadas:

- Relaciones públicas
- Publicidad
- Ferias
- Email/Email directo
- Redes sociales
- Publicaciones en periódicos
- Charlas/conferencias
- Bloguear/artículos especiales
- Redes sociales/Twitter
- Programas de fidelización
- Actualizaciones de productos
- Satisfacción del cliente

Al final de esta sesión continúe con la fase de reunión informativa.

Modelo Canvas de Negocio Social - Canales y relación con los clientes

Reunión informativa

Esta parte de la sesión representa el momento donde el rol del coach se convierte en crucial. Guiando la conversación con preguntas puntuales, el coach puede ayudar a cada participante a reflexionar sobre partes específicas de sus ideas de negocio, consolidando de esta manera el resultado de aprendizaje de la sesión. Además, la discusión puede sacar los aspectos críticos en la concepción previa de la creación del modelo de negocio, con diferentes puntos de vista sobre lo que puede ser traído por cada participante, no solamente el coach. Los diferentes niveles de preparación de los participantes pueden mejorar el resultado de la sesión en general, y esto también es importante para la parte de reunión informativa.

Obviamente, las preguntas realizadas tienen que variar en función del camino que la sesión esté tomando, pero hay por supuesto preguntas que deben hacerse y otras que TIENEN que hacerse para orientar apropiadamente a los participantes en este proceso de autoevaluación y de evaluación en grupo.

Algunas preguntas son las siguientes:

- ¿Cuál es tu opinión general sobre el módulo?
- ¿Ha encontrado alguna dificultad cuando se enfrenta a una o más tareas dadas?
- ¿Está satisfecho con la presentación que ha hecho de su idea de negocio? y ¿Cómo ha sido recibida por el resto de participantes?
- ¿Ha obtenido una perspectiva más profunda de los puntos fuertes y débiles de su modelo de negocio?
- ¿Va a redefinir su idea previa basándose en los comentarios que ha recibido hoy? Si lo va a hacer, ¿qué es lo que más quiere cambiar?
- ¿Usará y adaptará alguna de las herramientas y técnicas que ha aprendido o explorado hoy?

Hacer estas preguntas van a fomentar la discusión entre el grupo y dará a cada participante un estímulo para reflejar su enfoque a partir de ese momento.

**Modelo Canvas de Negocio Social -
Socios clave, Actividades clave, Recursos
clave - Costes y flujo de ingresos,
inversiones en la comunidad**

Tipo de actividad: Sesión plenaria con elementos de taller y presentación

Edad del grupo: n/a

Tamaño del grupo: 5 a 30 participantes

Duración: 1 sesión (120 mins); seguimiento individual/en grupo.

Objetivos

- Identificar los socios clave y aliados que pueden influenciar en el éxito de una empresa social
- Cuantificar y analizar el tipo de recursos a disposición y cómo obtenerlos.
- Entender la importancia de un plan estratégico bien diseñado para la reinversión en la comunidad.

Materiales

- Rotafolios
- Marcadores
- Hojas de papel

Modelo Canvas de Negocio Social - Socios clave, Actividades clave, Recursos clave - Costes y flujo de ingresos, inversiones en la comunidad

Instrucciones

Instrucción a los modelos de negocio

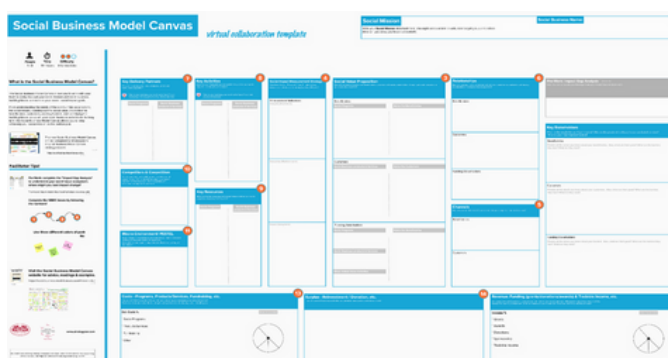
Introducción a los modelos de negocio. La sesión debería comenzar introduciendo a los participantes el tema de la sesión. Proporcionarles previamente materiales útiles sobre el tema incrementa la efectividad de la actividad, pero es crucial asegurarse de que todo el mundo tiene una idea básica antes de profundizar demasiado en las siguientes etapas de la sesión. Un modelo de negocio es la columna vertebral de una idea de negocio exitosa, y puede ser considerado el resumen del potencial de una empresa.

Tener una idea completa y exhaustiva de lo que va a ser su negocio en el futuro es un activo vital para tener a disposición durante el desarrollo de nuevas ideas, como la creación de la empresa social o expansión a nuevos ámbitos. Para entender y desarrollar un modelo de negocio que encaje con su concepto de negocio, el cliente necesita tener las herramientas y conocimientos apropiados, ya que puede ser muy fácil dar un paso en falso, y más durante los comienzos de un proyecto de negocio.

El modelo canvas de negocio social para startups toma una vista de alto nivel de su idea negocio social y se centra en los elementos clave que necesitará hacer para hacerla viable. Desarrollado mediante la adaptación de técnicas ampliamente utilizadas por Alexander Osterwalder (A. Osterwalder, 2008, Strategyzer.com), usado principalmente en ideas de negocio tradicionales y startups, la herramienta es empleada para deconstruir una idea de negocio social en once “bloques de construcción”.

El Modelo Canvas de Negocio Social es una herramienta ampliamente utilizada que permite al usuario crear una instantánea de una idea de negocio en cada aspecto básico que la compone. La principal idea detrás de este modelo es deconstruir la idea de negocio en diferentes categorías, cada una ocupando su propio espacio en una hoja de papel.

La plantilla específica que vamos a utilizar fue desarrollada por Social Innovation Lab, (D. Crossan, 2020), y representa uno de los modelos más completos que están disponibles para un emprendedor social principiante. (La siguiente plantilla puede encontrarse también como anexos en una mejor resolución).



Modelo Canvas de Negocio Social - Socios clave, Actividades clave, Recursos clave - Costes y flujo de ingresos, inversiones en la comunidad

Esta plantilla puede ser usada efectivamente como una alternativa a un plan de negocio más detallado, y ayuda en gran medida a establecer los aspectos específicos de una empresa social, como su producto, su mercado objetivo, los recursos que va a necesitar y, lo más importante, el valor social que quiere generar. Toda esta información puede ser prácticamente encerrada en un esquema de fácil uso y acceso.

Hay que señalar que esta técnica particular puede ser únicamente usada una vez que haya resuelto la financiación del proyecto. Si necesita un préstamo bancario o algún tipo de financiación externa será más probable que necesite desarrollar un plan de negocio completamente pulido y detallado.

En esta situación, quiere evaluar rápidamente la viabilidad de su idea. El desarrollo de un plan de negocio “tradicional” llevará un tiempo para revelar efectivamente las amenazas y debilidades potenciales de su idea, mientras que si usa el modelo canvas de negocio social puede ser una manera más rápida para determinar con precisión los problemas a los que puede enfrentarse.

Usando esta herramienta, puede decidir inmediatamente si su idea funcionará, si necesitará revisarla o desecharla y continuar con otro concepto.

Ambos métodos tienen sus respectivas ventajas y desventajas, y están profundamente conectados entre sí. No es poco común para los emprendedores, tanto en los negocios estándar como en los sociales, empezar a hacer un borrador de un modelo canvas de negocio social y trabajar en un plan de negocio tradicional una vez que las cosas están en funcionamiento.

Lo que está incluido en un modelo canvas de negocio social para startups

El modelo canvas de negocio social para startups toma una vista de alto nivel de su idea negocio social y se centra en los elementos clave que necesitará hacer para hacerla viable. Deconstruyendo la idea de negocio social en “bloques de construcción” podemos evaluar apropiadamente los aspectos críticos, fortalezas y prioridades en nuestro enfoque hacia la creación de una empresa social.

Además, el modelo canvas de negocio social debe incluir una “misión”, que es una declaración que representa su voluntad para cambiar a mejor el entorno social, y los medios que usará para conseguir este cambio.

Modelo Canvas de Negocio Social - Socios clave, Actividades clave, Recursos clave - Costes y flujo de ingresos, inversiones en la comunidad

Socios clave: ¿Quiénes son los compradores, suministradores, socios y otras alianzas que pueden ayudarle a completar las actividades comerciales principales?

Actividades clave: ¿Cuáles son las acciones más importantes que necesita llevar a cabo para cumplir sus proposiciones de valor, fortalecer las relaciones con sus clientes, asegurar los canales de distribución, y maximizar el flujo de ingresos?

Recursos clave: ¿Qué recursos esenciales son necesarios para lanzar y poner en marcha su negocio y crear valor para los clientes?

Competidores: ¿Qué hace su solución más efectiva que la de la competencia? ¿Cuál es la situación actual del mercado? ¿Cómo puede diferenciar su negocio del de la competencia?

Proposición de valor social: ¿Qué productos y servicios tiene pensado ofrecer? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacen? ¿Cuál es su principal punto de venta para los grupos de interés relevantes?

Innovación social: ¿Cuál es su objetivo respecto a un problema del entorno social? ¿Cuáles son las acciones que se está planeando llevar a cabo?

Segmento de clientes: ¿A qué grupo de clientes va a servir su negocio? Identifique los clientes a los que su negocio va a proporcionar valor.

Relación con los clientes: ¿Qué relaciones va a construir con su segmento de clientes? ¿Qué tipo de relación espera cada segmento de clientes?

Canales: ¿Qué métodos de distribución va a usar para entregar sus productos o servicios a su mercado objetivo? ¿De qué manera va a alcanzar los beneficios de su impacto social?

Estructura de costes: ¿Qué costará el inicio y sostenimiento del negocio? ¿Qué recursos y actividades serán las más costosas?

Flujo de ingresos: ¿Cómo hace dinero su negocio? ¿Cuál será el precio de sus productos y servicios? ¿Hay otros flujos de ingresos potenciales?

Superávit/Reinversión comunitaria: ¿Cuánto superávit financiero va a reinvertir en la comunidad? ¿En qué áreas planea invertir?

Actividades clave y recursos

Durante esta fase final de la actividad, vamos a ahondar en otro factor crucial a tener en cuenta cuando se desarrolla o se expande un negocio social: el análisis y gestión de los activos y recursos para nuestro negocio.

Para hacerlo, tendremos que centrarnos en preguntas como:

- ¿Cuáles son los activos más importantes de una empresa?
- ¿Cuáles son las acciones necesarias para hacer que el modelo de negocio que he adoptado funcione eficientemente?

Modelo Canvas de Negocio Social - Socios clave, Actividades clave, Recursos clave - Costes y flujo de ingresos, inversiones en la comunidad

Una vez que haya respondido a esas preguntas, debemos quedarnos con las actividades clave que, como emprendedores, tenemos que llevar a cabo para que nuestro negocio social sea exitoso. Cada actividad, sin embargo, necesita una cantidad determinada de inversión, normalmente conocida como “recursos”.

Los recursos son la columna vertebral de un modelo de negocio de una empresa, y pueden identificarse en función de las siguientes categorías:

- Físicos
- Humanos
- Financieros
- Tecnológicos

Recursos físicos

Los recursos físicos incorporan diferentes categorías, como:

- Instalaciones como oficinas, almacenes, etc...
- Productos y servicios tanto internos como externos (cuando no sea capaz de crear diferentemente un producto que está vendiendo)
- Maquinaria, vehículos, ordenadores, tiendas y herramientas.

Todos estos recursos también representan la estructura de costes de una empresa.

Recursos financieros

Esta categoría comprende todos los medios que pueden ser empleados para financiar el negocio social.

- **Amigos y familia**, especialmente en las etapas iniciales del proyecto;
- **Recaudación de fondos** (crowdfunding): Una gran herramienta para reunir pequeñas cantidades de capital de un gran número de individuos. Dependiendo del tipo de crowdfunding, los inversores podrán ser más estrictos donando dinero o podrán ganar algún beneficio haciéndolo (como el acceso prioritario a un producto o alguna personalización en el producto final). El crowdfunding representa un gran activo cuando se desarrolla un negocio social, ya que gran cantidad de personas están dispuestas a invertir y gastar en propuestas de negocios que directamente impactan en su propia sociedad y entorno.
- **Business Angels**: Son individuos que están dispuestos a invertir moderadas o grandes sumas de capital para apoyar un recién nacido negocio, normalmente a cambio de deuda convertible o la propiedad compartida del negocio.
- **Capital de riesgo**: Una forma de inversión en una etapa temprana de los negocios y empresas sociales que muestran el gran potencial de crecimiento. Es más comúnmente usada en el ámbito de la tecnología, pero no está estrictamente limitada a ella.
- **Líneas de arrendamiento**: Se refiere al canal dedicado de comunicación que fácilmente interconecta dos o más sitios. En realidad, es un servicio contractual entre un proveedor y un cliente.

Modelo Canvas de Negocio Social - Socios clave, Actividades clave, Recursos clave - Costes y flujo de ingresos, inversiones en la comunidad

Donaciones: Como un negocio social, podría ser muy rentable establecer un flujo financiero basado en las donaciones. Es probable que una vez que comience a lograr el impacto social deseado encuentre inversores que comparten de una y otra manera su meta social, y quieran canalizar algunos recursos para apoyar su idea.

Recursos humanos

Los recursos humanos se pueden dividir en dos categorías: **internos y externos**.

Los **recursos humanos internos** son los empleados que contrata durante la actividad de su empresa social. Un equipo compuesto por empleados capaces y motivados puede marcar una gran diferencia en la esperanza de vida de un negocio social, y puede ser a su vez el activo máspreciado o su ruina. La gestión de los recursos humanos puede resultar muy difícil, y la mayoría de las medianas y grandes empresas contratan a expertos en este campo por esta razón específica.

Los **recursos humanos externos** son aquellos asesores que no están directamente contratados por la empresa, pero que se necesitan para para avanzar en su negocio social. Estos profesionales pueden abarcar una amplia gama de campos de especialización, normalmente tan amplios que no sería factible contratar solo, directamente, una figura profesional de cada una de estas áreas.

Recursos tecnológicos

Estos son los recursos vinculados con las herramientas e ideas innovadoras que ha desarrollado o que va a desarrollar. Estos recursos son normalmente conocidos como propiedad intelectual, y por su naturaleza están sujetos a intentos (deliberados o no) de emulación. Por esta razón, a lo largo de los años, muchos métodos han sido desarrollados para salvaguardar la propiedad intelectual de las empresas e individuos. Estos métodos cambian en la aplicación de país a país, de manera que cada uno de ellos necesita investigación. Las marcas registradas, derechos de autor, patentes, contratos y términos del servicio son sólo algunas de estas herramientas, cada una de ellas con diferentes beneficios y aplicaciones.

Cuando se desarrolla un nuevo producto, es fundamental conocer cómo continuar en un mundo que está repleto de propiedad intelectual patentada, y frecuentemente ocurre que su idea original está ya patentada o protegida de una manera u otra. Es exactamente la razón por la que una conducción adecuada del análisis del mercado puede ahorrarle una gran cantidad de tiempo y dinero.

Modelo Canvas de Negocio Social - Socios clave, Actividades clave, Recursos clave - Costes y flujo de ingresos, inversiones en la comunidad

Ejercicio

Descargo de responsabilidades. Para la duración de esta actividad deberá hacer una división en grupos que ya se ha hecho durante el curso de la actividad previa. Esta división no es obligatoria, pero ayuda a mantener la concentración del grupo.

Introduzca el concepto de recursos clave a los grupos, explique todos los diferentes tipos y categorías.

Pida a los diferentes grupos que evalúen las diferentes actividades que necesitan llevar a cabo para el lanzamiento de una idea de negocio social de manera exitosa (20-30 minutos).

Para determinar con precisión los ámbitos correctos en los que se quiere enfocar, presente a los grupos diferentes preguntas que necesitan responder:

- La cantidad de costes estructurales que van a tener que tomar.
- Qué propiedades intelectuales van a necesitar y desarrollar.
- El tipo y número de empleados y asesores externos que vana necesitar, motivando la elección de subcontratación/contratación;
- Los recursos financieros de los que va a depender, y los medios para obtenerlos.

Después de la presentación plenaria de los resultados del taller, muestre al grupo una breve presentación en vídeo sobre la gestión de recursos

Key partners

Es muy improbable que un negocio social despegue en el vacío, y es mucho más común que cada negocio, ya sea social o no, requiera aliados y partes interesadas para prosperar.

Es incluso mucho más importante que cuando se desarrolla una idea de negocio social, ya que no se puede pensar en crear un negocio que tenga un impacto social tangible sin tener en cuenta el principal grupo de interés de una empresa social: su grupo objetivo.

Su grupo objetivo puede ser su gran defensor y su más fuerte fortaleza, pero es fundamental tomar medidas para no traicionar sus expectativas.

El proceso de análisis y planificación de las acciones que va a tomar en relación a las relaciones con los aliados y “enemigos” potenciales se conoce como análisis de los grupos de interés (R.E. Freeman, 1984).

Modelo Canvas de Negocio Social - Socios clave, Actividades clave, Recursos clave - Costes y flujo de ingresos, inversiones en la comunidad

Desde su desarrollo, el análisis de los grupos de interés ha mejorado y evolucionado, dando lugar a muchas más técnicas y teorías que pueden adaptarse a diferentes necesidades. Tenga en cuenta que el proceso del análisis de los grupos de interés es dinámico, lo que significa que los grupos de interés pueden cambiar a lo largo de la esperanza de vida de un negocio social, tanto en términos de los grupos de interés actuales como en un cambio en la relación con su negocio social. Después de todo, el objetivo del análisis de los grupos de interés es cambiar el equilibrio de sus relaciones, para traer más grupos de interés relevantes para promover y avalar su producto.

En algunos casos, una parte interesada puede convertirse en un socio de pleno derecho en la actividad de su negocio social, pero tenga en mente que las asociaciones pueden ser una hoja de doble filo si no se gestionan correctamente. Algunos beneficios de tener un social puede ser el mayor capital disponible, diferentes y más amplios medios de distribución, acceso a nuevos mercados, proveedores de servicios que normalmente subcontrata y más.

Los riesgos, sin embargo, pueden variar dependiendo del socio que escojamos, y puede ser altamente perjudicial especialmente cuando importantes puntos de búsqueda de su modelo de negocio no encajan (como la visión, ideas y metas generales).

Ejercicio

Introduzca el concepto de aliados y socios clave al grupo, aclarando las categorías y beneficios de conducir un análisis de grupos de interés exitosamente. Pida a los participantes que hagan lluvia de ideas y elaboren un plan respecto a:

- Quiénes son los socios clave en su negocio social;
- El tipo de alianza y apoyo mutuo que pueden desarrollar.
- Socios potenciales.
- Cómo involucrar a grupos de interés relevantes que normalmente no estarían interesados en nuestro proyecto.

Costes, ingresos y reinversión en la comunidad

Hemos alcanzado finalmente los segmentos de cierre del modelo canvas de negocio social: el análisis de costes, los ingresos y las maneras en que puede reinvertir el capital ganado en la sociedad.

En primer lugar, un aspirante a emprendedor social debe recapitular los gastos indicados en cada segmento previamente abordado, para tener una visión completa de los gastos que un negocio social tiene que afrontar. Esta casilla también será útil como una manera de abordar los costes potenciales inasequibles, y calcular los costes/beneficios de otras áreas.

Modelo Canvas de Negocio Social - Socios clave, Actividades clave, Recursos clave - Costes y flujo de ingresos, inversiones en la comunidad

Ejercicio

Introduzca toda la información relevante relacionada con el segmento de costes (10 minutos). Pida a los participantes que elaboren de manera aproximada los costes de su modelo de negocio social previamente redactado. Guíe el proceso haciendo las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los costes generales de su empresa social?
- ¿Cuáles son los costes fijos y cuáles son los variables?
- ¿Hay costes más “importantes”? y ¿hay costes de los que puede prescindir?
- ¿Cuáles son los recursos más costosos?
- ¿Cuáles son las actividades más costosas?
- ¿Cuál es el coste del producto? (Proposición de valor)
- ¿Cuál es el tamaño del mercado? (Proposición de valor)
- ¿Costos de obtener-mantener-crecer? (Relación con los clientes)
- ¿Costes de adquisición para el cliente? (Relación con los clientes)
- ¿En qué tipo de mercado se encuentra (Tipo de mercado)
- ¿Qué canales usará? (Canal)
- ¿Cuánto dinero va a necesitar al mes? (Flujo de caja)

n.b: Estas preguntas tienen su origen en las actividades previas.

Una vez que la sesión de lluvia de ideas haya terminado, comparta los resultados en pleno.

Flujo de ingresos

El flujo de ingresos representa la estrategia que un negocio social emplea a la hora de generar flujo de caja de cada segmento de clientes.

En su definición, es importante destacar que un flujo de ingresos no es el precio que va a cobrar directamente a consumidores actuales y futuros, y que no está necesariamente relacionado directamente con los costes de fabricación.

Establecer un flujo de ingresos apropiado es un procedimiento complejo que tiene en consideración varias variables fijas y dinámicas, que pueden resumirse en las siguientes:

Táctica de los precios fijos

Costes + Margen. El precio está establecido como una suma de los costes asumidos para fabricar y vender el producto (incluyendo los gastos ligados a la distribución, promoción, comunicación y venta) más la cantidad de beneficio que considera apropiada por el servicio/producto que está ofreciendo.

Modelo Canvas de Negocio Social - Socios clave, Actividades clave, Recursos clave - Costes y flujo de ingresos, inversiones en la comunidad

Precio valor

Este conjunto de precios es el resultado de un proceso exhaustivo de análisis de mercado y entrevistas destinadas a determinar la cantidad que su grupo de clientes está dispuesto a pagar por su producto.

Precio por volumen

El precio es fijado en base al número de artículos que va a vender a un determinado cliente, con un gran número resultado en un precio más bajo por artículo.

Tácticas de precios dinámicos

Gestión del rendimiento

El precio está fijado en base a la experiencia del emprendedor y su percepción del valor del mercado. Puede aumentar y disminuir con el tiempo.

Subastas

El precio está fijado pero puede aumentar de acuerdo con las ofertas de otros clientes.

Negociación

El precio está fijado pero está abierto a llegar a un acuerdo con el cliente.

Las tácticas previas pueden ser aplicadas como tales o como una combinación de dos o más de ellas, basándose en el tipo de modelo de producto/negocio.

Ejercicio

Introduzca la información sobre el segmento de flujo de ingresos (10 minutos). Cada grupo tendrá que evaluar un flujo de ingresos basado en el conocimiento adquirido.

La siguiente lista de preguntas puede apoyar la reflexión (30 minutos):

- ¿Cómo pongo el precio al producto?
- ¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes?
- ¿Cómo pagan los productos los clientes hoy en día?
- ¿Cuánto están pagando actualmente?

Modelo Canvas de Negocio Social - Socios clave, Actividades clave, Recursos clave - Costes y flujo de ingresos, inversiones en la comunidad

Reinversión en la comunidad

Este es el factor definitorio de una empresa social, y representa los medios que un emprendedor social va a tener que emplear para tener impacto en el entorno social en que está trabajando. En este proceso, un emprendedor social tiene que reflexionar en primer lugar y ante todo en la misión de la empresa social, y en los métodos que son más rentables para alcanzar dicho objetivo.

En esta fase, es importante tener en cuenta que la rentabilidad puede no ser obligatoria, pero es un factor importante para calcular cuando se decide dónde reinvertir el capital.

Invertir en las acciones incorrectas, por muy noble que pueda parecer, puede resultar en un negocio social insostenible con fugas financieras masivas que producirán resultados insatisfactorios.

Además, es importante estructurar los indicadores que van a ser usados para evaluar la eficacia de estas reinversiones, para capitalizar los resultados como un medio de publicidad para su producto/servicio.

Ejercicio

Introduzca a los participantes el concepto de reinversión comunitaria y la importancia que tiene en el logro de la misión de cualquier idea de negocio social.

Cada grupo tendrá que elegir varias maneras de reinvertir su capital esperado en la comunidad, y ser capaz de motivar sus elecciones (30 minutos).

Apoye este proceso haciendo preguntas como:

- ¿Cuáles son las maneras más efectivas de abordar el problema que quiero resolver?
- De entre estas acciones, ¿cuál es la más factible?
- ¿Cómo puedo medir el impacto que tengo en la sociedad?
- ¿Cómo puedo publicitar y monetizar este impacto?

Comparta los resultados en pleno.

Modelo Canvas de Negocio Social - Socios clave, Actividades clave, Recursos clave - Costes y flujo de ingresos, inversiones en la comunidad

Reunión informativa

Esta parte de la sesión representa el momento dónde el papel del coach se convierte en crucial. Guiando la conversación con preguntas puntuales, el coach puede ayudar a cada participante a reflexionar sobre partes específicas de sus ideas de negocio, consolidando de esta manera el resultado de aprendizaje de la sesión.

Además, la discusión puede sacar los aspectos críticos en la concepción previa de la creación del modelo de negocio, con diferentes puntos de vista sobre lo que puede ser traído por cada participante, no solamente el coach. Los diferentes niveles de preparación de los participantes pueden mejorar el resultado de la sesión en general, y esto también es importante para la parte de reunión informativa.

Obviamente, las preguntas realizadas tienen que variar en función del camino que la sesión esté tomando, pero hay por supuesto preguntas que deben hacerse y otras que TIENEN que hacerse para orientar apropiadamente a los participantes en este proceso de autoevaluación y de evaluación en grupo.

Algunas preguntas son las siguientes:

- ¿Cuál es tu opinión general sobre el módulo?
- ¿Ha encontrado alguna dificultad cuando se enfrenta a una o más tareas dadas?
- ¿Está satisfecho con la presentación que ha hecho de su idea de negocio? y ¿Cómo ha sido recibida por el resto de participantes?
- ¿Ha obtenido una perspectiva más profunda de los puntos fuertes y débiles de su modelo de negocio?
- ¿Va a redefinir su ida previa basándose en los comentarios que ha recibido hoy? Si lo va a hacer, ¿qué es lo que más quiere cambiar?
- ¿Usará y adaptará alguna de las herramientas y técnicas que ha aprendido o explorado hoy?

Hacer estas preguntas van a fomentar la discusión entre el grupo y dará a cada participante un estímulo para reflejar su enfoque a partir de ese momento.

Recursos adicionales

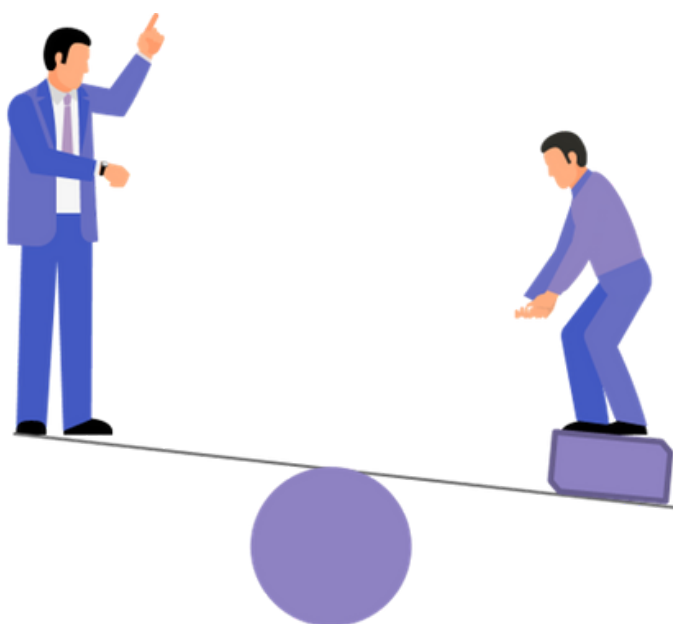
Guía de coaching para jóvenes trabajadores: <https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/tool/coaching-guide-youth-initiatives-participation.612/>

Modelo G.R.O.W: <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>

Modelo canvas de negocio social: Mejor resolución de las imágenes, junto con otras entradas e información útil de la herramienta: <https://socialbusinessmodelcanvas.swarthmore.edu/>

5.3 Balance social de una empresa

Para la siguiente actividad, nos queremos centrar en los elementos fundacionales de toda empresa social, que son por supuesto el impacto que tiene en el contexto de la empresa. Del mismo modo, del amplio conjunto de diferentes modelos de negocio que un emprendedor puede adoptar durante la conformación de su idea de negocio, el resultado que un hombre de negocios quiere lograr en el contexto social de su empresa puede variar en gran medida de una empresa a otra. Lo que no cambia, sin embargo, es la necesidad de realizar un seguimiento y medir los logros alcanzados, y el impacto que su empresa está teniendo en la sociedad.



Este factor es extremadamente importante, y puede guiar al fracaso de un negocio social si no se planifica adecuadamente. Teniendo datos sólidos sobre el resultado de las actividades puede determinar con precisión las que tienen un efecto tangible y aquellas que son de alguna manera mediocres.

Además, en un ambiente repleto de publicidad engañosa como el lavado verde y social, ser capaz de proporcionar a los clientes de datos sólidos en relación a las acciones llevadas a cabo y los resultados obtenidos pueden hacer la diferencia y orientar hacia una mejor intervención del público en su idea de negocio.

Dicho esto, obtener dicha información puede ser complicado y muy difícil, y requiere un gran conocimiento en las áreas de análisis de datos y del entorno. La carencia de estas habilidades resultan en muchos sesgos que invalidan completamente los resultados del equilibrio social. Lo que es más difícil es conjugar el crecimiento financiero con la necesidad de mantenerse fiel a sus objetivos y reclamos sociales.

Equilibrio social - Introducción, Importancia y Evaluación

Tipo de actividad : Escenario de un caso

Edad del grupo: n/a

Tamaño del grupo: 5 a 30 participantes

Duración: 60 mins preparación+ 20 mins presentación + reunión
informativa

Objetivos

- Evaluar los resultados vs. las expectativas
- Aprender cómo de importante es entender adecuadamente su entorno y contexto.
- Desarrollar resiliencia frente a situaciones imprevistas y actuar en consecuencia.

Materiales

- Rotafolios.
- Marcadores.
- Hojas de papel.
-

Equilibrio social - Introducción, Importancia y Evaluación

Instrucciones

Comience la sesión con una breve actividad colaborativa de lluvia de ideas. El foco de la decisión será expresar lo que define el concepto de idea de negocio social. La discusión continuará naturalmente hacia áreas que una empresa social tiene como objetivo, con respuestas que pueden variar en gran medida dependiendo del grupo objetivo involucrado y su sensibilidad hacia los diferentes ámbitos.

Una vez que haya suficiente retroalimentación, se continuará hacia el siguiente tema de la sesión: la creación de un equilibrio social.

Balance social

El equilibrio social es un tipo de análisis destinado a evaluar los costos y beneficios del impacto que las acciones y actividades tienen en el entorno en que trabajamos.

Durante la redacción de un equilibrio social, es importante tener en cuenta que tendrá que considerar no sólo los aspectos positivos que tienen en la sociedad, sino también los negativos.

Los **aspectos positivos** pueden resultar en:

- Creación de empleo.
- Formación de personal
- Generación de riqueza en la comunidad
- Acierto en la reinversión comunitaria

Los **aspectos negativos** pueden resultar en:

- Explotación insostenible de recursos naturales
- Contaminación (medioambiental, acústica, visual)
- Conflictos sociales
- Accidentes laborales
- etc.

Equilibrio social - Introducción, Importancia y Evaluación

Como se ha mencionado anteriormente, tener un equilibrio social adecuadamente actualizado puede hacer la diferencia en la reputación de un negocio social, y es una herramienta vital para hacer un seguimiento de los resultados que se están consiguiendo. Realizando un análisis adecuado de esta información, uno puede tomar medidas para llevar a cabo actividades futuras hacia la meta fijada.

Gestionar un equilibrio social no es fácil de rastrear y cada tipo de área de interés tiene diferentes indicadores a los que hacer seguimiento, algunos de los cuales no son de entendimiento inmediato. Hay por supuesto innumerables técnicas y enfoques que pueden ayudar a un emprendedor en la gestión de esta fase crítica del negocio, y cada uno está adecuado a diferentes tipos de situaciones y, más importante, diferentes tipos de emprendedores.

Con respecto a este tipo de área de interés y enfoque, la base para el éxito en esta actividad es obtenida a través de una definición meticulosa del objetivo que se quiere lograr. La definición de los objetivos **S.M.A.R.T** representa la columna vertebral del éxito en el mantenimiento de un negocio social y equilibrio social.

El **modelo S.M.A.R.T** (G.T. Doran, 1981) es el proceso de crear metas y objetivos que encajen en determinados criterios que pueden resumirse como los siguientes:

- Específicos - Necesitan apuntar a un área específica para mejorar.
- Medibles - Cuantificar o al menos sugerir un indicador de progreso.
- Asignables - Especificar quién lo hará.
- Realistas - Declarar qué resultados pueden conseguirse de manera realista, dados los recursos disponibles.
- Temporales - Especificar cuándo el/los resultado/s puede/n conseguirse.

Persiguiendo metas que se han fijado usando este modelo, será capaz de lograr los resultados en periodos de tiempo más cortos, y será capaz de mantener el seguimiento de los resultados que ha logrado en cualquier momento. Además, el impacto y resultados de una misión social pueden ser divididos en diferentes categorías, basándose en el alcance de sus acciones:

- Outputs: Son los resultados a corto plazo de cualquier acción.
- Outcomes: Son los resultados a medio plazo.
- Impacto: Son los resultados a largo plazo.

Equilibrio social - Introducción, Importancia y Evaluación

Cada uno de estos resultados necesitan ser analizados por separado para evaluar correctamente su eventual éxito, y como tal necesitan estar claramente visualizados y establecidos por el emprendedor social.

Durante cada una de las fases anteriormente mencionadas el papel del coach (especialmente para los principiantes en el cambio del negocio social) puede resultar vital para apoyar y ayudar al entrenado.

Ejercicio

Introduzca al grupo la definición de equilibrio social y cómo hacer un borrador completo de uno. Explique la importancia de establecer objetivos S.M.A.R.T para lograr fácilmente y hacer un seguimiento de los logros y metas (30 minutos).

Pida a los participantes que se dividan en grupos, con cada grupo representando un tipo de caso de estudio de una empresa social, completando con información detallada el plan de negocio y la misión social. Proporcionales información sobre el contexto social y el contexto en que van a trabajar.

Algunos ejemplos pueden ser:

- Negocios sociales involucrados en el cuidado de la salud de las personas afligidas con enfermedades crónicas.
- Negocios sociales que trabajan hacia la construcción de competencias (tradicionales y habilidades blandas) y el apoyo en la búsqueda de empleo.
- Negocios sociales con foco medioambiental (cambio climático, contaminación, agotamiento de recursos naturales, etc...)
- Negocios sociales que tienen como objetivo promover el territorio local (turismo, estructura económica, promoción de tradiciones y fabricación local, etc...)

Cada grupo, provisto de una de estas categorías, deberá trabajar en ello (20 minutos):

- El borrador de los objetivos S.M.A.R.T. que son relevantes para la declaración de la misión dada, con especial atención en los indicadores a seguir y cómo monitorearlos;
- La creación de una plantilla para su equilibrio social.

Equilibrio social - Introducción, Importancia y Evaluación

Resiliencia y reacción a factores externos

Un factor importante en el éxito de un emprendedor social es su habilidad en tratar con fuerzas externas.

Dicha adaptabilidad puede ser declinar como la capacidad de capitalizar el potencial en oportunidades beneficiosas, pero también en maneras de enfocar los problemas y obstáculos potenciales que seguramente va a encontrar durante el ciclo de vida del negocio social.

Ejercicio

Introduce brevemente el tema de la adaptabilidad y gestión de factores externos. Proporciona a cada uno de los grupos establecidos previamente con un cambio en la configuración que han trabajado originalmente. Dichos cambios en la configuración pueden ser positivos o negativos, pero por el bien del ejercicio vamos a prever solo eventos “negativos” imprevistos.

Cada grupo tendrá que discutir posibles acciones que tengan en cuenta el cambio en los escenarios, y después adaptar los parámetros e indicadores que previamente se han decidido (25 minutos).

Para facilitar el proceso, proporciona a cada grupo preguntas como:

- ¿Cómo ha afectado el cambio imprevisto a tu equilibrio social?
- ¿Qué acciones ha planificado para superar los obstáculos que han aparecido?
- ¿Podían haberse previsto alguna de estas situaciones? y ¿qué haría usted para prevenirlos?

Comparte los resultados de este proceso de lluvia de ideas en pleno.

Reunión informativa

Al igual que en el resto de actividades, la fase de reunión informativa es un paso importante del proceso de aprendizaje. Esto resulta aún más cierto cuando las personas entrenadas no son profesionales establecidos en el campo, como en el caso de esta teoría específica de sesión de coaching.

Durante esta fase, el coach necesitará guiar la conversación con preguntas específicas, mientras deja libertad a los entrenados para expresarse y reflexionar sobre la actividad en la que han participado. Una fase de reunión informativa bien conducida puede, y debe, ser un momento de crecimiento tanto para el entrenado como para el coach.

Equilibrio social - Introducción, Importancia y Evaluación

En efecto, el entrenado tendrá tiempo y comida para reflexionar sobre la sesión, dejando que el nuevo conocimiento y retroalimentación se asienten y sean absorbidos en sus propios entornos culturales y profesionales.

Es también verdad, que gracias a la retroalimentación de la actividad proporcionada por los participantes, puede mejorar la calidad de las siguientes sesiones, incluso cuando sean dirigidas a diferentes entrenados y/o se centren en diferentes temas.

Las preguntas que quizá quiera hacer en la fase de reunión informativa van a depender en gran medida del grupo y el tema de la sesión, pero como suele ser frecuente hay algunas preguntas importantes que siempre deben hacerse, con independencia de los casos:

- La opinión general de la sesión.
- Dificultades eventuales encontradas en el enfoque de una o más tareas dadas;
- Nivel de satisfacción en relación al conocimiento obtenido y a los resultados de los talleres.
- Voluntad para aplicar cualquier del conocimiento obtenido durante la sesión en el futuro;
- Puntos fuertes y débiles eventuales identificados previamente en el borrador de equilibrio social.

Sugerencias de seguimiento

El coaching es un proceso complejo, como tal necesita diferentes enfoques, incluso cuando se aborda al mismo grupo objetivo.

Uno de los aspectos más importantes de esta actividad es realmente apoyar y orientar a los clientes en los siguientes pasos en el desarrollo de su idea de negocio social. Por esta razón, sería ideal intentar y mantener el contacto todo lo posible con los clientes en el futuro, para evaluar sus progresos y darles retroalimentación individualizada basada en los aspectos críticos que cada uno encuentra durante la evolución de sus planes.

Además, como se ha mencionado anteriormente, dar retroalimentación y apoyo es extremadamente importante en el coaching, ya que da una sensación de garantía que aumenta significativamente la confianza del cliente, permitiendo una mayor inversión en su proyecto. Abandonar una vez que la primera sesión ha terminado puede dar lugar a un sentimiento abrumador que puede paralizar a aquellos que son más asustadizos en lo que se refiere a la posibilidad de fracaso.

5.4 ¿Qué es la mentoría?

El origen de la palabra mentor procede de la mitología griega, concretamente de la Odisea, donde Méntor era el amigo íntimo de Ulises. Antes de partir hacia Troya, Ulises pidió a Méntor que preparara a su joven hijo Telémaco para sucederle como rey de Ítaca. Méntor debía actuar como padre, maestro, modelo, consejero accesible y fiable, inspirador y estimulador de retos para que Telémaco se convirtiera en un rey sabio, bueno y prudente. De ahí que un mentor, tal y como se conoce hoy en día, sea una persona que, con mayor experiencia o conocimientos, ayuda a otra.

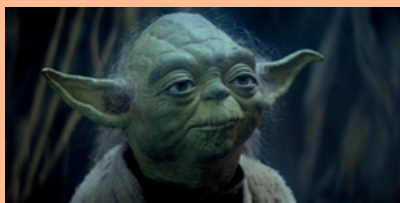
El mentoring para el emprendimiento social tiene como objetivo la transferencia de conocimiento entre mentor y alumno para optimizar e impulsar el emprendimiento para su crecimiento, a través de actividades y herramientas, experiencias y consejos que el mentor trabaja con los emprendedores. El mentoring, a diferencia de la formación, se caracteriza por dejar la capacidad de acción y decisión al emprendedor, es decir, mantener su autonomía, pero al mismo tiempo dar apoyo y soporte para poder orientar el trabajo de forma eficaz.

El Mentor: Para que el proceso sea óptimo, la principal característica que debe tener el mentor es la experiencia previa, el camino recorrido y los diferentes escenarios de referencia por los que ha pasado, que aportan un valor añadido a los conocimientos previos de la persona mentorizada.

Otras características que deben tener los mentores son la empatía al conversar con el emprendedor; el compromiso con el objetivo social del emprendimiento social que buscan mentorear; y un buen mentor también debe ser curioso, no asumir que tiene todas las respuestas y cuando esto suceda, hacer preguntas y preocuparse por conocer las respuestas.

He aquí dos ejemplos de mentores y tutoría en el mundo del cine:

Yoda (STAR WARS). Puede que sea uno de los mentores más reconocibles de la cultura pop y del mundo del cine en general. Maestro Jedi, Yoda es famoso por su sabiduría, experiencia y poderes, y en El Imperio Contraataca podemos decir que Yoda, que ya ha instruido a cientos de Jedi, sirve de mentor a un joven Luke Skywalker. Otros mentores en la saga Star Wars son Qui-Gon-Jinn y Obi-Wan Kenobi. (Películas: La guerra de las galaxias: Episodio V - El imperio contraataca; La guerra de las galaxias: Episodio II - El ataque de los clones).



Gandalf (El Señor de los Anillos; El Hobbit). Gandalf también es reconocido y respetado por su sabiduría. En ambas sagas, Gandalf, además de transmitir esa sabiduría, lleva a otros a encontrar su verdadero potencial, actuando como consejero y guía acompañando a Frodo y a la Comunidad del Anillo en "el viaje" en el primer caso, y a Bilbo y a los Thorin y compañía en el segundo.

5.5 Actividades de mentoría y herramientas

Las actividades y herramientas que un mentor puede utilizar vendrán definidas por las expectativas, objetivos e intenciones establecidos entre mentor y alumno y tendrán como objetivos principales:

- Presentar objetivos, resultados y metas y definir conjuntamente métricas de evaluación.
- Orientar nuevas acciones, apoyar la toma de decisiones dentro del equipo y detectar posibles bloqueos o dificultades en el desarrollo.

A continuación se ofrecen algunos ejemplos concretos de actividades y herramientas específicas de tutoría que pueden llevarse a cabo entre el mentor y el alumno.

1. Es aconsejable empezar con actividades para **romper el hielo**, aunque no tienen por qué ser actividades incómodas y rebuscadas. Si se utilizan correctamente, pueden ser una forma estupenda de conocer mejor a alguien y ayudar a que fluya la comunicación. Por ejemplo Preguntas rápidas: Antes de reunirse con el mentor y el alumno, prepare una lista de 10 preguntas rápidas. Pueden ser preguntas personales (¿Cuál es tu grupo de música favorito? ¿Qué sueles hacer en tus días libres?) o preguntas centradas en el trabajo o el entorno laboral (¿Cuáles son tus estudios? ¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo?). Una vez establecida esta relación fluida, se pueden llevar a cabo otras actividades para alcanzar los objetivos establecidos entre mentor y alumno:
2. **Desarrollo de habilidades:** el mentor elegirá una habilidad que el alumno quiera desarrollar y dirigirá un mini taller sobre cómo mejorar esa habilidad aprovechando sus propias experiencias y conocimientos. Puede ser cualquier cosa, desde hablar en público hasta la gestión del tiempo.
3. **Aprendizaje basado en proyectos y/o retos:** el mentor dará al alumno la oportunidad de trabajar en un proyecto que le interese o en un reto que responda a problemas de la vida real. Se fomenta la participación directa y la aplicación de lo aprendido a situaciones reales en las que se plantean los problemas o retos a resolver. El mentor guía a lo largo del proceso.
4. **Club de lectura:** elija un libro en común, léalo y comparta opiniones sobre el libro. Una buena forma de absorber conocimientos y lecciones es comentar la lectura.
5. **Intercambio de habilidades:** el mentor elige habilidades que posee y que cree que sería útil compartir con el alumno. Cualquier habilidad y conocimiento son válidos. Esta actividad puede ser recíproca. El alumno también puede compartir habilidades y conocimientos con el tutor.
6. **Altos y bajos:** Cada semana, pregúntele a su alumno cuáles son los puntos altos y bajos de su semana. Esto le ayudará a entenderles mejor y a proporcionarles apoyo cuando lo necesiten.
7. **Hablar de series, películas, podcasts:** como parte de las reuniones, puedes crear un espacio para hablar de series, películas, podcasts... como forma de conocer los intereses del otro y también descubrir nuevos contenidos.

En función de las actividades seleccionadas, el mentor puede utilizar herramientas ya establecidas o crear otras nuevas que se ajusten a los objetivos deseados.

Por ejemplo:

- Contrato/acuerdo mentor-aprendiz
- Plantillas para fijar objetivos
- Plantillas para iniciar conversaciones
- Modelos de órdenes del día
- Plantillas para comprobar el progreso
- Plantillas de aprendizaje basado en retos (véase el ejemplo a continuación)

APRENDIZAJE BASADO EN RETOS. NOMBRE DEL RETO				
EL RETO	COMPETENCIAS	PREGUNTA CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	INVESTIGACIÓN SOBRE EL RETO
Descripción del reto. Debe ser un problema real, relacionado con el medio ambiente y que requiera soluciones concretas e innovadoras	Lista de las competencias a desarrollar: -Trabajo en colaboración -Toma de decisiones -Pensamiento crítico -Creatividad -Capacidad de comunicación -Liderazgo	Defina la pregunta esencial que será la propuesta del reto.	Actividades y etapas en las que se divide el reto. Qué se pretende en cada etapa	
IMPLEMENTA LA SOLUCIÓN EN ENTORNOS REALES		PRUEBA LA EFICACIA DE LA SOLUCIÓN APLICADA EVALUACIÓN		

¿Cómo debe ser el proceso de mentoría?

Es importante crear un plan de mentoría al principio de cualquier relación mentor-mentorizado. Un plan de mentoría suele ser un acuerdo entre las dos partes que describe sus expectativas, objetivos e intenciones, garantiza que esas expectativas, objetivos e intenciones estén alineados, permite al mentor ver si es el más adecuado para el papel y marcará el camino y las actividades de la mentoría.

Las principales fases del programa de mentoría pueden dividirse en tres

1. Construir la relación entre el mentor y el mentorizado.
2. Establecer objetivos y resultados.
3. Definir el trabajo y las acciones para alcanzar esos objetivos.

5.6 FAQ

Algunas FAQ que pueden ayudarnos a comprender un poco más y a llevar a cabo el proceso de mentoría

¿Con qué frecuencia debemos reunirnos? ¿Cuánto debe durar una sesión?



El proceso de Mentoring no tiene por qué tener una frecuencia o duración fija, sino que tiene que ver con la evolución del aprendiz en este proceso, o con el grado de satisfacción alcanzado según las expectativas iniciales.

¿Dónde nos reunimos?



No existe una respuesta general a esta pregunta. Algunas parejas de mentores prefieren reunirse siempre en el mismo lugar, mientras que otras prefieren cambiar sus lugares de reunión. Algunos mentores y alumnos eligen reunirse en un "terreno neutral", fuera de sus oficinas, mientras que otros prefieren reunirse en sus lugares de trabajo. Lo importante es que ambos se sientan cómodos en el lugar elegido.



En los dos últimos años hemos visto cómo la comunicación virtual ha tomado protagonismo en nuestras vidas, convirtiéndose en una forma más de comunicación, y además disponemos de las herramientas necesarias para llevarla a cabo. En este caso, puede dar lugar a mentorías entre personas de distintas partes del mundo, que en ocasiones pueden resultar muy enriquecedoras.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, podemos concluir que el proceso de tutoría tiene una serie de ventajas y beneficios:



5.7 Técnicas de remisión individual

Alguien con más conocimientos o experiencia apoya a otra persona con menos conocimientos o experiencia de tú a tú. El mentor orienta haciendo las preguntas adecuadas, planteando retos, facilitando el acceso a recursos, aprovechando las cualidades del mentor y resolviendo sus lagunas personales y profesionales.

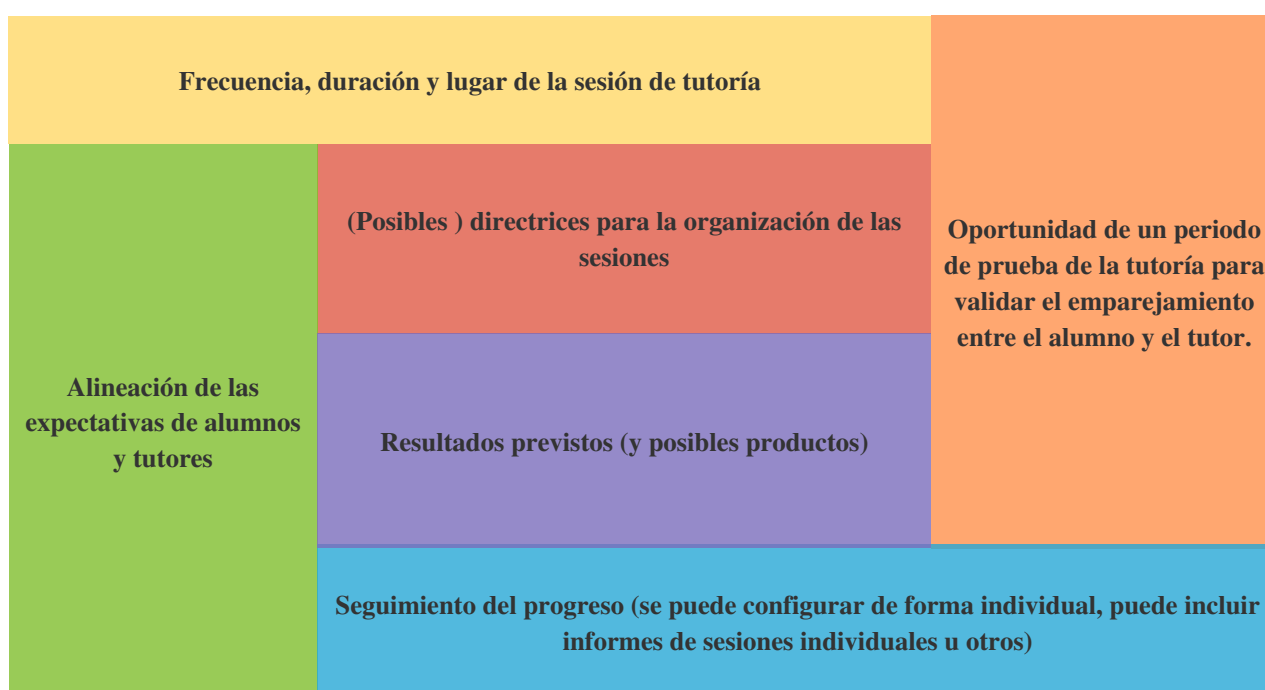
Existen numerosas redes de tutoría, programas y grupos de apoyo que pueden ser de utilidad en la tutoría de jóvenes en diversos contextos y con diversos fines. Para que una relación de tutoría tenga éxito, es fundamental que exista una correspondencia entre el mentor y el alumno; ésta no depende (únicamente) de la correspondencia entre la orientación que necesita el alumno y las aptitudes o la experiencia del mentor, sino que es mucho más que eso y tiene en cuenta aspectos intangibles como las actitudes, la energía, las aptitudes de comunicación, etc.

Una de las formas de empezar a involucrar a los jóvenes en las relaciones mentor-mentor es la remisión: los monitores juveniles trabajan con jóvenes y los conocen bien o deberían dedicar tiempo a conocerlos bien, por lo que tienen un objetivo o una necesidad claros para la tutoría.

Los monitores juveniles también trabajan con una amplia gama de personas que son mentores potencialmente ingeniosos. El emparejamiento de alumnos y mentores es un esfuerzo que requiere una reflexión compleja por parte de los monitores juveniles. Para facilitar ese proceso, estas son algunas de las características clave que deben tener los mentores para ser considerados como un mentor potencialmente bueno para los jóvenes (según la Fundación Young Lives, con sede en el Reino Unido):



A la hora de dirigirnos a alumnos y mentores para una tutoría individualizada, es importante establecer el marco adecuado:



5.8 Proporcionar entornos y recursos de aprendizaje



Iniciar oportunidades de mentoría para los jóvenes en diferentes comunidades no requiere un proceso largo y complejo. Las organizaciones juveniles y los trabajadores pueden empezar con un pequeño grupo de mentores y establecer un marco básico de mentoría como se menciona en 10.1. Un pequeño grupo de mentores y alumnos supondrá una valiosa experiencia de aprendizaje para que los formadores de jóvenes descubran las lagunas y los puntos débiles y mejoren el apoyo de la tutoría para que pueda desarrollarse y crecer.

Existen numerosos ejemplos en todo el mundo de tutoría de jóvenes que pueden utilizarse como guía de aprendizaje para establecer un plan de tutoría específico de una organización:

- www.princes-trust.org.uk/support-our-work/volunteer/volunteer-tools-tips/mentoring-young-person
- mentoringplus.net/get-involved/become-a-mentor
- hopefortheyoung.org.uk/become-a-mentor/

Lo más importante es reunir a las personas adecuadas que puedan ser buenos mentores de jóvenes (véase 10.1 para las características clave de un buen mentor):

Empezar por quienes forman parte de la comunidad de la organización juvenil, participan en su funcionamiento y/o actúan como simpatizantes, asesores o voluntarios. Los que ya tienen una intención validada de apoyar el desarrollo de los jóvenes.

Reflexiona sobre cuál de ellos podría ser un buen mentor: se trata más bien de una evaluación subjetiva del "instinto", ¡pero es un buen comienzo para preseleccionar nombres! En este punto, es crucial pensar en aquellos que tengan claridad y un tono positivo en su comunicación (tanto escrita como oral), que sean empáticos y accesibles y que hayan demostrado su capacidad para actuar como guías e incitar a los jóvenes en lugar de juzgarlos y constreñirlos.

Una vez preseleccionados, es útil trazar un mapa de su experiencia, campo de trabajo, intereses personales y conocimientos que puedan servir de buena orientación una vez emparejados con los alumnos.

Por último, pero no por ello menos importante, antes de iniciar cualquier proceso (más) formal, es fundamental comprobar su disposición, entusiasmo y posibilidades (sobre todo, su disponibilidad de tiempo) para ejercer de mentor, lo que puede hacerse mediante conversaciones informales, pero también de manera más formal, como reuniones o sesiones informativas.

Elabora una lista de jóvenes de tu comunidad que consideres que podrían ser un buen candidato para la fase inicial del establecimiento del proceso de tutoría, piensa en sus perfiles, necesidades y características específicas.

Establezca un marco de tutoría (como se menciona en 10.1); informe tanto a los posibles mentores como a los alumnos sobre la posibilidad de que la tutoría comience en su comunidad; organizar una sesión informativa para los mentores y grupos de discusión separados con los alumnos podría ser una buena idea para establecer de antemano las expectativas adecuadas.

Poner en marcha el proceso de tutoría. Es importante asegurarse de que los ciclos de retroalimentación tanto con los mentores como con los alumnos se lleven a cabo con regularidad para que los formadores de jóvenes puedan aprender e integrar la retroalimentación para mejorar el proceso.



Co-funded by
the European Union

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

2021-1-ES02-KA220-YOU-000029188

Febrero 2023

XUL Fundación



SÜRDÜRÜLEBİLİR YAŞAM VE YEŞİL GELECEK DERNEĞİ



TDM2000
INTERNATIONAL



Zagreb