



La justicia social va más allá de la idea de igualdad formal y se centra en corregir las **disparidades históricas y estructurales** que han marginado a ciertos grupos de la sociedad. En el ámbito de la economía circular, la justicia social implica crear un sistema en el que todos los participantes, independientemente de su origen, género, raza u otras características, tengan la capacidad de disfrutar plenamente de los beneficios que ofrece este modelo económico.

En la economía circular, la justicia social se traduce en políticas y prácticas que buscan **eliminar las barreras** que impiden a ciertos grupos acceder a oportunidades económicas y recursos sostenibles. Esto podría incluir medidas para garantizar la **participación equitativa en la toma de decisiones**, el **acceso a la educación y formación** para comunidades desfavorecidas, y la creación de empleo justo y digno para todos.

En el marco de la economía del bien común, la justicia social se convierte en un principio rector para asegurar que las empresas y las instituciones contribuyan activamente a la construcción de una sociedad más justa. Esto implica considerar el **impacto social de las decisiones comerciales**, abogar por **salarios justos** y **condiciones laborales equitativas**, y participar en prácticas empresariales éticas que promuevan la igualdad y la inclusión.

■ 5.3. Definición de sostenibilidad

La sostenibilidad se erige como un pilar fundamental en la actualidad y, al abordarla dentro del marco de la economía circular y del bien común, se revela como un concepto más amplio y trascendental. Va más allá de la mera conservación del medio ambiente; representa un compromiso con la **preservación de recursos** y la promoción de prácticas que no agoten ni comprometan los elementos vitales para el equilibrio ecológico.

En el contexto de la economía circular, la sostenibilidad implica un enfoque integral que no solo busca **reducir residuos y promover el reciclaje**, sino que también se concentra en la **eficiencia en el uso de recursos** y la **regeneración de sistemas naturales**. Asimismo, se preocupa por fomentar una relación equitativa con la naturaleza, reconociendo que la prosperidad humana está intrínsecamente ligada a la salud y la vitalidad de los ecosistemas que sustentan la vida.

Cuando trasladamos este principio a la economía del bien común, la sostenibilidad se convierte en un criterio clave para evaluar el desempeño ético y social de las empresas. Las organizaciones sostenibles no solo minimizan su impacto ambiental, sino que también buscan maximizar su **contribución positiva a la sociedad**. Esto incluye aspectos como la promoción de prácticas laborales justas, la inversión en comunidades locales y la adopción de cadenas de suministro éticas.

■ 5.4. El ciclo de vida de un producto

El concepto de ciclo de vida del producto se presenta como un modelo teórico fundamental en el análisis interno de las ofertas de productos de las empresas. Este enfoque sigue de cerca las diversas etapas que atraviesa un producto desde su **introducción en el mercado** hasta su **eventual declive y retirada**. Las cuatro fases del modelo incluyen la introducción, el crecimiento, la madurez y el declive.

La vida de uso de un producto se erige como un componente fundamental en la intersección entre la economía circular y la economía del bien común, delineando un camino hacia **prácticas comerciales más éticas y sostenibles**. En este contexto, la duración y el impacto ambiental y social de un producto durante su vida útil adquieren una relevancia significativa. La economía circular propone la **maximización de la utilidad de los productos**, extendiendo su vida operativa y reduciendo los residuos mediante estrategias como la reutilización y el reciclaje. Por otro lado, la economía del bien común añade una dimensión ética a este paradigma, al considerar no solo la eficiencia en términos económicos, sino también el beneficio social y ambiental.

En esencia, el análisis del ciclo de vida del producto tiene como objetivo primordial proporcionar información clave para la planificación de estrategias de marketing y la toma de decisiones internas. La recopilación de datos a lo largo de todas las etapas del ciclo de vida permite a las empresas lograr varios objetivos, entre ellos:

- **Previsión de la tendencia de ventas:** Este análisis revela cuántas ventas ha generado el producto en cada fase, permitiendo hacer proyecciones más precisas sobre las tendencias futuras.
- **Optimización de la planificación de la producción:** Conocer en qué momento lanzar un producto al mercado, en qué cantidad y qué tipo de producto es más viable, facilita una planificación de la producción más eficiente.
- **Determinación de medidas de marketing:** Los resultados del análisis del ciclo de vida del producto sirven como base para la toma de decisiones en cuanto a medidas de marketing específicas, como estrategias de adquisición de clientes.

El concepto de "**Product Lifecycle Management**" (PLM), o gestión del ciclo de vida del producto, amplía esta perspectiva al abarcar todas las actividades relacionadas con la gestión y control de datos y procesos de productos. Esto incluye la integración de información sobre procesos y proyectos, junto con datos de diseño y planificación, mediante el uso de soluciones de software específicas.

Fases del Ciclo de vida del producto:

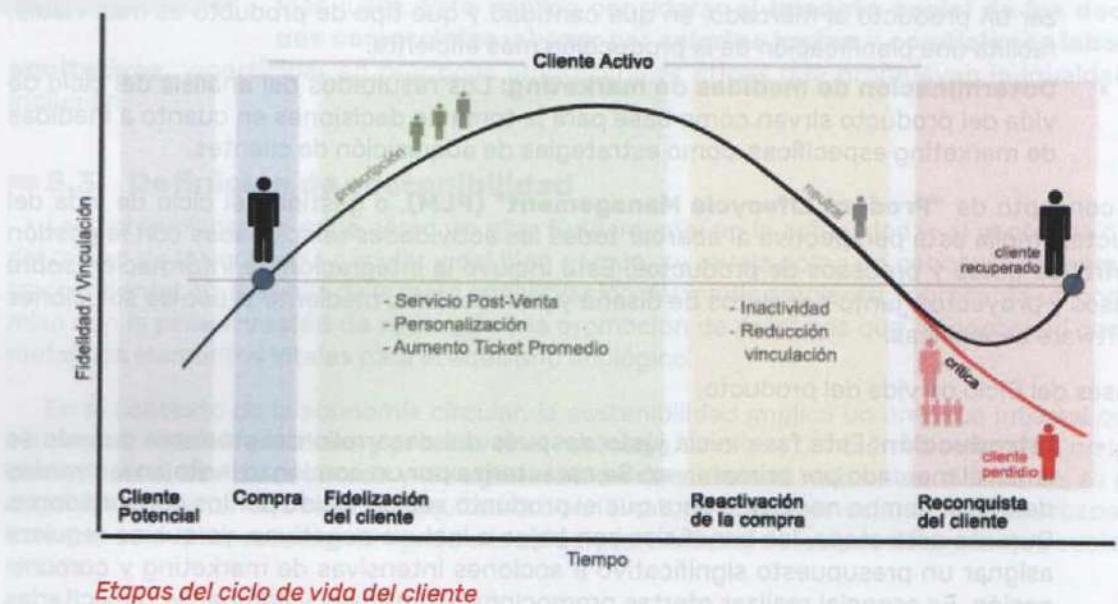
- **Introducción:** Esta fase inicia justo después del desarrollo del producto cuando se lanza al mercado por primera vez. Se caracteriza por un comienzo lento en las ventas debido al tiempo necesario para que el producto sea conocido por los consumidores. Durante esta etapa, los beneficios son bajos o incluso negativos, ya que se requiere asignar un presupuesto significativo a acciones intensivas de marketing y comunicación. Es esencial realizar ofertas promocionales intensas y campañas publicitarias para aumentar la notoriedad y conquistar a los primeros clientes.
- **Crecimiento:** Se refiere al período de aceleración de las ventas que permite el retorno de las inversiones previas. Durante esta fase, la competencia se vuelve evidente, lo que hace necesario adaptar las estrategias de adquisición de cuota de mercado y el marketing mix. El crecimiento es crucial estratégicamente, ya que en este punto una empresa puede destacarse de la competencia a través de su imagen de marca, relaciones con los clientes o posicionamiento.
- **Madurez:** En esta etapa, la demanda y los beneficios son mayores, y la tasa de utilización del producto alcanza su máximo. Sin embargo, la competencia es más intensa. Para mantener el interés del consumidor, las empresas pueden mejorar el producto, ampliar la línea de productos o introducir promociones especiales. Es esencial invertir en publicidad y analizar la satisfacción del cliente para retrasar la fase de declive. La empresa debe resaltar su posición distintiva frente a otros actores.

- **Declive:** Esta fase marca el final del ciclo de vida del producto y resulta en una disminución significativa de las ventas o un estancamiento a un nivel muy bajo. Ante el declive, una empresa puede optar por impulsar su comunicación y marketing para intentar aumentar las ventas o retirar la mercancía del mercado y crear una nueva gama más acorde con las expectativas del cliente. La disminución se atribuye generalmente a cambios en los gustos y prácticas de los consumidores, así como a nuevas tendencias y la llegada de productos de sustitución.

6. EL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO DEL EMPRENDEDOR

6.1. Customer experience

La Customer Experience (CX) o Experiencia del Cliente se ha transformado en un componente fundamental en el panorama empresarial actual. Este concepto va más allá de la simple transacción comercial, centrándose en cada interacción que un cliente tiene con una marca. Implica



el diseño de **experiencias positivas y memorables** en todos los puntos de contacto, desde la primera toma de contacto hasta el servicio postventa. Los emprendedores deben comprender las expectativas y necesidades de sus clientes para proporcionar experiencias excepcionales, construyendo así lealtad y fomentando la recomendación boca a boca.

Desde la **navegación fluida en el sitio web** hasta un **servicio postventa eficiente**, cada interacción contribuye a la percepción general de la marca. La atención a cada detalle en el viaje del cliente no solo construye lealtad a la marca sino que también desen-



cadena la recomendación de boca a boca, un recurso invaluable para el **crecimiento sostenible** de cualquier emprendimiento. La capacidad de anticipar y superar las expectativas del cliente se ha vuelto esencial para los emprendedores que buscan destacarse en la mente del consumidor.

■ 6.2. Customer journey

El Customer Journey, o Viaje del Cliente, representa el conjunto de experiencias que un cliente vive al interactuar con una empresa a lo largo del tiempo. Comprende todas las etapas, **desde la toma de conciencia y consideración hasta la compra y la fidelización**. Entender el Customer Journey permite a los emprendedores identificar oportunidades para mejorar y optimizar cada punto de contacto. Mediante el análisis detallado de este viaje, los empresarios pueden adaptar estrategias para influir positivamente en la decisión de compra y en la satisfacción general del cliente. Algunos pasos del Customer journey son los siguientes:

- Toma de Conciencia:** Un usuario ve un anuncio de una nueva marca de zapatillas deportivas mientras navega por sus redes sociales.
- Consideración:** Despues de ver el anuncio, el usuario investiga sobre la marca, lee reseñas y compara las características de las zapatillas con otras marcas.
- Decisión de Compra:** Impresionado por las críticas positivas y las características únicas de las zapatillas, el usuario decide realizar la compra a través de la tienda en línea de la marca.
- Experiencia de Compra:** El usuario disfruta de una experiencia de compra fácil y rápida en el sitio web de la marca, con opciones claras de pago y envío.
- Entrega del Producto:** El usuario recibe las zapatillas a tiempo y en perfectas condiciones, lo que contribuye a una experiencia positiva.
- Postventa y Soporte:** La marca envía un correo electrónico de seguimiento, proporcionando información sobre el cuidado de las zapatillas y ofreciendo asistencia en caso de problemas.
- Fidelización:** La marca lanza un programa de recompensas, donde el usuario acumula puntos con cada compra para obtener descuentos o productos gratuitos en futuras transacciones.



■ 6.3. User experience

En el ámbito digital, la User Experience (UX) o Experiencia del Usuario es esencial para el éxito de cualquier producto o servicio. Se refiere a cómo se siente y percibe un usuario al interactuar con una interfaz, ya sea un sitio web, una aplicación o cualquier otro sistema. Los emprendedores deben priorizar la creación de **interfaces intuitivas, funcionales y estéticamente agradables** para garantizar una experiencia positiva del usuario. La comprensión de los principios de UX ayuda a optimizar la usabilidad, aumentando la satisfacción del usuario y fortaleciendo la relación entre el emprendedor y su audiencia digital. En última instancia, la User Experience impacta directamente en la percepción de la marca y en la retención de clientes.

Priorizar una buena UX se traduce en interfaces más efectivas y, por ende, en el éxito del producto. Algunos aspectos clave de la UX:

1. **Diseño Intuitivo:** Un sitio web de comercio electrónico que organiza sus categorías de productos de manera clara y ofrece funciones de búsqueda fácilmente accesibles.
2. **Funcionalidad:** Una aplicación de navegación que proporciona rutas precisas y actualizaciones en tiempo real para mejorar la experiencia del usuario durante los viajes.
3. **Estética Agradable:** Una aplicación de redes sociales que utiliza un diseño visual coherente y atractivo, lo que hace que la plataforma sea agradable para los usuarios.
4. **Retroalimentación Inmediata:** Un formulario en línea que proporciona mensajes de confirmación instantánea después de que un usuario envía información, mejorando la sensación de eficiencia.
5. **Adaptabilidad a Dispositivos:** Un sitio web responsive que se ajusta automáticamente para brindar una experiencia óptima tanto en dispositivos móviles como en computadoras de escritorio.
6. **Facilidad de Navegación:** Menús de navegación claros y sencillos en una aplicación de noticias, permitiendo a los usuarios encontrar fácilmente la información que están buscando.
7. **Velocidad de Carga:** Un sitio web de comercio electrónico que optimiza sus imágenes y contenido para cargar rápidamente, evitando la pérdida de interés por parte del usuario debido a tiempos de carga prolongados.
8. **Accesibilidad:** Un servicio de transmisión de video que incorpora subtítulos y opciones de accesibilidad para garantizar una experiencia inclusiva para usuarios con discapacidades auditivas.



7. ENTREVISTAS DE PROBLEMA

■ 7.1. Entrevistas de problema

Las entrevistas de problema son una herramienta esencial en el proceso emprendedor para comprender a fondo las necesidades y desafíos de los clientes. Estas conversaciones permiten a

los emprendedores obtener información valiosa sobre los **problemas reales que enfrentan los usuarios, sus expectativas y las posibles soluciones** que podrían satisfacer sus demandas. El enfoque principal de estas entrevistas radica en explorar los problemas directamente desde la perspectiva del cliente, brindando una visión más profunda y contextualizada que al simplemente recopilar datos demográficos. Estas interacciones directas son fundamentales para validar la viabilidad y la relevancia de una idea o producto en el mercado.

■ 7.2 Métricas NPS, CES

Medir la satisfacción y la experiencia del cliente es esencial para evaluar el rendimiento y la eficacia de un producto o servicio. El Net Promoter Score (NPS) y el Customer Effort Score (CES) son métricas muy valiosas en este sentido.

■ Net Promoter Score (NPS):

El NPS mide la disposición de los clientes a recomendar un producto o servicio a otros. Se basa en la pregunta clave: "¿En una escala del 0 al 10, cuán probable es que recomiende nuestro producto/servicio a un amigo o colega?". Los clientes se clasifican en Promotores, Pasivos y Detractores, ofreciendo así una panorámica integral de la lealtad y la satisfacción del cliente.

- **Promotores (9-10):** Estos son clientes altamente satisfechos y leales que están inclinados a recomendar el producto o servicio a otros. Constituyen la base de defensores de la marca.
- **Pasivos (7-8):** Estos clientes están satisfechos, pero su lealtad no es tan fuerte. Son propensos a la competencia y podrían cambiar de marca si se presenta una mejor oferta.
- **Detractores (0-6):** Estos son clientes insatisfechos que pueden tener una percepción negativa de la marca. Los detractores pueden compartir experiencias negativas, afectando la reputación de la empresa.

El cálculo del Net Promoter Score (NPS) implica la resta del porcentaje de detractores al porcentaje de promotores. Un NPS positivo señala una mayoría de clientes promotores, indicando así una experiencia positiva del cliente. En contraste, un NPS negativo podría indicar áreas de mejora y la necesidad de abordar problemas que afectan la satisfacción del cliente.

Debemos poner el foco en fidelizar a los clientes pasivos, mientras mantenemos la calma entre los detractores, conseguir que estos últimos no hablen de nosotros ya sería un mérito.



■ Customer Effort Score (CES):

El CES evalúa la facilidad con la que los clientes pueden completar una tarea o resolver un problema relacionado con un producto o servicio. La pregunta central suele ser: "¿En una escala del 1 al 7, en qué medida fue fácil resolver su problema?". Un menor esfuerzo percibido conduce a una mejor experiencia del cliente.

La premisa fundamental detrás del CES es que **reducir el esfuerzo del cliente** contribuye directamente a una experiencia más positiva. Los clientes valoran la facilidad y eficiencia en sus

interacciones, y el CES se enfoca en medir cómo perciben el nivel de esfuerzo necesario para completar una tarea particular.

La metodología del CES implica solicitar a los clientes que califiquen en qué medida estuvieron de acuerdo con afirmaciones relacionadas con la simplicidad de la experiencia. Por lo general, las respuestas se miden en una **escala de acuerdo**, desde "Totalmente de acuerdo" hasta "Totalmente en desacuerdo".

Una puntuación alta en el CES indica que los clientes perciben que realizar la tarea fue fácil y sin complicaciones. Por otro lado, una puntuación baja podría señalar áreas de fricción o dificultades que los clientes experimentaron durante la interacción.

7.3. Focus Group



Los focus groups, o grupos focales, son reuniones estructuradas con un grupo selecto de participantes (generalmente por 6 a 10 personas) que comparten sus **opiniones y experiencias** sobre un producto o idea específica.

En estas sesiones, los participantes comparten abiertamente sus comentarios, opiniones, conocimientos y perspectivas sobre el tema en cuestión. El moderador, alguien entrenado para ello, juega un papel crucial tomando notas sobre el debate y las opiniones expresadas por los miembros del grupo y planteando preguntas acertadas.

La selección cuidadosa de los participantes es esencial, ya que sus opiniones influirán en los resultados de la investigación. La fortaleza de los focus groups radica en la comunicación directa del moderador con los participantes y en la flexibilidad para adaptar la discusión según sea necesario, permitiendo así la extracción de ideas y opiniones significativas.

A diferencia de otros métodos de investigación de mercado, el objetivo del focus group no es alcanzar un consenso o acuerdo sobre el tema. En cambio, busca identificar y comprender las **percepciones de los clientes en torno a una marca, producto o servicio**.

Algunas características distintivas de esta metodología incluyen:

- **Retroalimentación Voluntaria:** Los participantes ofrecen su retroalimentación de manera voluntaria, proporcionando información no solo sobre temas específicos sino también sobre áreas que podrían no haber sido consideradas previamente.
- **Segmentación Detallada:** La muestra en los focus groups se selecciona cuidadosamente y suele estar formada por un tipo específico de cliente, consumidor o participante, lo que permite una segmentación detallada.
- **Participación Activa:** Dado que los grupos son relativamente pequeños, los participantes pueden sentarse alrededor de una mesa, facilitando la participación activa de cada individuo en el debate.
- **Preguntas Abiertas:** Se emplean preguntas abiertas con mayor frecuencia que preguntas cerradas, fomentando así el intercambio libre de ideas.
- **Aportes Inesperados:** Los participantes suelen ofrecer información nueva y valiosa que puede ir más allá de las expectativas, proporcionando insights valiosos.

- **Revelación de Actitudes Personales:** Preguntas generales sobre las actitudes personales de los participantes pueden revelar formas efectivas de dirigir mensajes de marketing, por ejemplo.

Estos grupos proporcionan una plataforma para recopilar percepciones en profundidad, revelando patrones y tendencias a través de la interacción grupal. Los focus groups son útiles para explorar respuestas emocionales, percepciones colectivas y obtener información cualitativa detallada que puede no ser posible con métodos cuantitativos. <

8. LOS PROTOTIPOS

8.1. Definición de prototipado

El prototipado, en el contexto del emprendimiento, es una práctica esencial que implica la creación de **versiones iniciales y simplificadas** de un producto o sistema. Estos modelos previos permiten a los emprendedores visualizar y probar sus ideas de manera tangible antes de comenzar a producirlos a gran escala. El objetivo principal del prototipado es **identificar posibles mejoras, ajustes y soluciones** a través de la retroalimentación.

8.2. Tipos de prototipado

Existen diferentes enfoques para el prototipado, cada uno adaptado a distintas necesidades y etapas del desarrollo. Las dos categorías principales son:

8.2.1. Físico

El prototipado físico implica la creación de **modelos tangibles y tridimensionales** del producto. Este tipo de prototipo es especialmente valioso para productos que involucran componentes físicos, como dispositivos electrónicos o productos manufacturados. Los emprendedores pueden tocar, sentir y evaluar la funcionalidad de estos prototipos físicos, lo que brinda información valiosa para ajustar el **diseño**.

8.2.2. Digital

El prototipado digital se realiza a través de herramientas y software especializados que permiten la creación de modelos virtuales del producto. Este enfoque es particularmente útil en industrias centradas en **software, aplicaciones móviles o interfaces digitales**. Los emprendedores pueden simular la experiencia del usuario y probar la funcionalidad del producto sin necesidad de producción física.

8.2.3. Fases

El proceso de prototipado se divide comúnmente en varias fases:

1. **Conceptualización:** En esta etapa, se definen las ideas y se esbozan los primeros conceptos del producto.
2. **Diseño del prototipo:** Se traducen los conceptos en modelos tangibles o digitales, centrándose en la funcionalidad clave y la apariencia.
3. **Construcción del prototipo:** Se crea el prototipo, ya sea física o digitalmente, utilizando los materiales y herramientas apropiados.

4. **Evaluación y retroalimentación:** El prototipo se somete a pruebas exhaustivas y se recopila la retroalimentación de los usuarios, permitiendo ajustes y mejoras.
5. **Iteración:** Con base en los resultados de la evaluación, se realizan cambios y mejoras en el prototipo, repitiendo el proceso hasta alcanzar la versión final.

9. ¡PON A PRUEBA TUS CONOCIMIENTOS!

» Actividad 1

- a. ¿Cuál es la importancia de definir un público objetivo en un proyecto emprendedor? Describe el proceso de segmentación de mercado y su relación con el público objetivo.
- b. ¿En qué consiste un buyer persona y cómo puede ayudar a comprender mejor a los clientes? Menciona al menos tres roles que puede tener un buyer persona en el contexto de un proyecto emprendedor.

» Actividad 2

Explica las diferencias entre Customer Experience, Customer Journey y User Experience. ¿Por qué es crucial comprender la experiencia del cliente en un proyecto emprendedor?

» Actividad 3

- a. Explique en qué consisten las métricas NPS y CES y su aplicación en la investigación de problemas.
- b. ¿Cuáles son los beneficios de realizar un Focus Group en el contexto de un proyecto emprendedor?

» Actividad 4

Para crear una situación de aprendizaje práctica y realista que permita a los alumnos asentar los conocimientos sobre la idea empresarial y desarrollo de proyectos, se podría plantear el siguiente escenario:

Situación de aprendizaje: desarrollo de un proyecto emprendedor

Los alumnos formarán equipos de trabajo y tendrán la tarea de desarrollar un proyecto emprendedor desde cero. Cada equipo deberá seguir los pasos y conceptos aprendidos sobre identificación del público objetivo, segmentación, creación de buyer persona, proceso creativo, mapa de empatía, mapa de propuesta de valor y modelos de negocio.

1. **Identificación del Público Objetivo:** Cada equipo deberá investigar y definir claramente cuál será su público objetivo para el proyecto emprendedor que van a desarrollar. Deberán identificar sus aspiraciones, desafíos y necesidades.

2. Segmentación: Los equipos deberán segmentar a su público objetivo en subgrupos específicos según criterios como edad, género, nivel educativo, ubicación, estilo de vida e ingresos. Deberán justificar la relevancia de estas segmentaciones para adaptar su enfoque.
3. Creación del Buyer Persona: Cada equipo deberá crear un buyer persona representativo del cliente ideal para su proyecto. Deberán basarse en datos reales y describir detalladamente las características, motivaciones y roles del buyer persona.
4. Mapa de Empatía: Los equipos deberán elaborar un mapa de empatía que refleje los pensamientos, emociones, experiencias diarias, obstáculos y deseos del buyer persona. Deberán responder a las preguntas planteadas en el mapa.
5. Mapa de Propuesta de Valor: Cada equipo deberá diseñar un mapa de propuesta de valor que incluya los segmentos de clientes, el mapa de valor y la conexión entre ambas partes. Deberán identificar ganancias, frustraciones y actividades del cliente, así como productos, generadores de alegrías y aliviadores de dificultades.
6. Modelo de Negocio: Los equipos deberán definir la propuesta de valor de su proyecto, identificar los segmentos de mercado a los que se dirigen, y establecer los canales a través de los cuales llegarán a sus clientes y entregarán su propuesta de valor.

Cada equipo deberá presentar su proyecto emprendedor ante el resto de la clase, explicando detalladamente cada uno de los pasos seguidos y justificando las decisiones tomadas en base a los conceptos aprendidos. Se valorará la coherencia, creatividad y viabilidad de cada propuesta.

Esta situación de aprendizaje permitirá a los alumnos aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos sobre la idea empresarial y desarrollo de proyectos, fomentando el trabajo en equipo, la creatividad y la capacidad de análisis y toma de decisiones.

» Actividad 5

Para crear una situación de aprendizaje práctica y realista que permita a los alumnos asentar los conocimientos sobre modelos de negocio, balance social, economía circular y bien común, se puede plantear el siguiente escenario:

Imagina que eres parte de un equipo de emprendedores que está desarrollando un nuevo negocio en el sector de la moda sostenible. Su objetivo es crear una marca de ropa ética y socialmente responsable que promueva la equidad, la justicia social y la sostenibilidad en todas sus operaciones.

1. Modelo de Negocio:

- Deberán elaborar un Business Model Canvas que describa de manera visual y clara los diferentes componentes de su modelo de negocio. Deberán identificar los recursos clave, actividades clave, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, socios clave y estructura de costos que serán fundamentales para el éxito de su empresa.

2. Balance Social:

- Como parte de su compromiso con la responsabilidad social empresarial, tendrán que elaborar un balance social que mida y evalúe de forma cuantitativa y cualitativa el impacto económico, social y ambiental de su empresa. Deberán identificar los indicadores cuantificables y cualitativos relevantes para su negocio y explicar cómo estos reflejan su compromiso con la equidad y la sostenibilidad.

3. Economía Circular y Bien Común:

- Deberán analizar cómo su empresa puede aplicar los principios de la economía circular y del bien común en todas sus operaciones. Esto incluirá diseñar estrategias para maximizar la duración de vida de los productos, reducir residuos, promover la eficiencia en el uso de recursos y contribuir positivamente a la sociedad y al medio ambiente.

4. Ciclo de Vida del Producto:

- Deberán realizar un análisis del ciclo de vida de uno de sus productos estrella, desde la etapa de introducción hasta el declive. Identificarán las estrategias de marketing, producción y toma de decisiones que serán clave en cada fase para garantizar el éxito y la sostenibilidad del producto en el mercado.

Al finalizar esta actividad, los alumnos habrán integrado de manera práctica y aplicada los conceptos de modelos de negocio, balance social, economía circular y bien común en un contexto empresarial realista y relevante. Esto les permitirá comprender la importancia de considerar aspectos éticos, sociales y ambientales en la gestión empresarial y cómo estos pueden contribuir al éxito sostenible de una empresa en el mercado actual.

» Actividad 6

Para crear una situación de aprendizaje práctica y realista que integre los conocimientos sobre Customer Experience (CX), Customer Journey, User Experience (UX), métricas de satisfacción del cliente (NPS y CES), entrevistas de problema, focus groups y prototipado, podríamos plantear lo siguiente:

Situación de Aprendizaje:

Imagina que eres parte de un equipo emprendedor que está desarrollando una nueva aplicación móvil de compra y venta de productos artesanales. Tu misión es asegurarte de que la experiencia del usuario sea excepcional en todas las etapas del Customer Journey, desde la toma de conciencia hasta la fidelización, y que la User Experience de la app sea intuitiva y atractiva.

1. Customer Journey:

- Debes identificar las diferentes etapas del Customer Journey de los usuarios al interactuar con la aplicación. ¿Cómo se enteran de la app? ¿Qué los motiva a descargarla? ¿Qué experiencias tendrán al buscar y comprar productos? ¿Cómo se fidelizarán los usuarios?

2. User Experience (UX):

- Define los aspectos clave de la User Experience que deben estar presentes en la aplicación. ¿Cómo será la navegación? ¿Qué funcionalidades serán prioritarias? ¿Cómo se garantizará una estética agradable y coherente en toda la app?

3. Métricas de Satisfacción del Cliente:

- Implementa el Net Promoter Score (NPS) y el Customer Effort Score (CES) en la app para medir la satisfacción y la facilidad de uso de los usuarios. ¿Cómo interpretarías los resultados? ¿Qué acciones tomarías en base a ellos?

4. Entrevistas de Problema y Focus Group:

- Realiza entrevistas de problema con usuarios reales para comprender sus necesidades y desafíos al utilizar aplicaciones de compra y venta. Organiza un focus group para recopilar opiniones y experiencias detalladas sobre la app. ¿Qué insights obtendrías de estas interacciones?

5. Prototipado:

- Crea prototipos digitales de la aplicación para simular la experiencia del usuario y recopilar feedback temprano. ¿Qué ajustes y mejoras podrías implementar en base a la retroalimentación recibida?

Esta situación de aprendizaje permitirá a los alumnos integrar de manera práctica los conceptos de Customer Experience, User Experience, métricas de satisfacción del cliente, investigación de mercado y prototipado en el desarrollo de un producto digital real, fomentando así su comprensión y habilidades en el ámbito emprendedor.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Asana. (2022). Buyer Persona: qué es y cómo hacer uno para tu proyecto. Recuperado de <https://blog.asana.com/es/marketing/buyer-persona/>
- Crearempresas.com. Ayudas y Servicios para crear empresas. Recuperado de <https://www.crearempresas.com>
- De la responsabilidad social empresarial al balance social. Recuperado de <https://www.sld.cu/>
- DesignThinking España. Lienzo de la propuesta de valor, aprende a utilizarlo con éxito. Recuperado de <https://www.designthinking-es.com/lienzo-de-la-propuesta-de-valor/>
- Díaz, L., & Pereyra, F. (2011). El balance social. Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de <https://www.uncu.edu.ar/diaz-luis-pereyra-fernando-el-balance-social-2011.pdf>
- Emprender Fácil. Modelo Canvas para JM Sports. Recuperado de <https://www.emprender-facil.com/modelo-canvas-para-jm-sports/>
- Fuentes, G. Estrategia de Marketing Digital [Guía]. Recuperado de <https://www.guillermofm.com/marketing-digital/>

HubSpot. 6 ejemplos de buyer personas para diferentes empresas. Recuperado de <https://www.hubspot.es/blog/ejemplos-buyer-persona>

HubSpot. Qué es un buyer persona y cómo crearlo (con plantillas gratis). Recuperado de <https://www.hubspot.es/blog/como-crear-un-buyer-persona>

Qualtrics. Ciclo de vida del producto. Recuperado de <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/product/ciclo-de-vida-del Producto/>

QuestionPro. Focus Groups. Qué son, para qué sirven y cómo realizarlos. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/focus-groups/>

RD Station. NPS: qué es, fórmula y ejemplos - Guía Completa. Recuperado de <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-nps/>

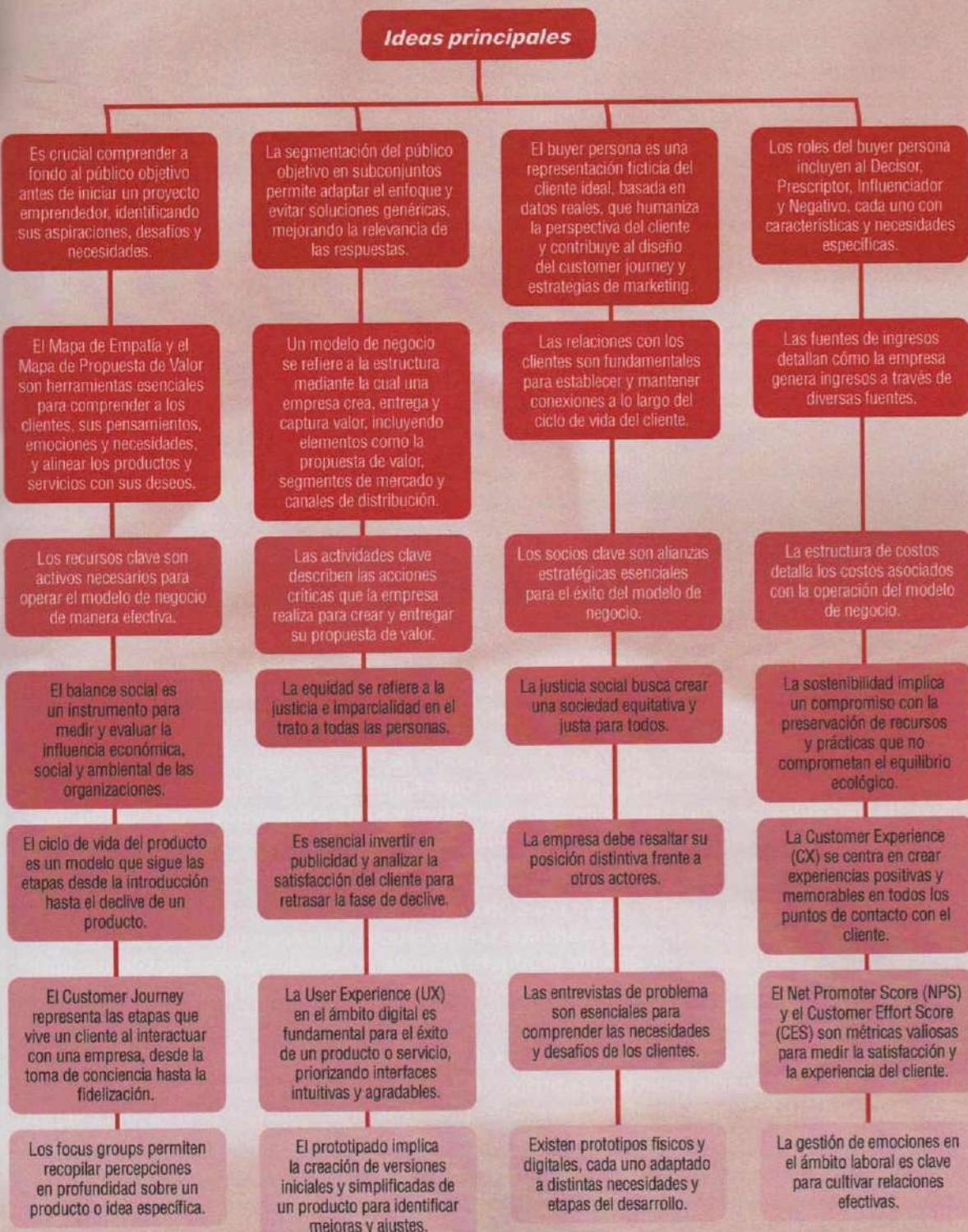
SEMrush. Modelo de negocio Canvas: ¿Qué es y cómo se utiliza? Recuperado de <https://es.semrush.com/blog/modelo-de-negocio-canvas/>

11. GLOSARIO

Término	Definición
Público objetivo	Grupo de personas al que se dirige un proyecto emprendedor, comprendiendo sus aspiraciones y necesidades.
Segmentación	Proceso de dividir al público objetivo en subgrupos más manejables, adaptando el enfoque a sus diferencias.
Buyer persona	Representación ficticia del cliente ideal para el proyecto, basada en datos reales y experiencias.
Mapa de empatía	Herramienta para comprender las necesidades y deseos del cliente, explorando sus pensamientos y emociones.
Mapa de propuesta de valor	Herramienta para alinear las necesidades de los usuarios con los productos y servicios ofrecidos.
Modelo de negocio	Estructura que una empresa utiliza para crear, entregar y capturar valor, generando ingresos sostenibles.
Relaciones con los Clientes	Conexiones establecidas y mantenidas con los clientes a lo largo del ciclo de vida, incluyendo soporte, atención y asesoría.
Fuentes de Ingresos	Diversas formas en que la empresa genera ingresos, como venta de productos, servicios, publicidad, entre otros.
Recursos Clave	Activos, capacidades y recursos necesarios para operar el modelo de negocio de manera efectiva.
Actividades Clave	Acciones y procesos críticos que la empresa realiza para crear y entregar su propuesta de valor.
Socios Clave	Alianzas estratégicas y colaboraciones esenciales para el éxito y sostenibilidad del modelo de negocio.
Estructura de Costos	Detalle de los costos asociados con la operación del modelo de negocio, incluyendo fijos, variables y de adquisición.
Balance Social	Medición cuantificada de la influencia económica, social y ambiental de las organizaciones.
Equidad	Justicia e imparcialidad en el trato a todas las personas, asegurando acceso equitativo a recursos y beneficios.
Justicia Social	Creación de una sociedad equitativa y justa para todos, abordando desigualdades sistémicas y promoviendo derechos básicos.
Sostenibilidad	Compromiso con la preservación de recursos y prácticas que no comprometan el equilibrio ecológico.
Ciclo de Vida del Producto	Modelo teórico que sigue las etapas de un producto desde su introducción hasta su declive, considerando impacto ambiental.
Declive	Fase final del ciclo de vida del producto con disminución significativa de ventas.

Término	Definición
Customer Experience	Experiencia del cliente que va más allá de la transacción comercial, enfocada en interacciones.
Customer Journey	Experiencias del cliente al interactuar con una empresa, desde la toma de conciencia hasta fidelización.
User Experience	Experiencia del usuario al interactuar con una interfaz, priorizando la usabilidad y satisfacción.
Net Promoter Score (NPS)	Métrica que mide la disposición de los clientes a recomendar un producto o servicio.
Customer Effort Score (CES)	Métrica que evalúa la facilidad con la que los clientes pueden completar una tarea.
Focus Group	Reuniones estructuradas con participantes para compartir opiniones y experiencias sobre un tema.
Prototipado	Creación de versiones iniciales y simplificadas de un producto para identificar mejoras y ajustes.

12. IDEAS PRINCIPALES



13. RESUMEN

El éxito de un proyecto emprendedor radica en comprender a fondo a su público objetivo, segmentarlo de manera efectiva y crear buyer personas que representen al cliente ideal. La segmentación por edad, género, nivel educativo, ubicación, estilo de vida e ingresos es fundamental para adaptar las estrategias y ofrecer soluciones personalizadas.

El Mapa de Empatía y el Mapa de Propuesta de Valor son herramientas esenciales en el proceso creativo, permitiendo comprender las necesidades y deseos del cliente, así como alinear los productos y servicios con dichas necesidades. El Mapa de Empatía se enfoca en los pensamientos, emociones y experiencias del cliente, mientras que el Mapa de Propuesta de Valor detalla cómo se creará valor para el segmento de clientes.

Un modelo de negocio se refiere a la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor. Elementos clave incluyen la Propuesta de Valor, los Segmentos de Mercado y los Canales de distribución. Es fundamental adaptarse a las necesidades del cliente y diseñar estrategias que resuelvan sus problemas de manera efectiva para garantizar el éxito del proyecto emprendedor.

El modelo de negocio es fundamental para entender cómo una empresa crea y entrega valor en su mercado. Se compone de elementos como relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave y socios clave, además de la estructura de costos. El Business Model Canvas es una herramienta visual que facilita la descripción y análisis de estos componentes.

Por otro lado, emprender ética y socialmente implica integrar consideraciones éticas y sociales en la gestión empresarial. El balance social es un instrumento que permite medir y evaluar los impactos económicos, sociales y ambientales de una empresa de manera objetiva. Implementar modelos de balance social promueve la transparencia, la valoración integral del rendimiento, la diferenciación competitiva, la motivación del personal y la rendición de cuentas.

En relación con la economía circular y la economía del bien común, la equidad se refiere a asegurar un acceso equitativo a recursos, oportunidades y beneficios para todos. La justicia social busca crear una sociedad equitativa y justa para todos, corrigiendo desigualdades sistémicas. La sostenibilidad implica un compromiso con la preservación de recursos y la promoción de prácticas que no comprometan el equilibrio ecológico.

Finalmente, el ciclo de vida del producto es un modelo teórico que sigue las etapas desde la introducción hasta el declive de un producto, siendo crucial en la economía circular y del bien común. El análisis del ciclo de vida del producto permite prever tendencias de ventas, optimizar la producción y determinar medidas de marketing. La gestión del ciclo de vida del producto amplía esta perspectiva al integrar datos y procesos relacionados con los productos.

La inversión en publicidad y la satisfacción del cliente son clave para retrasar el declive de un producto. Destacar la posición distintiva de la empresa es fundamental. La Experiencia del Cliente (CX) busca crear interacciones positivas, mientras que el Viaje del Cliente abarca desde la toma de conciencia hasta la fidelización. La Experiencia del Usuario (UX) en lo digital es esencial para el éxito. Las entrevistas de problema y las métricas NPS y CES ayudan a comprender y mejorar la satisfacción del cliente. Los focus groups permiten recopilar percepciones en profundidad. El prototipado, físico y digital, es esencial para probar y mejorar un producto antes de su producción a gran escala.

💡 Cuestionario capítulo 4

1. ¿Qué metodología se utiliza para evaluar la facilidad con la que los clientes pueden completar una tarea o resolver un problema?
 - a) NPS.
 - b) CES.
 - c) Focus Group.
2. ¿Qué es un buyer persona?
 - a) Una representación ficticia del cliente ideal.
 - b) Un actor que interpreta distintos roles.
 - c) Un cliente real con familia y problemas cotidianos.
3. ¿Cuál es la función del Buyer Persona Influenciador?
 - a) Recomendar productos a otras personas.
 - b) Tomar la decisión final de compra.
 - c) Influir en las decisiones de compra.
4. ¿Qué tipo de datos pueden ser considerados como indicadores cuantificables en un balance social?
 - a) Satisfacción de los trabajadores, opinión sobre los líderes, satisfacción del cliente.
 - b) Accidentes laborales, horas de trabajo perdidas, recursos dedicados a actividades culturales.
 - c) Quejas de clientes, opiniones sobre la empresa, ética empresarial.
5. ¿Por qué es importante implementar modelos de balance social en una empresa?
 - a) Para reducir los costos de producción.
 - b) Para mejorar la satisfacción de los empleados.
 - c) Para aumentar la competencia en el mercado.
6. ¿Qué aspecto analiza el Mapa de Empatía relacionado con las fuentes de información del cliente?
 - a) Pensamientos y emociones.
 - b) Resultados del cliente.
 - c) Lo que escucha el cliente.
7. ¿Qué representa el Mapa de Empatía en relación con los deseos y necesidades del cliente?
 - a) Resultados del cliente.
 - b) Esfuerzos del cliente.
 - c) Lo que piensa y siente el cliente.

8. ¿Por qué es importante segmentar a tu público objetivo?
 - a) Para ofrecer soluciones genéricas.
 - b) Para adaptar tu enfoque a sus necesidades.
 - c) Para evitar conocer a tu audiencia.
9. ¿Por qué es crucial comprender a fondo a tu público objetivo antes de iniciar un proyecto emprendedor?
 - a) Para no crear soluciones efectivas.
 - b) Para no abordar los problemas más relevantes.
 - c) Para asegurarte de que tu proyecto sea relevante y valioso para ellos.
10. ¿Qué fase del ciclo de vida del producto se caracteriza por un comienzo lento en las ventas y la necesidad de asignar un presupuesto significativo a acciones?
 - intensivas de marketing y comunicación?
 - a) Introducción.
 - b) Madurez.
 - c) Crecimiento.
11. ¿En qué fase del ciclo de vida del producto la competencia se vuelve más evidente, lo que hace necesario adaptar las estrategias de adquisición de cuota de mercado y el marketing mix?
 - a) Crecimiento.
 - b) Madurez.
 - c) Introducción.
12. ¿Qué implica la justicia social en el contexto de la economía circular?
 - a) Crear desigualdades.
 - b) Promover la discriminación.
 - c) Abordar las desigualdades sistémicas.
13. ¿Qué busca la sostenibilidad en el contexto de la economía circular?
 - a) Preservar recursos y promover prácticas sostenibles.
 - b) Promover el agotamiento de recursos.
 - c) Aumentar el consumo de recursos.
14. ¿Qué elementos suelen estar presentes en la definición de un modelo de negocio?
 - a) Productos y Servicios, Generadores de Alegrías, Aliviadores de Dificultades.
 - b) Propuesta de Valor, Segmentos de Mercado, Canales.
 - c) Relaciones con los Clientes, Ganancias o Alegrías, Frustraciones o Dolores.
15. ¿Qué representa el perfil del stakeholders en un proyecto?
 - a) Productos y Servicios ofrecidos.
 - b) Características de un determinado grupo de personas.
 - c) Actividades diarias del cliente.

16. ¿Qué elementos describe el Modelo Canvas o Lienzo de Modelo de Negocio?

- a) Viabilidad económica, recursos clave, socios clave.
- b) Fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave.
- c) Clientes, oferta, infraestructura.

17. ¿Qué es el Balance Social en el contexto empresarial?

- a) Un análisis de los competidores en el mercado.
- b) Un informe interno sobre la situación financiera de la empresa.
- c) Una herramienta para medir y comparar la influencia de la empresa en la sociedad.

18. ¿Qué métrica mide la disposición de los clientes a recomendar un producto o servicio a otros?

- a) NPS.
- b) CES.
- c) UX.

19. ¿Qué tipo de prototipado implica la creación de modelos tangibles y tridimensionales del producto?

- a) Físico.
- b) Digital.
- c) Conceptual.

20. ¿Qué es la Customer Experience (CX) o Experiencia del Cliente?

- a) Transacción comercial.
- b) Publicidad.
- c) Interacción con la marca.

ITINERARIO PERSONAL PARA
LA EMPLEABILIDAD II

Sostenibilidad y desarrollo social

1. EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN SOCIAL

■ 1.1. Similitudes y diferencias entre emprendimiento y la innovación social

En el mundo actual, tanto la innovación social como el emprendimiento social se sitúan como poderosas herramientas para abordar desafíos sociales y contribuir al bienestar de la sociedad. Aunque comparten el objetivo central de generar un impacto positivo, existen distinciones fundamentales entre ambos conceptos.



La **innovación social** se presenta como un enfoque revolucionario que desafía los paradigmas existentes en el mundo actual. Su principal meta es proporcionar "innovadoras respuestas a desafíos sociales, siendo más efectivas, eficientes o sostenibles que las soluciones actualmente disponibles". Se trata de un cambio en actitudes, **comportamientos o percepciones de un grupo de personas**, generando colaboraciones mejoradas y nuevas formas de trabajar juntos.

A medida que la innovación social ha ganado relevancia, se ha destacado su papel esencial para abordar desafíos contemporáneos como el **cambio climático, desigualdades, crisis financiera, y pobreza**. Es un instrumento normativo capaz de impulsar el cambio social y crear nuevas capacidades y relaciones.

El **emprendimiento social**, por otro lado, implica adaptar estrategias empresariales para contribuir al bienestar social. Esto implica la creación de nuevos productos, servicios y conductas empresariales que no solo satisfacen las necesidades sociales, sino que también provocan una **transformación social sostenible**. El emprendimiento social busca cambiar la forma en que abordamos los problemas sociales y busca activamente generar un impacto positivo.

Aunque ambos conceptos persiguen el bienestar social, difieren en su enfoque. Mientras la innovación social se centra en **cambios en la colaboración y percepciones grupales**, el emprendimiento social se enfoca en **transformar la oferta de productos y servicios** para impulsar un cambio social positivo.

2. LIDERAZGO ÉTICO Y SOSTENIBLE

Imagina el liderazgo como un proceso dinámico en el que tú, como individuo, influencias a un grupo hacia objetivos comunes. Puedes desempeñar roles de **líder o seguidor**, y estos roles pueden ser **formales o informales**, dependiendo del contexto laboral. Ya sea que te encuentres en una posición jerárquica formal o liderando de manera informal, tu capacidad para influir y colaborar es clave.

El liderazgo ético va más allá de lograr metas; se trata de cómo alcanzarlas. Aquí, la ética implica explorar preguntas fundamentales sobre lo **correcto e incorrecto**, la virtud, el deber y la responsabilidad hacia los demás. Algunos expertos, como Eisenbeiss y De Hoogh, lo definen

como el proceso de influir en las actividades de un grupo hacia metas éticas de manera **socialmente responsable**.

En la actualidad, nos alejamos de estilos tradicionales de liderazgo y nos centramos en aquellos que hacen énfasis en una dimensión ética. Ser un “buen líder” ahora implica liderar hacia **resultados éticos**, no solo poseer habilidades de liderazgo.

Dos modelos, “confianza interpersonal” y “poder social”, nos ayudan a comprender esta relación. La **confianza** se construye a través de la integridad, competencia, congruencia, lealtad y apertura. El **poder social**, basado en cinco formas de poder, aumenta la capacidad del líder para influir. Estas dinámicas son esenciales para liderar de manera efectiva y ética.

El modelo propuesto por Hodges y Steinholtz proporciona una estructura práctica para la toma de decisiones éticas en el liderazgo. Este enfoque considera la complejidad de los dilemas éticos y busca brindar orientación rápida y efectiva:

- Identificación del dilema ético:** Reconocer y definir claramente el dilema ético en cuestión. Analizar las partes involucradas y las posibles implicaciones de las decisiones.
- Evaluación de valores y principios:** Reflexionar sobre los valores y principios fundamentales relevantes para la situación. Considerar cómo estos valores se alinean con los principios éticos del liderazgo, como respeto, servicio, justicia, honestidad y comunidad.
- Consulta de principios éticos:** Referirse a los principios éticos establecidos, como los propuestos por Eisenbeiss y Northouse. Evaluar cómo estos principios pueden guiar la toma de decisiones en el contexto específico.
- Evaluación de consecuencias a largo plazo:** Analizar las posibles consecuencias a largo plazo de cada opción. Considerar el impacto en las partes interesadas y la sostenibilidad de las decisiones a lo largo del tiempo.
- Exploración de alternativas:** Generar y evaluar diversas alternativas posibles para abordar el dilema ético. Buscar soluciones que promuevan resultados éticos y sostenibles.
- Toma de decisión y acción:** Seleccionar la opción más ética y sostenible, basada en la evaluación de valores, principios, consecuencias y alternativas. Implementar la decisión de manera transparente y comunicarla efectivamente a todas las partes involucradas.
- Evaluación continua:** Realizar un seguimiento y evaluación constante de las consecuencias de la decisión tomada. Aprender de la experiencia y ajustar en caso necesario para mejorar futuras decisiones éticas.

Adicionalmente, el examen ético exprés propuesto por The Ethics Center ofrece seis preguntas clave que los líderes pueden considerar antes de tomar decisiones éticas. Estas preguntas abordan aspectos como la visibilidad pública de la decisión, la aplicabilidad de reglas universales, el impacto a largo plazo y la congruencia con valores personales y principios éticos:

- ¿Experimentaría satisfacción si los medios informaran sobre esta decisión mañana?
- ¿Existe alguna regla universal aplicable a esta situación?



- ¿La ejecución de la acción sugerida conducirá a resultados positivos?
- ¿Cuáles serían las consecuencias si todas las personas tomaran una acción similar?
- ¿Cómo afectaría esta acción mi ética personal o la ética de mi organización?
- ¿Se alinea la acción propuesta con mis valores y principios fundamentales?

El liderazgo ético comprende tanto la "persona ética" como el "gerente ético". La **integridad y ética personal** son fundamentales para convertirse en un líder ético efectivo, mientras que la **gestión ética** implica esfuerzos intencionales para influir en otros, transmitir normas éticas y orientar el comportamiento ético de los seguidores. El contexto en el que operan los líderes, las presiones sistémicas y las **diferencias culturales** también juegan un papel crucial en la aplicación efectiva del liderazgo ético.

3. LA TECNOLOGÍA COMO CAMBIO DEL MODELO PRODUCTIVO

3.1. Habilitadores tecnológicos (KETs)



Las KET, o Tecnologías Habilitadoras Clave (por sus siglas en inglés Key Enabling Technologies), son un conjunto de **tecnologías fundamentales** que tienen un impacto significativo en **diversos sectores económicos** y que son consideradas como facilitadoras clave para el **progreso tecnológico y la innovación**. Estas tecnologías actúan como habilitadoras al proporcionar la base para el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos industriales avanzados.

Las KET son esenciales para impulsar la competitividad y la transformación digital en la economía y la sociedad. Se caracterizan por su capacidad para influir en diversos sectores y generar cambios disruptivos. Estas tecnologías suelen requerir un alto grado de **investigación y desarrollo (I+D)** en campos como la ciencia, la tecnología y la ingeniería.

Según un estudio de 2018, se han identificado 45 tecnologías habilitadoras, agrupadas en diferentes categorías:

- **Inteligencia Artificial y Computación:** Incluye tecnologías relacionadas con el desarrollo de sistemas inteligentes, aprendizaje automático, procesamiento de lenguaje natural y más.
- **Ciber Conectividad:** Se refiere a tecnologías que habilitan la conexión y comunicación eficiente entre dispositivos, como la Internet de las cosas (IoT) y las redes 5G.
- **Tecnologías Industriales Avanzadas:** Engloba avances en procesos industriales, automatización, robótica avanzada y fabricación aditiva.
- **Materiales avanzados y Nanotecnologías:** Incluye el desarrollo de materiales innovadores con propiedades mejoradas y la manipulación de la materia a escala nanométrica.
- **Biotecnología y Ciencias de la Vida:** Engloba avances en áreas como la ingeniería genética, la medicina personalizada y la producción sostenible de alimentos.

- **Micro-/Nano- electrónica y Fotónica:** Se refiere a tecnologías relacionadas con dispositivos electrónicos y ópticos a escalas micro y nano, como circuitos integrados avanzados y tecnologías de imagen.
- **Ciberseguridad:** Incluye tecnologías y prácticas destinadas a proteger sistemas y datos contra amenazas ciberneticas.

Las industrias a nivel mundial están experimentando cambios significativos y constantes, y la proyección indica que estarán completamente transformadas en los próximos 5-10 años. Esto significa que una porción sustancial de los productos y servicios disponibles en el mercado entre 2025-2030 se basarán en Tecnologías Habilitadoras o KETs (Key Enabling Technologies), según anticipó la Comisión Europea en 2009 y como ya se evidencia en la actualidad.

Europa destaca globalmente en muchas industrias manufactureras, liderando en digitalización y automatización. Con una cuota de mercado global significativa en áreas como **robótica, sistemas empotrados, semiconductores para automoción** y más, estas tecnologías habilitadoras generan nuevos mercados y son esenciales en diversas disciplinas, desde fabricación avanzada hasta ciencias biológicas. Un estudio de 2013 reveló que los productos basados en estas tecnologías representaron el 19% de la producción europea.

La adopción de estas tecnologías no sólo brinda **beneficios tecnológicos** sino también **ecónómicos** para las PYME. Al ser transversales, contribuyen a modernizar el tejido industrial, reduciendo costos de producción, mejorando la calidad de productos y servicios, aumentando la productividad y reduciendo los tiempos de producción.

3.1.1. Reflexión sobre su papel transformador

El papel transformador de las KETs revela su impacto significativo en la evolución de la industria y la sociedad. Estas tecnologías desempeñan un papel crucial como **impulsores del cambio y la innovación**, permitiendo transformaciones profundas en diversos sectores económicos.

Las KETs actúan como motores de innovación al proporcionar la base tecnológica para el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos. Su capacidad para impulsar la investigación y el desarrollo abre oportunidades para soluciones avanzadas y mejoras constantes en diversas áreas.

Además, las KETs son agentes de disruptión en varios sectores económicos. Su implementación puede **alterar modelos de negocio existentes** y **generar cambios significativos** en la forma en que se realizan las actividades industriales y comerciales. Esta disruptión a menudo lleva a la creación de nuevos mercados y oportunidades. El acceso y la adopción efectiva de KETs mejoran la competitividad a nivel global. Las empresas y las regiones que integran estas tecnologías pueden posicionarse como líderes en la vanguardia de la innovación, **atrajendo inversión y fomentando el crecimiento económico**.

Los KETs juegan un papel crucial en la transición hacia una economía más sostenible. Permiten el desarrollo de **procesos industriales más eficientes**, la producción de materiales respetuosos con el medio ambiente y contribuyen a la resolución de desafíos ambientales a través de enfoques innovadores.



A medida que las KETs avanzan, es esencial considerar su impacto en la inclusión y el desarrollo. Garantizar un acceso equitativo y la capacidad de adoptar estas tecnologías contribuye a evitar brechas económicas y sociales.

4. PENSAMIENTO DE DISEÑO

El Pensamiento de Diseño, o Design Thinking, es una metodología que va más allá de la mera estética y funcionalidad del diseño, es una metodología que pone en relevancia la **resolución creativa de problemas** y la **mejora continua**. En este enfoque, el diseño no es solo un proceso final, sino un camino iterativo que involucra la empatía, la definición, la ideación, la prototipación y la prueba. El Pensamiento de Diseño busca comprender profundamente las necesidades y deseos de los usuarios, desafiando suposiciones convencionales para llegar a **soluciones innovadoras y centradas en el ser humano**. Explora las posibilidades, abraza la ambigüedad y fomenta la colaboración interdisciplinaria, transformando desafíos en oportunidades de diseño.

5. QUÉ ES EL DESIGN THINKING Y CÓMO APLICARLO

El Design Thinking es una metodología centrada en el ser humano que ofrece un enfoque creativo y estructurado para la resolución de problemas. Se fundamenta en la idea de comprender a fondo las **necesidades de los usuarios** antes de proponer soluciones, lo que implica un proceso iterativo y colaborativo.

El Design Thinking es una aproximación orientada a la acción, caracterizada por la **empatía hacia los usuarios**, la **colaboración entre disciplinas** y la **experimentación interactiva**. Busca entender los problemas desde la perspectiva de los usuarios, desafiando las suposiciones y fomentando la innovación.

Las fases del Design Thinking son las siguientes:

- **Empatizar:** Comprender bien a los usuarios y sus necesidades.
- **Definir:** Establecer claramente el problema a abordar.
- **Idear:** Generar ideas creativas para solucionar el problema.
- **Prototipar:** Construir soluciones tangibles y simplificadas.
- **Probar:** Obtener feedback a través de la experimentación y ajustar según sea necesario.

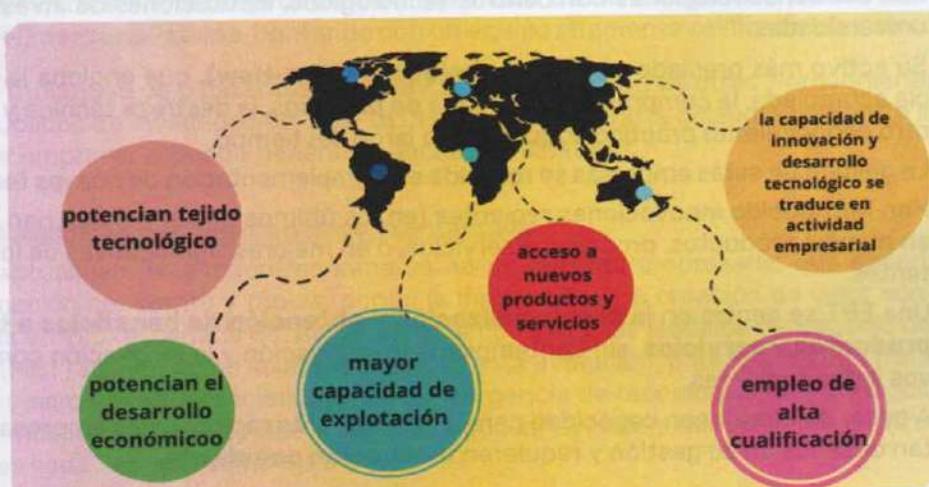
¿Cómo debe ser el Design Thinking?

- **Centrado en el Usuario:** Colocar al usuario en el centro de todo el proceso.
- **Colaboración:** Integrar perspectivas diversas y fomentar la co-creación.
- **Iteración:** Aprender mediante la experimentación y ajustar continuamente.
- **Enfoque Visual:** Utilizar herramientas visuales para comunicar ideas de manera efectiva.
- **Aplicaciones Prácticas:** El Design Thinking se aplica en una variedad de contextos, desde el desarrollo de productos y servicios hasta la mejora de procesos internos. Se ha utilizado con éxito en empresas, instituciones educativas, organizaciones sin fines de lucro y más. Sus beneficios incluyen la generación de soluciones innovadoras y la mejora de la experiencia del usuario.

6. MODELOS DE NEGOCIO ECOSOCIALES

6.1. ¿Qué es una EBT?

Aunque no existe una definición única que englobe de manera completa el concepto de Empresas de Base Tecnológica (EBT), en términos generales, se pueden entender como organizaciones que convierten el conocimiento científico o tecnológico en **nuevos productos, procesos o servicios que tienen viabilidad en el mercado**. La diversidad es una característica inherente a las EBTs, ya que operan en sectores variados, compartiendo la particularidad de ser líderes en sus campos y demostrar un nivel elevado de especialización y adopción de tecnologías.



Empresas de Base Tecnológica.

Es fundamental evitar la confusión entre una Empresa de Base Tecnológica (EBT) y una empresa simplemente modernizada. A pesar de que algunas empresas adopten tecnologías de manera extensiva, no cumplen con los criterios de EBT si no aplican de manera profunda el conocimiento científico y tecnológico.

Asimismo, no todas las organizaciones que hacen uso de tecnologías avanzadas pueden ser categorizadas como EBTs, especialmente si carecen de una **estrategia clara de Investigación y Desarrollo (I+D)**.

Es esencial comprender que una EBT no siempre tiene su origen en el entorno académico. Aunque es común asociar el conocimiento científico y tecnológico con la academia, también puede originarse y desarrollarse en el ámbito empresarial. En consecuencia, el hecho de que una empresa no surja del ámbito académico no la descarta automáticamente como una EBT, siempre y cuando destaque por la aplicación intensiva del conocimiento en la creación de productos, procesos o servicios innovadores.

6.1.1. Características y ventajas

Al identificar a una empresa de base tecnológica, debes considerar ciertas características distintivas:

- Pueden desempeñarse tanto en la producción de bienes como en la prestación de servicios.

- Su competitividad radica en la aplicación activa de conocimientos para **innovar tecnológicamente**.
- Cuentan con personal altamente capacitado en áreas científicas o técnicas.
- Por lo general, son empresas con equipos reducidos que generan bienes y servicios con un valor añadido significativo.
- Disponen de un **departamento propio de Investigación y Desarrollo (I+D)** o mantienen estrechas relaciones con centros tecnológicos, instituciones de investigación o universidades.
- Su activo más preciado es el **conocimiento (Know-How)**, que engloba la experiencia acumulada, la comprensión profunda de procesos, la destreza técnica y cualquier otro conocimiento práctico adquirido a lo largo del tiempo.
- La gestión de estas empresas se respalda en la implementación de nuevas tecnologías.
- Han introducido innovaciones recientes (en los últimos dos años) que han resultado en nuevos productos, procesos o servicios, o en mejoras significativas de los ya existentes.
- Una EBT se centra en la **comercialización y obtención de beneficios a través de productos y servicios**, sin contemplar la investigación y la innovación como objetivos independientes.
- A pesar de contar con capacidad para un crecimiento rápido, estas empresas enfrentan desafíos en su gestión y requieren **innovación constante**.



Es crucial destacar que las EBTs ofrecen diversas ventajas y desempeñan un papel crucial en la economía por varias razones:

- Contribuyen al desarrollo económico y al fortalecimiento del tejido tecnológico de una región.
- Al estar relacionadas con bienes y servicios de alto valor añadido, a menudo impulsan una mayor capacidad de exportación.
- Benefician a la sociedad proporcionando acceso a nuevos productos y servicios innovadores.
- Traducen la capacidad de innovación y desarrollo tecnológico de universidades, laboratorios y centros tecnológicos en actividad empresarial.
- Favorecen la creación de empleo altamente cualificado, generando oportunidades en el ámbito de la innovación y la tecnología.

6.1.2. EBT universitarias y spin off

Cuando te adentras en la formación de Empresas de Base Tecnológica (EBTs), es fundamental comprender que estas pueden surgir tanto de entidades universitarias como de organismos públicos de investigación. Este proceso está sujeto a regulaciones específicas, como la **Ley Orgánica de Universidades (LOU)**. Según la LOU, los profesores funcionarios de cuerpos docentes universitarios pueden participar en EBTs promovidas por su propia universidad, siempre que estas empresas se originen a partir de resultados generados por proyectos de investigación universitaria. Esta participación requiere un acuerdo explícito del Consejo de Gobierno de la universidad, previo informe del Consejo Social.

Este enfoque ha convertido a las EBTs en un canal eficiente para llevar el conocimiento académico directamente a la sociedad. Esta práctica no solo beneficia a las universidades, sino que también contribuye al desarrollo de actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) cooperativo entre empresas y universidades, además de proporcionar oportunidades laborales para profesionales altamente calificados.

Un ejemplo palpable de esta colaboración es **BIOPOLIS S.L.**, una empresa privada establecida en 2003 como spin-off del **Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)**. Fundada junto con tres socios industriales, CAPSA, Talde (grupo de capital de riesgo) y Naturex España S.A., BIOPOLIS combina la investigación y desarrollo científico del CSIC con la experiencia en gestión empresarial y la capacidad de producción de sus socios industriales y financieros. La empresa se dedica a ofrecer **productos y servicios de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) personalizados**, contando con un equipo altamente calificado en diversos campos.

Con la titularidad de 5 patentes y la licencia de explotación de otras 7 provenientes de organismos públicos de investigación, BIOPOLIS ejemplifica cómo la colaboración entre la academia y el sector empresarial puede generar avances significativos.

6.1.3. Modelos de negocio con base tecnológica

En la actualidad, te encuentras inmerso en un entorno empresarial que experimenta una transformación constante y rápida, donde la innovación y la creación de valor son elementos esenciales en este escenario dinámico. En este contexto, los Modelos de Negocio de Base Tecnológica (MBT) surgen como la última etapa de esta evolución, anticipando una transformación continua y en constante crecimiento. La convergencia de tecnologías de información (TI), dispositivos móviles, sensores, nube y big data sigue influyendo y dando forma a estructuras empresariales cada vez más complejas.

Los Modelos de Negocio no solo definen los **fundamentos y objetivos de una empresa**, sino que también configuran la **mentalidad y visión del empresario**. Estos modelos representan el esquema subyacente a las **estrategias empresariales**, detallando cómo se generan, producen o crean valor tanto para los productos como para los clientes. Abordan aspectos cruciales como el producto o servicio, el cliente, el mercado y el componente económico, trazando la ruta para el desarrollo, la **rentabilidad y el logro de metas**.



En la historia empresarial, la tecnología solía ocupar un papel secundario en los modelos de negocio convencionales. La inversión en tecnología se consideraba un recurso adicional y se incorporaba gradualmente durante la expansión de la empresa, a medida que el empresario identificaba la necesidad de fortalecer sus procesos. Sin embargo, en la actualidad, los Modelos de Negocio de Base Tecnológica marcan una diferencia notable respecto a los modelos de la era industrial. En este contexto cibernetico, el conocimiento se convierte en el componente central de este modelo, superando incluso a los activos fijos y al capital financiero. Aquí, **el recurso humano con conocimientos** se convierte en el pilar fundamental del negocio, respaldado por una **infraestructura tecnológica y especializada**.

Estos modelos tecnológicos son más complejos que los tradicionales, influenciados y acelerados por la tecnología de la información. La flexibilidad, la **adaptación rápida a las necesidades del cliente** y la **agilidad en la creación de prototipos** han trans-

formado radicalmente el proceso de desarrollo de modelos de negocio. La integración de diversidad tecnológica, centros de investigación y diseño de ingeniería en los procesos productivos se convierte en la norma.

La tecnología no solo ha conferido flexibilidad a los procesos productivos, sino que también ha proporcionado una capacidad sin precedentes para modificar y adaptar rápidamente dichos procesos a la **fabricación eficiente** de diversos productos y volúmenes. La estructura organizativa de estas empresas refleja una integración sólida de redes y tecnología, siendo el motor impulsor de las iniciativas empresariales.

Se requieren **líderes empresariales** con habilidades para diseñar estrategias emprendedoras y nuevas capacidades tanto en empleados como en directivos. La interacción con el entorno se vuelve fundamental, ya que estos modelos no operan de manera aislada, sino que están preparados para enfrentar la **alta competitividad del mercado** y las complejidades del entorno empresarial.

7. METAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

7.1. Integración de los ODS en el Plan de Negocios

Es necesario seguir una serie de pasos para integrar los ODS correctamente en tu plan de negocios:

1. **Conocimiento de los ODS:** En primer lugar, debes familiarizarte con el nuevo marco de Naciones Unidas, comprendiendo los 17 Objetivos y las 169 metas. Es esencial analizar el papel que tu empresa puede desempeñar dentro de este marco. Identificar oportunidades de negocio relacionadas con los ODS y trabajar de manera transversal con otras herramientas organizativas, como los sistemas de gestión, los 10 Principios del Pacto Mundial, Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, entre otros.
2. **Definición de Prioridades:** Realiza un mapeo de los impactos de tu empresa en relación con los ODS, considerando tanto los impactos positivos como negativos a lo largo de la cadena de valor. Después de comprender estos impactos, identifica los objetivos con los cuales alinear la actividad principal de tu negocio y establece prioridades de acción. Además, recopila indicadores que te permitan medir el progreso.
3. **Establecimiento de Objetivos:** El siguiente paso implica establecer objetivos concretos, medibles y con límites de tiempo en torno a los ODS. Utiliza una metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un plazo determinado). Anuncia públicamente estos objetivos mediante compromisos públicos para dar a conocerlos a los grupos de interés y reforzar el liderazgo de tu empresa frente a la Agenda 2030.
4. **Incorporación:** Implementa los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la filosofía corporativa, fomenta el liderazgo desde la dirección ejecutiva, brinda formación a los empleados sobre la Agenda 2030 y establece colaboraciones y proyectos innovadores para apoyar los ODS. A largo plazo, amplía progresivamente los compromisos públicos de la empresa, desarrolla productos y servicios alineados con los ODS e integra estos objetivos en otras políticas y metas empresariales.
5. **Informar y Comunicar:** El último paso consiste en comunicar el desempeño de la empresa en relación con los ODS. Utiliza la memoria de sostenibilidad o informe de

progreso como medio principal para reflejar el compromiso general y la estrategia de la organización para contribuir al marco de Naciones Unidas. Difunde los Objetivos de Desarrollo Sostenible que concuerdan con la actividad central de la empresa, las declaraciones públicas de compromiso y los parámetros definidos para evaluar el avance.

A la hora de implantar los ODS en tu proyecto debes poseer cualidades fundamentales como:

- **Responsable:** Debes ser transparente, gestionar riesgos y comprometerte con actores sociales e impactos adversos.
- **Intencional:** El apoyo a los ODS debe ser integral y deliberado por parte de la dirección de la empresa.
- **Ambicioso:** Los objetivos deben orientarse al largo plazo.
- **Consistente:** El apoyo a los ODS debe estar integrado en toda la organización y en la comunicación.
- **Colaborativo:** Se requieren alianzas con empresas, gobierno, entidades sociales y otros actores.

Porcentaje de Empresas que no Alcanzan sus Metas respecto a los ODS: Del total de empresas, el 60% - 80% enfrenta dificultades para alcanzar sus metas respecto a los ODS.

El principal problema radica en la ejecución y no en el diseño de la estrategia.

7.1.1. Sustainable Business Model Canvas

El Sustainable Business Model Canvas o Modelo de Negocio Sostenible (SBMC) es un modelo que se asemeja al Business Model Canvas, pero se centra específicamente en la **sostenibilidad**. Su propósito es ofrecer una visualización clara de cómo la sostenibilidad está integrada en las actividades clave, los recursos, las asociaciones y las fuentes de ingresos.

Este modelo facilita la consideración de todos los elementos necesarios para **crear, capturar y entregar valor de manera exitosa**. Es utilizado para transformar una idea en un modelo de negocio viable, siendo una herramienta estratégica que permite visualizar y evaluar conceptos empresariales.





Para lograr una transición sostenible en las empresas, es esencial que los empresarios analicen el impacto económico, social y medioambiental de su modelo de negocio. Este análisis integral se incluye en el modelo de negocio de triple capa. Desarrollado por Alexandre Joyce y Raymond L. Paquin de la Universidad Concordia de Montreal, este lienzo sostenible sigue un enfoque de triple resultado para garantizar una sostenibilidad a largo plazo.

En cuanto a su estructura, existen nueve bloques de construcción en cada una de las tres capas: La primera capa aborda la **dimensión económica**, referente al retorno del capital financiero. La segunda capa considera el **enfoque ambiental del ciclo de vida**, mientras que la tercera capa se centra en las **partes interesadas y las cuestiones sociales**. Al utilizar este lienzo, puedes encontrar una herramienta útil para comprender cómo puede funcionar tu idea o producto, aunque no es obligatorio completar todos los bloques si no contribuyen a tu comprensión.

En el centro del lienzo del modelo de negocio sostenible se encuentra el **valor funcional**, que se refiere a la descripción cuantitativa de las ofertas, especialmente aplicable a productos. Por ejemplo, si estás planeando vender litros de leche ecológica al día, este sería tu valor funcional. Si tu idea no se puede expresar en estos términos, puedes dejar este espacio en blanco, aunque se sugiere investigar el impacto medioambiental de los servicios digitales.

En el lado izquierdo del lienzo, se evalúa el **impacto medioambiental** y los **beneficios generados** durante la producción, considerando la fuente de materiales, suministros y subcontratación. Es crucial pensar en el impacto de los materiales clave, como edificios, vehículos o infraestructura tecnológica, así como en el consumo de agua y energía en los procesos de producción.

En el lado derecho, se aborda la fase de **distribución** y los **elementos de fin de vida**. Se describe el impacto medioambiental o los beneficios de la oferta una vez que está fuera de tu control, hasta que ya no se usa o se desecha. Esto puede aplicarse a productos físicos y es esencial considerar el traslado del producto y minimizar cualquier impacto negativo en la fase de uso.

En la parte inferior del lienzo, se encuentra la **captación de valor para el medio ambiente y los paisajes**. Aquí, debes analizar cómo tu modelo de negocio afecta negativamente o positivamente al medio ambiente y cómo contribuye a reducir los impactos negativos existentes. Este componente es fundamental y puede utilizarse de manera independiente de los otros bloques de construcción.

Para realizar el modelo de negocio sostenible, puedes seguir estos pasos:

1. **Valor funcional.**
2. **Materiales, Producción, Suministros y subcontratación.** "Materiales" aborda los recursos clave que se utilizan, desde la obtención hasta la transformación, destacando la importancia de elegir materiales sostenibles y evaluar su impacto ambiental. "Producción" se refiere a los procesos que transforman estos materiales en el producto final, y "Suministros y subcontratación" aborda cómo la cadena de suministro y la subcontratación pueden influir en el impacto medioambiental del producto o servicio.
3. **Distribución, Fase de uso, Fin de la vida útil.** "Distribución" se centra en cómo se entrega la propuesta de valor al cliente, considerando el impacto medioambiental del transporte y embalaje. La "Fase de uso" aborda cómo la interacción del usuario con el

Este cuadro producto afecta al medio ambiente y cómo se podrían minimizar los impactos negativos. "Fin de la vida útil" se refiere a lo que sucede con el producto después de su uso, evaluando opciones como reciclaje, reutilización o eliminación y su impacto ambiental asociado.

- Impacto y beneficios medioambientales.** Este componente es crucial ya que implica la evaluación general de cómo tu modelo de negocio afecta al medio ambiente, tanto en términos negativos como positivos. Deberás considerar cómo puedes mejorar y maximizar los aspectos positivos, mientras minimizas o compensas los impactos negativos en la naturaleza y el entorno. Este análisis proporciona una visión general de la sostenibilidad de tu modelo de negocio y su contribución al bienestar del medio ambiente.

7.1.2. Canva de Impacto Social

El modelo de impacto social es una adaptación del Business Model Canvas. Concretamente, este lienzo se enfoca en los aspectos sociales y ambientales de un modelo de negocio. Permite identificar cómo tu empresa crea, entrega y captura valor en términos de impacto social y ambiental.

Un mapa de impacto se define como una herramienta visual que te ayuda a entender el alcance y las suposiciones relacionadas con un objetivo específico. Sirve para organizar las ideas de tu equipo u organización en una estructura lógica, derivando las capacidades mínimas necesarias y estrategias sobre cómo facilitar el cambio de comportamiento entre las partes interesadas clave para lograr un resultado sostenible.

Pasos para realizarlo:

1. Objetivos:

- Identificar la meta
- Define la meta que buscas alcanzar con tu proyecto. ¿Por qué es importante?
- Establece los objetivos de negocio que deseas lograr con claridad.

2. Actores:

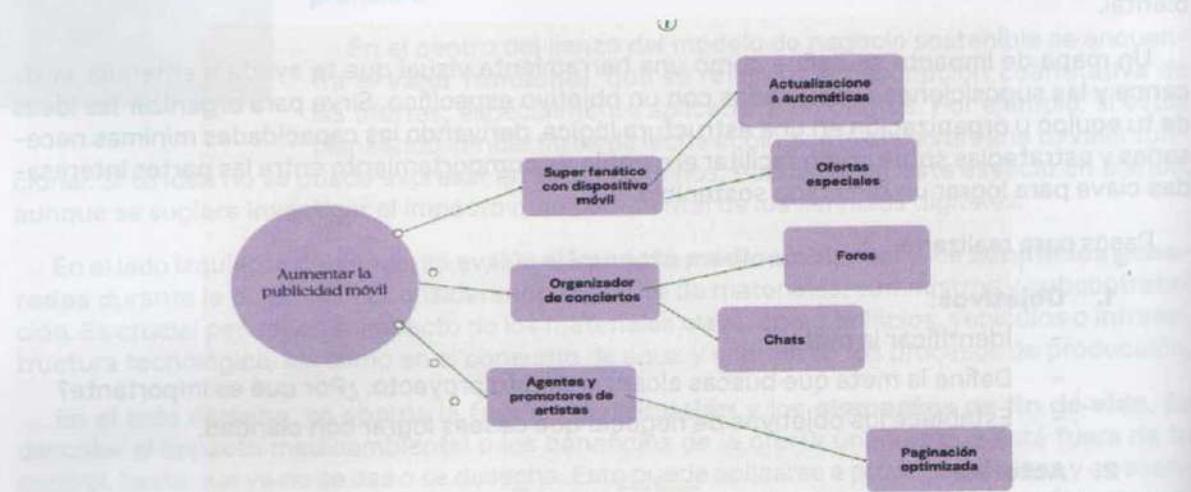
- Identificar las partes interesadas/actores que necesitamos en el futuro
- Identifica los actores principales que pueden influir significativamente en el éxito del proyecto.
- Sé específico al identificar diferentes categorías, grupos o roles de usuarios involucrados.

3. Mapa de interesados (stakeholders):

- Utiliza el mapa de interesados como herramienta gráfica para plasmar información sobre personas o grupos interesados en tu empresa.
- Realiza una lista completa de stakeholders, explicando por qué los consideras stakeholders.
- Entiende los intereses de cada grupo y determina su nivel de importancia.



- Realiza entrevistas o investigaciones para evaluar la importancia y establecer estrategias a corto, mediano y largo plazo. Todos los participantes deberán escribir el nombre del stakeholder y sustentar su posición en el mapa, creando un mapa más completo mediante la construcción colectiva.
4. **Impacto:** Determinar los efectos concretos en los cuales es esencial la participación de los involucrados, buscando un cambio en el comportamiento que conduzca hacia el logro de los objetivos. Cómo los actores identificados nos ayudan a conseguir nuestros objetivos, de qué manera generamos impacto sobre ellos. Se debe analizar cómo debemos contribuir para conseguir las metas de negocio prefijadas, y cómo influyimos en el comportamiento de los actores.
 5. **Entregables:** Qué actividades de organización y/o capacidades de software facilitarán los impactos que se están logrando: Qué podemos hacer y entregar para lograr el impacto deseado en los actores. Estos componentes suelen asociarse a características de nivel superior que será necesario analizar en detalle.
 6. Hallar la ruta más directa en el mapa para alcanzar el objetivo.

*Ejemplo de mapa de impacto social.*

8. VIABILIDAD DEL PROYECTO EMPRENDEDOR

8.1. Estudio de viabilidad

Afrontar la responsabilidad de liderar un proyecto complejo con un potencial impacto considerable en la organización puede generar emociones encontradas. Por un lado, te encuentras al frente de un cambio significativo; sin embargo, el temor al fracaso puede resultar abrumador. Es en este contexto donde cobra relevancia la realización de un estudio de viabilidad.

Los estudios de viabilidad, también conocidos como análisis o informes de viabilidad, desempeñan un papel crucial al evaluar la viabilidad de un proyecto. Estos estudios se centran en determinar la **practicidad del plan del proyecto**, analizando si es **factible** avanzar con la iniciativa.

Durante este proceso, es esencial abordar dos preguntas fundamentales:

- ¿Cuenta nuestro equipo con las **herramientas** o **recursos** necesarios para concluir con éxito este proyecto?
- ¿El **retorno de inversión** justifica suficientemente el esfuerzo invertido en este proyecto?

Los estudios de viabilidad resultan particularmente relevantes para proyectos que implican inversiones sustanciales para el negocio o aquellos que pueden tener un impacto significativo en el mercado y debe llevarse a cabo **después de la conceptualización** del proyecto, pero **antes de iniciar la ejecución**. Este estudio forma parte integral del proceso de planificación del proyecto, a menudo realizado junto con el **análisis DAFO** o la **evaluación de riesgos**, según la naturaleza del proyecto en particular.

Los estudios de viabilidad son útiles para:

- Confirmar las **oportunidades de mercado** antes de comprometerse con un proyecto.
- Reducir las alternativas comerciales disponibles.
- Documentar los **beneficios y desventajas** de la iniciativa propuesta.
- Proporcionar información adicional para tomar decisiones sobre la continuidad del proyecto.

Existen situaciones en las que un estudio de viabilidad **podría no ser necesario**, como cuando ya se tiene certeza de la viabilidad del proyecto, se ha trabajado en proyectos similares, la competencia ha tenido éxito con iniciativas comparables, el proyecto es pequeño y de impacto mínimo, o si se ha realizado un estudio de viabilidad similar en los últimos tres años.

Es importante destacar que un estudio de viabilidad no constituye la presentación del proyecto en sí. Durante la **presentación del proyecto**, se evalúa si este encaja o no con los **objetivos generales de la empresa** y si sus metas están **alineadas con la estrategia global**. Una vez que se determina que el proyecto es una buena idea, se procede a realizar el estudio de viabilidad para confirmar su ejecutabilidad con los recursos disponibles.

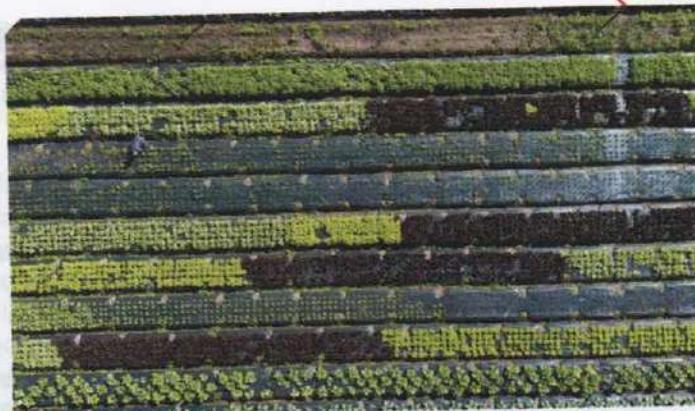
8.1.1. Elementos de un análisis de viabilidad

Antes de sumergirte en el estudio de viabilidad, dedica tiempo a realizar un análisis preliminar para identificar posibles obstáculos evidentes e insalvables. Por ejemplo, si el proyecto requiere un presupuesto más alto del disponible, podría no ser viable. Este paso ayuda a descartar proyectos inviables desde el principio.

Los elementos esenciales de un análisis de viabilidad son los siguientes:

II Viabilidad Técnica:

La evaluación técnica en el estudio de viabilidad analiza los recursos técnicos disponibles para el proyecto. Este análisis determina si posees el equipo adecuado y suficiente, así como los conocimientos técnicos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto. Por ejemplo, si el



plan del proyecto sugiere la producción de 50,000 productos al mes, pero tus instalaciones solo pueden producir 30,000, el proyecto no sería viable desde el punto de vista técnico.

■ Viabilidad Financiera:

La viabilidad financiera determina la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero. Dentro del informe de viabilidad financiera se aborda la evaluación de la relación costo/beneficio del proyecto, se proyectan los rendimientos de la inversión (ROI) y se tienen en cuenta posibles riesgos financieros. El objetivo final de este estudio es comprender los beneficios económicos que generará el proyecto. Considera la viabilidad financiera como una proyección de estados financieros para el proyecto. Este análisis clarifica los ingresos esperados y los recursos que la organización deberá invertir en términos de tiempo y dinero para alcanzar los objetivos del proyecto. También se evalúa el impacto del proyecto en el flujo de efectivo del negocio.



■ Viabilidad del Mercado:

La evaluación de la viabilidad del mercado analiza cómo se espera que los resultados del proyecto se comporten en el mercado. Esta sección del informe incluye un análisis de mercado, la descomposición de la competencia y proyecciones de ventas.

■ Viabilidad Operativa:

La viabilidad operativa evalúa si la organización tiene la capacidad de llevar a cabo el proyecto. Esto incluye la necesidad de contar con el personal adecuado, una estructura organizativa adecuada y cualquier requisito legal pertinente. Al finalizar este estudio, el equipo obtiene una idea de si cuenta con los recursos, habilidades y competencias necesarios para completar el trabajo.

■ Revisión de Puntos Vulnerables:

El equipo analiza los datos recopilados, revisa y busca inconsistencias antes de hacer recomendaciones. Se aseguran de que los resultados financieros estén alineados con el análisis de mercado y buscan inconvenientes notables después de completar la evaluación técnica.

■ Propuesta de Decisión:

El paso final del estudio de viabilidad implica redactar un resumen ejecutivo con los puntos clave y una solución propuesta. Dependiendo de la complejidad del proyecto, este informe puede compartirse con los participantes del proyecto o presentarse directamente al grupo para tomar decisiones informadas. Con el estudio de viabilidad, el equipo dispone de la información necesaria para tomar decisiones sólidas.

9. OPCIONES FINANCIERAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

■ 9.1. Criterios ESG

Las siglas ESG, derivadas de las palabras en inglés Environmental, Social y Governance (Ambiental, Social y Gobernanza), hacen referencia a los elementos que contribuyen a la sostenibilidad de una empresa mediante su compromiso con **aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno**, sin descuidar los aspectos financieros. La atención de los inversores se centra principalmente en las empresas que adoptan una estrategia de negocios basada en los criterios ESG, por lo que podemos decir que este no es un fenómeno pasajero; es una realidad que refleja un cambio en el **comportamiento de los inversionistas**.



El término ESG tuvo sus orígenes a principios de la década de 2000, evolucionando desde lo que se conocía como Inversión Socialmente Responsable (ISR). A diferencia de la ISR, el enfoque ESG abarca **todos los procesos** de una empresa, proporcionando una visión integral del impacto que va más allá de las operaciones comerciales.

Asegurar la **identificación, gestión y medición** adecuadas de los criterios ESG dentro de una empresa tiene consecuencias directas en su capacidad para atraer inversión, en su reputación y, por ende, en la sostenibilidad del negocio.

■ ¿Cuál es la utilidad de los criterios ESG?

Los criterios ESG son bastante amplios y delimitar la capacidad de acción de una empresa en estos aspectos es esencial para que los inversores puedan identificar fácilmente los **resultados intangibles**.

La asesoría en un índice de ESG desempeña un papel crucial, permitiendo una exploración más directa de la información relevante sobre los **aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno de las empresas**.

Un índice organizado y claro en términos de ESG facilitará que los directivos tomen **decisiones informadas** y que los inversores **reconozcan y recompensen** los esfuerzos de las empresas que mantienen una conducta sostenible a lo largo del tiempo.

■ Criterios Ambientales ESG

Los criterios ambientales en una estrategia ESG engloban las actividades empresariales que tienen un impacto positivo en el medio ambiente. Esto incluye **acciones para reducir la contaminación, la generación de residuos y las emisiones de gases de efecto invernadero**. Estas acciones no se limitan a mitigar los efectos negativos del negocio, sino que también pueden adoptar un enfoque proactivo, como la transición a fuentes de energía más sostenibles o la protección de la biodiversidad.

■ Criterios Sociales ESG

En esta categoría se incluyen principalmente acciones relacionadas con las **condiciones laborales**, el respeto a los **derechos humanos** y la gestión de **relaciones con las comunidades**

en las que opera la empresa. Se destaca la promoción de la diversidad, la inclusión y la creación de un entorno saludable para empleados y comunidades.

I ¿Qué no es ESG?

Dada la creciente atención en los criterios ESG, es fundamental comprender qué estrategias se alinean con estos parámetros y tienen un impacto social real. La base para identificar si una estrategia está dentro de los criterios ESG se encuentra en los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** establecidos por la ONU en 2015, que sirven como marco integral para avanzar hacia la sostenibilidad.

Es importante destacar que los parámetros ESG no son simplemente declaraciones generales de valores; los inversores y directivos buscan acciones respaldadas por indicadores concretos que demuestren la creación de un **valor diferencial**. Además, no se trata de renombrar procesos existentes; los criterios ESG deben introducir novedades y ajustarse al modelo de negocio de la empresa. El enfoque debe ser integral y afectar de manera transversal al negocio, en lugar de ser un apéndice en los informes financieros.

9.1.1. ASG

Las finanzas sostenibles han estado presentes durante más de dos décadas, y su importancia para impulsar una economía global responsable no deja de aumentar. La evolución y la implementación de estas finanzas se han convertido en una prioridad para las empresas, y actualmente, los criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) juegan un papel crucial en la toma de decisiones de inversión y en la formulación de la estrategia empresarial.



La economía desempeña un papel crucial en la sociedad y no puede permanecer indiferente a sus necesidades y al impacto que tiene sobre ella. Afrontar el desafío de la sostenibilidad es uno de los aspectos más destacados para individuos y empresas, implicando la necesidad de mantener el desarrollo económico sin causar efectos perjudiciales en el calentamiento global. Este desafío implica mitigar el efecto devastador de la crisis climática, reducir las desigualdades económicas y sociales, y abordar la discriminación contra los colectivos más vulnerables y desfavorecidos.

Las finanzas sostenibles son esenciales para lograr una economía más respetuosa con las personas y el planeta. Para alcanzar este objetivo, se requiere la **colaboración tanto del sector público como del sector privado**, junto con la responsabilidad individual y colectiva de los ciudadanos. Conscientes de esto, los diversos sectores económicos han elevado las finanzas sostenibles a una de las principales claves para construir un futuro más próspero.

Desde un enfoque ético, las finanzas sostenibles se traducen en **decisiones de inversión** que tienen en cuenta los factores medioambientales, sociales y de gobernanza (criterios ASG) de una actividad económica o un proyecto. Por ende, las empresas integran los criterios ESG (Environmental, Social and Governance) en la **gestión de activos y en su estrategia empresarial**. Este enfoque responde a las **demandas crecientes de clientes, empleados e inversores** que prefieren empresas preocupadas por el impacto ambiental y social de sus operaciones. De esta manera, se contribuye a transformar la economía y la sociedad hacia un modelo de des-

rrollo más responsable, asegurando que las inversiones financieras respalden la transición hacia una economía global sostenible.

Los inversionistas emplean medidas como las **MSCI ESG Ratings**, que proporcionan calificaciones de ASG para identificar riesgos y oportunidades relacionados con estos criterios en sus carteras. Según esta organización, los desafíos de la sostenibilidad mundial, como el riesgo de inundaciones y el aumento del nivel del mar, la privacidad y seguridad de los datos, los cambios demográficos y las presiones normativas, están introduciendo nuevos **factores de riesgo para los inversores** que antes podrían no haberse considerado. Los criterios ASG engloban diversos elementos que proporcionan información sobre la ejecución de las actividades empresariales.

La aplicación de criterios de sostenibilidad, ya sean ambientales, sociales o de buen gobierno (ASG o ESG en inglés), para crear valor en la empresa se refleja en mejoras en aspectos como la eficiencia operativa, el valor de marca, el costo del capital y la gestión del riesgo. Este efecto hace que estos criterios sean cada vez más valorados al elegir una inversión.

Los criterios ASG se componen de tres áreas divididas, según lo identificado por la SPAINSIF:

- **Ambientales:** Incluyen cualquier actividad de la empresa que afecte positiva o negativamente al medio ambiente. Esto abarca emisiones de gases de efecto invernadero, energías renovables, eficiencia energética, agotamiento de recursos y contaminación química.
- **Sociales:** Se centran en cuestiones sociales relacionadas con la comunidad, como salud, educación, derechos humanos, derechos de los trabajadores y prácticas comerciales controvertidas.
- **Gobierno Corporativo:** Engloba cuestiones sobre la calidad de la gestión, la cultura y el perfil de riesgo de la empresa. Esto incluye rendición de cuentas, órganos de gobierno, transparencia y lobby.

Los criterios ASG abarcan los siguientes aspectos:



Cada vez hay más opciones de productos financieros que cumplen con los criterios ASG, los cuales reflejan un compromiso social y respaldan el crecimiento y desarrollo sostenible:

- **Fondos de inversión sostenibles:** Estos fondos te permiten invertir tu dinero en proyectos alineados con tus valores éticos. Puedes encontrar inversiones en empresas comprometidas con la innovación, la mejora de la eficiencia energética y condiciones sociales, entre otros aspectos.
- **Bonos verdes y sociales:** Estos son títulos de deuda emitidos por organizaciones con el propósito de financiar proyectos socialmente responsables.
- **Capital de riesgo social:** Esta actividad implica invertir en empresas cuya misión es abordar problemas sociales y medioambientales. Los inversionistas en capital de riesgo social buscan obtener beneficios tanto en términos de rentabilidad como en sostenibilidad.
- **Préstamos verdes:** Estos productos financieros están diseñados para financiar proyectos que contribuyan a preservar el medio ambiente, como la adquisición de electrodomésticos más eficientes o vehículos menos contaminantes.

Es esencial alinear tus inversiones de capital con los objetivos clave del desarrollo sostenible para promover el bienestar económico, social y medioambiental. La industria financiera está viviendo una transformación para adaptarse a las inquietudes y necesidades de la sociedad, siendo impulsada por iniciativas como la Net Zero Banking Alliance (NZBA). En esta alianza, entidades como el Banco Santander se comprometen a alcanzar una economía con emisiones netas igual a cero, ajustando sus productos hacia las finanzas sostenibles.

La Unión Europea y diversos organismos públicos también refuerzan su compromiso con políticas centradas en la mitigación del cambio climático y la inclusión de grupos desfavorecidos. Los **Inversores**, por su parte, incorporan valores éticos y ecológicos, prefiriendo incluir en sus carteras actividades empresariales con modelos económicos responsables con el planeta y sus habitantes. La meta consiste en promover un desarrollo que sea **inclusivo y sostenible**, colaborando en la transición hacia una economía caracterizada por bajas emisiones de carbono.

9.1.2. Criterios ambientales, sociales y de gobernanza

Cada vez más inversores eligen los activos de sus carteras considerando criterios que van más allá de los financieros. Aunque la solidez financiera, una gestión eficiente y perspectivas de beneficios estables siguen siendo valoradas, ahora se presta atención al impacto ambiental de las empresas, su compromiso social y la adecuación de las remuneraciones del consejo de administración. Esta práctica se conoce como inversión socialmente responsable (ISR), parte integral de las finanzas sostenibles, que incorporan criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la estrategia de estudio, análisis y selección de valores.

En España, los fondos de inversión socialmente responsables (ISR) han experimentado un **crecimiento significativo**, pasando de 36.000 millones de euros en 2009 a 210.644 millones de euros en 2018. La **Comisión Europea** respalda la sostenibilidad en las iniciativas de recuperación económica, y las ISR tienen un fuerte recorrido en este nuevo marco.

La inversión responsable ofrece a los inversores transparencia, **mayores retornos a largo plazo** y la **satisfacción** de contribuir a un mundo mejor. La rentabilidad no se ve comprometida, como demuestra el desempeño positivo del MSCI World ESG



Leaders en comparación con el mismo desde enero de 2018 hasta abril de 2020. El MSCI World ESG es un índice de referencia creado por MSCI Inc., una empresa global de servicios financieros que proporciona índices, análisis y datos a la comunidad financiera. Este índice se centra en **evaluar y clasificar a las empresas** que forman parte del índice MSCI World en función de sus **prácticas y desempeño en términos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)**, siguiendo los criterios ESG.

El enfoque de las ISR ha evolucionado desde un énfasis inicial en criterios medioambientales hacia una consideración más equilibrada de **aspectos sociales**. La pandemia ha acelerado la transformación digital y resaltado la importancia de **relaciones sólidas** entre empresas, empleados, proveedores, clientes, reguladores y accionistas. La inversión social responsable, con sus diversas variantes, se consolida como una herramienta poderosa para alinear los intereses financieros con el bienestar de la sociedad y el medio ambiente.

10. ¡PON A PRUEBA TUS CONOCIMIENTOS!

» Actividad 1

- ¿Cómo se puede liderar de manera ética y sostenible en el contexto empresarial actual?
- ¿Cómo se integran los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en un Plan de Negocios?, ¿en qué consiste el Sustainable Business Model Canvas y cómo se utiliza?

» Actividad 2

¿Qué significan las siglas KETs y cuál es su papel como habilitadores tecnológicos? Desde tu perspectiva, ¿cuál es la importancia de las KETs como transformadores en la actualidad?

» Actividad 3

¿Cuáles son los principios clave del Design Thinking y cómo se pueden aplicar en el desarrollo de productos o servicios?

» Actividad 4

Para que los alumnos puedan asentar los conocimientos sobre sostenibilidad y desarrollo social, puedes plantearles la siguiente situación de aprendizaje:

Situación de aprendizaje: desarrollo de un proyecto de emprendimiento social sostenible

Los alumnos deberán trabajar en equipos para desarrollar un proyecto de emprendimiento social sostenible que aborde un desafío social actual utilizando el pensamiento de diseño, tecnologías habilitadoras clave y liderazgo ético.

Pasos a seguir:

1. Empatizar y Definir:

- Investigar y comprender a fondo un problema social específico que deseen abordar.
- Definir claramente el problema y las necesidades de los posibles beneficiarios.

2. Idear:

- Generar ideas creativas y soluciones innovadoras que puedan contribuir a resolver el problema identificado.
- Utilizar el pensamiento de diseño para idear soluciones centradas en el ser humano.

3. Prototipar:

- Construir un prototipo o modelo inicial de la solución propuesta.
- Utilizar tecnologías habilitadoras clave para mejorar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

4. Probar:

- Obtener feedback de posibles usuarios, expertos y otros grupos interesados.
- Ajustar el proyecto según las retroalimentaciones recibidas.

5. Liderazgo Ético:

- Designar roles de liderazgo ético en cada equipo para garantizar que las decisiones se tomen de manera responsable y considerando el impacto social y ambiental.
- Aplicar el modelo propuesto por Hodges y Steinholtz para la toma de decisiones éticas en el desarrollo del proyecto.

Al finalizar el proyecto, los equipos deberán presentar sus propuestas de emprendimiento social sostenible, explicando cómo abordan el problema identificado, qué tecnologías habilitadoras clave utilizan y cómo aplican el pensamiento de diseño y el liderazgo ético en su desarrollo.

Esta situación de aprendizaje permitirá a los alumnos integrar los conceptos de sostenibilidad, emprendimiento social, tecnologías habilitadoras clave, liderazgo ético y pensamiento de diseño en un proyecto práctico y realista, fomentando el trabajo en equipo, la creatividad y la responsabilidad social.

Las Empresas de Base Tecnológica (EBT) son aquellas que destacan por la aplicación intensiva del conocimiento en la creación de productos, procesos o servicios innovadores. Estas empresas pueden surgir tanto del ámbito académico como de otros sectores, siempre y cuando cuenten con personal altamente capacitado en áreas científicas o técnicas y tengan un enfoque en la innovación tecnológica.

Las EBTs suelen tener equipos reducidos pero altamente especializados, y su activo más valioso es el conocimiento acumulado a lo largo del tiempo. Además, su competitividad radica en la implementación de nuevas tecnologías y en la introducción constante de innovaciones en sus productos o servicios.

Estas empresas contribuyen al desarrollo económico, al fortalecimiento del tejido tecnológico de una región y a la generación de empleo altamente cualificado. Además, al estar relacionadas con bienes y servicios de alto valor añadido, suelen impulsar la capacidad de exportación y proporcionar acceso a productos y servicios innovadores a la sociedad.

Es importante que las EBTs se enfoquen en la comercialización y obtención de beneficios a través de sus productos y servicios, sin descuidar la investigación y la innovación como parte fundamental de su actividad. La colaboración entre universidades, centros de investigación y empresas es clave para el éxito de estas empresas, como se exemplifica en casos como BIOPOLIS S.L., una spin-off del CSIC que combina investigación científica con gestión empresarial.

En cuanto a los Modelos de Negocio con Base Tecnológica (MBT), es fundamental que las empresas se adapten a un entorno empresarial en constante transformación, donde la innovación y la creación de valor son elementos esenciales. Estos modelos se centran en la aplicación de tecnologías de información para generar valor tanto para los productos como para los clientes, y requieren líderes empresariales con habilidades para diseñar estrategias emprendedoras y adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado.

Por otro lado, la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el plan de negocios es fundamental para contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar social y ambiental. Las empresas deben familiarizarse con los ODS, definir sus prioridades, establecer objetivos concretos, incorporar los ODS en su filosofía corporativa y comunicar su desempeño en relación con estos objetivos.

En resumen, las Empresas de Base Tecnológica, los Modelos de Negocio con Base Tecnológica y la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el plan de negocios son aspectos clave para el desarrollo empresarial sostenible y la innovación tecnológica.

► Actividad 5

Para crear una situación de aprendizaje práctica y realista que permita a los alumnos asentar los conocimientos expuestos, se puede plantear el siguiente escenario:

Título de la actividad: "Desarrollo de un proyecto emprendedor sostenible"

Descripción: Los alumnos serán divididos en equipos y se les asignará la tarea de desarrollar un proyecto emprendedor sostenible. Deberán seguir los pasos mencionados en el texto, desde la definición de objetivos hasta la evaluación de la viabilidad del proyecto y la consideración de criterios ESG.

Pasos de la actividad:

1. **Definición de Objetivos:** Cada equipo deberá identificar y definir claramente la meta que buscan alcanzar con su proyecto emprendedor sostenible. Deberán explicar por qué es importante y establecer objetivos de negocio con claridad.

2. Identificación de Actores: Los equipos identificarán las partes interesadas clave que necesitan involucrar en su proyecto. Deberán ser específicos al identificar diferentes categorías, grupos o roles de usuarios involucrados.
3. Mapa de Interesados: Utilizando una herramienta gráfica, los equipos crearán un mapa de interesados donde plasmarán la información sobre las personas o grupos interesados en su proyecto. Deberán explicar por qué consideran a cada stakeholder importante y determinar su nivel de importancia.
4. Análisis de Impacto y Entregables: Los equipos determinarán los efectos concretos en los cuales es esencial la participación de los involucrados, buscando un cambio en el comportamiento que conduzca hacia el logro de los objetivos. También identificarán qué actividades de organización y/o capacidades de software facilitarán los impactos deseados.
5. Viabilidad del Proyecto Emprendedor: Los equipos realizarán un estudio de viabilidad para evaluar si su proyecto es factible y si cuenta con los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Deberán abordar aspectos técnicos, financieros, de mercado y operativos.
6. Criterios ESG: Los equipos analizarán cómo su proyecto emprendedor sostenible puede integrar los criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) para contribuir a la sostenibilidad y atraer inversión. Deberán identificar acciones concretas en cada una de estas áreas.

Resultados Esperados: Al finalizar la actividad, se espera que los equipos hayan desarrollado un proyecto emprendedor sostenible completo, con objetivos claros, una estrategia de involucramiento de stakeholders, un análisis de impacto, una evaluación de viabilidad y la integración de criterios ESG. Además, se fomentará la colaboración, la creatividad y la conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en los proyectos empresariales.

» Actividad 6

Una situación de aprendizaje práctica y realista para que los alumnos puedan asentar los conocimientos sobre inversión socialmente responsable y finanzas sostenibles podría ser la siguiente:

Imagina que eres un asesor financiero y un grupo de clientes te ha solicitado ayuda para invertir una cantidad de dinero en un fondo de inversión. Estos clientes están interesados en que su dinero no solo genere rentabilidad, sino que también contribuya a promover prácticas empresariales responsables con el medio ambiente y la sociedad.

Tu tarea consiste en investigar y seleccionar un fondo de inversión socialmente responsable que cumpla con los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) y que haya demostrado un buen desempeño en términos de rentabilidad a largo plazo. Deberás presentar un informe detallado a tus clientes explicando por qué has elegido ese fondo en particular, qué empresas lo componen, cuáles son sus prácticas sostenibles y cómo se alinean con los objetivos de desarrollo sostenible.

Además, tendrás que explicar a tus clientes los beneficios de invertir de manera responsable, como la transparencia en las inversiones, los potenciales mayores retornos a largo plazo y la satisfacción de contribuir a un mundo mejor.

Finalmente, organiza una presentación para tus clientes donde expongas tus hallazgos y recomendaciones, destacando la importancia de considerar no solo los aspectos financieros, sino también el impacto social y ambiental de las inversiones. Fomenta el debate entre los clientes para que reflexionen sobre la importancia de invertir de manera responsable y sostenible en el contexto actual.

11. BIBLIOGRAFÍA

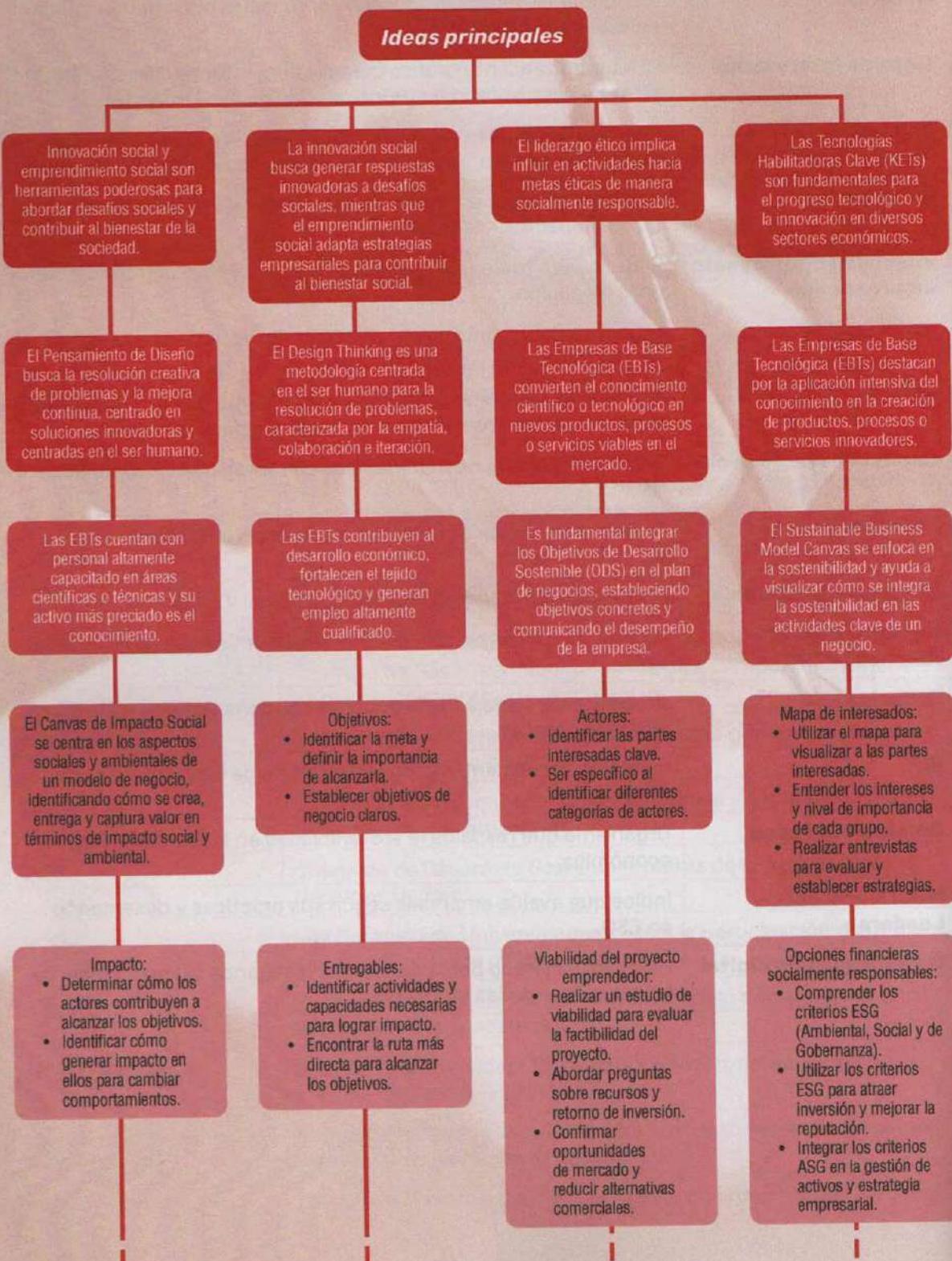
- Alonso, D.; González, N. & Nieto, M. (2015): "Emprendimiento social vs innovación social". Cuadernos Aragoneses de Economía, vol. 24, nº 1-2, (119-140)
- Asana. (2023). Cómo aplicar un estudio de viabilidad en la gestión de proyectos. Recuperado de <https://asana.com/es/guide/project-management/planning/feasibility-study>
- AS News. Modelos de Negocio de Base Tecnológica. Recuperado de <https://www.asnews.mx/noticias/modelos-de-negocio-de-base-tecnologica>
- Autentia. Alineando los objetivos con la ejecución. Mapas de Impacto. Recuperado de <https://www.autentia.com/blog/alineando-los-objetivos-con-la-ejecucion-mapas-de-impacto/>
- Bluemara Solutions. Tecnologías Habilitadoras o KETs (Key Enabling Technologies). Recuperado de <https://bluemarasolutions.com/tecnologias-habilitadoras/>
- Deloitte. ¿Qué son los criterios ESG y para qué sirven? Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/criterios-esg.html>
- El País. Finanzas socialmente responsables: Así son las inversiones que recompensan a las empresas responsables y sostenibles. Estar donde estés. Recuperado de <https://elpais.com/estar-donde-estes/finanzas/2023-02-22/finanzas-socialmente-responsable-asi-son-las-inversiones-que-recompensan-a-las-empresas-responsables-y-sostenibles.html>
- Inndromeda. ¿Qué son las Tecnologías Habilitadoras? Recuperado de <https://inndromeda.es/que-son-las-tecnologias-habilitadoras/>
- Jose Facchin. Stakeholders ¿qué son y qué impacto tienen en tu negocio? Recuperado de <https://josefacchin.com/que-son-los-stakeholders/>
- Santander. ¿Qué son las finanzas sostenibles o ASG? Recuperado de <https://www.santander.com/es/acciones-sostenibles/que-son-las-finanzas-sostenibles>
- Startarium. Cómo utilizar el Sustainable Business Model Canvas. Recuperado de <https://startarium.ro/articol/sustainable-business-model-canvas-es>
- UNODC. MODULE_4_-Ethical_Leadership_-_Spanish.pdf. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/ethics/Ethical_Leadership_-_Spanish.pdf
- Blog Think Big. ¿Qué es una empresa de base tecnológica y qué características tiene? Recuperado de <https://blogthinkbig.com/que-es-una-empresa-de-base-tecnologica-y-que-caracteristicas-tiene>
- Cevipyme.es. Empresas de Base Tecnológica 2. Recuperado de https://cevipyme.es/Documents/Herramientas/cevipyme_miniguia2_EBT.pdf

11. GLOSARIO

Término	Definición
Emprendimiento	Proceso de crear un nuevo negocio o empresa, generalmente con un enfoque innovador, con el objetivo de generar impacto social o económico positivo.
Innovación social	Enfoque revolucionario que busca generar respuestas innovadoras a desafíos sociales, siendo más efectivas, eficientes o sostenibles que las soluciones actuales.
Liderazgo ético	Proceso de influir en un grupo hacia metas éticas de manera socialmente responsable, basado en valores como respeto, servicio, justicia, honestidad y comunidad.
Tecnologías Habilitadoras Clave (KETs)	Conjunto de tecnologías fundamentales que tienen un impacto significativo en diversos sectores económicos y son consideradas facilitadoras clave para el progreso tecnológico y la innovación.
Design Thinking	Metodología centrada en el ser humano que busca resolver problemas de manera creativa y estructurada, enfocándose en la empatía, colaboración y experimentación.
Empresas de Base Tecnológica (EBT)	Organizaciones que convierten el conocimiento científico o tecnológico en nuevos productos, procesos o servicios viables en el mercado, demostrando especialización y adopción de tecnologías avanzadas.
EBT	Empresa de Base Tecnológica, destaca por la aplicación intensiva del conocimiento en la innovación.
I+D	Investigación y Desarrollo, actividades para generar nuevos productos, procesos o servicios.
Know-How	Conocimiento acumulado, destreza técnica y experiencia práctica adquirida a lo largo del tiempo.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible, metas de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.
LOU	Ley Orgánica de Universidades, regula la participación de profesores en Empresas de Base Tecnológica.
SBMC	Sustainable Business Model Canvas, modelo de negocio sostenible que integra la sostenibilidad.
Triple resultado	Enfoque que considera impacto económico, social y medioambiental en el modelo de negocio.
Canvas de Impacto Social	Adaptación del Business Model Canvas centrada en los aspectos sociales y ambientales del negocio.
Objetivos	Identificar la meta y definir los objetivos de negocio con claridad.

Término	Definición
Actores	Identificar las partes interesadas principales que pueden influir en el éxito del proyecto.
Mapa de interesados	Utilizar herramienta gráfica para plasmar información sobre stakeholders, entender sus intereses y nivel de importancia.
Impacto	Determinar cómo los actores identificados ayudan a lograr los objetivos y generar impacto en su comportamiento.
Entregables	Actividades organizativas y capacidades de software para facilitar los impactos deseados.
Viabilidad del proyecto emprendedor	Estudio para evaluar la viabilidad de un proyecto complejo antes de la ejecución.
Criterios ESG	Elementos que contribuyen a la sostenibilidad de una empresa: Ambiental, Social y de Gobernanza.
ASG	Criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno que influyen en la toma de decisiones de inversión y estrategia empresarial.
Capital de riesgo social	Inversiones que buscan beneficios en rentabilidad y sostenibilidad.
Préstamos verdes	Financiamiento para proyectos que preserven el medio ambiente.
Desarrollo sostenible	Promoción del bienestar económico, social y medioambiental.
Net Zero Banking Alliance (NZBA)	Alianza para alcanzar una economía con emisiones netas igual a cero.
Criterios ESG	Ambientales, sociales y de gobernanza, considerados en la inversión responsable.
ISR	Inversión socialmente responsable, parte de las finanzas sostenibles.
Comisión Europea	Organismo que respalda la sostenibilidad en la recuperación económica.
MSCI World ESG Leaders	Índice que evalúa empresas según sus prácticas y desempeño en ESG.
Transformación digital	Proceso acelerado por la pandemia, resaltando la importancia de las relaciones en las empresas.

12. IDEAS PRINCIPALES



CAPÍTULO 5 - RESUMEN | SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO SOCIAL

