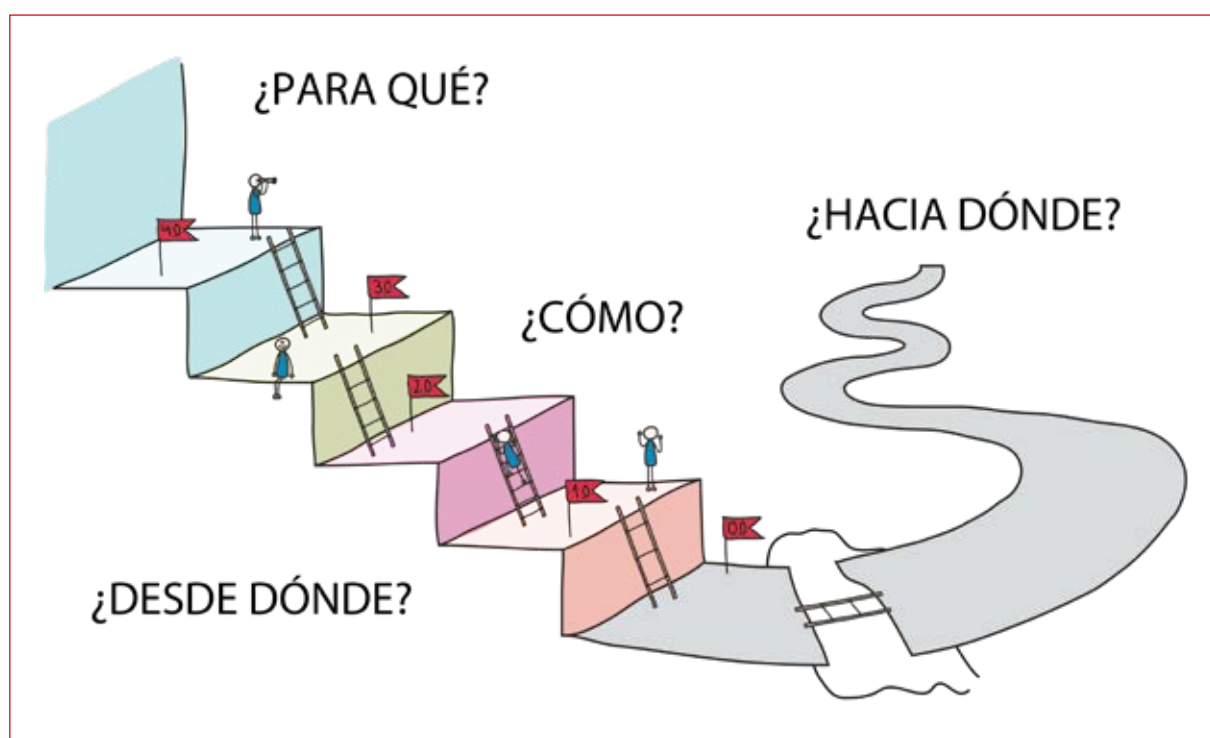


EMPRENDIMIENTO CON APOYO





METODOLOGIA



Tienes en tus manos una guía para promover,
facilitar y acompañar el

EMPRESARIADO CON APOYO

en tu entidad



Promoción del proyecto:

Fundación ONCE

Coordinación del Proyecto y contenidos:

Sabina Lobato Lobato - Directora de Formación y Empleo, Operaciones y Transformación.

COFINANCIA



La elaboración de esta guía metodológica, y sus herramientas correspondientes, están cofinanciadas por:

Fondo Social Europeo, en el marco del Programa Operativo de Inclusión Social y Economía Social (POISES 2014 – 2020)

Fundación Citi

La publicación de esta metodología y sus herramientas, está cofinanciada por:

Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas – Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social

Elaboración de esta metodología y sus herramientas:

Praxis Asistencia Técnica, S.L.

Diseño, maquetación y Accesibilidad:

ILUNION Comunicación Social

EMCA. Emprendimiento con apoyo. Metodología
ISBN 978-84-88934-58-1

■ PRÓLOGOS

Sabina Lobato Lobato

Directora de Formación y Empleo, Operaciones y Transformación

En el artículo 27 de la Convención de la ONU sobre Derechos de las Personas con Discapacidad, contempla el reconocimiento de estas personas a *“trabajar, en igualdad de condiciones con las demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado, en un mercado y un entorno laborales, que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad.”*

Fundación ONCE, como parte del Grupo Social ONCE, tiene desde hace años, un fuerte compromiso con las personas con discapacidad, apostando por un mercado de trabajo inclusivo, que, desde el paradigma de la igualdad de oportunidades y la no discriminación, aborde el empleo como una oportunidad para todos, siendo por ello, una de nuestras principales líneas de actuación conseguir la inclusión socio laboral de este colectivo, apoyándoles en la búsqueda de un empleo por cuenta ajena, así como en la generación de su propio empleo, atendiendo a las necesidades específicas de cada persona.

El número de personas con discapacidad en edad laboral, en 2017, era de 1.860.600 personas, lo que representa un 6,2% sobre la población activa en España, o lo que es lo mismo el 6,2% del talento. La tasa de empleo se sitúa en el 25,9%, lo que significa que 481.000 personas con discapacidad están ocupadas (siendo esta tasa en las personas sin discapacidad del 64,4%). El porcentaje de las personas ocupadas que cuentan con un empleo por cuenta propia es del 10,9%, 5,4 puntos porcentuales menos que en la población sin discapacidad. Indicar que, por otro lado, únicamente el 1,43% del total de contratos registrados en las oficinas del Servicio Público de Empleo en España en 2017 fueron para personas con discapacidad.

En los últimos 20 años, Fundación ONCE ha creado más de 96.000 empleos para personas con discapacidad. Estos datos convierten a esta fundación en el principal operador socioeconómico y de empleo en el sector de la discapacidad en España, siendo a la vez, objetivos fundamentales, la calidad de este empleo, y el favorecer a los colectivos más desfavorecidos, como son las personas con discapacidad con mayores dificultades para su inserción socio – laboral. Para conseguir este reto, ha contado siempre con la colaboración del movimiento asociativo de la discapacidad.

Hace unas décadas, era habitual que las personas con discapacidades más graves, solo pudieran acceder a centros de día o centros ocupacionales. Hoy en día, se continúa luchando para que estas personas tengan las mismas oportunidades que cualquier otra; esto es posible si se les proporcionan los apoyos adaptados a sus necesidades dentro de su itinerario laboral.

El empleo con apoyo es una metodología contrastada, utilizada y regulada en España, mediante Real Decreto 870/2007, que posibilita la incorporación laboral de personas con discapacidad con mayor riesgo de exclusión laboral, en empleos por cuenta ajena. Fundación ONCE ha contribuido, durante todos estos años, al desarrollo de medidas integradoras y programas de empleo con apoyo, creando, por ejemplo, herramientas como EcaTic, una aplicación tecnológica, para tabletas, que facilita la incorporación laboral más eficiente, de personas con discapacidad que necesitan de apoyos específicos.

Por otro lado, desde su creación, en 1988, Fundación ONCE, en colaboración con su entidad Inserta Empleo, y contando con la cofinanciación del Fondo Social Europeo desde el año 2000, ha apostado por el emprendimiento, ofreciendo un apoyo integral al emprendedor con discapacidad, a través de formación, asesoramiento, financiación, así como ayuda en la consolidación de sus proyectos empresariales, con el objetivo de la durabilidad y sostenibilidad de los empleos creados. Desde su creación, la Fundación ONCE ha apoyado a más de 1.700 personas con discapacidad con ayudas económicas para la puesta en marcha de sus emprendimientos, aportando 10 millones de euros.

Partiendo de la experiencia en la atención prestada a tantos emprendedores con discapacidad, a lo largo de estos años, Fundación ONCE ha querido dar un paso más para propiciar el acceso a esta modalidad de empleo por cuenta propia de los colectivos con mayores necesidades de apoyo. Para ello, en 2017, se inició un programa piloto para identificar las necesidades que pueden tener las personas con discapacidad con especial dificultad en su inserción laboral, con el objetivo de conseguir desarrollar una metodología y testar a través de experiencias piloto su eficacia, contando para ello con la colaboración de distintas entidades del movimiento asociativo de la discapacidad. Tras esta experiencia podemos decir que el Emprendimiento con Apoyo – EmcA -, es una vía para la inclusión laboral que posibilita tener un empleo por cuenta propia a personas con discapacidad con mayores dificultades en el acceso a un empleo, de manera que puedan emprender iniciativas empresariales sostenibles con los apoyos necesarios, facilitados por profesionales del movimiento asociativo de la discapacidad y otros profesionales expertos.

EmcA tiene su base metodológica en prestar el apoyo que una persona o un grupo de personas necesita para iniciar una actividad empresarial en la que se han formado y en la que ellos se sienten con capacidad para emprender. Es fundamental el acompañamiento a lo largo de todo el proyecto, en sus distintas fases, siendo clave la figura del “tutor de emprendimiento” al igual que en empleo con apoyo lo es la del “preparador laboral”.

Con esta guía metodológica se sistematiza una forma de abordar el apoyo a emprendedores con discapacidad con mayores necesidades de apoyo y propiciar la replicabilidad de este tipo de iniciativas con mayores garantías de sostenibilidad.

No obstante, esta metodología debe de estar en constante proceso de construcción, siendo su utilización el comprobante que nos lleve a incorporar continuas mejoras. La ponemos pues a disposición de cualquier entidad que quiera contribuir a fomentar el emprendimiento entre las personas con discapacidad, especialmente aquellos colectivos con mayores necesidades de apoyo, en la confianza de que de su utilización se deriven también aprendizajes que puedan ser compartidos.

Alfonso Gutiérrez Caballero

Presidente de la Asociación de Empleo con Apoyo (AESE)

Como sistema de apoyo estructurado, el Empleo con Apoyo nace a finales de los 70 en Estados Unidos con autores como **Paul Wehman** (1981), **Frank Rusch** (1986), **David Mank** (1986) que demostraron que muchas de las personas rechazadas para el empleo -consideradas no aptas para una ocupación competitiva- podían hacer trabajo si se les daba el apoyo que cada uno de ellos necesitaba.

Poco a poco, combinando la teoría y la práctica, se fue configurando el Empleo con Apoyo como un sistema eficaz de acompañamiento en la inclusión laboral, que hace posible la participación en la sociedad de las personas con discapacidad como personas capaces e independientes económicamente.

Utilizando la definición de **M.A. Verdugo y Jordán de Urries**. *Se entiende por Empleo con Apoyo el empleo integrado en la comunidad dentro de empresas normalizadas, para personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social que tradicionalmente no han tenido la posibilidad de acceso al mercado laboral, mediante la provisión de los apoyos necesarios dentro y fuera del lugar de trabajo, a lo largo de su vida laboral, y en condiciones de empleo lo más similares posible en trabajo y sueldo a las de otro trabajador sin discapacidad.*

Veinticinco años llevamos trabajando en España con esta metodología que en el año 2015 fue reconocida por el CERMI como la herramienta de empleo más inclusiva para las personas con discapacidad, tal y como reconoce la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Nos encontramos en un momento importante en el que tenemos como reto seguir extendiendo la metodología y adaptarla a la realidad que dicta el mercado en la actualidad.

En el actual contexto social y económico, el autoempleo y el emprendimiento adquieren especial relevancia como alternativa al trabajo por cuenta ajena ya que ofrece la posibilidad de iniciar proyectos profesionales que les permitan a las personas desarrollar sus capacidades e iniciarse en la vida laboral.

Para las personas con discapacidad, que tradicionalmente tienen menos posibilidades de acceso al empleo que el resto de la población, el emprendimiento abre nuevas oportunidades.

El emprendedor es alguien que busca nuevos retos y trabaja por cumplirlos, definición que encaja perfectamente con las personas con discapacidad.

Muchas de las actitudes que debe tener un buen emprendedor son actitudes que encajan en la definición de las personas con discapacidad:

Actitud Creativa (actitud para generar ideas innovadoras que rompen con lo habitual), Creación de valor, Ingenio, Talento e ilusión.

La apuesta de la Fundación ONCE por el emprendimiento de las personas con discapacidad, por la metodología EmcA y por la elaboración de esta Guía, es una apuesta por un futuro mejor e ilusiones compartidas.

Las necesidades de las personas con discapacidad para emprender, no distan mucho de las de cualquier otra persona, aunque cobra mayor relevancia el aspecto personal. La capacitación de la persona, su red personal y el apoyo son aspectos fundamentales para el éxito.

Tenemos que tener en cuenta que cualquier forma de empleo contribuye a la mejora de calidad de vida y forma parte de proyectos vitales de muchas personas.

Las personas tienen necesidades y potencialidades diferentes por lo que los apoyos para el empleo tienen que estar orientados desde la perspectiva personal.

Tenemos que avanzar en dinámicas centradas en las personas, por tanto nuestro objetivo es el apoyo a las personas, sin poner el acento en una u otra modalidad de empleo.

Las organizaciones tienen también que adoptar un papel importante en todo este proceso y tiene que prepararse para poder ofrecer los apoyos que demanda el emprendimiento.

Los profesionales, cada uno desde nuestras responsabilidades, tenemos que estar comprometidos con el cambio y la mejora continua.

Tenemos que aplaudir todas las iniciativas que generen oportunidades para las personas con discapacidad y está es una por la que tenemos que apostar. Desde aquí nuestra felicitación a la Fundación ONCE por esta iniciativa y por el gran trabajo que se recoge en este manual, una herramienta indispensable para cualquier profesional o entidad que trabaje en el ámbito del empleo de las personas con discapacidad.



ÍNDICE

Conceptualización

A

1. INTRODUCCIÓN	18
1.1 EMPRENDIMIENTO CON APOYO ¿DE QUÉ HABLAMOS?	18
1.2 VENTAJAS E INCONVENIENTES DE SER EMPRENDEDOR	22
1.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DE ESTA METODOLOGÍA.....	25
1.4 LOS TRES NIVELES	26
1.5 LA PERSONA EMPRENDEDORA Y LA IMPORTANCIA DEL APOYO.....	27
1.6 PAPEL DE LAS ENTIDADES.....	30

Grupo de Emprendimiento e Innovación

B

2. GRUPO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN.....	38
2.1 FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN	38
2.2 PROCESO DE EMPRENDIMIENTO CON APOYO	40

Proceso de acompañamiento al emprendedor

3. LOS APOYOS.....	45
3.1 ¿QUÉ SON LOS APOYOS?	45
3.2 EL SISTEMA DE APOYOS	45
3.3 ¿CÓMO DISEÑAR EL SISTEMA DE APOYOS?	46
3.4 ¿QUIÉN PRESTA LOS APOYOS?.....	47
3.5 ¿QUÉ TIPOS DE APOYOS DEBEMOS CONTEMPLAR? EL MODELO DE APOYOS	48
4. DISEÑO DEL SERVICIO EMCA.....	52
4.1 ¿DESDE DÓNDE PARTIMOS?	52
4.2 ¿CUÁLES SON LOS PASOS QUE HAY QUE DAR PARA LLEVARLO A CABO?	52
4.3 ETAPAS PARA DISEÑAR UN SERVICIO	55

Escalera del Emprendimiento con apoyo

5. ESTUDIO DE LA PERSONA	64
5.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ETAPA DE ESTUDIO DE LA PERSONA, EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO CON APOYO?	64
5.2 FASE DE ESTUDIO DE LA PERSONA	64
5.3 BLOQUEOS HABITUALES DE UN EMPRENDEDOR ..	71
5.4 BLOQUEOS ASOCIADOS A LA DISCAPACIDAD	71
5.5 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS	72
6. IDEACIÓN.....	73
6.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ETAPA DE IDEACIÓN EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?.....	73
6.2 FASE DE IDEACIÓN EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO	73
6.3 BLOQUEOS HABITUALES DE UN EMPRENDEDOR ..	78
6.4 BLOQUEOS ASOCIADOS A LA DISCAPACIDAD	78
6.5 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS	79
7. PROTOTIPADO	80
7.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL PROTOTIPADO?	80
7.2 ¿QUÉ ES EL PROTOTIPADO Y PARA QUÉ SIRVE? ...	80
7.3 ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS DEL PROTOTIPADO?	80
7.4 ¿CÓMO CREAMOS NUESTRO PROTOTIPO?	81
7.5 ¿CÓMO PODEMOS TRABAJAR NUESTRO PROTOTIPO?	82
7.6 BLOQUEOS HABITUALES DE UN EMPRENDEDOR EN LA ETAPA DE PROTOTIPADO.....	87

7.7 BLOQUEOS ASOCIADOS A LA DISCAPACIDAD EN LA ETAPA DEL PROTOTIPADO	88
7.8 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS EN LA ETAPA DEL PROTOTIPADO	88
8. PILOTAJE	89
8.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL PILOTAJE?	89
8.2 ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL PILOTAJE?	89
8.3 PRINCIPALES IDEAS DEL PILOTAJE	90
8.4 BLOQUEOS HABITUALES DE UN EMPRENDEDOR EN LA FASE DE PILOTAJE	94
8.5 BLOQUEOS ASOCIADOS A LA DISCAPACIDAD EN LA FASE DE PILOTAJE	94
8.6 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS EN LA FASE DE PILOTAJE	94
9. PUESTA EN MARCHA.....	95
9.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ETAPA DE LA PUESTA EN MARCHA EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?	95
9.2 ¿EN QUÉ CONSISTE LA PUESTA EN MARCHA EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?	95
9.3 BLOQUEOS HABITUALES DE UN EMPRENDEDOR EN LA ETAPA DE PUESTA EN MARCHA	96
9.4 BLOQUEOS ASOCIADOS A LA DISCAPACIDAD EN LA ETAPA DE PUESTA EN MARCHA	96
9.5 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS EN LA FASE DE PUESTA EN MARCHA	97

10. GESTIÓN.....	98
10.1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA GESTIÓN EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?.....	98
10.2 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?	98
10.3 ¿QUÉ DECISIONES HABRÁ QUE TOMAR EN EL NEGOCIO EMPRENDIDO?	100
10.4 BLOQUEOS HABITUALES DE UN EMPREDEDOR EN LA ETAPA DE GESTIÓN	101
10.5 BLOQUEOS AÑADIDOS A LA DISCAPACIDAD EN LA ETAPA DE GESTIÓN	101
10.6 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS EN LA ETAPA DE GESTIÓN	102
10.7. MODELOS A CONSIDERAR EN ESTA ETAPA.	102
11. CONSOLIDACIÓN	110
11.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CONSOLIDACIÓN EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?.....	110
11.2 ¿QUÉ ES LA CONSOLIDACIÓN EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?.....	110
11.3 BLOQUEOS HABITUALES EN LA FASE DE CONSOLIDACIÓN DE UN NEGOCIO	112
11.4 BLOQUEOS AÑADIDOS A LA DISCAPACIDAD EN LA FASE DE CONSOLIDACIÓN DE UN NEGOCIO	113
11.5 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS EN LA FASE DE CONSOLIDACIÓN DE UN NEGOCIO	114



Otros recursos

12. DESIGN THINKING	116
12.1 ¿QUÉ ES DESIGN THINKING?.....	116
12.2 VISUAL THINKING	118



Agradecimientos	126
-----------------------	-----



A

Conceptualización

“EMPRENDER IMPLICA IDENTIFICAR TU SER, PARA HACER
Y TENER LO QUE ESPERAS, ESO SE RETRIBUYE EN TU
CRECIMIENTO SOCIAL Y ECONÓMICO,
POR ELLO EMPRENDER ES CRECER”.

■ 1. INTRODUCCIÓN

■ 1.1 EMPRENDIMIENTO CON APOYO. ¿DE QUÉ HABLAMOS?

Tal vez te hayas planteado en más de una ocasión cómo acompañar a un emprendimiento como salida profesional o como paso para el apoyo a la autonomía y la autodeterminación de las personas con las que trabajas. Probablemente pienses: ¿por dónde empiezo? ¿cómo puedo estar seguro de que una idea va a funcionar? ¿cómo puedo ayudar?

La mayoría de los emprendedores manifiestan que su principal necesidad es que alguien les ayude a validar su idea y les acompañe los primeros meses de vida de su empresa. En el caso de los emprendedores con discapacidad, no es muy diferente.

Emprender, para el colectivo de personas con discapacidad, con especiales necesidades de apoyo, puede ser un medio de realización personal. No obstante, la complejidad de los procesos de emprendimiento (desde el propio planteamiento de ser empresario hasta el día a día de una empresa) requiere de la planificación de una serie de apoyos específicos.

Estos apoyos dependerán de la integración laboral y social previa, del tipo de formación y, sobre todo, del ecosistema del potencial emprendedor, así como del tipo de negocio que quiera emprender.

La experiencia en empleo nos dice que las personas con discapacidad pueden mejorar significativamente su desarrollo social y profesional, siempre que reciban los apoyos necesarios y estén incluidos en un entorno enriquecedor, donde poner en práctica las capacidades y habilidades que adquieren.

La definición de Empleo con Apoyo, como metodología de intervención para la inclusión laboral de las personas con discapacidad, es: “el conjunto de acciones de orientación y acompañamiento individualizado en el puesto de trabajo, prestadas por preparadores laborales especializados, que tienen por objeto facilitar la adaptación social y laboral de trabajadores con discapacidad con especiales dificultades de inserción laboral, en empresas del mercado de trabajo ordinario, y en condiciones similares al resto de los trabajadores que desempeñan puestos equivalentes”. En España, esta modalidad de empleo, está más que contrastada, e incluso regulada por el Real Decreto 870/2007. Fuera del ámbito hispanohablante, esta metodología también está ampliamente extendida, y se conoce como “Supported Employment”.

Partiendo de este conocimiento ya experimentado en empleo por cuenta ajena, desde Fundación ONCE se plantea la transferencia al ámbito del empleo por cuenta propia, en un equivalente metodológico que denominamos: **Emprendimiento con Apoyo (EmcA)**.

EmcA nació en 2017, como proyecto de innovación y cocreación, con la premisa de construir una comunidad, y el reto de diseñar un programa específico que impulse el emprendimiento o intraemprendimiento, como vía de acceso al mercado laboral, a través de la creación de empresas, para personas con discapacidad con especiales necesidades, pasando por un profundo conocimiento de sus competencias y habilidades personales, de su capacidad para adaptarse al cambio, asumir riesgos, superar las barreras que cualquier emprendedor encuentra en su camino, potenciar la creatividad, la ambición y aspiración, pero sobretodo dotarles de recursos que les empoderen para confiar en sí mismos.

Son potenciales usuarios de este programa, los perfiles marcados por el Real Decreto 870/2007, de 2 de julio, por el que se regula el Programa de Empleo con Apoyo, como medida de fomento de empleo de personas:

- a) con parálisis cerebral, colectivo de salud mental, discapacidad intelectual o auditiva, con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 33%,
- b) con discapacidad física o sensorial, con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 65%.

El primer objetivo que nos planteamos fue elaborar una metodología con ayuda de todas las partes implicadas en este programa (entidades del movimiento asociativo de la discapacidad, sus usuarios con especiales necesidades de apoyo, su familia y entorno), para identificar el perfil y necesidades de este colectivo. Para desarrollar este trabajo, se planteó un itinerario de análisis, formación, pilotaje y contraste, que ha dado como resultado una metodología y herramientas, que quieren ayudar a este colectivo en el proceso de crear su propio autoempleo.

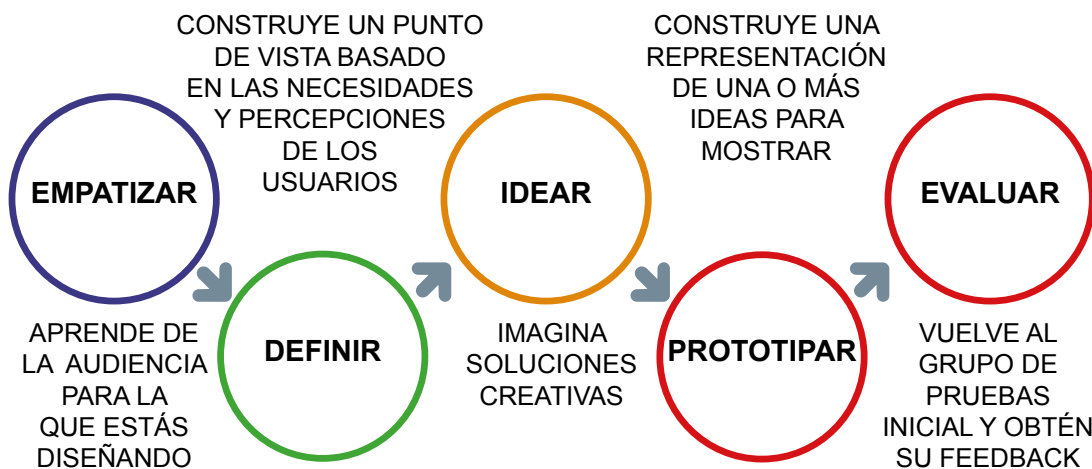
Iremos descubriendo en este documento, distintas herramientas que nos permitan diseñar emprendimientos, para ir bajando de forma segura la escalera de EmcA. Aunque, por muchas herramientas que tengamos, no lo podremos resolver todo. El truco es saber qué buscamos, qué queremos conseguir, para encontrar en nuestra caja de herramientas la que nos sea más útil en ese momento concreto. En la lectura de esta metodología, te vamos a ir recomendando diferentes herramientas, las cuales puedes descargar mediante su link correspondiente, que lleva a nuestra biblioteca.



Nos ayudarán a combinar el pensamiento divergente y el convergente, muy necesarios ambos en procesos de innovación y/o creación. Son herramientas que tienen en común dos características:

1. han sido experimentadas, a lo largo de los últimos 10 años, en decenas de emprendimientos (autoempleos, microempresas y pymes) españolas y de algunos países de América Latina, creados por personas con discapacidad.
2. han sido concebidas bajo el **Design Thinking** (también llamado Pensamiento Creativo), como marco teórico, es decir, pensadas y desarrolladas de manera colaborativa, y para una economía de escala humana, que pone al usuario en el centro.

FASES DE DESIGN THINKING Institute of Design at Stanford



Fuente: <https://steemit.com>



El Design Thinking se ha erigido en los últimos tiempos como una potente herramienta en el diseño de productos y servicios, enfocada a fomentar la innovación. Por eso, la puede utilizar cualquier emprendedor para avanzar rápidamente en su proyecto **(más información al final de este documento)**.

Fundamentalmente, este manual busca proporcionar un sistema estructurado de apoyos, cuyo objetivo sea la puesta en marcha y mantenimiento de proyectos empresariales por parte de las personas con discapacidad más vulnerables. Para ello, se pretende dotar de conocimientos y recursos a las personas de apoyo, afianzar sus competencias y capacidades en el ámbito del emprendimiento, a partir del conocimiento consciente de su saber técnico y de sus habilidades en el entorno profesional, consiguiendo impulsar y apoyar iniciativas, detectar y aplicar mejoras continuas para el emprendedor en su motivación, coordinación, trabajo en equipo y/o en red.

A diferencia del empleo con apoyo, donde el apoyo es proporcionado fundamentalmente por el preparador laboral, en el caso del emprendimiento con apoyo, el acompañamiento podría ser prestado por el preparador laboral de su entidad de referencia, además de por personas ajenas al entorno de la discapacidad, aunque cercanas a los entornos de innovación, emprendimiento, empresa, etc.

Por otro lado, al igual que en empleo con apoyo, estos programas se centran en el desarrollo personal y profesional, ya que, si no se trabajan los miedos y las creencias de cada emprendedor, el desánimo aparece ante la más mínima adversidad, pudiendo frenar el desarrollo del proyecto, incluso llevar a abandonar la idea en algunos casos.

■ 1.2 VENTAJAS E INCONVENIENTES DE SER EMPRENDEDOR

Si vamos a acompañar emprendimientos, lo primero es saber que emprender tiene ventajas e inconvenientes.

Conocer la realidad de los emprendedores, en general, nos ayudará a tomar perspectiva y acompañar a las personas con discapacidad con las que trabajamos de forma más segura, haciéndonos las preguntas fundamentales: **¿desde dónde?, ¿para qué? y ¿hacia dónde?**



Ventajas de ser emprendedor

- **Ganar autonomía laboral.** El emprendedor marca pautas, tareas, actividades. Es su propio jefe. Supone un mayor nivel de responsabilidad, requiere constancia y ofrece libertad.
- **Materializar una idea.** La puesta en marcha de un negocio es un camino lleno de retos y desafíos, pero el sentido de pertenencia y la orientación al logro está presente desde el momento en el que se toma la decisión de empezar a pensar en emprender.
- **Conseguir el trabajo de tus sueños.** Trabajar en algo que realmente te gusta, te motiva, hace que el trabajo forme parte de tu desarrollo vital.
- **Administrar el tiempo.** Con un acompañamiento y una formación adecuada, se identifican aquellas cosas que aportan valor en la empresa y se deja de hacer lo que no aporta valor. Esto hace que se centre esfuerzos en lo que es más productivo y necesario para la empresa.
- **Decidir con quién trabajas.** Seleccionar a equipo, socios, compañeros y colaboradores, hace que se alineen valores del equipo con valores personales y del proyecto.
- **Contribuir a la mejora del mundo.** Crear un negocio que responda a las necesidades de las personas, cree riqueza y genere puestos de trabajo, siempre es una gran satisfacción para cualquier emprendedor. Queremos transitar hacia un modelo más justo socialmente, menos dañino ecológicamente y más solidario en lo económico.



Inconvenientes de ser emprendedor

- **La gestión de ingresos.** En el arranque, es habitual no conseguir ingresos fijos. El dinero que ingresas depende de ti, de tus clientes, del mercado y de muchas variables más.
- **Los riesgos financieros.** El éxito de una empresa depende de factores internos, pero también externos. El mercado, los competidores, la coyuntura social y económica de la zona donde constituimos la empresa, etc, determinan en buena parte los riesgos asociados al emprendimiento.

- **Dudas e incertidumbre.** Nadie nos puede decir qué pasará con nuestra empresa, con nuestro trabajo, nuestra inversión y esfuerzo. Saber gestionar la incertidumbre es un aspecto vital en un perfil emprendedor.
- Al inicio, **el emprendedor asume roles múltiples**, (comercial, asesor-financiero, contable, comunicación, etc.). Los emprendedores vamos de tarea en tarea, de ocupación en ocupación, mezclamos lo importante y lo urgente, lo estratégico y lo táctico, la identidad y la imagen. La herramienta del **Árbol estratégico** (la cual podremos trabajar con ella en la **fase de Ideación**) nace para integrar y ordenar los elementos que se dan al crear o consolidar una empresa.

Si hacemos un repaso de estos inconvenientes, muchos de ellos, se maximizan convirtiéndose en un riesgo para la empresa y el emprendedor cuando se emprende en solitario.

Emprender en solitario no significa: “solo = no tener socios”, sino “no tener ecosistema”. Se puede ser un autónomo o emprendedor individual, y no estar emprendiendo en solitario. Y se puede crear una empresa con varios socios, y estar emprendiendo en solitario.

Con esto, introducimos la importancia del **ecosistema emprendedor**. Cualquier emprendedor necesita un ecosistema. En el caso de las personas con discapacidad con especiales necesidades de apoyo, esto se convierte en un factor crítico (a nivel del modelo de negocio o de la gestión de la empresa). Es necesario que generemos, como entidades de referencia, espacios en los que las personas con discapacidad, que se planteen emprender, encuentren un ecosistema que les acompañe en todos los momentos de vida de su proyecto empresarial.

■ 1.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DE ESTA METODOLOGÍA

FOCO EN CAPACIDADES:

Dónde va el foco, va la energía. Enfoque en capacidades, no en discapacidad. Atención a lo que tiene cada una de las personas, no a lo que le falta.

ECOSISTEMA:

Buscamos que diferencia a este perfil de emprendedores de otros emprendedores, dentro de su propio ecosistema natural. Nos fijamos:

- **A nivel micro (entorno cercano):** en las personas e instituciones de apoyo y en sus familias.
- **A nivel macro (entorno más amplio):** en las confederaciones, federaciones, administraciones, legislación y cultura que rodea al emprendedor.

EL GRUPO COMO POTENCIADOR:

Tanto en el proceso previo a la puesta en marcha del emprendimiento, como en el inicio del negocio, es mejor pensar en hacerlo en equipo o en grupo. Por el perfil del colectivo, podría ser una buena idea, impulsar proyectos de emprendimiento colectivo para evitar la vulnerabilidad de la persona.

APOYOS:

Aunque se explicará con más detalle en las siguientes páginas, a continuación, se exponen esquemáticamente sus principales características:

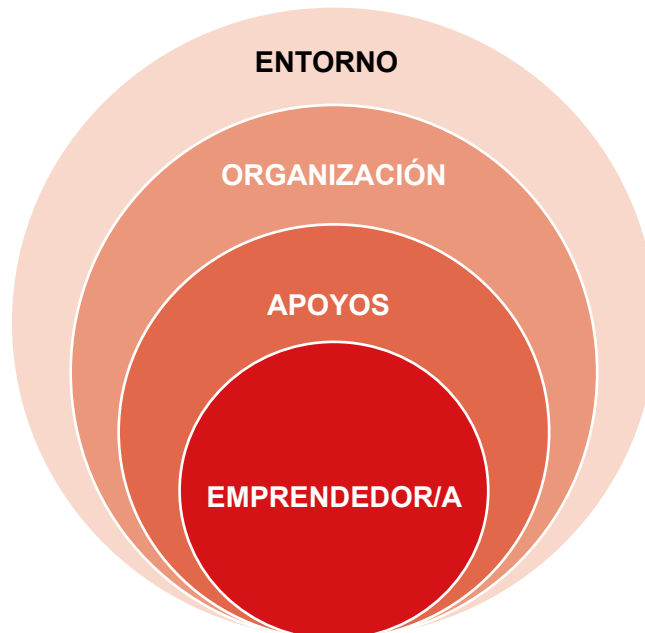
- Permanecerán durante toda la vida del proyecto de emprendimiento, aunque con mayor o menor intensidad.
- Habituales y necesarios para cualquier emprendedor.
- Atención a los apoyos específicos por la condición de discapacidad de la persona emprendedora.

- Serán diversos, adaptados y personalizados a cada persona y proyecto. Es posible que una misma persona preste todos los apoyos o lo hagan varias. Serán necesarios apoyos y recursos específicos, así como diferentes, para cada proceso de emprendimiento.

■ 1.4 LOS TRES NIVELES

Identificamos tres niveles fundamentales, en los que hay que trabajar simultáneamente, para que el emprendimiento con apoyo pueda tener éxito:

- Persona emprendedora
- Apoyos
- Organización o entidad de referencia de la persona emprendedora



■ 1.5 LA PERSONA EMPRENDEDORA Y LA IMPORTANCIA DEL APOYO

Cualquier emprendedor necesita apoyo, más cuando tiene una discapacidad con especial dificultad. Contar con asesoramiento en la puesta en marcha y en la gestión de un negocio es fundamental. En el proceso de creación, intervienen muchos factores que debemos tener en cuenta antes de iniciar una aventura como emprendedor.

Veremos, más adelante, durante los siguientes capítulos de este manual, los apoyos necesarios en cada una de las fases de una empresa. Desde la ideación a la consolidación. También contamos con un capítulo específico para profundizar sobre cómo deben de ser estos apoyos.

No obstante, hay aspectos que hay que tener en cuenta de forma transversal, y que forman parte de la persona emprendedora. Hay tres aspectos que pueden marcar la diferencia entre un proyecto de emprendimiento exitoso y otro que fracasa, y en todos ellos hay diferentes apoyos que son necesarios en toda la vida del proyecto, como son: la pasión, las capacidades y los recursos.

En todo acompañamiento en el ámbito del emprendimiento, hay dos dimensiones fundamentales a tener en cuenta: la personal y la empresarial. En el caso de emprendedores con discapacidad u otras vulnerabilidades, el aspecto personal cobra una importancia crítica.



En términos generales, de forma transversal, una persona emprendedora necesita una continua revisión de:

LAS APTITUDES PERSONALES: LA PASIÓN

En el ámbito personal, el entusiasmo, la motivación y el hacer algo que nos apasiona es esencial para el desarrollo positivo de una persona. En el ámbito del emprendimiento no hay diferencia, cuando un emprendedor hace lo que le apasiona, las posibilidades de éxito del negocio aumentan.

Es fundamental un apoyo para identificar y poner en valor los conocimientos y las aptitudes del emprendedor convirtiéndose en un apoyo básico dentro del proceso de desarrollo o conocimiento personal, que hará aflorar las cualidades emprendedoras de la persona, indaga buscando lo que realmente quiere hacer. Es la fase de “atreverse a soñar”.

LOS CONOCIMIENTOS Y LA EXPERIENCIA: LO QUE MEJOR HACEMOS

Tener una actitud positiva, poner entusiasmo y tener las cualidades necesarias para emprender no es suficiente. Es la condición necesaria, la base, pero no puede ser lo único.

Sobre esta base, se debe indagar sobre los conocimientos y la experiencia que llevan a tomar las decisiones correctas en un negocio en concreto. En este caso, será importante un apoyo en mentoring, que acompañe a ese trasvase de experiencias hacia el proyecto empresarial que se está diseñando (se puede utilizar la herramienta **Árbol estratégico**, que se explicará con detalle en la **fase de Ideación**). De este acompañamiento saldrán aspectos como: un plan de formación en materias técnicas relacionadas con el negocio, una búsqueda de socios que pueda complementar el proyecto empresarial, una configuración de equipo en quien se pueda delegar aspectos técnicos del negocio, e incluso un plan de relaciones que apoye la construcción del ecosistema de trabajo del futuro empresario.

LOS RECURSOS. LO QUE PODEMOS HACER

Podemos tener la actitud y aptitud para emprender y los conocimientos necesarios para llevar adelante nuestro negocio, no obstante, sigue sin ser suficiente. El tercer aspecto que complementa nuestra posibilidad de emprendimiento son los recursos.

En el caso del emprendimiento con discapacidad, y más aún en este colectivo con especiales necesidades de apoyo, del que nos ocupamos en este manual, no hablamos solo de recursos financieros. Aquí entra en juego el papel de las administraciones y las ayudas a la discapacidad, de las familias, de las entidades de referencia, y de todos los agentes que intervienen, proporcionando recursos, en el día a día de la persona con discapacidad.

Tendremos que indagar en aspectos como:

- El papel de la familia y del entorno próximo (amigos...): ¿serán facilitadores o un bloqueo en el proyecto de emprendimiento? ¿tenemos que apoyar a la familia y a su entorno?
- La situación personal del emprendedor: ¿es beneficiario de algún recurso, servicio o prestación, que pueda poner en riesgo, en la etapa previa a la consolidación del negocio?, o por el contrario, ¿podemos pilotar la empresa antes de perder una pensión, una plaza asistencial o un servicio? ¿En qué momento el emprendedor tendrá que tomar la decisión y qué podemos hacer nosotros?
- La situación de la entidad de referencia: ¿está preparada nuestra entidad para prestar este apoyo o es necesario que nos fortalezcamos en algún aspecto? ¿cuáles son los asuntos en los que necesitamos contar con otros recursos para el acompañamiento? ¿cómo vamos a cubrir las demandas de nuestros emprendedores? o ¿cómo vamos a derivar al emprendedor a otros recursos?
- Ecosistema de emprendimiento: en España, como en muchos otros países, aunque menos desarrollado, existen recursos y espacios de apoyo a emprendedores. En estos espacios encontramos servicios, red de emprendedores, apoyo financiero, ecosistema de inversores, etc. ¿Están preparados estos espacios para acoger a personas con discapacidad o hay que modificar algún aspecto? ¿Es el momento de que las personas con discapacidad emprendedoras se inserten en estos espacios o es

necesario realizar alguna acción previa para que puedan trabajar en los ecosistemas normalizados? ¿Son accesibles estos espacios? ¿Están los técnicos de estos espacios preparados para mentorizar a los emprendedores con discapacidad?

■ 1.6 PAPEL DE LAS ENTIDADES

Esta metodología está diseñada para facilitar el emprendimiento de personas con discapacidad, que forman parte de una entidad que atiende a este colectivo, y especialmente enfocada a quienes tienen especiales necesidades de apoyo. Por este motivo, es fundamental analizar el papel de estas entidades.

Para muchas entidades y sus equipos, la implementación de EmcA, en sus organizaciones, implica un cambio, al igual que hace años se hizo con el empleo con apoyo. Esto conlleva asumir un nuevo paradigma y, probablemente, algunos cambios en la estructura o procesos organizativos.

Los departamentos estancos no ayudan; impulsar emprendimiento no puede quedar en manos exclusivamente del área de empleo de la entidad. Para impulsar emprendimiento con apoyo desde nuestras entidades, es necesario que generemos las condiciones que aseguren que estamos aprovechando los recursos de la entidad para apoyar al emprendedor, que estamos en un ecosistema adecuado para favorecer la puesta en marcha de las empresas que se van a crear, pero también para asegurar el seguimiento de las mismas.

✓ ¿Proactivos o reactivos?

La primera decisión que debe tomar cada entidad es sobre su estrategia ante EmcA. Deben reflexionar sobre si van a ser:

- **No entrar:** La entidad decide no abordar el tema del emprendimiento. En este caso, si un usuario desea emprender, es derivado a otras entidades que sí están impulsando EmcA.
- **Reactivos:** La entidad decide no promocionar el emprendimiento, pero sí atenderlo

cuando surja. Si un usuario desea emprender, la organización le presta el apoyo, pero no va a promover el emprendimiento como una opción más para el empleo o la realización de las personas con discapacidad.

- **Proactivos:** La entidad decide promocionar el emprendimiento con apoyo, como una opción más para el empleo o la realización de las personas con discapacidad. En este caso la entidad, además de apoyar a los usuarios que deseen emprender, trabajará para ampliar los mapas mentales de sus usuarios y sus familias, para que contemplen el emprendimiento como una opción más, e incluirá en su trabajo diario, acciones encaminadas a la generación de mentalidad y actitud emprendedora.

Es decir, consiste en que las entidades decidan, si van a incluir el emprendimiento con apoyo, como uno más, dentro de la cartera de servicios que prestan a sus usuarios y sus familias. Si deciden incluirlo, deben decidir cómo van a hacerlo.

¿Qué modelo de EmcA queremos para nuestra entidad?

Cada entidad debe diseñar un modelo propio de EmcA que se adapte a:

- la visión que tenga del emprendimiento con apoyo
- el perfil de sus usuarios
- la realidad de su entorno y ecosistema
- su modelo organizativo (estructura, prácticas, procesos y cultura)

A modo de ejemplo, algunas cuestiones a plantearse serían las siguientes:

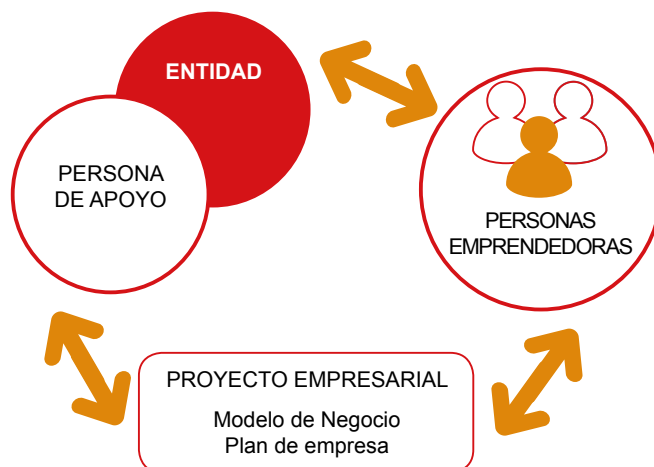
- ¿Prestadores de servicios?
- Rol participativo de las familias y los usuarios dentro de la entidad.
- La persona con discapacidad, como receptor pasivo o como creador activo, dentro de la entidad.
- Quién emprende, ¿la persona con discapacidad o la entidad?
- Quién invierte, ¿la entidad, confederación...?
- Cómo hacer constar las aportaciones en los balances.

✓ Principales variables para el modelo

Las principales variables que definen el modelo de EmcA y que cada entidad debe diseñar son las siguientes:

- Papel, funciones, roles
- Decisiones: ¿Quién toma qué tipo de decisiones?
- Recursos aportados: ¿Qué recursos / capital aporta o facilita la entidad?
- Emprendedores: ¿Vamos a fomentar la incorporación de nuevos emprendedores?
- Relaciones: ¿Cómo van a ser las relaciones entre los tres principales elementos? (emprendedor-apoyo-entidad)
- Motivaciones: ¿A qué motivaciones responde el emprendimiento? ¿De quién son estas motivaciones?
- Propiedad:
 - emocional (sentido de propiedad)
 - legal (jurídica)

La cuestión está en responder a: ¿cómo se van comportando estas variables a lo largo de la vida del proyecto empresarial? Estas variables deben ser dinámicas, e ir actualizándose a lo largo de la vida del proyecto empresarial.



✓ La transición a EmcA como cambio en la organización

Las preguntas clave para encaminar exitosamente EmcA son:

- ¿quiénes son nuestros emprendedores?
- ¿qué tipologías de negocio se pretenden lanzar?
- ¿cuáles son los momentos críticos del proceso?
- ¿qué tipos de apoyo son necesarios?
- ¿en qué momentos, del proceso de emprendimiento, necesitan más apoyo nuestros usuarios?
- ¿quiénes son los demás agentes locales, que pueden reforzar nuestra labor?
- ¿cómo debería ser el servicio a prestar, antes, durante y después del propio proceso de emprendimiento?
- ¿cuáles son los retos del futuro?
- ¿cuáles son los sectores más propicios para emprender, dependiendo de la discapacidad de nuestros usuarios?
- ¿cómo debe ser el apoyo, no solo para generar autoempleo, sino para que los propios emprendedores puedan a su vez, en la medida de lo posible, contratar a más personas?
- ¿tenemos herramientas a nuestra disposición?
- ¿se pueden replicar los proyectos que funcionen?

✓ Claves para el cambio en las entidades¹

- Liderazgo efectivo en múltiples niveles, atendiendo a la diversidad de estado y ritmo de las partes implicadas: personas con discapacidad, niveles de la organización, familias, instituciones y Administración Pública.
- Objetivos globales, estructuras y procesos para la innovación permanente.
- Diferenciar entre compromiso y conformidad, no imponer nuestros criterios, estar atentos a los principios de igualdad de oportunidades y a la no discriminación.

¹ Basado en modelos de Peter Senge.



Según Peter Senge, las “organizaciones inteligentes” son capaces de aprender, prosperando en el tiempo, alineando talentos y capacidades. El aprendizaje organizacional requiere de un desarrollo a largo plazo, tanto de los individuos como de sus empresas.

El verdadero trabajo para el cambio, comienza teniendo conversaciones sinceras acerca de nuestros modelos mentales. Mantener estas conversaciones requiere niveles altos de inteligencia social y emocional.

Permitir que, las diferentes personas que conforman la entidad, avancen a ritmos distintos, distinguiendo:

- A.** Quienes quieren realmente **moverse hacia el emprendimiento con apoyo**.
- B.** Quienes **no entienden el emprendimiento con apoyo**, su necesidad o su factibilidad.
- C.** Quienes **se muestran de forma abierta**, pero necesitan ayuda para avanzar.

La clave está en imprimir impulso a los que están listos para abrazar el proyecto y ayudarles a dar un paso al frente. La idea es centrarse en respaldar a los ya implicados (**A**) y, simultáneamente, aumentar el compromiso con los que se muestran receptivos, pero no se mueven lo bastante rápido (**C**). No intentar convencer a toda costa a los escépticos, seguramente se vayan uniendo a medida que se vayan obteniendo resultados. Según diversos estudios sobre el cambio, el 10%-20% que practican en serio un nuevo enfoque, y ponen de manifiesto sus ventajas, pueden constituir una masa crítica.

Hay que dar tiempo para que el proceso cree compromisos, mediante éxitos tangibles y mejoras en los resultados. En este sentido, es importante tener claro que los resultados no son sólo “empresas constituidas”, sino todos los pasos y aprendizajes que se van dando.

✓ Directrices para la puesta en práctica de EmcA en las entidades²

- Establecer una idea compartida de EmcA con todas las partes interesadas.
- Crear un servicio relacionado con EmcA y un inventario de necesidades.
- Desarrollar un plan plurianual, para caminar hacia EmcA, y evaluar su evolución con objetivos e indicadores clave.
- Desarrollo profesional permanente para el personal.
- Incorporar actividades en todos los departamentos o áreas de la entidad.
- Utilizar indicadores claros para mejorar la práctica.
- Preguntar continuamente, ¿cómo debemos cambiar mi equipo y yo?
- Predisposición a favor del compromiso y por encima de la conformidad.
- Hacer hincapié en la voluntad.
- Ir despacio para ir rápido: dejar que las personas de apoyo, que vayan a liderar, cojan impulso.
- Implicar en el proceso a las familias y otros agentes.
- Crear responsabilidad para el cambio en todos los niveles de la entidad.
- Tener claro que nuestro papel es el de socio, no solo de mero apoyo.

✓ Apoyos concretos de la entidad al emprendedor

Algunas ideas sobre cómo puede la entidad apoyar a cada caso de emprendimiento. Tomando como ejemplo,³ a título ilustrativo, para que sirva de inspiración, el caso de una entidad que trabaja con personas con discapacidad intelectual, y que cuenta con un centro especial de empleo, con servicios de imprenta y vivero de plantas. En este ejemplo, el emprendedor quiere poner en marcha una floristería.

² Tomado de la experiencia de Peter Senge, en el cambio de los modelos educativos, centrado en el aprendizaje social y emocional (SEL) en EE.UU.

³ Este ejemplo se basa en una lluvia de ideas trabajada por una entidad concreta, en un taller impartido por el equipo de EmcA

Posibilidades de apoyos desde la entidad:

- facilitar al emprendedor, contactos de proveedores, clientes...
- ceder espacio/s o infraestructuras para que los puedan utilizar emprendedor/es usuario/s de la entidad
- ceder un córner en su centro, como espacio de venta de plantas
- prestar mobiliario / equipamiento al emprendedor
- dejar mercaderías en depósito
- aportar equipo de ventas: los comerciales del centro especial de empleo (CEE), en sus visitas comerciales, facilitarán también los productos / servicios que ofrece el emprendedor
- facilitar eventos de captación de fondos, para la creación del proyecto de emprendimiento: crowdfunding, etc
- publicitar el producto que vende el emprendedor, como complemento, en el catálogo de productos que ofrece el CEE de la entidad
- facilitar financiación para un catálogo promocional de los productos / servicios que ofrece el emprendedor
- proporcionar contactos con empresas “amigas de la entidad”, para facilitar puntos de venta. Se podría incluir un descuento o promoción para estas empresas
- apoyo y difusión para la creación de un depósito para recoger plantas que la gente dona.
- el Departamento de Comunicación de la entidad puede apoyar y dar publicidad a través de su CRM, RR.SS, etc
- búsqueda de subvenciones
- apoyar como cliente: cuando la entidad necesita un producto / servicio que ofrece el emprendedor, lo adquiere directamente a él
- voluntariado corporativo de los empleados de la entidad, para impulsar el proyecto “Apadrina un emprendedor”: cada empleado de la entidad apoya técnicamente, personalmente y/o económicamente un proyecto
- la imagen de la entidad como soporte
- hacer una oferta a las empresas locales, desde el planteamiento de la RSC
- conseguir con su ayuntamiento u otra entidad pública, un puesto puntual en un mercado temporal, para el emprendedor
- prestar vehículos de la entidad
- incluir la venta online del producto / servicio que ofrece el emprendedor (en este ejemplo: flores) en la web de la entidad



B

Grupo de
Emprendimiento
e Innovación

“OBSERVA, ESCUCHA Y APRENDE.
UNO NO PUEDE SABERLO TODO POR SI MISMO”.

■ 2. GRUPO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

■ 2.1 FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Para que existan emprendedores debe de existir: **una idea y una persona**. Es importante, en el caso del colectivo de personas con discapacidad que, en este momento inicial de promoción del emprendimiento, generemos espacios donde se dinamicen las ideas, donde las personas empiecen a pensar en emprender o en esta posibilidad, donde se encuentren y puedan surgir sinergias y, fundamentalmente, donde el potencial emprendedor pueda acudir en cualquiera de las fases de su etapa de emprendimiento.

Por tanto, como primer apoyo, la propuesta de este manual es crear un grupo de trabajo estable cuya función sea identificar y promover EmcA.

✓ ¿Qué tiene que suceder en este grupo de trabajo?

- Que sea un espacio para generar y desarrollar ideas, hasta hacer prototipados, y testar los pilotajes.
- Crear un espacio de referencia, al que volver en caso de fracaso (paso fallido), en cualquier nivel de avance del proyecto empresarial.
- Conseguir un espacio donde el emprendedor se sienta comprendido y acogido.

- Convertirlo en espacio de intercambio de experiencias y buenas prácticas, donde se cuente con las experiencias, testimonios y contraste de otros emprendedores ya consolidados.
- Impulsar un espacio de formación y reunión para hablar de nuevos modelos de empresa, donde se cuente con la posibilidad de explicar los avances de los proyectos que se están incubando, y presentar a los potenciales inversores.

✓ ¿Quién tiene que estar en ese espacio?

- Grupo multidisciplinar: no sólo podrían estar orientadores y preparadores laborales, también personas que no pertenezcan a la entidad, pero sí a otros ecosistemas de emprendimiento, perfiles profesionales diferentes, edades distintas. De la hibridación de perfiles, conseguiremos las mejores ideas y acompañamientos. Así mismo, esta configuración del grupo, proporcionará a la persona con discapacidad, un ecosistema de partida que luego puede ir consolidando, a la vez que avanza el negocio.
- Personas con y sin discapacidad: aunque estos espacios, en un primer momento, deberán salir y ser coordinados desde las entidades que forman parte del movimiento asociativo de personas con discapacidad, no podemos olvidar que, deben estar abiertos a la comunidad, y que no pueden diseñarse con un foco en discapacidades, sino en capacidades.
- Gestionado y dinamizado por una persona, o grupo de personas, con habilidad para el análisis o estudio de las personas. Es fundamental la función de orientación, bienvenida e integración en el grupo. El diagnóstico inicial hará que tengamos una buena gestión de expectativas y que podamos diseñar un itinerario de acompañamiento adecuado.

■ 2.2 PROCESO DE EMPRENDIMIENTO CON APOYO

Emprender y acompañar emprendimientos, no es un proceso lineal. Cada paso dado, debe asegurarse para garantizar la coherencia y alineación entre el proyecto y la persona.

Así mismo, para que una persona considere la posibilidad de emprender, debe permitirse soñarlo e imaginarlo. Por esto, es fundamental, contemplar espacios de promoción, información y visibilidad a los proyectos de emprendimiento en el entorno de las entidades que trabajan con personas con discapacidad.

PASO 1: INICIO

Cualquier empresa se inicia con una expresión (explícita, propia, y no inducida) de una persona o personas interesadas en emprender.

Estas personas pueden tener una idea clara de emprendimiento, un proyecto ya en marcha, o solo una simple idea sin más. El proceso de acompañamiento sería el mismo en cualquiera de los casos.

PASO 2: VALIDACIÓN DE LA SITUACIÓN PERSONAL

Esta motivación debe validarse y contrastarse en una entrevista inicial, realizada por la persona de apoyo que va a ayudar al potencial emprendedor, y un miembro del Grupo de Emprendimiento e Innovación. En esta indagación se observará:

- Motivación para emprender, ¿qué le lleva a emprender? ¿para qué quiere emprender?
- Relación con emprendimiento, ¿ha emprendido alguna vez (no sólo en sentido empresarial-negocio)? En su entorno más cercano, ¿hay emprendedores o empresarios?
- Gestión y relación con el riesgo, ¿qué riesgos ha asumido en su vida? ¿cómo ha gestionado el riesgo en su vida?
- Redes de apoyo / rescate con las que cuenta.
- Breve explicación sobre lo que le supone emprender.
- Perfil emprendedor.
- Riesgos asociados a cualquier aspecto, y en cualquier momento del proceso.
- Análisis de riesgos asociados a pérdida de recursos o ayudas.

PASO 3: INCORPORACIÓN AL GRUPO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Todo futuro emprendedor debería pasar por este grupo. Si fuese necesario, saldrá de éste momentáneamente, para centrarse en su propio proyecto, regresando a él:

- si vuelve a necesitar ayuda en la consolidación de su proyecto
- cuando su proyecto esté lanzado o estabilizado, para aportar su experiencia a otros emprendedores
- si su proyecto fracasa o se traba en cualquiera de las fases del emprendimiento.

En esta fase, el emprendedor:

- genera ideas y las desarrolla con el apoyo del grupo,
- va completando su idea, conociendo a otros emprendedores, con los que poder asociarse o colaborar para llevar a cabo su idea,
- desarrolla habilidades y competencias para el emprendimiento.

El objetivo consiste en que la persona pase al proceso individualizado con una base más sólida.

Los beneficios son:

- Para la entidad: reducción de costes, aprendizaje grupal y organizativo.
- Para el potencial emprendedor: el aporte del grupo en términos técnicos y en términos de hacer ecosistema.

Al llegar a este punto, ya tenemos:

- **La idea y las personas:** una persona o grupo de personas, que se han apropiado de una idea de negocio, que la consideran suya, y con quienes se puede empezar a trabajar, para dar forma al proyecto empresarial.
- **Un equipo.** Este proceso se va revisando y reajustando a lo largo del itinerario de puesta en marcha de la empresa. Es un proceso continuo, de implementación, seguimiento y reajuste. A medida que avanza el proceso, se pueden detectar nuevas capacidades o habilidades necesarias, y otras pueden resultar menos importantes.

A partir de aquí, ya podemos trabajar con cada una de las personas emprendedoras. El objetivo es conocer mejor a la persona, y que ella, a su vez, se conozca mejor así misma, incrementando el nivel de autoconciencia, y favoreciendo una justa auto-percepción, para mejorar su desarrollo desde:

- Definición de capacidades, habilidades y destrezas necesarias.
- Diagnóstico de situación de partida: identificación de puntos fuertes y aquellos que necesita mejorar.
- Definición de objetivos a alcanzar para cada capacidad, habilidad o destreza necesaria.
- Plan de trabajo para lograrlo.
- Implementación y seguimiento.

Trabajamos a tres niveles:

- i.* Empresarial. Nos centramos en las capacidades y habilidades necesarias para el emprendimiento y su gestión.
 1. Ecología material, ¿qué tengo para emprender?
 2. Vocación, valores y cultura.
 3. Competencias en emprendimiento.
- ii.* Profesional. Nos centramos en las competencias técnicas, necesarias para el negocio en cuestión.
 1. Talento.
 2. Experiencia y conocimiento del sector/actividad.
 3. Biografía profesional.
- iii.* Persona. Nos centramos en habilidades personales, necesarias para el negocio.
 1. Ecología emocional, resiliencia.
 2. Perfil, personalidad y carácter (podemos utilizar como ejemplo, la herramienta: **Test de Holland**).



Es importante elegir bien la profesión, según la vocación de cada persona, pero solo es posible identificar la verdadera vocación a partir del autoconocimiento, y la identificación clara de las fortalezas de uno mismo. El Test de Personalidad, desarrollado por Jonh Holland, ayuda a comprender que la elección de la vocación está condicionada por factores internos, como, por ejemplo, el carácter. Por tanto, hay que poner en paralelo los sectores profesionales, con el perfil de la persona.

En el ámbito que nos ocupa, esta teoría puede ser una de las distintas que utilice el personal de apoyo de la entidad, para ayudar al emprendedor a analizar sus motivaciones, y decidir la actividad empresarial / profesional más adecuada a su perfil.

Podemos ver algún ejemplo de este test, en:

<http://teresaprats.k12.cl/icore/viewcore/144515>

PASO 4: INCIO DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO AL EMPRENDEDOR

Llegado este punto, podemos iniciar con la persona con potencial emprendedor, un itinerario de acompañamiento en todo el ciclo de vida de su empresa/negocio: desde la maduración de la idea, hasta la consolidación, o si se diese el caso, el cierre del negocio. Son siete etapas, en las que el emprendedor con discapacidad, necesitará apoyos y recursos. A lo largo de este manual, haremos una revisión de estas etapas, indicando: en qué consisten, qué apoyos se necesitan habitualmente por parte de cualquier emprendedor, cuáles son los bloqueos habituales en cada etapa, qué apoyos habría que añadir por la condición de discapacidad, quién y en qué momento presta esos apoyos.



Recordamos, en cualquier caso, que emprender, no es un proceso lineal.



C

Proceso de acompañamiento al emprendedor

“TODAS LAS PERSONAS TENEMOS
(DIS)CAPACIDADES, PERO NO TODAS
TENEMOS LAS MISMAS (DIS)CAPACIDADES”

■ 3. LOS APOYOS

■ 3.1 ¿QUÉ SON LOS APOYOS?

Los apoyos son **recursos** materiales o inmateriales, para ponernos al servicio del emprendedor, facilitándole la superación de bloqueos u obstáculos, o reforzando aspectos positivos, pero mejorables a priori, sin ser un “problema”. Es muy importante, desarrollar ese aspecto, y no centrarse solo en los problemas. Estos recursos son como un bastón, que el emprendedor utiliza para facilitar su caminar.

El **foco de los apoyos está en que la persona gane en autonomía**, retirando paulatinamente estos apoyos o protecciones, a medida que vaya siendo posible.

■ 3.2 EL SISTEMA DE APOYOS

Este sistema de apoyos diseña los apoyos que el emprendedor necesita. Su objetivo es **proporcionar los apoyos necesarios** de la forma más adecuada posible, sobretodo, en el momento preciso, en particular en lo que llamamos: “momentos críticos”.

Daremos estos apoyos en función de las pasiones, capacidades y recursos del emprendedor.

Cada persona tendrá su propio sistema de apoyos, que se irá actualizando a lo largo del proceso. Si bien, hay apoyos comunes, que casi todo emprendedor necesita, cada sistema de apoyos debe ser **personalizado** y adaptado a las necesidades de la persona.

El sistema de apoyos es **vivo y dinámico**. A lo largo del proceso de emprendimiento habrá que ir adaptando, revisando y actualizando el sistema. Tan errado es, no prestar un apoyo necesario, como continuar prestándolo si no es necesario. Esta actualización se realizará en función de:

- la situación del emprendedor (incluyendo su ecosistema)
- las fases del proceso de emprendimiento (la escalera)

Algunos tipos de apoyo, es recomendable que estén en todo momento, pero irán variando en **intensidad, forma y la persona que lo presta**.

■ 3.3 ¿CÓMO DISEÑAR EL SISTEMA DE APOYOS?

Partiendo del análisis realizado del estudio de la persona (del cual hablaremos más adelante), hacemos un primer diseño del sistema de apoyos, empleando por ejemplo:

HERRAMIENTA CANVAS DE APOYOS



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



El Canvas de apoyos es una herramienta viva y dinámica, que debe ir cambiando a lo largo de la vida del proyecto. Nos sirve para identificar apoyos en base a siete preguntas clave. Es importante, que sea el propio emprendedor, con ayuda de su persona de apoyo, quien responda a estas preguntas, en la medida de sus posibilidades.

Con esto, tenemos un primer diseño del sistema de apoyos para el emprendedor en cuestión. Este sistema de apoyos, lo vamos actualizando con frecuencia, prestando atención a:

- Nuevos apoyos necesarios.
- Apoyos que a priori ya no son necesarios.

En todo momento, debemos prestar atención a la **intensidad** de estos apoyos. Los apoyos pueden ser necesarios, pero con diferente nivel de intensidad, a lo largo del camino empresarial.

■ 3.4 ¿QUIÉN PRESTA LOS APOYOS?

La figura de la persona de apoyo, que acompaña al emprendedor, deberá ser la de “*conseguidor*”. Sabrá leer qué apoyo es necesario en cada una de las etapas (del emprendimiento), del estado (del emprendedor), y buscar, dentro y fuera de la entidad, el recurso necesario para proveer ese apoyo.

Los apoyos son prestados por personas diferentes, dependiendo de:

- La etapa en la que se encuentre el proyecto de emprendimiento.
- Si el apoyo a prestar está asociado al emprendimiento o a la discapacidad.

■ 3.5 ¿QUÉ TIPOS DE APOYOS DEBEMOS CONTEMPLAR? EL MODELO DE APOYOS

Los modelos nos ayudan a poner orden en nuestra conciencia, nombrar lo que necesitamos, así como lo que ofrecemos, también nos facilitan el trabajo.

Cada tipo y nivel de apoyo requiere de una cualidad distinta y un conjunto de herramientas diferentes.

Cada modelo emplea su propio vocabulario. Que las palabras no nos separen. Nos importan los conceptos, lo que hay detrás de las palabras.

Tenemos un panorama general, pero cada caso es específico, y debe ser adaptado y actualizado constantemente, según las necesidades reales de la persona, siempre de forma muy artesanal.

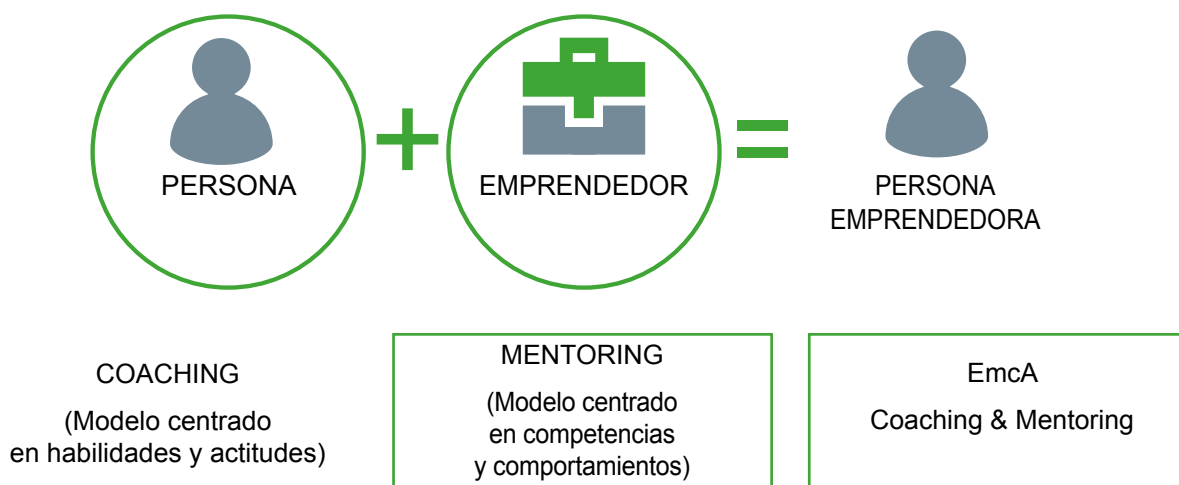
Distinguiamos dos grandes tipos / grupos de apoyo:

- **Apoyo a los aspectos personales:** Este grupo de apoyos van orientados a resolver las necesidades de la persona, en relación con su personalidad. Para ello, nos podemos basar en los niveles neurológicos de Robert Dilts. Los diferentes apoyos, dentro del grupo de **coaching**, deberán ser revisados con mayor frecuencia. Estos no estarán tan ligados a las fases del emprendimiento, sino a los avances personales.



- **Apoyo a los aspectos empresariales:** Este grupo de apoyos van orientados a resolver las necesidades de la persona en su calidad de emprendedor. Es decir, están relacionados con el negocio y con el proyecto de emprendimiento. Los diferentes apoyos, dentro del grupo de **mentoring**, deberán ser revisados y actualizados cuando se cambia de fase (ver escalera), ya que, en cada fase, serán diferentes.

Aunque presentemos aquí por bloques, los aspectos a considerar, recordamos que, no se trata de analizar los aspectos personales, por un lado, y el negocio y sus aspectos empresariales por otro, sino que se hace al mismo tiempo.



COACHING

TIPO DE APOYO (ROL)	NIVEL NEUROLÓGICO	CARACTERÍSTICAS
1 Cuidado	Entorno	<p>Proporcionar un entorno seguro y que ofrezca apoyo. Atender al contexto externo y asegurarse de que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lo necesario esté disponible • no se produzcan interferencias o distracciones innecesarias procedentes del exterior
2 Guía	Entorno	Dirigir a lo largo del camino hacia el estado deseado o resultado.
3 Coaching	Comportamiento	<p>Alcanzar o mejorar determinada actuación.</p> <p>Tomar conciencia.</p> <p>Extraer y reforzar las capacidades de la persona por medio de la atención cuidada y la retroalimentación. Observar, indicaciones y consejos.</p>
4 Capacitación	Cognitivo	Ayudar a la persona a desarrollar habilidades, competencias y capacidades cognitivas. Adquisición de capacidades en una determinada área de aprendizaje. Desarrollar nuevas capacidades de pensamiento y acción.
5 Tutoría	Creencias y valores	<p>Guiar hacia el descubrimiento de Competencia inconsciente (no percibidas como importantes para el desarrollo del proyecto). Superación de resistencias e interferencias internas.</p> <p>Moldear o influenciar de forma positiva las creencias y valores.</p>
6 Respaldo	Identidad	<p>Reconocer y aceptar la esencia o identidad de la persona.</p> <p>Desarrollo de identidad y valores centrales.</p> <p>Promoción de algo que ya está en la persona (o grupo) pero que aún no se manifiesta en toda su plena capacidad.</p> <p>Crear contexto en el que pueda actuar, crecer y dar lo mejor de sí mismo. Proporcionar condiciones, contactos y recursos para que pueda centrarse, desarrollarse y utilizar sus propias capacidades y habilidades.</p>
7 Resolución	Visión utópica y sentido	Nivel de misión, visión y valores, tanto asentados como aspiracionales.

MENTORING

TIPO DE APOYO	DESCRIPCIÓN
Mirada	Ayudar a expandir la mirada, los mapas mentales, las opciones. Salir de su “burbuja”, mostrarle el mundo para que se inspire
Ideación	Colaboración en la generación de Ideas
Tutoría	Formación y acompañamiento en aspectos técnicos
Superación de barreras	Medios materiales
Búsqueda de financiación	Acceso a financiación, patrocinio, capital semilla
Relaciones	Conectarle con otras personas, acuerdos de colaboración, integración en la cadena de valor

■ 4. DISEÑO DEL SERVICIO EMCA

■ 4.1 ¿DESDE DÓNDE PARTIMOS?

Para crear nuestro propio Servicio EmcA, dentro de nuestra entidad, en este apartado proponemos utilizar la metodología Service Design (Diseño de Servicio), siempre, claro está, sin perder el principal enfoque en la metodología EmcA.

La metodología Service Design nace a consecuencia del cambio que se produce de una sociedad industrial a una sociedad de servicios. Este término fue acuñado en 1982 por Lynn Shostack.

Nos ayuda a entender cómo es la relación con el usuario del servicio, la evolución de la experiencia del cliente a lo largo de la interacción con nuestra organización y cómo se pretende dar respuesta a los problemas identificados en la misma. Es un importante cambio de filosofía, pasando de diseñar el servicio desde el punto de vista del resultado/beneficio que va a obtener la organización, para hacerlo centrándonos en el usuario, entendiendo e integrando su comportamiento, necesidades y motivaciones.

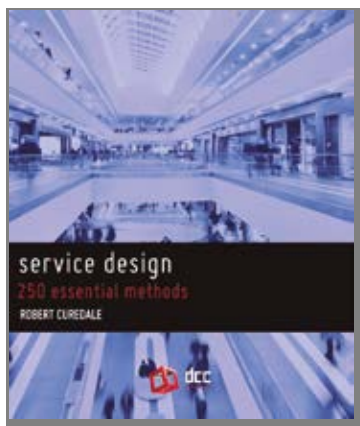
■ 4.2 ¿CUÁLES SON LOS PASOS QUE HAY QUE DAR PARA LLEVARLO A CABO?

El Service Design nos ayudará a conocer un proceso, guiándonos en esa dirección, y a manejar herramientas que nos faciliten el camino. Esto requiere gran voluntad y deseo de cambiar el enfoque de los procesos: de la optimización de recursos, pasar a la **experiencia de usuario**.

Hay que plantear una metodología de trabajo, que sitúe a **las personas en el centro** de todo el proyecto, y trabajar la definición de los servicios desde su punto de vista.

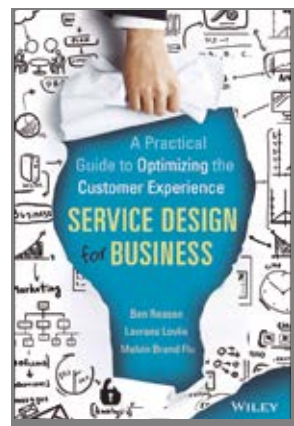
El objetivo es centrarse en las necesidades, aspiraciones, preocupaciones e intereses de las personas que utilizarán ese servicio, para poder ofrecerles experiencias que les aporten valor.

Las herramientas que pueden ser utilizadas para diseñar un servicio son muchas. Los mentores que aplican esta metodología de Service Design (Diseño de servicio) se forman para ello, con el fin de encontrar las herramientas más adecuadas en cada momento del proceso. Recomendamos 4 libros de referencia, que nos sirven para elegir las herramientas más acordes a cada situación, aunque con experiencia en esa disciplina, es muy frecuente que diseñemos nuestras propias herramientas.



SERVICE DESIGN: 250 ESSENTIAL METHODS

Autor: Robert Curedale
Año publicación: 2015



SERVICE DESIGN FOR BUSINESS: A PRACTICAL GUIDE TO OPTIMIZING THE CUSTOMER EXPERIENCE

Autores: Ben Reason, Lavrans Løvlie,
Melvin Brand Flu
Publicación: 2015



THIS IS SERVICE DESIGN THINKING: BASICS - TOOLS - CASES

Autores. Marc Stickdorn,
Jakob Schneider
Publicación: 2012



THIS IS SERVICE DESIGN METHODS: A COMPANION TO THIS IS SERVICE DESIGN DOING

Autores: Marc Stickdorn Markus
Edgar Hormess Adam Lawrence,
Jakob Schneider
Publicación: 2018

Uno de ellos, recopila hasta 250 herramientas. ¡Una locura!, estaréis pensando; pero no se trata de utilizarlas todas, sino identificar las 2 o 3 herramientas que nos sirvan en un momento concreto del proceso en el que estamos trabajando. Es como la caja de herramientas que tenemos en casa, podemos tener 10, 20 o 30 herramientas, sin contar los complementos, pero realmente ¿qué necesitamos para arreglar un objeto concreto que se nos ha estropeado?, ¿un destornillador?, ¿una llave inglesa?, ¿un martillo?, o quizá las tres. Igualmente, en nuestro proceso de acompañamiento, podemos elegir unas herramientas u otras dependiendo de cada momento.

También, puedes consultar el siguiente enlace, con las 25 herramientas fundamentales:

<https://www.slideshare.net/tijswilbrink/20131205-service-design-methods-and-tools>



Existen varias definiciones de Diseño de Servicio, según desde donde lo queramos enfocar: negocio, proceso de diseño o gestión organizacional. No obstante, estas definiciones tienen en común una serie de principios, que llevan a un método único, con las siguientes características:

- No podemos ofrecer servicios de forma aislada al entorno donde se desarrollan.
- Los servicios deben de aportar soluciones sostenibles a las necesidades de todas las partes involucradas y a lo largo de todo el servicio.
- El servicio debe diseñarse por y para las personas.
- Cuando diseñamos un servicio, tenemos que entenderlo en su globalidad: quién, dónde, cómo, cuándo, porqué, etc.
- Diseñar un servicio necesita una mirada y un proceder sistémico, ya que hay diferentes actores, intereses, e instrumentos interactuando constantemente.
- El Diseño de servicios necesita del trabajo colaborativo de todas las partes involucradas, que intervienen, tanto en la creación, la prestación y en su evaluación.

En EmcA, la metodología Service Design puede ser utilizada por:

- La **entidad**, para atender al emprendedor y sus necesidades de apoyo.
- El emprendedor, para diseñar su modelo de negocio, en la fase de **Prototipado**, que veremos más adelante con detalle.

■ 4.3 ETAPAS PARA DISEÑAR UN SERVICIO

El Diseño de Servicio es un proceso con un marcado carácter hacia la exploración, adaptación y experimentación, iterando hacia su implementación. Lo primero a tener en cuenta es que no es un proceso lineal, aunque posibilita articular una estructura que lo delimite, partiendo de que esa estructura sea iterativa, dando opción a, en cualquier momento del proceso, dar un paso atrás, o a veces incluso comenzar, pero esto nos refuerza y nos hace aprender de los errores.

Podemos dividir el Diseño del Servicio en diferentes fases:

4.3.1 FASE DE INVESTIGACIÓN

El proceso comienza con un periodo de **descubrimiento de nuestro usuario**, -al que vamos a dar apoyo en su emprendimiento-, así como la **exploración de su ecosistema**. Para ello, iniciamos una recogida de información directa de las necesidades y motivaciones de todas las partes involucradas (usuarios del servicio, áreas de la organización afectadas o involucradas directamente en el servicio, proveedores actuales o futuros del servicio, etc.).

Para identificar quienes van a ser nuestros usuarios, es decir que perfil tendrá nuestro usuario tipo, al que vamos a ofrecer nuestra ayuda para su emprendimiento, podemos utilizar esta herramienta:

HERRAMIENTA PERFIL DEL USUARIO



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



Esta herramienta nos sirve para identificar y tener siempre presente los intereses, comportamientos y motivaciones de la persona a la que vamos a dar apoyo.

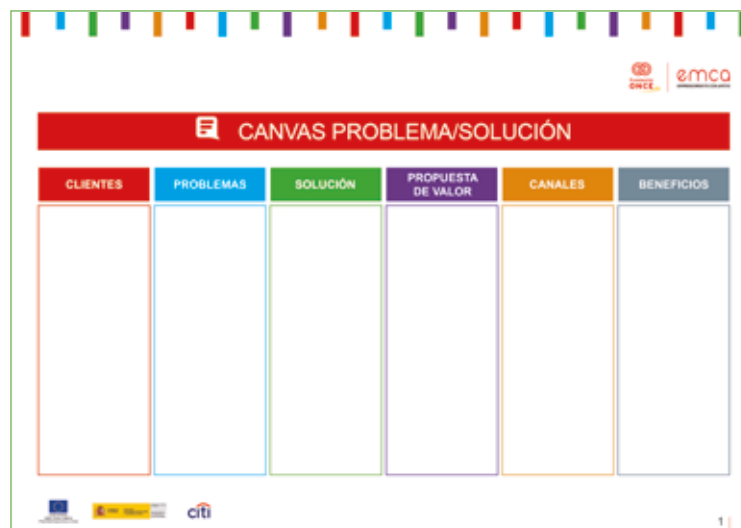
Posteriormente, cuando ya hayamos conocido realmente a nuestros usuarios, podremos volver a revisar nuestros apuntes, e incluso, nos servirá para completar otras herramientas, que utilizaremos en la **Fase de Estudio de la persona**.

En esta fase de Investigación, el objetivo es no anticipar las soluciones, sino comprender qué pasa en el contexto de la problemática dada, o el hecho que lleva a diseñar este servicio. El ser humano está acostumbrado a acudir lo más rápido posible a las soluciones para resolver un problema. Sin embargo, debemos aguantarnos las ganas de aportar soluciones rápidas, y centrarnos en primer lugar en identificar **las verdaderas causas del problema**, es decir lo que llamamos **hechos observables**. Para ello, podemos utilizar esta herramienta:

HERRAMIENTA CANVAS PROBLEMA / SOLUCIÓN



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



Es una herramienta que nos hace reflexionar sobre qué solución/es podemos dar a los problemas y/o necesidades de nuestros usuarios, cual será nuestra propuesta de valor y que beneficios tendrá tanto para el usuario, como para nuestra organización.

La última parte de esta fase tiene que ver con hacer comprensibles los resultados de la investigación, a las personas que tienen que tomar las decisiones, para seguir avanzando.

■ 4.3.2. FASE DE DEFINICIÓN

Esta es la fase donde se define el **reto** sobre el cual va a pivotar nuestro **proceso de mentoring**. Esto se refiere a concretar exactamente, por parte de los responsables del servicio, de forma consensuada y participativa, cuáles serán los pilares sobre los que vamos a diseñar nuestro propio servicio. Lo importante es que los pilares sean claros y dinámicos.

La fase empieza con el equipo de trabajo tratando de **dar sentido** a la información recogida en la fase de investigación, preguntándonos ¿qué es lo más importante para las personas?, ¿dónde aportaríamos más valor?, ¿por dónde se debería empezar a trabajar? Todo ello, se debe hacer de forma colaborativa entre todos los actores de la organización involucrados en el servicio, en base a los objetivos que se persiguen.

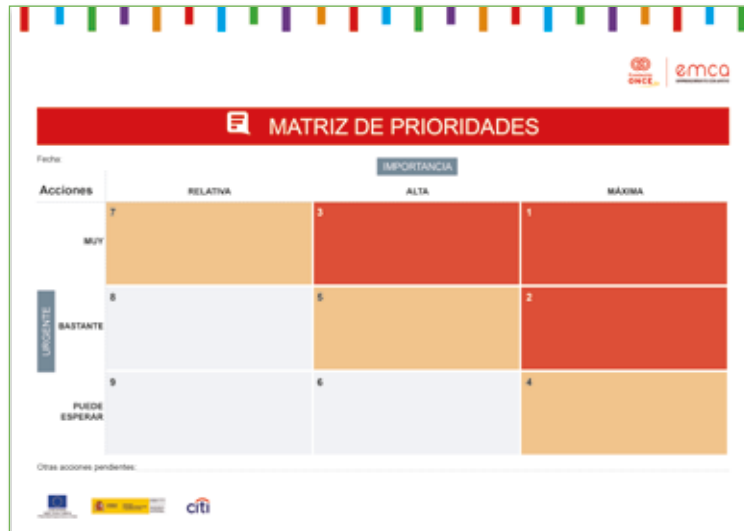
Esta fase termina con la **conceptualización del servicio**, a nivel idea o concepto de alto nivel. Es decir, supone superar un **ciclo de toma de decisiones**, sobre qué es exactamente lo que queremos hacer. No es momento de preocuparse de *cómo lo haremos*, sino **qué haremos**. La diferencia con otros procesos es que el modelo de servicio resultante se base en decisiones tomadas por todos los involucrados.

Para tomar estas decisiones, recomendamos utilizar las siguientes herramientas:

HERRAMIENTA MATRIZ DE PRIORIDADES



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



El objetivo de la Matriz de prioridades es ordenar nuestros objetivos, diferenciando lo importante de lo urgente.

HERRAMIENTA VIAJE DEL USUARIO - SERVICE BLUEPRINT



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



Es una representación visual de la totalidad del servicio: el antes, durante, y después, mostrando la interconexión con todos los actores involucrados.

A partir de este momento, y con los primeros pilares asentados, podemos comenzar nuestro Servicio de Emprendimiento con apoyo, siempre con la premisa de ir revisando el proceso, para hacer los cambios que sean oportunos hacia su implementación. En todo caso, no hay que olvidar que el diseño de este modelo está centrado en el usuario y sus necesidades.

Por otro lado, al final de este documento, no hemos querido dejar de explicar brevemente, a modo introductorio, otra importante metodología: el **Design Thinking**, el cual creemos que podría ayudar a la entidad en el desarrollo de su Servicio de Emprendimiento con Apoyo, al igual que se ha utilizado para el diseño y creación de la metodología EmcA.



D

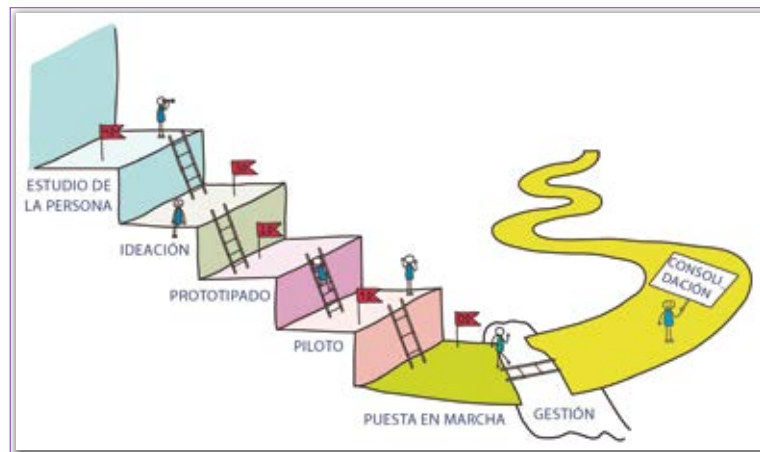
Escalera del Emprendimiento con apoyo

“EMPRENDER ES UN PROCESO QUE ABARCA DESDE LA INICIATIVA HASTA LA PLANIFICACIÓN, ASÍ COMO LA ESTRUCTURA DE UN PRODUCTO Y SERVICIO; COMPRENDE FUNCIONES, OBJETIVOS Y METAS, ORIENTADAS A CONSOLIDAR UNA PROPUESTA EN EL MERCADO, QUE SE CONOCE COMO PROPUESTA DE VALOR”.

HERRAMIENTA PARA VISUALIZAR EL PROCESO COMPLETO DE EMPRENDIMIENTO



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



La imagen representa una escalera de 5 peldaños que el emprendedor va bajando. Llegado al suelo, cruza un puente e inicia un camino. Ese esquema conceptual es la clave del proceso EmcA, en el que emprender no es tirarse a la piscina sin más. Los 5 peldaños que se van bajando son: el estudio de la persona, la ideación del proyecto futuro, el prototipado del negocio, la fase de pilotaje (es decir, de testeo), y todo lo necesario para su posible puesta en marcha. Una vez en el suelo, es cuando se cruza el puente, es decir, la formalización del negocio (lanzamiento, puesta en marcha, etc). Una vez cruzado el puente, es cuando se prestan nuevos apoyos para la consolidación del negocio, o las medidas a tomar en caso de tener que hacer modificaciones en el proyecto o, si fuese el caso, su eventual cierre, si por distintas circunstancias está en peligro el bienestar de la persona emprendedora. Un resumen de todo el proceso, se puede encontrar en la ficha descriptiva de la “Escalera”

Recomendamos su uso por parte de la entidad:

- Como método de aprendizaje que guíe los pasos que hay que dar para acompañar a emprendedores.
- Para visibilizar, qué apoyos aporta la entidad en cada peldaño, y cuales tiene que buscar fuera.
- Se puede tener una escalera por cada emprendedor, en la que visualizar en qué momento está la persona, y qué estamos haciendo para facilitar su acceso a la siguiente fase de su negocio.

La misma escalera que hemos presentado, con los pasos (o fases) a dar por el emprendedor y el camino a recorrer para hacer real su proyecto empresarial, puede ser también utilizada para la incorporación de EmcA en la propia entidad, al ser una escalera de innovación, en la que se puede visualizar como la entidad decide emprender un nuevo servicio, recorriendo ese mismo camino por la escalera.

1. Estudio de la entidad. Motivación hacia EmcA ¿Por qué y para qué? Identificar ventajas potenciales y limitaciones. Camino recorrido en el empleo con apoyo, el empleo personalizado y el emprendimiento.
2. Ideación. ¿Qué entendemos por EmcA y cómo queremos que sea?. Nuestra propia visión de EmcA.
3. Prototipado. ¿Cómo vamos a hacer para desplegar EmcA en nuestra organización? Nuestro propio modelado de EmcA.
4. Pilotaje. Pilotamos nuestro propio modelo EmcA con casos reales.
5. Puesta en marcha. Lanzamos el servicio.
6. Gestión. Gestionamos el nuevo servicio.
7. Consolidación.

■ 5. ESTUDIO DE LA PERSONA

■ 5.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ETAPA DE ESTUDIO DE LA PERSONA, EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO CON APOYO?

Como ya hemos indicado, todo proyecto de emprendimiento se basa en la unión entre una persona o varias, y una idea. Sin una de estas dos, no hay emprendimiento posible. Colocamos a la persona en el centro, y en torno a ella, se diseña un negocio que se adapte lo máximo posible a su perfil. Es importante que el negocio se adapte a la persona, tanto a sus pasiones, capacidades y posibilidades, como a su personalidad, valores y motivaciones. Es crucial, hacer todo lo posible, para que este encaje sea lo más acertado y adecuado para cada persona. En el caso que nos ocupa, de personas con discapacidad con especiales necesidades de apoyo, este estudio cobra mayor importancia, ya que, en todo momento, debemos minimizar el riesgo de incrementar el grado de vulnerabilidad de la persona emprendedora.

Conociendo bien a la persona, podremos identificar sus necesidades y ofrecer de forma correcta los apoyos que corresponda. Es importante manejar correctamente las expectativas. Es esencial su gestión en los distintos momentos del proceso.

■ 5.2 FASE DE ESTUDIO DE LA PERSONA

✔ ¿Qué es?

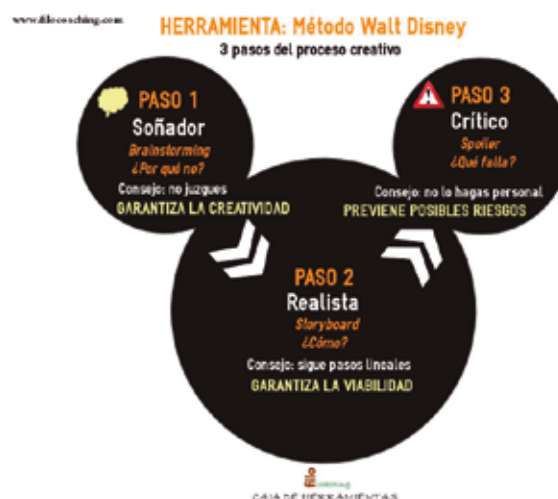
Es el punto de partida de un proceso de emprendimiento con apoyo. Consiste en conocer y analizar, lo mejor posible, a la persona emprendedora y su ecosistema, así como facilitar su autoconocimiento para identificar aspectos potenciadores y limitantes.

Es la fase en la que estudiamos a las personas con perfil emprendedor, para conocer aspectos de su personalidad, de su situación y de su entorno, que determinarán el proceso y los apoyos necesarios.

✓ ¿Qué debe contener este análisis?

Se recomienda que este análisis sea lo más extenso posible. En cualquier caso, no puede faltar un análisis sobre estos aspectos:

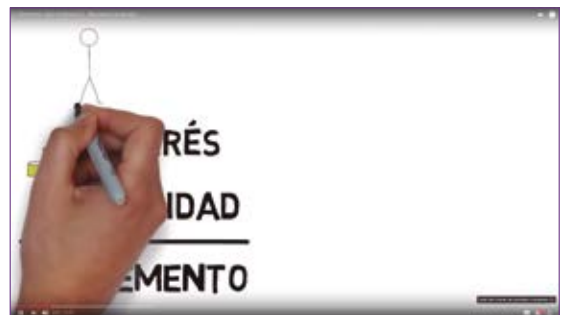
- Motivaciones que le llevan a emprender.
- Ecología emocional.
- Ecología relacional.
- Ecología material.
- Comportamiento, Acción y conducta.
- Potencial, ¿Cómo?, Capacidades, habilidades y competencias.
- Valores y creencias, ¿Por qué y para qué?, Intención, confianza y motivación.
- Identidad, ¿Quién soy?, Yo y los demás.
- Transpersonal, ¿Para quién?
- Ecosistema personal.
- Recursos asociados a su discapacidad, incluyendo aquellos de los que disfruta y de los que no.
- Roles profesionales (Referencias: Belbin, Método Walt Disney, Basadur, Holland, etc.) y alineación de estos con roles personales.



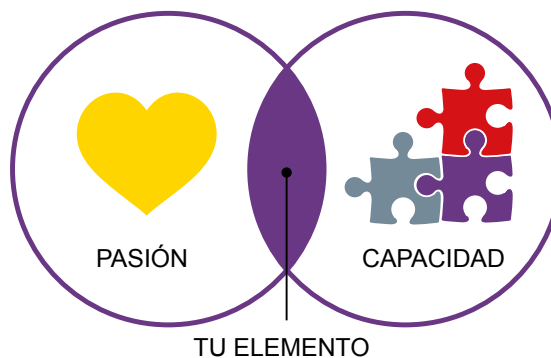
Fuente: <https://franciscotorreblanca.es/tecnicas-de-creatividad-metodo-walt-disney/>

✓ Como referencia: EL ELEMENTO (KEN ROBINSON)

El Elemento, escrito por Ken Robinson, y publicado en noviembre de 2010, explica que el mundo cambia a una velocidad vertiginosa, siendo imposible adivinar cómo viviremos en el futuro. Lo único que sabemos es que hará falta mucha imaginación y creatividad para transformarnos y enfrentarnos a los nuevos retos. El Elemento es el punto en el que el talento y las capacidades creativas, que de forma innata tenemos todas las personas, se unen con la pasión personal. Descubrirlo nos lleva a recuperar capacidades sorprendentes en nuestro interior. Desarrollarlo dará un giro radical a nuestro entorno laboral, a nuestras relaciones y, en definitiva, a nuestras vidas.



“Cuando nos apasiona lo que hacemos, y además tenemos la preparación adecuada para hacerlo bien, estamos en nuestro “elemento”, un estado maravilloso en el que trabajamos sin cansancio y con gran creatividad.”



✓ ¿Cuál es el resultado de esta etapa?

El resultado será una imagen real de la persona emprendedora y de su entorno, así como, la asimilación, por parte de la persona, de su propia imagen, facilitando la convergencia entre el diagnóstico y la autoimagen, que la persona tiene de sí misma. Sobre este resultado comenzaremos a ubicar los apoyos.

✓ ¿Cómo se trabaja?

Se trabaja mediante procesos de indagación personal, con la ayuda de profesionales, con formación y experiencia en esta materia, (business designers, design strategists, psicólogos, coaches, etc.). Para guiar el acompañamiento, se pueden emplear diversas herramientas:

📄 HERRAMIENTA FICHA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL EMPRENDEDOR



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



Esta ficha pretende recoger los datos más relevantes a tener en cuenta, de cara a analizar el impacto que el hecho de emprender pueda suponer para el emprendedor. El objetivo es facilitar la toma de decisiones, por parte del emprendedor, respecto a si está preparado para emprender, que apoyos necesita, riesgos que debe afrontar, análisis de la pérdida de derechos adquiridos por su discapacidad,... Es importante esta valoración para reducir su vulnerabilidad al mínimo posible.

HERRAMIENTA ECUALIZADOR



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).

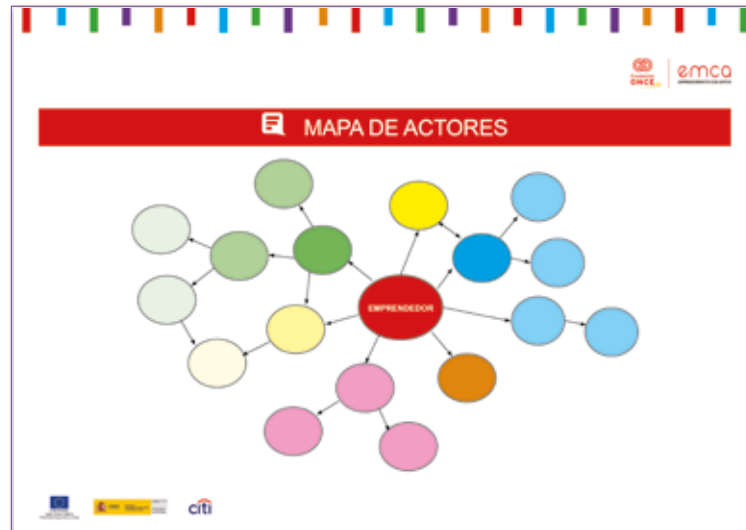


Esta herramienta permite conocer mejor a la persona, desde el conocimiento de su realidad, en las 3 vertientes: emocional, relacional y material. El objetivo es poder diseñar modelos de negocio acordes a las competencias, habilidades y recursos de la persona:

HERRAMIENTA MAPA DE ACTORES



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



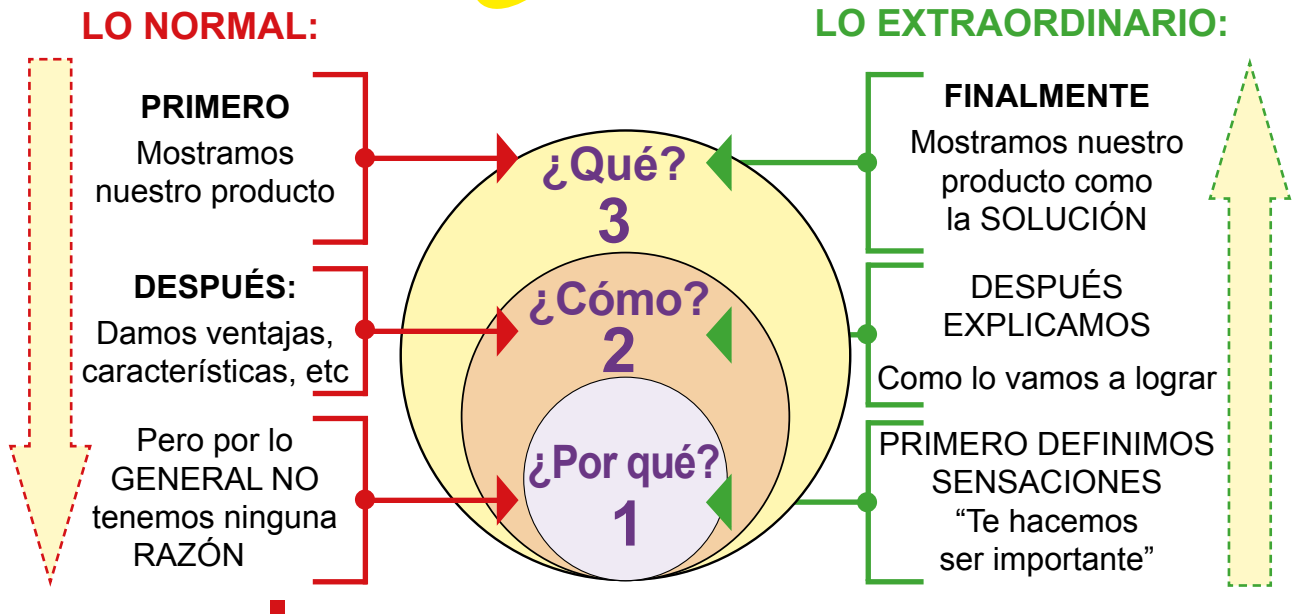
Con esta herramienta podemos identificar el propio ecosistema / entorno del emprendedor y todos los agentes que “gravitan” alrededor de su proyecto: personas, empresas, instituciones, que a su vez se relacionan entre sí, y que pueden ser nexo de unión en el proyecto a emprender.

HERRAMIENTA CIRCULO DE ORO



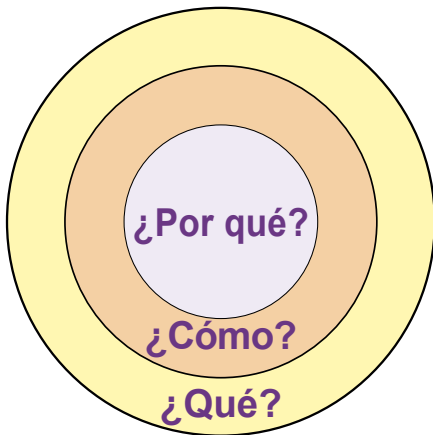
Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también **su ficha correspondiente**.

El Círculo de Oro



“Las personas no compramos ‘lo que ALGUIEN hace’, sino que compramos ‘POR QUÉ LO HACE’”

<http://alquimiacoach.com/circulo-oro-del-liderazgo/>



¿Por qué? = El propósito
¿Cuál es la causa? ¿Qué crees?

¿Cómo? = El proceso
Acciones específicas tomadas para realizar el Por qué

¿Qué? = El resultado
¿Qué haces? El resultado del Por qué. Prueba

Fuente: <http://www.formulaenlosnegocios.com>.



Esta herramienta ayuda a identificar, en primer lugar, el “Para qué de la idea. Continuando con el “Cómo” y el “Qué”. Podemos utilizar esta herramienta en esta fase de Estudio de la persona, para identificar ¿por qué la persona quiere emprender? y en la siguiente fase de Ideación, para definir nuestra propuesta de valor, concepto clave para el desarrollo de un negocio.

■ 5.3 BLOQUEOS HABITUALES DE UN EMPRENDEDOR

- Poco o insuficiente conocimiento de sí mismo. Autoimagen distorsionada.
- Exceso o defecto de autoconfianza.
- Defecto de conciencia, sobre su ecosistema.
- Sensación de soledad, a la hora de dar un paso adelante, por pequeño que sea.
- Abrumado (frustrado) a la hora de realizar los primeros trámites burocráticos.
- En fase inicial, no tener un mínimo discurso construido (propuesta de valor de la idea), para conseguir el aval de las personas más cercanas (familia, amigos...).

■ 5.4 BLOQUEOS ASOCIADOS A LA DISCAPACIDAD

- Escasa exposición al mundo (no siempre), lo que le impide conocerse mejor en diferentes ámbitos.
- Dificultad en algunos casos para conectar con las motivaciones propias. Esta dificultad es mayor cuanto menor es su grado de autonomía, por ejemplo, excesiva influencia de familia y personas de apoyo.
- En determinadas discapacidades, dificultad para la disociación consciente, que le permita tomar la perspectiva necesaria para el autoanálisis.
- En determinadas discapacidades, dificultad para la comunicación.

■ 5.5 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS

- Facilitar su apertura al mundo para que se exponga a diferentes ambientes y situaciones.
- Facilitar su indagación personal y la de su ecosistema.
- Espejo de su personalidad, facilitando la toma de conciencia sobre los elementos potenciadores y limitantes de cara al emprendimiento.
- Apoyo para que emanen sus motivaciones intrínsecas.
- Facilitar procesos de autorresponsabilidad y toma de decisiones.



■ 6. IDEACIÓN

■ 6.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ETAPA DE IDEACIÓN EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?

Todo negocio parte de una persona que tiene una idea. Partimos de la existencia de un problema, de un asunto de interés o de algo que nos preocupa y queremos darle respuesta o buscar una solución. La idea nace por algún motivo.

Al referirnos a ideas, no estamos hablando de ocurrencias de forma espontánea, sino de posibles soluciones a ese problema o necesidad que queremos solventar. No conviene ir del problema a la solución de manera inmediata, sino identificar oportunidades. Por eso es muy importante la fase de ideación.

Aun así, todas las fases son importantes, conviene no saltarse ninguna. Lo que no significa que siempre se debe ir hacia adelante. Como todo proceso de Design Thinking, si es necesario, se regresa a fases anteriores para luego avanzar con más firmeza.

■ 6.2 FASE DE IDEACIÓN EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO

■ 6.2.1 ¿QUÉ ES?

- Es el punto de partida de cualquier empresa.
- Está relacionado con nuestra capacidad para “soñar” (visión utópica).
- Se debe explorar alrededor de lo que más me gusta hacer (pasión), lo que hago mejor (capacidades y habilidades) y lo que puedo hacer (principio de realidad, estipulado por mercado, recursos propios y disponibles).

- Es la necesidad de explorar con la persona emprendedora su interés en un sector determinado, (por ejemplo: deportes, jardinería, servicios a terceros, comercio, NNTT, etc.) y en un tipo de actividad concreta (por ejemplo, dentro del sector tecnológico, hay muchas actividades: venta de productos informáticos, servicios informáticos para empresas, desarrollo de plataformas digitales, e-commerce, etc.).

Se parece a lo que en los programas de empleo con apoyo o empleo personalizado se llama “Fase de exploración”.

■ 6.2.2 ¿CUÁL ES EL RESULTADO DE ESTA ETAPA?

El resultado de esta etapa es una idea de negocio. Nos pueden parecer ideas que a priori no se ajustan a la realidad del potencial emprendedor, ideas que podrían no funcionar en el mercado o nos meten en una espiral muy competitiva. En todo caso, son ideas que se deben respetar (en Design Thinking lo llamamos aplazar el juicio). Se debe tomar en consideración si la idea aporta valor: económico (economía personal y real), social (para las personas en general y para mi integración), ecológica (respetuosa del entorno en el que se podría desarrollar). No tiene por qué ser concreta aún, pero sí a priori debe ser posible. Por ahora no se analizará si la idea puede ser viable o no, esto se verificará a posteriori. Una idea no tiene por qué ser viable, puede ser original, interesante, innovadora, generadora de impactos, curiosa, singular, incluso insólita. Una primera PROPUESTA DE VALOR puede ser delimitada, pero no cerrada.

■ 6.2.3 ¿CÓMO SE TRABAJA?

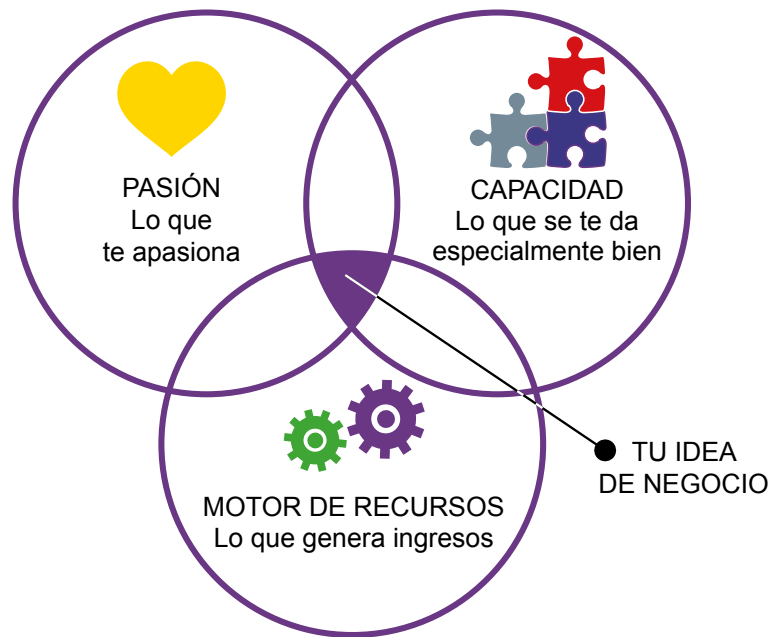
En primer lugar, la herramienta **los Tres círculos** nos servirá para identificar dónde es interesante que el potencial emprendedor ponga su foco. Nos ayudará a ver sectores y/o actividades que sean de especial interés para la persona con inquietud emprendedora. Jim Collins, en su libro: “Empresas que Sobresalen”, nos habla de la teoría del Erizo o de los Tres círculos, haciéndonos tres preguntas que nos ayudan a clarificar nuestros objetivos y el lugar hacia dónde debemos orientar nuestra brújula empresarial o profesional.

Todos los círculos son del mismo tamaño y equitativamente importantes. Imaginemos el clásico diagrama de Venn, que surge de la intersección y unión de estos 3 círculos. En “el centro” es donde empieza la magia.

- **Primer círculo: ¿Qué es lo que más te apasiona?** Se trata de encontrar la actividad que más disfrutas haciendo, aquella actividad en la que puedes pasar horas y horas sin apenas darte cuenta, en un estado de flujo (flow).
- **Segundo círculo ¿En qué puedes ser el mejor del mundo?** No es necesario llevarlo tan lejos y querer ser el mejor del mundo, llévalo a un nivel más local ¿En qué puedes destacar más?
- **Tercer círculo ¿Qué mueve tu motor económico?** Un emprendedor se debe preguntar: ¿Está la gente dispuesta a pagar por lo que me apasiona y en lo que soy tan bueno? ¿Puedo generar ingresos suficientes haciendo esa actividad?

El concepto de Erizo se encuentra en la intersección de estos tres círculos. Si se consigue estar en el centro, se ha logrado buscar el equilibrio. No es suficiente estar solo en dos círculos, ya que, por ejemplo, si te apasiona tu trabajo, pero no consigues dinero con él, solo conseguirás estar frustrado; si eres bueno en tu trabajo y a la vez ganas dinero, pero no te apasiona, no te sentirás nunca cómodo... La meta (es decir la intersección de los 3 círculos) es llegar a descubrir donde encontramos nuestra verdadera felicidad y éxito.

¿Hacia dónde dirigir nuestro emprendimiento? Hacia algo que nos apasione, en lo que podamos ser muy buenos, y que además nuestros posibles clientes estén dispuestos a pagarnos.



La imagen representa la herramienta de los Tres Círculos de Jim Collins, que sirve para identificar en que sector / actividad, el emprendedor pone su foco, uniendo su pasión, capacidades y recursos.

También hay que tener en cuenta, que para lograr ideas que aporten soluciones a problemas o necesidades, debemos pasar por tres etapas:

1. Cuestionamiento inicial. Hemos identificado un problema o necesidad que necesita solución, por lo que nos planteamos cómo lograrla.
Esta etapa combina pensamiento racional e intuición.
Algunas técnicas para fomentar las ideas en esta etapa: **revisión de paradigmas, mapas mentales, escenarios, hibridación...**
Resultado de la etapa: contamos con muchas nociones, conceptos, no está claro qué es problema y qué es solución. Lo importante es identificar oportunidades.
2. Incubación de la idea: divergencia. En base a los elementos de la etapa anterior, buscamos soluciones al problema identificado. Es la etapa de ¡eureka!
En esta etapa domina la intuición sobre lo racional.
¿Qué técnicas podemos usar? **Analogía vs provocación, fraccionar el problema, brainstorming, visual thinking** (de esta última, puedes encontrar más información en el Anexo, al final de este documento).
Ya tenemos ideas “completas” que dan respuesta a nuestro reto y parecen consistentes. Conviene que estas ideas se recojan en un modelo de ficha.

Es importante aquí identificar posibles riesgos, sin bloquearse. Se verificará en etapas posteriores, si dichos riesgos son reales, cómo se pueden minimizar o en caso de no poder ser superados, si existe la posibilidad de pivotar la idea.

3. Verificación de la idea. Convergencia. Se inicia la valoración de las ideas para ver si cumplen unos requisitos fijados previamente. El pensamiento racional vuelve a dominar el proceso.

¿Qué técnicas podemos usar? Sistemas que nos permitan verificar y comparar las diferentes ideas obtenidas, desde unas **preguntas de verificación**, hasta **matrices de decisión**.

Para continuar trabajando el **Círculo de oro**, proponemos utilizar también en esta fase, otra herramienta muy completa:

HERRAMIENTA ÁRBOL ESTRATÉGICO



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente y manual](#).



El Árbol Estratégico es una herramienta que se usa para diseñar y visualizar el modelo de negocio. Permite situar los elementos clave de una idea de negocio, plasmarlos en una sola imagen, obteniendo más o menos detalle, intercambiando objetivos y reposicionándolos en el lugar correspondiente.

Además, se propone retomar y revisar la herramienta **Canvas de apoyos**, explicada anteriormente en esta metodología. O si aún no se ha utilizado, proponemos comenzar a hacerlo en este momento, para identificar, mediante las 7 preguntas clave, los apoyos necesarios para el emprendedor.

También, se debería revisar y actualizar la **herramienta Identificación de las necesidades del emprendedor, el Ecuilizador, el Circulo de oro y el Mapa de actores**, con la información con la que contamos en este momento.

Los procesos de esta fase, son más enriquecedores, si son compartidos, y participan personas con **puntos de vista variados**.

■ 6.3 BLOQUEOS HABITUALES DE UN EMPRENDEDOR

- Exceso de principio de realidad: no me permite saber qué es lo que me gustaría hacer y lo que mejor puedo hacer.
- Defecto de principio de realidad: no me permite mirar fuera y contrastar mi idea con el mercado potencial o con los recursos de los que dispongo.
- Problemas para aceptar contraste o validación de terceros (empobrece la idea y el potencial negocio).
- Miedo a que la idea no sea válida o no dar valor a la idea.
- Concretar la idea, generando oportunidades, (no concretarla en términos de productos y servicios).
- Creencias sobre lo que es y no es ser emprendedor.
- Creencias sobre autcapacidad.

■ 6.4 BLOQUEOS ASOCIADOS A LA DISCAPACIDAD

- Foco en discapacidad y no en capacidades.
- Todo el mundo opina.

- Falta de estímulos externos para posibilitar sueños en etapas de divergencia y convergencia.
- Boicoteo del entorno (familia, amigos, personas de la entidad de referencia y personas de apoyo).
- Creencias y prejuicios sobre que una persona con discapacidad pueda llevar un negocio.
- Autopercepción de límites y no de potencialidades.

■ 6.5 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS

- Grupo de emprendimiento e innovación (GEI) que acompañe en las fases de divergencia y convergencia de ideas.
- Formación en el ámbito de emprendimiento para rebajar miedos del propio emprendedor, de su entorno y de su ecosistema de apoyo.
- Contemplar el emprendimiento como una opción más dentro de las posibilidades de futuro: autodeterminación, desarrollo de capacidades, etc.
- Espacio físico donde empezar a hablar de emprendimiento, bloqueos, habilidades etc...
- Metas de la persona, finalidad.
- Sensibilización de la familia.
- Promotor más consciente.
- Vivir experiencias y oportunidades para conocer otras situaciones.
- Conocer casos de éxito y tener información más objetiva.
- Personas de apoyo para gestionar la información.
- Implicación de las entidades y de sus personas de apoyo, como potenciales socios de la empresa, incluso aportando fondos, por ejemplo, en el momento de la puesta en marcha.

En el caso de personas que tienen una entidad de referencia, en esta fase, los apoyos deberían prestarse fundamentalmente desde la entidad y su entorno

■ 7. PROTOTIPADO

■ 7.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL PROTOTIPADO?

- Nos permite asentar una idea más específica. En esta fase de prototipado concretamos los productos y servicios, y se validará si ha alcanzado el suficiente nivel de realización.
- Nos obliga a definir los diferentes aspectos que tenemos que tener en cuenta para que a priori nuestra idea se convierta en realidad, validando la propuesta de valor y el diseño previo del modelo de negocio.
- Nos permite tener algo más claro que vamos a pilotar, quienes identificamos que podrían ser nuestros posibles clientes principales (arquetipos).
- Nos permite acelerar el proceso de aprendizaje.

■ 7.2 ¿QUÉ ES EL PROTOTIPADO Y PARA QUÉ SIRVE?

El prototipado es el proceso de diseño de un **modelo**, con posibles productos o servicios, asociados a nuestra propuesta de valor. Se validará dicho modelo en la fase de pilotaje.

El prototipo sirve para presentar y validar nuestra idea, seleccionando algunos de nuestros potenciales clientes (según perfil y arquetipos) y se testea junto a ellos.

■ 7.3 ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS DEL PROTOTIPADO?

1. Que sea visible y tangible.
2. Abrazar la mentalidad del principiante, es decir, lo que no se puede hacer.

3. No hay que enamorarse de las primeras ideas.
4. No hay que cerrar las ideas demasiado pronto.
5. Empezar con cosas sencillas y baratas, eso sí, sin perder de vista la propuesta de valor de partida.
6. Si se presenta pronto el trabajo, antes tendremos críticas con las que aprender.
7. Aprender rápido para fallar rápido.
8. Utilizar técnicas creativas y diferentes a las habituales.
9. Crear modelos extravagantes para animar el aprendizaje y el debate.
10. Monitorear el aprendizaje y los progresos.

■ 7.4 ¿CÓMO CREAMOS NUESTRO PROTOTIPO?

1. Definición de la **propuesta de valor**. Delimitamos nuestro producto o servicio en base al valor que proporcionamos a nuestros clientes. Tenemos en cuenta
 - ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
 - ¿Qué necesidades de nuestros clientes satisfacemos?
 - ¿Cumple con nuestro propósito inicial de sostenibilidad económica, responsabilidad social y respeto ecológico?
2. Definir los **clientes potenciales**, es decir, ¿para quién creamos valor? No nos dispersemos pensando que nuestra brillante idea pueda servir para “todo el mundo”. Más adelante se verificará si sirve para otros perfiles de clientes.
3. Definición de los **canales**. ¿Cómo nos vamos a comunicar con nuestros diferentes clientes para que reconozcan nuestra propuesta de valor?
4. ¿Qué tipo de **relaciones** vamos a tener con nuestros clientes?, ¿Qué tipo de relación esperan ellos que tengamos?
5. **Fuentes de ingresos**: ¿Qué precio está dispuesto a pagar cada tipo de cliente? y ¿cómo?
6. ¿Qué **recursos clave** necesitamos para poder prestar nuestra propuesta de valor: materiales, humanos, financieros, tecnológicos...?
7. **Actividades clave**. ¿Qué acciones más importantes tenemos que emprender para que nuestro modelo de negocio funcione?

8. **Asociaciones clave:** Alianzas, red de proveedores, colaboradores y socios que nos aportan valor.
9. **Estructura de costes.** Identificar los principales gastos que implica la puesta en marcha de nuestro modelo de negocio, sin entrar en más detalle por ahora. Se trata de identificar lo que podría representar aproximadamente el 80% de los costes.
10. **Inversiones.** Dimensionamos las principales inversiones necesarias. En primer lugar, las que nos permitirán poner en marcha el negocio. En una segunda reflexión, las que podríamos necesitar en la fase de consolidación.

■ 7.5 ¿CÓMO PODEMOS TRABAJAR NUESTRO PROTOTIPO?

Al igual que se dio algunas pautas en este documento, en el apartado **4. Diseño del servicio EmcA**, para que la entidad pudiera crear su propio Servicio de Emprendimiento con Apoyo, siguiendo la metodología Service Design, podemos utilizar este método para ayudar al emprendedor en esta fase de prototipado. Para diseñar su modelo de negocio debemos seguir el mismo enfoque, poniendo en **el centro** a quienes identificamos que podrían ser **los futuros clientes de nuestra empresa**. Aunque no podemos tampoco perder de vista el objetivo del modelo de negocio que estamos construyendo. Para ello, podemos utilizar una de las herramientas que ya hemos utilizado en el diseño del servicio de la entidad, para identificar el perfil de nuestros usuarios emprendedores, pero ahora lo adaptamos al perfil de los posibles clientes / arquetipos.

HERRAMIENTA PERFIL DEL USUARIO / ARQUETIPO



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



Antes de comenzar a vender un producto o servicio, lo primero que debemos conocer es QUIÉN va a ser nuestro cliente ideal (arquetipo), cómo / dónde / con quién se relaciona, cuáles son sus necesidades, sus retos, sus valores... A modo de ejemplo, puedes comenzar a analizar quien va a ser vuestro arquetipo, utilizando está información:

<https://aprendamosmarketing.com/arquetipo-de-cliente-plantilla>

La herramienta que proponemos, nos sirve para identificar y tener siempre presente los intereses, comportamientos y motivaciones de nuestro arquetipo.

En todo caso, proponemos seguir la metodología Service Design en esta fase de prototipado del modelo de negocio, y sus principios.

Para el siguiente paso, nos centramos en identificar nuestra Propuesta de valor, para ello podemos utilizar:

HERRAMIENTA CANVAS PROPUESTA DE VALOR



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



Con la Propuesta de Valor, más o menos definida, hay que ponerse en la piel del cliente o usuario, y desde su necesidad o su deseo, analizar las reticencias que podría tener al encontrarse con nuestro producto o servicio.

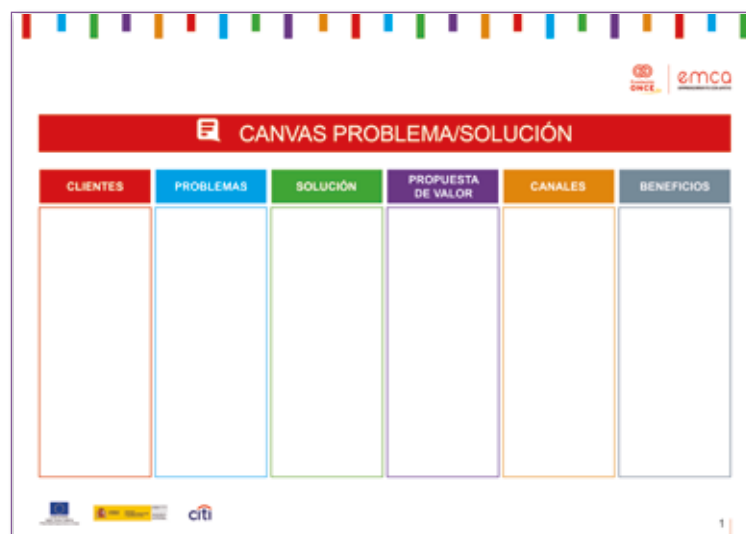
Hay que pensar después en cómo paliar esas reticencias. A continuación, se piensa sobre qué más le podemos aportar. Por último, validar si lo que le vamos a proponer responde a sus necesidades de partida, sin olvidar ese algo más que quizás ni esperaba.

Otra herramienta que hemos utilizado en el diseño del servicio de la propia entidad, y que ahora podemos volver a utilizar junto al emprendedor es:

HERRAMIENTA CANVAS PROBLEMA / SOLUCIÓN



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



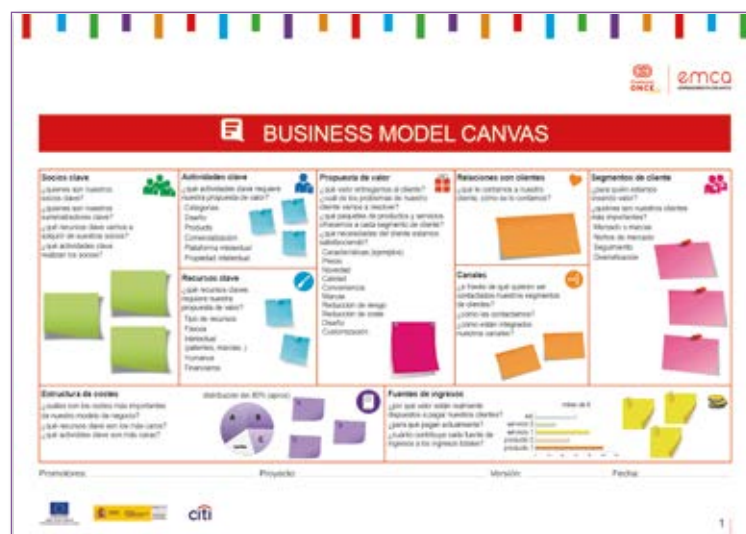
Es una herramienta que nos hace reflexionar sobre qué soluciones podemos dar a los problemas o necesidades de nuestros posibles clientes, cuál será la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio, y qué beneficios tendrá para nuestro cliente, así como para nosotros mismos.

La siguiente herramienta, nos ayuda a continuar avanzando en el diseño de nuestro modelo de negocio:

HERRAMIENTA BUSINESS MODEL CANVAS



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



Es un instrumento que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio, desde un punto de vista integrado, entendiendo a la empresa como un todo.

Por último, en esta fase, comenzaremos a diseñar el borrador del Plan de Negocio, para que nos sirva como hoja de ruta,

HERRAMIENTA PLAN DE NEGOCIO



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



Elaborar un plan de negocio nos ayuda a tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas en torno al prototipo, en la puesta en marcha, e incluso cuando haya que escalar el proyecto.

■ 7.6 BLOQUEOS HABITUALES DE UN EMPRENDEDOR EN LA ETAPA DE PROTOTIPADO

- Dificultad para asentar la idea. No tener del todo claro qué necesidad satisface.
- Dificultad para descartar partes de la idea y determinados clientes. Atreverse a definir perfiles de clientes, renunciando a otros.
- Dificultad para pensar en todas las aristas o caras del negocio, lógico en esta fase, puesto que estamos en fase de prototipado y en estudio de nuestros potenciales clientes.

■ 7.7 BLOQUEOS ASOCIADOS A LA DISCAPACIDAD EN LA ETAPA DEL PROTOTIPADO

- En la mayoría de los casos, los emprendedores han tenido experiencias, directa o indirectamente relacionadas con la idea de negocio planteada. Es habitual que existan frenos por parte de la familia, el entorno o las personas de apoyo que no hayan experimentado en sus carnes la posibilidad o necesidad de emprender.
- En esa fase de prototipado, no se suelen observar por parte de los emprendedores bloqueos asociados a la discapacidad. Sus dudas han sido despejadas en fases anteriores, y si persisten dificultades, son conscientes de ellas.

■ 7.8 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS EN LA ETAPA DEL PROTOTIPADO

- Indagar sobre como asentar la idea. Profundizar, hacer preguntas relevantes, en definitiva, testear si nuestra propuesta de valor tiene impacto.
- Contrastar con otras personas, en particular con posibles potenciales clientes, asociados a nuestra propuesta de valor.
- Promotores positivos: gente que confíe en nosotros y crea que es posible.
- Cambio de creencias sobre nuestras capacidades y lo que significa ser emprendedor.
- Catas de emprendimiento: inspiración con visitas de exploración a empresas reales del mismo ámbito o sector.

Fase de exploración y observación en la que recomendamos a la entidad que complemente su ecosistema con referentes en el ámbito del emprendimiento y la empresa. Es el momento de abrirse al mundo.

■ 8. PILOTAJE

■ 8.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL PILOTAJE?

El objetivo del pilotaje es: **Aprender** que desean quienes podrán ser nuestros clientes, y cómo solucionar sus problemas.

- Nos permite contrastar nuestro modelo (prototipo), con la realidad (que esperan y necesitan nuestros clientes).
- Permite identificar desviaciones y corregirlas, para adaptarlas a las necesidades de nuestros clientes.
- Nos permite aprender de la forma más rápida, antes de acometer inversiones importantes.
- Permite aprender cuáles de nuestros esfuerzos están creando valor y cuáles son un despilgarro. Es importante, identificar el despilgarro para, si es posible, eliminarlo, o al menos ajustarlo en la medida de lo posible.
- Nos permite entender a nuestros posibles clientes (u otros agentes), para poder satisfacer sus deseos.
- Saber sistemáticamente, qué es lo que hay que crear, sobre todo, no perder de vista el PARA QUÉ de nuestro emprendimiento.

■ 8.2 ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL PILOTAJE?

El pilotaje es una fase en la que sometemos nuestro prototipo a la realidad. Hasta ahora, nuestro prototipo era un conjunto de hipótesis. En el pilotaje, contrastamos todas esas hipótesis con la realidad, con nuestro entorno y con el mercado. Ponemos nuestros productos o servicios a disposición de nuestros potenciales clientes (arquetipos) para que los usen.

El pilotaje sirve para verificar de la forma más rápida cómo crear un negocio sostenible económicamente, responsable socialmente y respetuoso con el ecosistema.

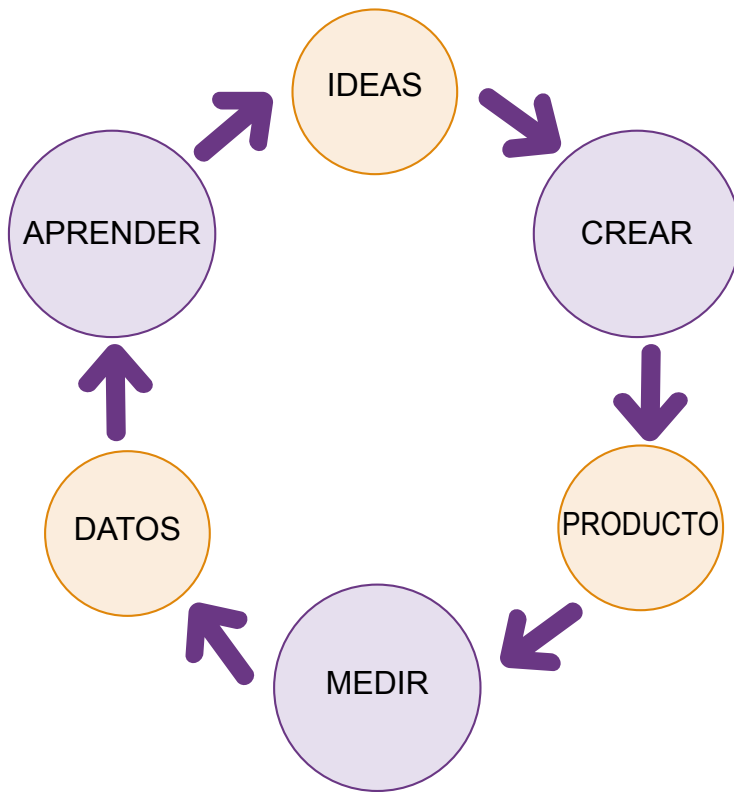
- Identificar los aciertos en nuestras hipótesis y seguir adelante, reforzándolos.
- Identificar los errores en nuestras hipótesis e introducir los cambios oportunos (pivotar).

■ 8.3 PRINCIPALES IDEAS DEL PILOTAJE

- Durante la fase de pilotaje, nuestro principal objetivo es aprender. Saber qué elementos de nuestro prototipo (o estrategia) están funcionando, para llevar a cabo nuestra visión, y cuáles son disparatados.
- Aprendizaje validado: Proceso para demostrar empíricamente que nuestro equipo ha descubierto información valiosa sobre las posibilidades presentes y futuras de nuestro negocio.
- Todo lo que hacemos en la fase de pilotaje, se concibe como un experimento diseñado para alcanzar el aprendizaje validado. El aprendizaje cualitativo debe acompañar las pruebas cuantitativas.

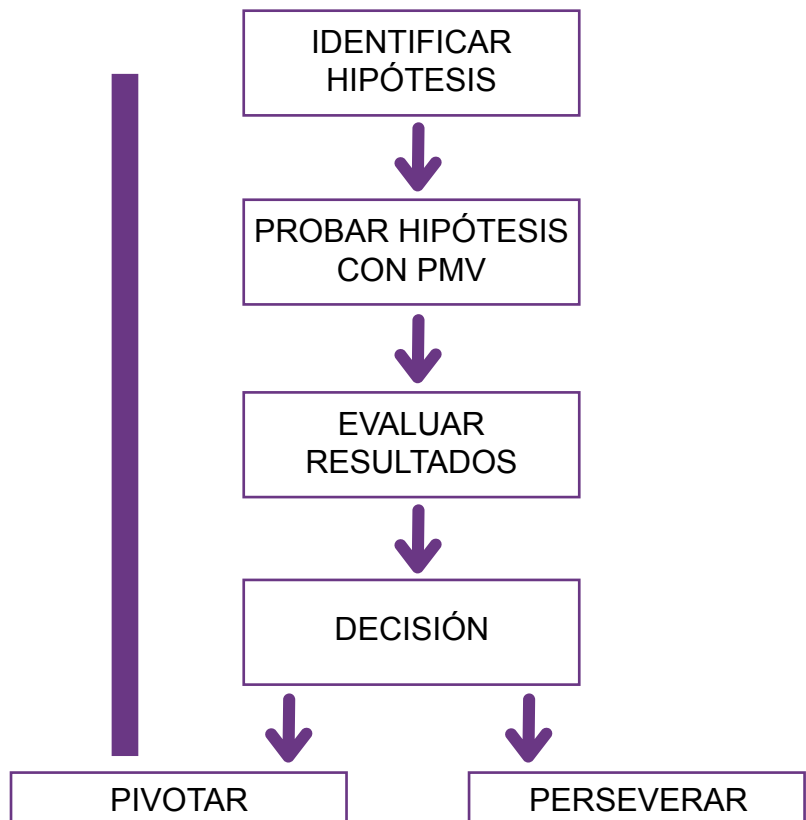
Nuestra visión se desglosa en 2 hipótesis subyacentes básicas, que debemos contrastar en el pilotaje:

1. Hipótesis de valor: prueba que nuestro prototipo aporta valor a nuestros clientes (arquetipos) cuando lo usan.
2. Hipótesis de crecimiento: prueba cómo los nuevos clientes descubren que nuestra propuesta les aporta algo nuevo.



La imagen representa el proceso circular de creación de un negocio, desde la idea de partida, pasando por, la creación o conceptualización de nuestro negocio, el diseño de nuestro producto o servicio, la determinación de nuestros impactos y su medición, la gestión de todos estos datos (enfocado en el modelo de gestión de nuestro negocio), hasta llegar a analizar lo que hemos aprendido en todo este proceso. Al ser un proceso circular, después de evaluar lo aprendido, volvemos a generar nuevas ideas.

La imagen representa de forma conceptual un proceso, desde la identificación de hipótesis, pasando por la necesidad de probar o testear dicha hipótesis, la evaluación de los primeros resultados obtenidos, y las decisiones que debemos tomar. A partir de aquí, tenemos dos posibilidades: seguir adelante o pivotar para volver a identificar las hipótesis de partida.



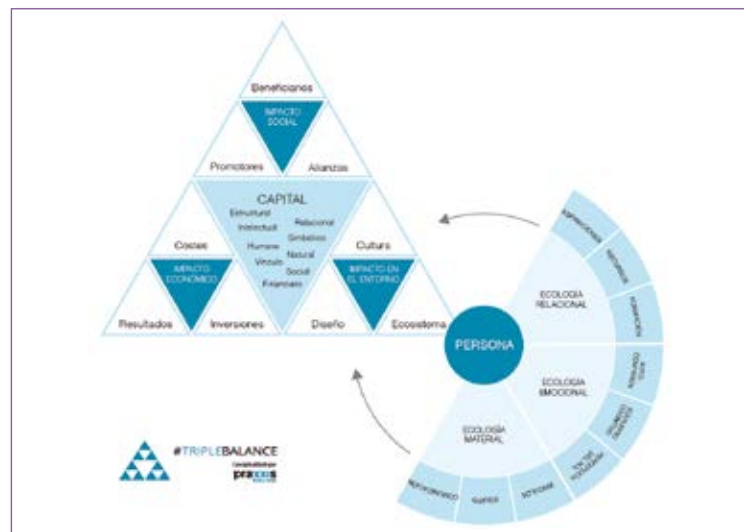
✓ ¿Cómo lo hacemos?

- Identificamos los aspectos que son suposiciones y no hechos: Hipótesis subyacentes
- Buscamos formas para probar estas hipótesis: Interacción con los clientes (arquetipos) para obtener su feedback.
- Definimos criterios de medición, desde los impactos generados o pendientes de generar, con indicadores de resultados. Para ello, podemos utilizar la metodología y herramientas desarrolladas por Praxis para analizar, medir y evaluar:

📄 HERRAMIENTA TRIPLE BALANCE



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha y kit correspondientes](#).



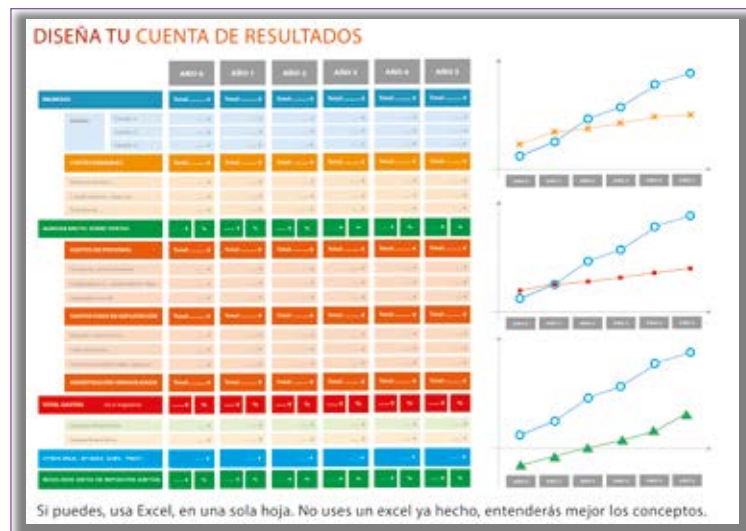
Hoy en día, es imposible pensar que la empresa es solo una forma de producir y que su principal objetivo es maximizar sus beneficios económicos. Ya no es posible una sociedad avanzada, sin empresas que le den sentido a lo que producen y, sobre todo, a cómo lo producen; para ello, evalúan su actividad teniendo en cuenta, además de los aspectos económicos, su impacto social y medioambiental. Esa metodología se llama Triple Balance: <http://www.praxis.es/es/noticias/noticias/165>

Con muchos de los datos hasta ahora recopilados, podemos comenzar a elaborar nuestro **Sistema económico – financiero**. Este es uno de los planes operativos imprescindibles. Nos detendremos para trabajar en él:

HERRAMIENTA SISTEMA ECONÓMICO - FINANCIERO



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).



La clave fundamental de los modelos de negocio del siglo XXI es la transparencia informativa y la implantación de sistemas de gestión que mantengan el equilibrio, no solo en los aspectos económicos de nuestra gestión, sino también, en los aspectos sociales y ecológicos.

Se recomienda seguir completando la **herramienta Identificación de las necesidades del emprendedor**, en base a los avances realizados, así como el **Plan de Negocio** iniciado en la fase anterior.

■ 8.4 BLOQUEOS HABITUALES DE UN EMPRENDEDOR EN LA FASE DE PILOTAJE

- Dificultad para identificar hipótesis.
- Saber cómo diseñar un sistema de indicadores que nos permita medir el retorno de los impactos buscados.
- Llegar al cliente: cómo, cuándo y a través de qué canal.
- Tomar decisiones sobre cuándo perseverar y cuándo pivotar.

■ 8.5 BLOQUEOS ASOCIADOS A LA DISCAPACIDAD EN LA FASE DE PILOTAJE

- Salir de un entorno protegido de la entidad a la realidad.

■ 8.6 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS EN LA FASE DE PILOTAJE

- Apoyo con primeros clientes. Facilitar y aportar clientes.
- Apoyo para identificar hipótesis.
- Apoyo para la definición de impactos e indicadores, y la forma de explotar esta información.
- Apoyo con contactos y comunicación para acceso a clientes.
- Apoyo en la toma de decisiones, aportando seguridad.

Es el momento en el que la entidad cambia de rol y transita del acompañamiento a explorar otros roles como cliente, socio, etc.

■ 9. PUESTA EN MARCHA

■ 9.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ETAPA DE LA PUESTA EN MARCHA EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?

Es el momento crítico en la toma de decisiones. Supone el primer punto de no retorno, y en el que hay que revisar resultados de las fases de prototipado y pilotaje.

En ningún caso es un fracaso no poner en marcha un proyecto de empresa tras una fase de pilotaje. Deberemos tomar la decisión en base a los impactos buscados e indicadores de resultado de la etapa anterior, y siempre, incorporar el aprendizaje generado en la persona y en la organización, haciéndolo visible y considerando este aprendizaje como un punto de partida para un nuevo pilotaje o para un nuevo camino del emprendedor.

■ 9.2 ¿EN QUÉ CONSISTE LA PUESTA EN MARCHA EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?

La etapa de puesta en marcha consiste en ejecutar un plan de negocio y convertir la idea en una realidad.

Es una etapa crucial en el desarrollo de una empresa, y de especial vulnerabilidad también.

Llegados a este punto, el emprendedor ya está preparado para empezar a escribir su plan de negocio, también llamado: plan de empresa, plan de viabilidad... Recopilando las reflexiones y propuestas de las etapas anteriores y habiendo aplicado las herramientas de las anteriores fases, no va a resultar complicado concebir un documento que reúna

los planes operativos que sean necesarios plantear. Por ejemplo, ya habréis pensado en las características del producto / servicio, como se va a comercializar, su plan de comunicación o la organización del equipo...

El siguiente paso será precisar los trámites para la puesta en marcha, es decir, se trata de identificar todos los aspectos legales y fiscales que se precisan realizar para poder empezar.

■ 9.3 BLOQUEOS HABITUALES DE UN EMPRENDEDOR EN LA ETAPA DE PUESTA EN MARCHA

- Angustia vital. Ya no es un juego.
- Tomar la decisión de ponerlo en marcha o no.
- Sensación de punto de no retorno.
- Recursos económicos para poner en marcha el negocio.
- Contar con los socios o equipo adecuados.
- Forma jurídica más conveniente.
- Miedo a que las decisiones tomadas sean las acertadas (forma jurídica, pacto de socios, etc.)
- No haber recibido a tiempo financiación para la puesta en marcha, ya que, sin ellas puede cambiar parte del planteamiento, propuesta de valor, productos, servicios...

■ 9.4 BLOQUEOS ASOCIADOS A LA DISCAPACIDAD EN LA ETAPA DE PUESTA EN MARCHA

- Posible pérdida de recursos o servicios asociados a la discapacidad.
- Miedo a la posible pérdida de apoyos.
- Tener los recursos y no poder disponer de ellos (el control sobre los mismos puede que lo ejerzan terceras personas).

■ 9.5 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS EN LA FASE DE PUESTA EN MARCHA

- Trabajo sobre la confianza y gestión de la tensión, frustración, incertidumbre, así como cualquier otro factor que dificulte la toma de decisiones.
- Formación a tres niveles:
 - técnica profesional,
 - aspectos claves de la gestión,
 - asunción de riesgos y rol del emprendedor: toma de decisiones y condición de emprendedor frente al trabajador.
- Apoyo en la búsqueda de inversores y financiadores.

Es el momento más crítico. Supone asumir ya riesgos reales. En esta fase, la entidad, tendrá que acompañar al emprendedor y a su entorno.

La decisión la tiene que tomar el emprendedor, con los tiempos que necesite para madurar la decisión. No debe tomar la decisión en base a la orientación de resultados inmediatos.

■ 10. GESTIÓN

■ 10.1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA GESTIÓN EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?

- Porque abarca todas las decisiones que se tomarán después de la puesta en marcha del negocio. El emprendedor debe haber trabajado la seguridad y confianza en si mismo.
- Porque estas decisiones afectan al negocio, pero también pueden afectar al propio emprendedor, sus empleados, familia...

■ 10.2 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?

Tras la puesta en marcha del negocio, la gestión es la toma de decisiones que afecta al desarrollo del negocio y a la implicación de las personas emprendedoras. Habrá que tomar decisiones, entre otras, sobre:

NEGOCIO EMPRENDIDO	PERSONA
<ul style="list-style-type: none">• Prestación del servicio• Comercialización y comunicación• Gestión económica y legal• Relaciones con socios y colaboradores• Estrategia	<ul style="list-style-type: none">• Su situación psicológica• Sus relaciones• Su capacidad económica



En las fases iniciales no se puede ver la gestión del negocio de forma independiente de sus promotores.

Estas decisiones irán encaminadas a que el negocio sea sostenible en el tiempo a nivel económico, social y ecológico. Para ello, recomendamos utilizar la herramienta **Cuadro de Mando Integral – CMI**, la cual ya hemos trabajado junto al Triple Balance, en la anterior fase del proceso.

HERRAMIENTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Pincha en la siguiente imagen, para descargar la herramienta. Para conocer cómo utilizarla, puedes descargar también [su ficha correspondiente](#).

#TRIPLEBALANCE DEFINIR LAS MÉTRICAS DE MI NEGOCIO (desplegables)
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ESFES	DIMENSIONES	SELECCIONAR EL INDICADOR MÁS IMPORTANTE Para ello se debe utilizar el menú desplegable	SELECCIONAR LA UNIDAD DE MEDIDA Para ello se debe utilizar el menú desplegable de U.M.	SELECCIONAR EL TIPO DE MEDICIÓN Para ello se debe utilizar el menú desplegable	SELECCIONAR EL PERÍODO DE MEDICIÓN Para ello se debe utilizar el menú desplegable
ESFES DE TIPO ECONÓMICO	RENTABILIDAD	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR
	VENTAS	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR
	REVENIDOS	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR
ESFES DE TIPO AMBIENTAL	EMISIÓN DE CO ₂	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR
	CONSUMO DE ENERGÍA	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR
	RECURSOS HUMANOS	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR
ESFES DE TIPO SOCIAL	RENTABILIDAD SOCIAL	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR
	PROCESOS PRODUCTIVOS Y OPERATIVOS	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR
	RENTABILIDAD SOCIAL	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR	SELECCIONAR



Se denomina Cuadro de Mando Integral (CMI), a una herramienta de gestión, concebida para medir la evolución de la actividad de la empresa, y sus resultados, a medio y largo plazo. El practicar con ella, aportará un punto de vista estratégico y una perspectiva general y cuantificada de tu negocio.

La toma de decisiones pasa por:

- Planificar: fijar los objetivos del negocio, en cuanto a los resultados: Cuenta de Resultados y recursos a invertir.
- Organizar: asignar y coordinar las diferentes tareas, definiendo quién, cómo y cuándo se van a ejecutar.
- Integrar: motivar, impulsar y cohesionar a las distintas personas participantes.
- Evaluar: revisar el trabajo, con el objetivo de subsanar los posibles defectos, y alcanzar los objetivos previstos.

■ 10.3 ¿QUÉ DECISIONES HABRÁ QUE TOMAR EN EL NEGOCIO EMPRENDIDO?

- Prestación del servicio: selección de proveedores, compras, procesos de trabajo, sistemas de control de calidad, reparto de funciones, plazos de ejecución...
- Comercialización y comunicación: fijación de precios, elaboración de presupuestos y su revisión, modificación en las características del producto/servicio, relación con clientes (actuales y potenciales), campañas de comunicación y publicidad, gestión de web y redes sociales...
- Gestión económica y legal: cobros y pagos, contabilidad general y analítica, presupuesto de gestión y de tesorería, obligaciones fiscales, decisiones de inversión o endeudamiento, gestión y actualización de permisos y licencias, actualización de documentos legales y notariales...
- Relaciones con el entorno: entre los socios, con los empleados (si se contrata personal), con colaboradores, consultores / asesores, clientes, proveedores..., y con la entidad social impulsora.
- Estrategia: seguir (medir, comparar con lo previsto, evaluar, decidir y corregir) el plan de negocio en los aspectos anteriores e innovar para mejorar, cambiar (pivotar) o incorporar nuevos servicios...

En el caso de las personas emprendedoras, deberán decidir hasta dónde llegar en:

- Su situación psicológica: disposición a asumir riesgos, tolerancia al estrés o a la frustración, capacidad para la toma de decisiones...
- Sus relaciones: pérdida de relaciones por centrarse en el negocio, confianza o desconfianza en colaboradores clave, gestión de las relaciones con su entorno empresarial...
- Su capacidad económica: inversiones adicionales, decisiones de endeudamiento o aval personal, incremento o reducción del ingreso mensual...

■ 10.4 BLOQUEOS HABITUALES DE UN EMPRENDEDOR EN LA ETAPA DE GESTIÓN

- Decisiones sobre los socios: incorporar a uno nuevo o promover la salida de un socio actual.
- Aferrarse al plan diseñado, aunque no se consigan los resultados previstos.
- Gestión de plazos: retrasar decisiones fundamentales o no tener suficiente paciencia.
- ¿Cuándo pivotar (cambiar el modelo de negocio)?
- Aportar más recursos económicos.

■ 10.5 BLOQUEOS AÑADIDOS A LA DISCAPACIDAD EN LA ETAPA DE GESTIÓN

- Autonomía en la toma de decisiones frente a la entidad impulsora y/o la familia.
- Prejuicios de posibles financiadores, clientes o proveedores ante un emprendedor con discapacidad.

■ 10.6 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS EN LA ETAPA DE GESTIÓN

- Apoyo para la gestión de su situación personal.
- Experiencias de otros emprendedores, en especial, en la toma de decisiones difíciles.
- Acompañamiento de expertos en aspectos técnicos.
- Formación continua frente a nuevos retos del negocio.

■ 10.7. MODELOS A CONSIDERAR EN ESTA ETAPA

■ 10.7.1. FRANQUICIAS

La franquicia es un modelo por el que una empresa puede optar cuando se plantea su estrategia de expansión. Para ello, debe tener:

- Una propuesta de valor y un modelo de negocio contrastado, que está funcionando, materializado en una marca reputada.
- Un mercado en expansión.

El modelo de franquicia se basa en la puesta a disposición de un emprendedor de una marca, un modelo de negocio y, en algunos casos, una central de compras, para que el emprendedor lo explote bajo determinadas condiciones, pagando por ello unos royalties.

En España, hay más de 1.200 franquicias activas, que generan más de 250.000 empleos. Siendo un modelo que ha crecido mucho en los últimos años, aunque, afectado por la destrucción de empleo y la escasez de espíritu emprendedor, también ha generado buenas ideas de negocio. No obstante, no todas son válidas en este modelo.

En el Programa piloto de EmcA se experimentó con varios ejemplos, que podrían ser interesantes.

✓ inversión:

La necesidad de inversión es muy variada cuando hablamos de franquicias. La horquilla es inmensa. Dentro de las franquicias, contamos con las denominadas franquicias “lowcost”, que son aquellas cuya inversión inicial está por debajo de los 60.000 €. Este tipo de franquicias está últimamente creciendo bastante en España, sobre todo a consecuencia de la última crisis económica.

El importe de la inversión, se ve especialmente afectado en función de:

- si necesitamos o no un local comercial y de la tipología de éste (ubicación, superficie, características...).
- En el caso de negocios de venta de mercaderías, el volumen de la inversión se verá más afectado, a causa del volumen de mercaderías iniciales que necesitemos para poner en marcha el negocio.

✓ Financiación:

Suele ser más sencillo (o menos complicado), obtener financiación para montar una franquicia que para poner en marcha un negocio nuevo. La clave está en que, en el caso de la franquicia, el modelo de negocio está testado y, por lo tanto, el riesgo supuestamente es menor.

Cuando queremos iniciar un negocio nuevo y queremos financiación, nuestro financiador tiene que creerse el modelo de negocio que hemos diseñado. Antes de ponerlo en marcha, el modelo de negocio no es más que una hipótesis (pilotada o no). En la franquicia, el modelo de negocio ya ha sido contrastado con la realidad y se ha demostrado que funciona.

✓ Sectores:

Si bien las franquicias están presentes en muchos sectores económicos, los sectores más propensos son los de ocio y restauración. Este último es, con diferencia, el que lidera

el mundo de las franquicias. Otros también populares son: moda, salud y belleza, etc. En los Hackathones que se organizaron en el Programa piloto de EmcA, se comprobó que diversas personas con discapacidad, y sus entidades de referencia, manifestaban interés en este modelo de negocio, en sectores como:

- comercio al por menor: comercios de deporte, jugueterías, librerías, floristerías...,
- hostelería, restauración,
- servicios: limpieza y mantenimiento en general,
- tecnología: venta y reparación de equipos informáticos, móviles, complementos y accesorios, instalación de fibra.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Modelo de negocio testado	Poca libertad para decidir
Marca y estilo definido	Poca personificación del emprendedor
Rapidez. Saltarse las etapas de ideación a puesta en marcha	Poca creatividad y apropiación
Simplificación de la gestión	Poco control sobre los errores de gestión
Menor riesgo	Gran parte de la responsabilidad está delegada.
Estrategia e innovación constante simplificada, en manos de otros	Poca creatividad y libertad
Mayor facilidad acceso financiación	Menor rentabilidad

Ventajas e inconvenientes desde el punto de vista del emprendedor:

La principal ventaja es que, bien elegida la franquicia, los riesgos son menores, además de que es una buena opción para quien no tiene una propuesta de valor contundente.

A cambio, se pierde libertad y creatividad, y la rentabilidad suele ser menor que en un negocio creado por uno mismo.

A la hora de definir las ventajas e inconvenientes, conviene tener claro que es muy subjetivo, ya que lo que para una persona puede ser una ventaja, para otra puede ser un problema.

Para cualquier emprendedor, con y sin discapacidad, el modelo de franquicia es eficaz para quien:

- no está en condiciones de desarrollar estrategias e innovación constante.
- no tiene una propuesta de valor clara sobre lo que quiere montar.

Por otra parte, es muy poco adecuado para quien:

- tiene una idea clara de lo que quiere montar.
- quiere impregnar su negocio con su personalidad y valores, con una forma determinada de hacer las cosas.
- quiere controlar cada decisión, respecto a cada aspecto del negocio: marca, comunicación, producto, etc.

■ 10.7.2. DOS INTERESANTES MODELOS INTERRELACIONADOS: INTRAEMPRESARISMO Y LANZADERAS

Hay dos modelos que pueden resultar especialmente interesantes, cuando se trata de apoyar el emprendimiento con apoyo. Son dos modelos contrastados, de los que existen casos de éxito en emprendimiento inclusivo en España.

Ambos modelos están interrelacionados, en el sentido de que puede establecerse un modelo combinado que enlace diferentes partes de cada uno de ellos.

INTRAEMPRESARISMO:

Este es un modelo interesante por el que las entidades pueden optar, para desplegar el emprendimiento con apoyo, en el caso de personas con discapacidad, sobretudo en entidades que poseen un centro especial de empleo (CEE) o un centro ocupacional (CO), con vocación de producción hacia el mercado.

Este modelo se basa en que, el emprendedor empieza su andadura empresarial en el seno de la entidad, abriendo una nueva línea de negocio, dentro de una estructura previamente existente.

Cuando uno o varios usuarios del CEE o CO, manifiestan pasión y capacidad para emprender, la entidad facilita el que estos usuarios impulsen una nueva línea de negocio. Con el tiempo, y cuando la nueva línea de negocio esté madura, se puede optar por dos opciones:

- continuar dentro de la estructura de la entidad.
- salir de la estructura y poner en marcha una nueva empresa, con esa misma propuesta de valor contrastada y rodada dentro de la entidad.

✓ Características del modelo:

VARIABLE	ENTIDAD	EMPRENDEDOR(ES)
Papel, funciones, roles	Facilita la nueva línea y la supervisa	Lidera(n) la nueva línea
Decisiones	Estructura, vínculo, estrategia	Modelo de negocio
Recursos	Espacios, clientes, personal	Trabajo
Incorporación	Promueve la incorporación de nuevos usuarios	Abierto a la incorporación
Relaciones	Empleador	Trabajadores
Motivaciones	EmcA	Propuesta de valor
Propiedad	Propiedad legal	Propiedad emocional

✓ Principales fortalezas de este modelo:

- El emprendedor está acompañado y cuenta con apoyos naturales.
- La iniciativa cuenta con toda la estructura organizacional de la entidad.
- La iniciativa cuenta con el respaldo legal y financiero de la entidad.
- El emprendedor se centra en su propuesta de valor, dejando de lado determinados aspectos empresariales.

LANZADERA E INCUBADORA:

Este modelo se basa en, que una estructura de tercer nivel brinda cobertura legal y servicios, a iniciativas empresariales desde la fase de pilotaje a la de consolidación.

La entidad constituye una nueva forma jurídica (por ejemplo, una cooperativa) que irá integrando equipos de diferentes iniciativas emprendedoras, siendo cada iniciativa nueva, una línea de negocio, y sus emprendedores, socios de la cooperativa.

Un emprendedor viene con una idea de negocio, que quiere pilotar y poner en marcha. Para ello necesita una forma jurídica. La entidad le acoge en su cooperativa como socio. Desde ahí, el emprendedor individual o equipo, desarrolla/n su pilotaje, y posteriormente la puesta en marcha, bajo el paraguas de la cooperativa liderada por la entidad. Una vez que la iniciativa empresarial está consolidada, se desvincula de la cooperativa, y sale al mercado por su cuenta.

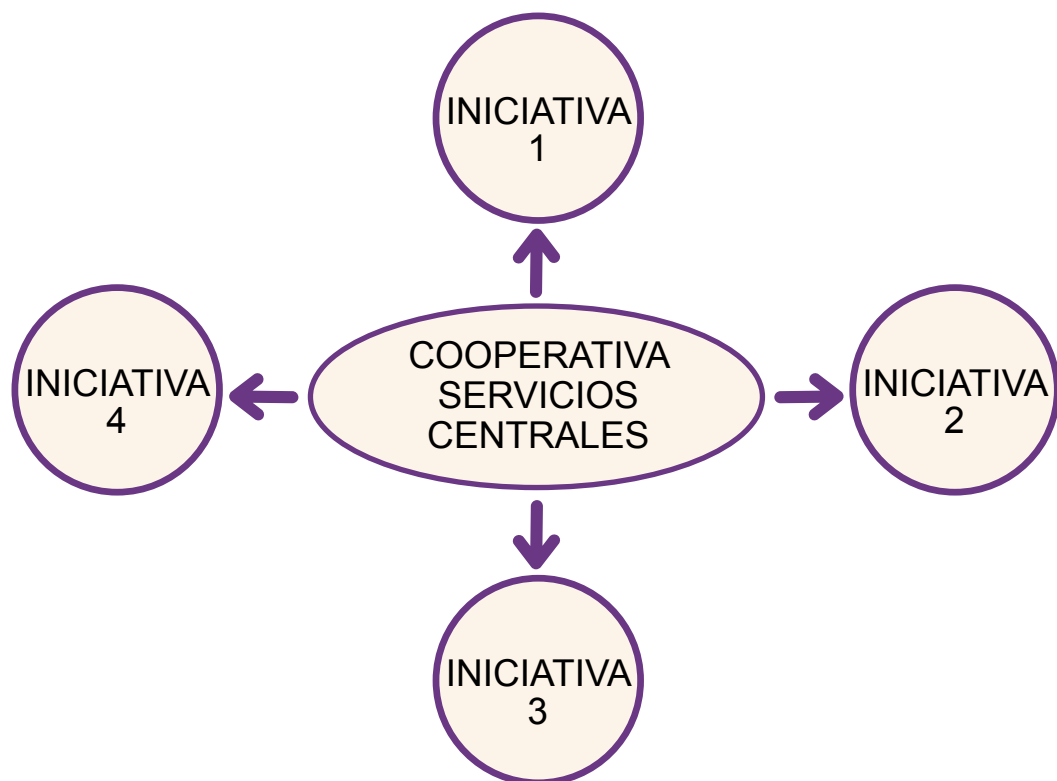


Este modelo, además, de prestar la forma jurídica, puede optar por un modelo de servicios centrales compartidos, que presten servicios de asesoramiento y consultoría a las iniciativas. En este caso, la cooperativa puede prestar sus áreas de comercialización, administración, compras, etc. a los emprendedores. De esta forma, la iniciativa se centra en el modelo de negocio, sin tener que abordar el modelo de organización, ni el de gestión. Es decir, el emprendedor se centra en su propuesta de valor y demás elementos del modelo de negocio, sin dedicar energía y esfuerzo a la parte más empresarial o de gestión, por la que se siente apoyado por su entidad.

✓ Características:

Las diferentes iniciativas son independientes entre sí.

Cuando una iniciativa llega a la madurez, abandona la cooperativa, y sale al mercado con su propia forma jurídica y marca.



VARIABLE	ENTIDAD	EMPRENDEDOR(ES)
Papel, funciones, roles	Facilitadora, proveedora de servicios	Lidera(n) la nueva línea
Decisiones	Apoyo	Todas
Recursos	Espacio y servicios centrales. Asesoramiento y consultoría	Trabajo
Incorporación		Decisión de ellos
Relaciones	Socios	Socios
Motivaciones	EmcA	Propuesta de valor
Propiedad emocional y/o legal	Legal	Ambas

✓ Principales fortalezas de este modelo:

- El emprendedor está acompañado y cuenta con apoyos naturales.
- La iniciativa cuenta con servicios centrales, descargándose de trabajo más administrativo y de gestión.
- Los emprendedores tienen plena autonomía.
- La iniciativa cuenta con una forma jurídica y estructura consolidada.

En esta fase, el emprendedor debería tener cierta autonomía, aunque habrá que estar siempre atentos a los apoyos a proporcionar en cualquier momento.

■ 11. CONSOLIDACIÓN

■ 11.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CONSOLIDACIÓN EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?

Consolidar nuestro emprendimiento supone:

- Reformular nuestros objetivos estratégicos a la vista de una nueva situación detectada por el análisis de las condiciones del entorno (bienestar de los emprendedores, apoyos prestados y necesarios, nuevas tecnologías, variaciones de la demanda, etc.).
- Revisar la situación del negocio partiendo de un diagnóstico sistemático de cada una de sus áreas funcionales.
- Elaborar un plan de mejora consecuente con el diagnóstico de partida y con los objetivos estratégicos propuestos, introduciendo los cambios indispensables y razonables.

■ 11.2 ¿QUÉ ES LA CONSOLIDACIÓN EN UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?

Impulsar la sostenibilidad del emprendimiento pasa por un profundo conocimiento de las competencias y habilidades personales de los emprendedores implicados, de su capacidad para adaptarse al cambio, para asumir riesgos, para superar las barreras del camino, para comunicar, potenciar su creatividad, y sobre todo dotarles de herramientas que les empoderen para confiar en su pasión y la fuerza de sus valores. Estos son algunos de los pilares en los que se debe prestar atención en la fase de consolidación.

Se trata de acompañar a los emprendedores para entender el camino recorrido y seguir atentos a los momentos críticos, con el fin de llegar a cumplir sus objetivos personales y profesionales. Hay que identificar los actores que pueden condicionar

positiva o negativamente sus propios actos, y tomar las mejores decisiones, así como dotarles de esa hoja de ruta que cualquier emprendedor necesita, de común acuerdo con las personas que les apoyan.

Consolidar el negocio significa, en definitiva, tener previsto un abanico de medidas a disposición del emprendedor: asesorarse para aprovechar oportunidades, valorar junto a él la gestión de riesgos calculados, hacerse entender los impactos y beneficios que tiene la actividad y tomar conciencia del valor que se genera para él, para el entorno y para la sociedad.

En esa fase de consolidación, se prestará especial atención a los riesgos a asumir a medio y largo plazo, para que los emprendedores no se vean afectados. Se contemplará un plan de contingencias en caso de no ser sostenible el negocio.

El plan de consolidación

El plan de consolidación viene a atender la necesidad de garantizar la sostenibilidad del negocio, considerando, según la actividad, la realidad de la empresa tal como es y cómo se supone que va a evolucionar a medio plazo.

Se trata de analizar distintos aspectos:

- El diseño estratégico: con diagnóstico y análisis del modelo actual de negocio, su gestión y planificación estratégica, análisis de procesos desde la perspectiva del aprendizaje, cuestionamiento de los objetivos y resultados hasta ahora buscados...
- La capacidad creativa: análisis de los factores críticos para la sostenibilidad, la generación de valor, la generación de entornos innovadores, la organización con equipos multidisciplinares...
- La situación comercial: incluye la revisión de la propuesta de valor, la gestión de las necesidades y expectativas, las estrategias de marketing...
- Tecnologías de la información y la Comunicación: incluye analizar la importancia de la innovación, el análisis del desarrollo de nuevas herramientas de comunicación y marketing entorno a las redes sociales.

- Capacidad de negociación y comunicación: incluye el desarrollo de las competencias de comunicación de los emprendedores, para aplicarlas con efectividad ante diferentes auditorios: clientes, inversores, Administración, etc... preparación de presentaciones, comunicación no verbal, verbal, soportes visuales y auditivos...
- Finanzas, entorno fiscal y mercantil (revisar los criterios de elección de las formas jurídicas, incluyendo los conceptos del Cuadro de Mando Integral Triple Balance -quién, cómo y cuándo-, teniendo en cuenta la parte económica, social y ecológica).
- Profundización en los aspectos económicos, perspectivas financieras y análisis de resultados (cuenta de pérdidas y ganancias, cuenta de resultados analítica, rentabilidad). Aspectos presupuestarios y financieros de los proyectos (presupuestos, costes, inversiones, tipos e instrumentos de financiación). Rentabilidad y rendimiento de los proyectos, análisis de las inversiones y su retorno.
- RR.HH.: incluye analizar los recursos disponibles y necesarios desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, la gestión de equipos, la gestión del tiempo, de la delegación y de los conflictos, el análisis y planificación de plantillas, reclutamiento y selección, contratación, formación, evaluación del desempeño, política retributiva.

■ 11.3 BLOQUEOS HABITUALES EN LA FASE DE CONSOLIDACIÓN DE UN NEGOCIO

- Variación entre resultados reales y planteamientos iniciales del plan de negocio, algo normal en cualquier empresa. En el caso de los emprendedores, genera dudas sobre si las decisiones tomadas han sido las correctas.
- Discernir entre decisiones estratégicas, operativas, administrativas y legales.
- Decisiones a tomar sobre incorporación de nuevos perfiles para cubrir determinadas necesidades de la empresa, no contempladas en el arranque.
- Cansancio porque el proyecto entra en fase de rutina.
- Necesidad de adaptarse a los posibles cambios del mercado y del entorno.

✓ Bloqueos si el negocio va bien:

- La decisión de crecer o mantenerse.
- Si se decide crecer, ¿cuál es la estrategia de crecimiento? ¿Cuál es el papel del promotor? ¿gestionar la empresa o dedicarse a lo que le apasiona?

✓ Bloqueos si el negocio va mal:

- Decisiones a tomar sobre “sacrificar” determinados productos o servicios sin rentabilidad o rediseñarlos.
- Decisiones que le preparen para una reducción del negocio o incluso su cierre.

■ 11.4 BLOQUEOS AÑADIDOS A LA DISCAPACIDAD EN LA FASE DE CONSOLIDACIÓN DE UN NEGOCIO

- Suele ocurrir que, en una fase de consolidación, las personas de apoyo, muy implicadas al principio, estén menos presentes, pudiendo producir sensación de soledad en la gestión cotidiana del negocio. En EmcA, el papel asumido por la entidad es fundamental desde el principio, siendo el papel de apoyo de la persona, el de facilitador o de socio. Si el papel es de socio, se aconseja estar presente en estas primeras fases, hasta la consolidación del emprendimiento; o en caso de que se tenga que retirar, sería conveniente ayudar al emprendedor a buscar otro/s socio/s estratégico/s.



■ 11.5 APOYOS GENÉRICOS Y ESPECÍFICOS EN LA FASE DE CONSOLIDACIÓN DE UN NEGOCIO

- Disponibilidad de apoyos en el plano empresarial y profesional.
- Disponer de un espacio de aprendizaje, donde compartir experiencias con otros emprendedores.
- Ante determinadas situaciones, recurrir a expertos para superar los bloqueos y apoyo en la toma de decisiones.

Independientemente de cómo haya ido el negocio, el emprendedor habrá cambiado de rol y habrá generado aprendizaje.

El papel de la entidad es acompañar al emprendedor a hacer lectura de su proceso y extraer aprendizaje propio para seguir alimentando su proyecto.



E

Otros recursos

“SI PUEDES SOÑARLO, PUEDES HACERLO”.

■ 12. DESIGN THINKING

No queríamos dejar sin explicar en este manual sobre Emprendimiento con apoyo, en qué otra metodología nos hemos basado para la creación de la Metodología de EmcA.

Las personas hoy en día necesitamos creatividad para procesar la información. Necesitamos tener habilidades creativas para la resolución de problemas complejos y para la generación de nuevas ideas innovadoras.

■ 12.1 ¿QUÉ ES DESIGN THINKING?

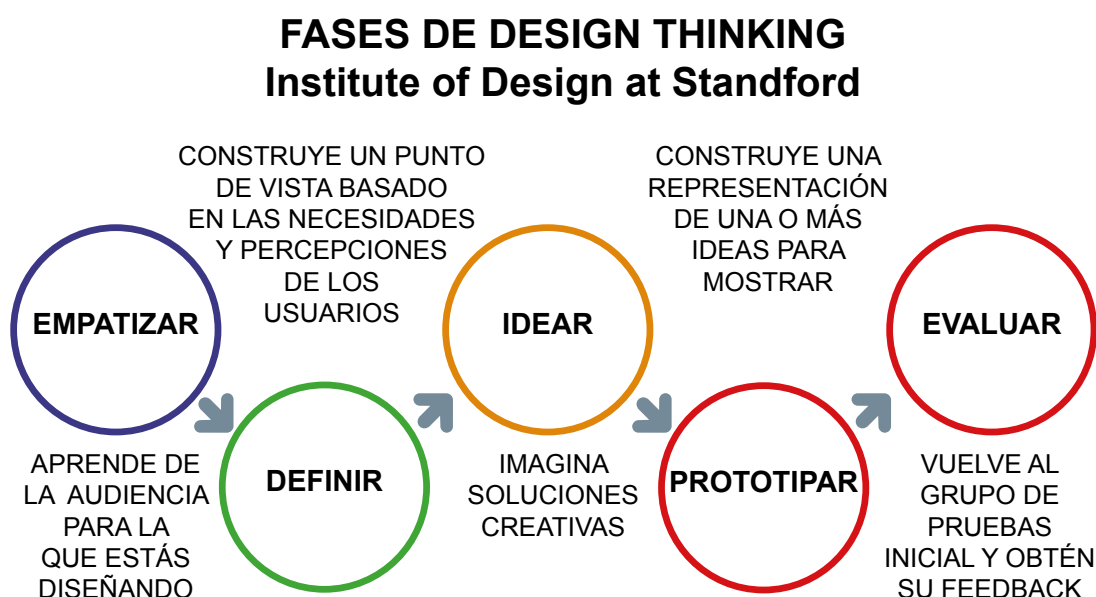
¿Qué significa “**design**”? Significa diseño, pero... ¿qué significa en el contexto en el que nos encontramos? El acercamiento que hacemos de la palabra diseño desde la metodología de Design Thinking, es: “**El diseño surge para resolver problemas**”. Aunque hoy conozcamos formas de hacer e infinidad de soluciones a problemas, todo es susceptible de ser re-pensando y re-diseñado, por lo que hay una oportunidad enorme de mejorar el entorno en el que vivimos.

¿Qué significa “**thinking**”? Pensamiento. Al unir las dos palabras: “**Design Thinking**” nos da una composición literalmente traducida de: “pensamiento de diseño”, que quiere decir, aplicar la forma de pensar del diseño para cualquier aspecto de nuestra vida. En nuestro caso concreto, nos sirve para desarrollar nuevas soluciones empresariales y poner en marcha un proyecto de emprendimiento.

Una de las claves más importantes es entender, qué por encima de todo, el Design thinking es una mentalidad.

No es una ciencia exacta, por lo tanto, no es una ciencia que se aprenda y se reproduzca tal cual. El Design Thinking ofrece un proceso de trabajo para resolver cualquier problema que se presente, pero tenemos que ir aprendiendo y mejorando el proceso a medida que se vaya poniendo en práctica. Una persona no se hace “design thinker” (ni siquiera estudiando esta asignatura), son horas de puesta en práctica, de probar diferentes herramientas, de equivocarse por el camino, de dar marcha atrás, de reconocer lo que mejor funciona... Por eso, no olvidemos, que es muy importante la mentalidad, mantengámonos flexibles, gestionemos la incertidumbre, sigamos haciendo hasta que veamos a donde llegamos, no nos frustremos, y si lo hacemos, no nos detengamos, sigamos probando; no tengamos miedo a hacer las cosas diferentes.

El proceso de trabajo se enfoca y se centra en la persona, por eso decimos que el Design Thinking es una metodología centrada en la persona. Consta de estas 5 fases:



Fuente: <https://steemit.com>

- I). **Empatizar.** Debemos salir a la calle y conversar con quienes podrán ser nuestros clientes, ver cuáles son sus inquietudes y analizar qué es lo que realmente necesitan.
- II). **Definir.** Un problema bien definido es un problema medio resuelto.
- III). **Idear.** Se trata de iniciar una lluvia de ideas pensando que ninguna es realmente mala. Recuerda: a veces, de los planteamientos más absurdos pueden surgir negocios muy provechosos.
- IV). **Prototipar.** Consiste en diseñar prototipos reales para trabajar con ellos y analizar las ideas. Cuanto más sencillos sean estos prototipos mucho mejor (si fuese posible, hacerlo de cartón, papel...), lo fundamental es testear rápidamente la idea.
- V). **Evaluar - testear.** Tras asegurarnos de que la idea desarrollada es la solución al problema, sólo queda implementarla y evaluarla. Es importante, destacar que si la evaluación no es favorable no hay que desanimarse, aquí se trata de equivocarse lo más rápido posible y de insistir y transformar el prototipo, hasta conseguir la solución más adecuada.

La manera en la que enfocamos los proyectos es desde las realidades de las personas, no de las empresas que producen.

El Design Thinking nos invita a incluir el dibujo en nuestra forma de pensar y de trabajar. Nos permite expresar ideas que a veces resulta más complejo hacerlo con palabras. Para ello podemos utilizar la herramienta: “**Visual Thinking**” (pensamiento visual)

■ 12.2 VISUAL THINKING

El Visual Thinking (Pensamiento Visual) se define como la expresión de ideas o pensamientos mediante imágenes representativas. Son simplemente una composición de palabras y dibujos, formando esquemas visuales, para una comprensión rápida e intuitiva, obteniendo una visión global de la situación.

Se trata de una herramienta muy útil cuando realizamos un trabajo en equipo, ya que compartir las ideas en formato visual ayuda a comunicarlas de manera más eficaz que por escrito, incrementando la eficiencia del grupo de trabajo. Es un complemento excelente a la metodología del Design Thinking, especialmente en la fase de ideación.

El pensamiento visual aprovecha la capacidad innata para descubrir ideas que de otro modo serían invisibles, desarrollarlas rápida e intuitivamente y luego compartirlas con otras personas de manera que puedan entenderlas de forma inmediata. No existe mejor forma de constatar que realmente sabemos algo, que dibujándolo

Ayuda a clarificar tu objetivo, mostrándote dónde estás, a dónde quieres ir y cómo. Da confianza y soltura a la hora de hablar en público, y de encontrar los argumentos claves para convencer durante una negociación. Permite construir una presentación clara y atractiva, siendo capaz de generar interés por el proyecto.

Probablemente el ejemplo más antiguo de Visual Thinking sean las pinturas rupestres, donde pudo servirles para organizarse en la caza, al observar ellos mismos el proceso que habían anteriormente dibujado. Pero más allá de esta conjetura, el Pensamiento Visual tiene su origen en 1969, con la publicación del libro “Visual Thinking” escrito por Rudolf Arnheim. Además, Dan Roam, con su libro “Tu mundo en una servilleta”, es considerado hoy en día como uno de los mayores expertos en esta materia.

Dan Roam utiliza esta herramienta como un proceso de 4 pasos, con el que, según él, se consigue explotar mucho más el pensamiento visual, aunque este proceso no tiene porqué ser lineal:

- I. Mirar.** Absorbamos la información visual, recopilamos y seleccionamos lo que nos encontramos frente a nosotros. Sirve para tener una base en la que inspirarnos y de la que extraer conocimientos. En esta primera fase identificamos el problema, las limitaciones que tiene y sus consecuencias.
- II. Ver.** Seleccionamos lo que consideramos interesante y agrupamos esa información a través de las relaciones entre los elementos y pautas. Tratamos de recordar si ya hemos visto algo semejante, si hay algún patrón, algo que destaque o algo que falte.

- III. Imaginar.** Es la fase más creativa en la que interpretamos y manipulamos los elementos que hemos visto para descubrir nuevas pautas y hacerlo más fácilmente comprensible.
- IV. Mostrar.** Compartimos lo que entendemos que significa aquello que hemos visto. A través del feedback del resto de personas, podremos saber si hemos simplificado suficientemente los conceptos, como para hacerlos más fácilmente comprensibles o hay algo que se nos escapa.

A través de todos estos pasos conseguiríamos exponer un mensaje, idea o pensamiento; indagar lo que hay en su base más profunda, observar las relaciones internas y comprender en mayor medida lo que se ocultaba a primera vista.

El objetivo del Visual Thinking o Pensamiento Visual es hacer más comprensible aquello que queremos expresar por medio de la imagen. Formalmente, el pensamiento visual utiliza técnicas de dibujo y de toma de notas que permiten a la persona tratar esa información.

Actualmente, es un recurso muy utilizado en procesos de creación e innovación en grandes empresas. Numerosas compañías de éxito han implantado esta herramienta en los procesos creativos con muy buenos resultados, como Apple, Google o Ebay, pero también es una buena herramienta para pequeñas empresas e incluso a nivel individual.

Las principales razones por las que es útil emplear el Visual Thinking en nuestros proyectos son:

- 1.** El cerebro piensa mejor en imágenes. Visualizar una imagen cuesta menos que leer una palabra, procesarla y hacernos una idea de lo que se quiere decir con esa palabra. El cerebro procesa información visual 60.000 veces más rápido que un texto.
- 2.** Un 60% de las personas utilizamos la vía visual como preferente para aprender. Desde pequeños, ya sabemos dibujar y comunicarnos visualmente, a diferencia de aprender a leer y escribir, que nos supone una ardua y larga tarea.
- 3.** El sentido de la vista es uno de los más potentes en la percepción, con hasta un 75% en la adquisición de la información, siendo el resto de los sentidos responsables del otro 25%.

Nos parece que dibujar es solo propio de artistas, despistados o soñadores... Poco a poco al no practicarlo en general vamos olvidando esta faceta que emana cuando somos niños.

No hace falta ser un profesional del dibujo para usar este tipo de sistemas, basta con hacer dibujos que puedan ser inteligibles para el resto de personas, para eso un monigote con cuatro palotes puede ser suficiente.

Es mucho lo que nos puede aportar si sabemos usarlo adecuadamente. Existen diversas estrategias para emplear un lenguaje más visual en la transmisión de ideas aplicando el Visual Thinking, por ejemplo, mediante:

■ 12.2.1 MAPAS MENTALES

Un mapa mental es una representación gráfica de una idea. Ayuda a emplear nuestro cerebro eficazmente en la búsqueda de nuevas ideas y resolución de problemas, también para organizarte y ordenar las prioridades, para ganar tiempo y eficacia.

Se pone la idea principal en el centro, y de ahí salen otros conceptos que complementan esta idea, ya sea para la resolución de problemas o generar ideas nuevas.

El principal objetivo es sintetizar la información y que sea nuestra memoria la que recuerde los conceptos y asocie unos con otros con tan solo ver imágenes o colores. Esto claramente ayuda a nuestra memoria y capacidad asociativa.

Con los mapas mentales no solo utilizamos la capacidad racional de nuestro cerebro, sino que estos también demandan un grado alto de concentración, haciendo que explote nuestra capacidad creativa. El enfocar nuestra atención a una sola cosa, hace que las ideas fluyan más fácilmente.

Podemos utilizar los mapas mentales individualmente o en equipo. Trabajar en equipo con mapas es divertido y ameno.

Los mapas mentales podemos hacerlos a mano o a través de programas informáticos, gratuitos o de pago, con nuestra tablet u ordenador.

El mapa debe estar formado por un mínimo de palabras. Utilizaremos únicamente ideas e imágenes clave.

Comenzaremos siempre desde el centro del papel, colocando la idea central (objetivo).

A partir de esa idea central, generaremos una lluvia de ideas que deberán estar relacionadas con el tema a desarrollar.

Para dar más importancia a unas ideas que a otras (priorizar), conviene hacerlo siguiendo el sentido de las manecillas del reloj.

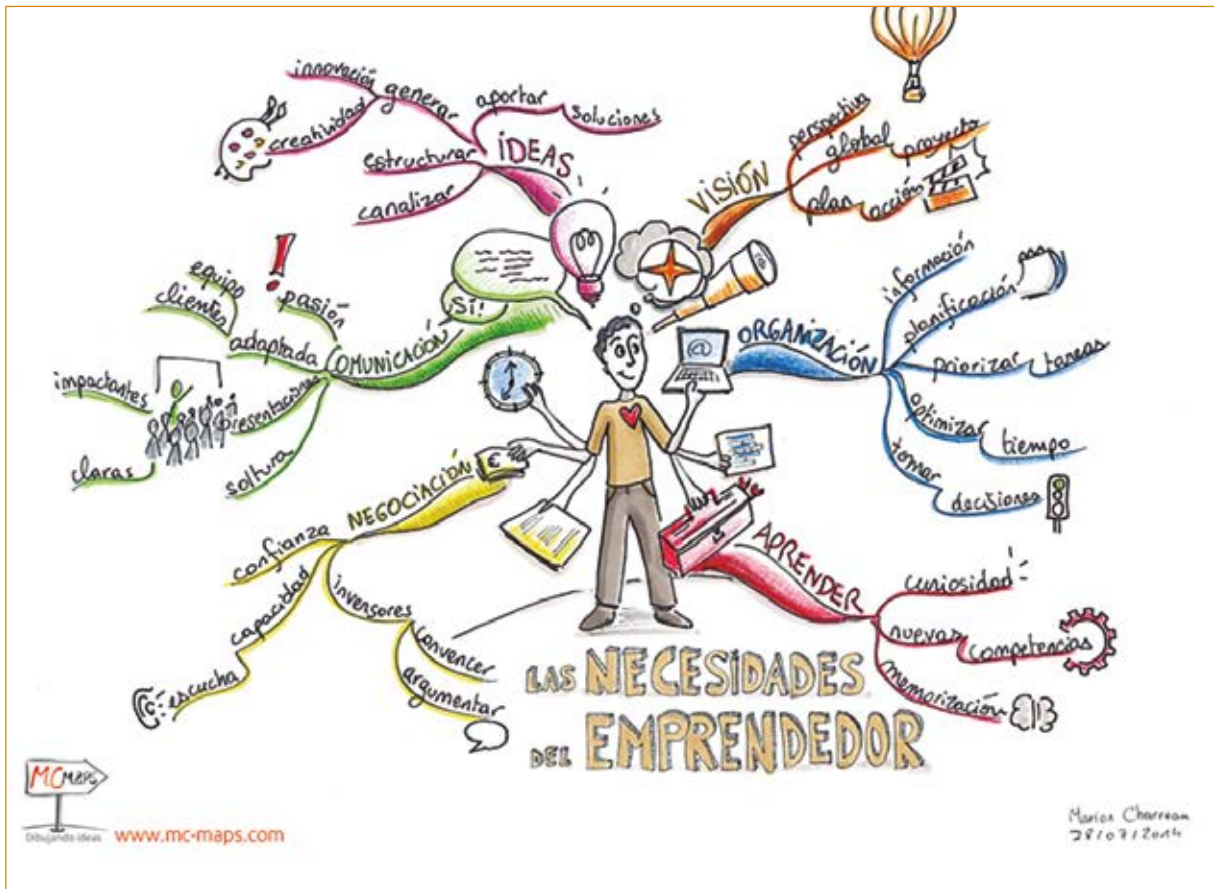
Iremos incorporando esas ideas alrededor de la idea central, evitando amontonarlas.

Relacionaremos la idea central con el resto de ideas, utilizando líneas que unan todas ellas, a modo de ramas de un árbol.

Conviene remarcar las ideas encerrándolas en círculos, subrayándolas, poniendo colores y si es posible, imágenes. Usaremos todo aquello que nos sirva para diferenciar y hacer más clara la relación entre nuestras ideas.

No juzgues las ideas, déjalas que fluyan, y ve incorporándolas en tu mapa. Ninguna idea queda descartada hasta que la analices por completo.

Seamos creativos y divirtámonos al mismo tiempo. No debemos poner límites. Si se nos acaba el papel, pegamos otro nuevo y seguimos.



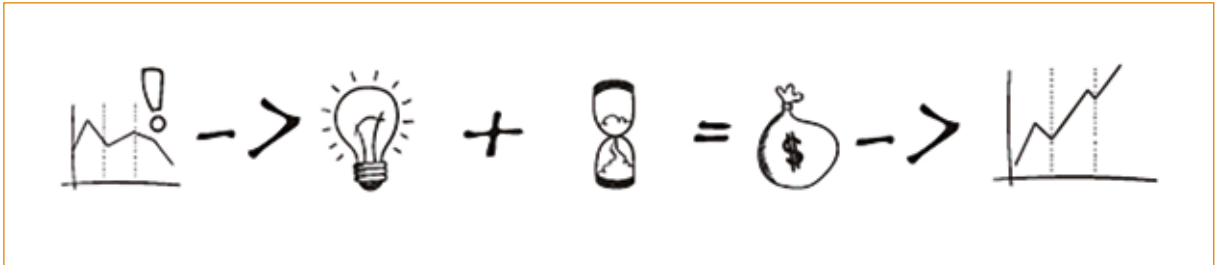
Fuente: <https://www.mc-maps.com/>

Mediante los mapas mentales nos obligamos a trabajar desde una manera no lineal, aportando nuevos puntos de vista y considerando ideas que jamás se te hubieran ocurrido. Puedes aplicar los mapas para cualquier proyecto que tengas en mente, identificar áreas de oportunidad..., las posibilidades son ilimitadas.

En la siguiente web, puedes encontrar información de herramientas y aplicaciones donde puedes elaborar mapas mentales de forma online:

<https://www.cicero comunicacion.es/sitios-para-crear-mapas-mentales-online/>

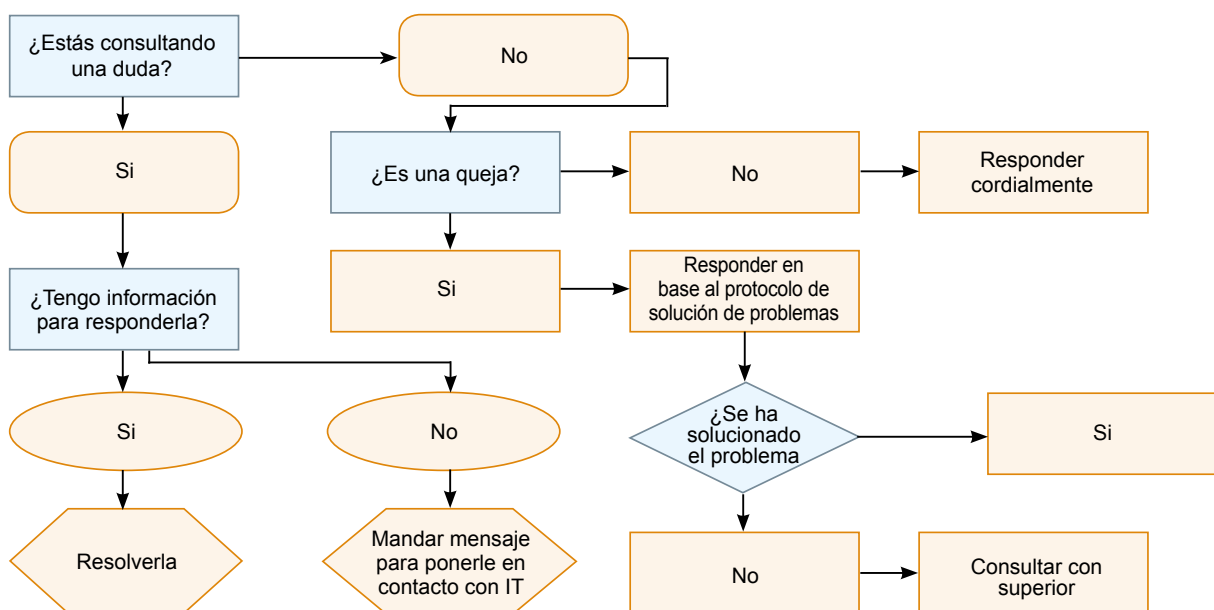
■ 12.2.2 METÁFORAS VISUALES



Las metáforas visuales ayudan a entender mejor el pensamiento visual. Habitualmente, utilizamos elementos comunes que pueden ser fácilmente entendidos por todos: bombilla para identificar que se tiene una idea, fuego a modo de problema, una exclamación para ilustrar algo importante, etc. Se trata de hacer uso de la comunicación icónica para destacar partes de la representación gráfica de nuestra idea. Aunque dibujar no sea una de nuestras mejores facetas, es un tipo de Visual Thinking muy práctico y sencillo. Recuerda que no es necesario que tus dibujos sean fabulosos, es suficiente con que se entiendan.

■ 12.2.3 DIAGRAMAS DE FLUJO

PROTOCOLO DE RESPUESTA EN REDES SOCIALES



Fuente: <https://www.cicero comunicacion.es/que-es-el-visual-thinking-y-como-aplicarlo/>

Los diagramas de flujo nos permiten ilustrar y transmitir de una forma sencilla un mecanismo de actuación o proceso en un determinado momento, ofreciendo diferentes opciones de recorrido en función de cuáles sean las respuestas que vayamos dando a cada elemento de este diagrama.

Otras técnicas para utilizar pueden ser las **infografías, gráficos**

Como puedes comprobar, el Visual Thinking nos puede ayudar mucho a visualizar de una forma sencilla nuestras ideas y explicarlas a los demás. El dibujo y el pensamiento visual ha sido durante mucho tiempo menospreciado por vincularse a los niños y la infancia, pero no por ello podemos ignorarlo ni dejar de ver lo mucho que nos puede aportar. Tampoco debemos huir de él si no poseemos la habilidad del dibujo. Lo importante es ser capaz de expresarse por medio de él, sin importar el talento que tengamos para ello.

No tengas miedo y empieza a desarrollar tu pensamiento visual.

Para más información acerca del Design Thinking y otras herramientas que se pueden utilizar: <http://www.designthinking.es/inicio/>

■ AGRADECIMIENTOS

Esta metodología no hubiera sido posible sin el tiempo, el contraste y las aportaciones de muchas personas y entidades. Recogemos aquí quienes nos han acompañado la mayor parte del proceso de elaboración:



Y muchos otros expertos, que, en función de su especialidad, fueron consultados para validar las hipótesis de una metodología nueva e innovadora.

La actual metodología EmcA, la consideramos una “beta”, parcialmente contrastada con los pilotos con los que hemos trabajado durante estos últimos dos años. Por otra parte, sabemos también que son muchas más las entidades interesadas, y qué por motivos de tiempo, no pudieron participar en las actividades desarrolladas en el programa piloto.

Como cualquier metodología, es un sistema vivo, que esperamos se aplique, se revise y se retroalimente, para ir aportando otros elementos claves que sirvan para todos los profesionales, que ven el emprendimiento como vía de integración laboral de tantas personas con escasas oportunidades para realizarse profesionalmente.

Como decíamos al inicio:

Tienes en tus manos una guía para promover, facilitar y acompañar el Emprendimiento con Apoyo en tu entidad

Esperamos que sea de tu agrado y sobre todo útil.

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

