

CAPTACIÓN DE FONDOS PARA ENTIDADES SOCIALES

NUEVOS MODELOS DE GENERACIÓN DE INGRESOS DESDE LA ECONOMÍA SOCIAL

MATERIAL DE LA FORMACIÓN



CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	3
1. INTRODUCCIÓN. NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO PARA ENTIDADES SOCIALES.....	4
1.1 MODELOS ORGANIZATIVOS: EMPRESA SOCIAL VS. ENTIDAD SOCIAL	4
1.2. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA SOCIAL?.....	5
1.3. MODELOS HÍBRIDOS: UNA OPCIÓN REALISTA PARA MUCHAS ENTIDADES.....	7
1.4. FORMAS JURÍDICAS Y ESTRUCTURA LEGAL EN LA ECONOMÍA SOCIAL.....	8
1.5 ¿CÓMO ELEGIR LA FORMA JURÍDICA MÁS ADECUADA?.....	10
1.6 AVANZAR HACIA MODELOS MÁS HÍBRIDOS: OPORTUNIDADES Y RETOS DEL CAMBIO HACIA EMPRESA SOCIAL	10
2. MODELOS DE NEGOCIO PARA ORGANIZACIONES SOCIALES	12
2.1 ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO Y POR QUÉ IMPORTA EN EL ÁMBITO SOCIAL?.....	12
2.2 DE LA IDEA AL MODELO DE NEGOCIO. ¿COMO SE ORGANIZA UNA PROPUESTA DE VALOR SEGÚN EL BUSINESS MODEL CANVAS?.....	12
2.3 PREGUNTA CLAVE: ¿A QUIÉN APORTAMOS VALOR?.....	15
3. EMPRENDER CON UNA ENTIDAD SOCIAL: HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN SOCIAL.....	18
3.1 ALGUNAS HERRAMIENTAS ÚTILES.....	18
3.2 ETAPAS CLAVE PARA DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS CON IMPACTO SOCIAL.....	20
4. OPORTUNIDADES DE FINANCIACIÓN PARA LA EMPRESA SOCIAL ¿Cómo financiar tu empresa social?.....	22
4.1. LA FINANCIACIÓN SEGÚN LA ETAPA DEL PROYECTO.....	22
4.2 NUEVOS INSTRUMENTOS HÍBRIDOS DE FINANCIACIÓN DE IMPACTO.....	24
4.3 DE LA MEDICIÓN A LA GESTIÓN DEL IMPACTO	26
4.4 ECOSISTEMA DE LA ECONOMÍA SOCIAL: ACTORES CLAVE.....	27
RECUERDA.....	28

PRESENTACIÓN

Asegurar ingresos suficientes y estables es uno de los principales retos que tenemos las entidades sociales para poder sostener y ampliar nuestra labor de defensa y promoción de derechos fundamentales. Para lograr garantizar la continuidad de nuestro trabajo y el impacto de nuestras acciones debemos trabajar para conseguir una gestión eficiente de los recursos, así como una planificación estratégica que permita identificar, diversificar y optimizar las fuentes de financiación disponibles.

Este documento sintetiza los contenidos del ciclo online **“Captación de fondos para entidades sociales”** realizado por Oxfam Intermón con Tandem Social SCCL. entre febrero y abril de 2025 en el marco del proyecto **Tejiendo Derechos**.

Durante seis sesiones, compartimos un espacio de aprendizaje práctico y de reflexión colectiva sobre herramientas y estrategias clave para que las entidades sociales podamos mejorar nuestra capacidad de captar fondos, reforzando nuestra autonomía para acceder a recursos que sostengan nuestra misión con eficacia, sostenibilidad, colaboración y mayor impacto a medio no solo a corto, sino también a medio y largo plazo.

Hemos dividido el contenido de las seis del ciclo online en **seis guías formativas, independientes, pero complementarias entre sí**, que recogen los contenidos compartidos en cada sesión:

- [Introducción al análisis de las necesidades y estrategias de financiación para entidades sociales](#)
- [Captación de fondos públicos para entidades sociales](#)
- [Oportunidades de financiación europea para la sociedad civil](#)
- [Captación de fondos privados para entidades sociales](#)
- [Generación de fondos propios: Fundraising para la entidad](#)
- [Nuevos modelos de generación de ingresos desde la economía social](#)

Los contenidos de cada guía pueden ser abordados de forma independiente, en función de los intereses o necesidades de cada entidad. No obstante, **existe una lógica de complementariedad y continuidad entre ellos**, que permite una visión integral sobre las distintas estrategias de financiación posibles para el fortalecimiento económico de las entidades sociales.

1.INTRODUCCIÓN. NUEVOS MODELOS DE GENERACIÓN DE INGRESOS DESDE LA ECONOMÍA SOCIAL

En la sesión dedicada a los modelos de negocio se ofrecieron herramientas prácticas para ayudar a las entidades a comprender mejor cómo generar ingresos propios dentro de la lógica de la economía social y solidaria. Se presentaron distintas estrategias y ejemplos de creación de servicios o productos, así como ideas de financiación innovadoras que permitieran diversificar sus fuentes de ingresos de manera sostenible.

Se identificaron los principales elementos para diseñar modelos de negocio viables, desde la definición de la propuesta de valor hasta la planificación financiera y la evaluación de la sostenibilidad de los proyectos. También se abordaron criterios para comunicar de forma clara el valor social de las iniciativas y se compartieron recomendaciones para estructurar propuestas y generar confianza entre socios, clientes y colaboradores.

Además, se profundizó en estrategias para consolidar ingresos propios de manera coherente con la misión de la entidad y construir colaboraciones duraderas basadas en la confianza y el seguimiento continuado. Igualmente, se ofrecieron claves para medir el impacto de los proyectos y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos, reforzando la eficacia y la coherencia de los modelos de negocio.

Todo ello con el propósito de facilitar la aplicación directa de estos contenidos, de modo que las entidades pudieran fortalecer su capacidad para generar ingresos propios, diversificar recursos, mejorar la viabilidad de sus proyectos y reforzar su sostenibilidad institucional.

1.1 Modelos organizativos: empresa social vs. entidad social

Tradicionalmente, las entidades sociales han basado su sostenibilidad en subvenciones públicas, donaciones privadas. Aunque este modelo sigue siendo clave, presenta límites: dependencia, inestabilidad, alta competencia y dificultad para planificar a largo plazo.

Explorar nuevos modelos de financiación **no implica dejar de ser una entidad social**, sino incorporar nuevas lógicas, formas de actuar y de comunicar, más conectadas con el mercado y con otros actores económicos. Generar ingresos propios implica transformaciones internas: nuevas capacidades, discursos y formas de relacionarse con el entorno.

→ Tipos de organizaciones

- **Empresa comercial (con fines de lucro)**
 - Objetivo: maximizar beneficios económicos
 - Financiación: ventas e inversión privada

- Impacto social:; puede ser positivo o negativo. pero la empresa no tiene por qué conser todos los impactos ni gestionarlos.
- **Entidad social (asociación o fundación)**
 - Objetivo: cumplir una misión social
 - Financiación: donaciones, subvenciones, fundraising, patrocinios
 - Impacto social: central, directo y vinculado a la razón de ser de la entidad
- **Empresa social**
 - Objetivo: combinar impacto social y sostenibilidad económica
 - Financiación: principalmente a través de venta de productos o servicios, a veces con subvenciones o inversiones de impacto
 - Impacto social: central, medido y comunicado como parte de su propuesta de valor

Modelos híbridos: Combinan características de más de un modelo y pueden evolucionar con el tiempo.

1.2. ¿Qué es una empresa social?

Una empresa social surge a partir de la identificación de una **necesidad o problema social** y utiliza una actividad económica —la venta de productos o servicios— como herramienta para contribuir a su solución. Es decir, **la actividad económica no es un fin en sí mismo**, sino un medio para maximizar el impacto social y avanzar en la misión de la organización.

Este enfoque permite a las empresas sociales:

- Generar ingresos recurrentes
- Reducir la dependencia de subvenciones
- Contar con una estrategia financiera a largo plazo, que refuerza su sostenibilidad

A **diferencia de las ONG**, la empresa social dispone de una actividad económica clara, que le permite diversificar sus fuentes de ingresos y ganar autonomía financiera en el tiempo.

Y, a **diferencia de las empresas convencionales**, la empresa social:

- No busca únicamente maximizar beneficios económicos
- Persigue un doble impacto: social y económico
- Reinvierte total o mayoritariamente los resultados en su misión social
- Otorga la misma importancia al impacto social que a la viabilidad económica
- Se esfuerza por medir y comunicar su impacto social de forma sistemática

Ejemplos conocidos de empresa social

→ **La Fageda** es un ejemplo emblemático de empresa social en el contexto español.

- Emplea a personas con discapacidad intelectual y trastornos mentales
- Produce y vende yogures y otros productos lácteos de alta calidad
- Compite en el mercado en igualdad de condiciones
- Reinvierte los beneficios en el propio proyecto social

El consumidor compra un producto estándar, pero detrás existe un fuerte impacto social sostenido en el tiempo.

→ **AUARA** es una empresa que comercializa agua embotellada como cualquier otra marca, con una particularidad clave, El 100 % de sus beneficios se destinan a proyectos que garantizan acceso a agua potable en comunidades del Sur global

Su impacto social forma parte central de su propuesta de valor y de su comunicación.

→ **El papel del impacto social en los modelos organizativos.**

En los distintos modelos organizativos, el impacto social ocupa un lugar diferente:

- En la empresa comercial, el impacto puede existir, pero no suele medirse de forma sistemática.
- En la entidad social, el impacto es la misión en sí misma.
- En la empresa social, el impacto se integra en la actividad económica y se mide, se explica y se comunica.

La **medición del impacto social es clave** para fortalecer la efectividad y la sostenibilidad de las organizaciones, ya que permite: aprender y mejorar la intervención, rendir cuentas a financiadores y grupos de interés, comunicar el valor generado a clientes, financiadores y aliados.

1.3. Modelos híbridos: una opción realista para muchas entidades

Muchas entidades sociales no se transforman en empresas sociales puras, sino que desarrollan **modelos híbridos de financiación**, en los que combinan su **impacto social** con **actividades económicas sostenibles**. En lugar de depender exclusivamente de subvenciones y donaciones, estos modelos incorporan **actividades que generan ingresos propios**, contribuyendo a una mayor autonomía y estabilidad financiera.

Estos modelos híbridos combinan:

- Subvenciones y donaciones
- Actividades económicas generadoras de ingresos

Entre las **actividades generadoras de ingresos** más habituales se encuentran:

- Venta de productos sostenibles o reciclados
- Prestación de servicios profesionales como consultoría,
- Asesoramiento o acompañamiento
- La formación y capacitación dirigida a empresas u otras organizaciones,
- El alquiler de espacios y el desarrollo de iniciativas de comercio justo y tiendas sociales.

En gran parte de los modelos híbridos en España se combinan **dos figuras legales diferentes**, por ejemplo, una **fundación** que posee la mayor parte de una **sociedad limitada**, lo que permite gestionar las actividades económicas con flexibilidad mientras se preserva la misión social de la entidad.

Un ejemplo claro de modelo híbrido es Oxfam Intermón, que combina su trabajo financiado a través de donaciones y subvenciones con una red de tiendas de comercio justo, como las tiendas *Moda re-*, que generan ingresos propios, promueven el consumo responsable y refuerzan su impacto social y ambiental. **Algunas ideas para la reflexión...**

- Generar ingresos propios no contradice la misión social
- No todas las entidades deben convertirse en empresas sociales
- Los modelos híbridos permiten avanzar paso a paso
- Es clave reflexionar sobre el propio modelo de negocio social
- La sostenibilidad económica es una condición para el impacto a largo plazo.

1.4. Formas jurídicas y estructura legal en la economía social

Cuando una entidad social explora nuevos modelos de financiación o actividades generadoras de ingresos, surge una pregunta clave: **¿qué forma jurídica es la más adecuada?**

Las entidades de la economía social pueden adoptar distintas estructuras legales, en función de su misión, su modelo de financiación y el tipo de actividad económica que desarrollan. Este apartado ofrece una **visión introductoria** (no jurídica en profundidad) sobre las principales estructuras legales utilizadas en la economía social en España.

→ Entidades sin ánimo de lucro

Las organizaciones sin ánimo de lucro **suelen constituirse como asociaciones**, fundaciones u otras entidades sin fines lucrativos. Su objetivo principal es el cumplimiento de una misión social y, por lo general, cuentan con beneficios fiscales o exenciones de impuestos, financiándose principalmente a través de subvenciones, donaciones y otras fórmulas de captación de fondos. Dentro del sector social, las **formas jurídicas más habituales** son:

- **Asociaciones:** gobernadas por las personas asociadas.
- **Fundaciones:** gobernadas por un patronato.

Características clave:

- Tienen un marco jurídico claro y consolidado.
- Están preparadas legalmente para recibir donaciones y subvenciones.
- Pueden realizar actividad económica, siempre que los beneficios se reinviertan en la misión social.

→ Empresas sociales

Las empresas sociales son organizaciones que desarrollan una actividad económica orientada a generar ingresos, integrando al mismo tiempo una misión social en su modelo de negocio. Pueden registrarse bajo formas jurídicas mercantiles, como sociedades anónimas (S.A.) o sociedades de responsabilidad limitada (S.L.).

En España **no existe una figura jurídica específica** para las empresas sociales. Por ello, estas iniciativas adoptan distintas formas legales en función de su misión, su modelo de financiación y su gobernanza. Los modelos híbridos, que combinan estructuras sin ánimo de lucro con

sociedades mercantiles u otras fórmulas legales, permiten a las entidades articular de manera flexible su impacto social y su actividad económica, ajustándose a sus necesidades y objetivos.

A continuación, se presentan las **principales opciones**:

- **Cooperativas de iniciativa social.** Son cooperativas que siguen los **principios cooperativos** (democracia interna, participación, equidad) y tienen un **objeto de interés social**, frecuentemente la inserción laboral de personas con dificultades.
Características:
 - Propiedad colectiva y mayor control democrático.
 - Beneficios reinvertidos en la cooperativa o en actividades sociales.
 - Muy **alineadas con valores** del tercer sector.
 - Modelo **no lucrativo**: el objetivo principal es social y los beneficios se destinan a la misión.

- **Sociedades de beneficio e interés común (SBIC).** Inspiradas en las *Benefit Corporations* o *B Corps* de Estados Unidos. En España, este modelo todavía está en **fase de desarrollo normativo**, aunque cada vez tiene mayor presencia.
Características:
 - Son sociedades mercantiles.
 - Incorporan un **compromiso legal** de generar impacto social y ambiental positivo.
 - Basadas en el concepto de **dobles impacto**: económico y social.
 - Modelo **con ánimo de lucro** ("for profit"): buscan sostenibilidad económica mientras cumplen objetivos sociales.

- **Asociaciones y fundaciones con actividad económica.** Muchas entidades (especialmente dentro de los **modelos híbridos**.) sociales generan ingresos a través de venta de productos y prestación de servicios.
 - Condición clave: Los beneficios deben **reinvertirse íntegramente en la misión social**.
 - Modelo **no lucrativo**: la actividad económica sostiene la misión social, no busca reparto de beneficios.

- **Sociedades limitadas o anónimas con compromiso social.** Son empresas tradicionales (SL o SA) que:
 - Incluyen en sus estatutos cláusulas de compromiso social o ambiental.
 - Deciden no repartir beneficios o reinvertirlos en proyectos sociales.
 - Modelo con **ánimo de lucro** aunque con fuerte compromiso social.

Ejemplo: AUARA, que destina el 100 % de sus beneficios a proyectos de acceso al agua.

- **Empresas de inserción.** Son uno de los modelos más regulados de empresa social en España. Características principales:
 - Empresas mercantiles cuyo objeto es la **integración laboral de personas en riesgo de exclusión**.
 - Deben destinar un alto porcentaje de los beneficios (habitualmente alrededor del **80 %**) a la misión social.
 - Cumplen requisitos específicos de contratación.
 - Las personas trabajadoras permanecen un tiempo limitado (aprox. **3-5 años**), ya que el objetivo es facilitar el tránsito al mercado laboral ordinario. Puede ser for profit o no lucrativa, según la estructura y el destino de los beneficios. 1.5 ¿Cómo elegir la forma jurídica más adecuada?

1.5 ¿Cómo elegir la forma jurídica más adecuada?

No existe una opción única válida para todas las entidades. La selección de la forma jurídica debe basarse en una reflexión estratégica sobre la finalidad de la organización, la propiedad y control deseados, el destino de los beneficios, la fiscalidad, las necesidades de financiación y las obligaciones legales.

- **Necesidades de financiación:**
 - **Donaciones y subvenciones** → asociaciones y fundaciones (ONL).
 - **Inversión privada** → sociedades mercantiles (S.L., S.A.).
- **Tipo de entidad y características clave:**
 - **Cooperativa** → mayor democracia interna y reinversión del beneficio en la actividad social.
 - **Sociedad limitada (S.L.) social** → permite recibir inversión privada y, al mismo tiempo, repartir beneficios.
 - **Organización sin ánimo de lucro (asociación o fundación)** → indicada si no se busca repartir beneficios y la financiación procede principalmente de subvenciones y donaciones.

La elección debe alinearse siempre con el objeto y la misión de la entidad, garantizando que la forma jurídica elegida facilite tanto la gestión como el impacto social deseado.

1.6 Avanzar hacia modelos más híbridos: oportunidades y retos del cambio hacia empresa social

Cuando una entidad social se plantea incorporar lógicas de empresa social, surgen fortalezas, oportunidades y desafíos que deben gestionarse de manera estratégica.

→ Fortalezas y oportunidades

- **Sostenibilidad financiera:** generar ingresos propios reduce la dependencia de donaciones y subvenciones, aumentando la estabilidad económica.
- **Mayor autonomía:** no dependen exclusivamente de fondos públicos o internacionales, lo que facilita la toma de decisiones.
- **Escalabilidad del impacto:** los modelos de negocio sostenibles permiten ampliar el impacto sin restricciones de fondos limitados.
- **Innovación y competitividad:** operar con mentalidad empresarial favorece nuevas soluciones a problemas sociales y ambientales.
- **Acceso a inversión de impacto:** se puede atraer capital híbrido y fondos de impacto para potenciar operaciones.
- **Empoderamiento de beneficiarios:** se pasa de un enfoque asistencialista a un modelo donde las comunidades pueden ser clientes o socios.

→ Retos y desafíos

- **Cambio de mentalidad interna:** la cultura de muchas ONL no está orientada a la rentabilidad, lo que puede generar resistencia.
- **Cumplimiento legal y fiscal:** algunas restricciones legales pueden limitar la generación de ingresos sin perder el estatus de entidad sin fines de lucro.
- **Riesgo de desviación de misión (“mission drift”):** priorizar la sostenibilidad financiera puede desviar la atención de la misión social original.
- **Acceso a capital semilla:** muchas entidades carecen de fondos iniciales para la transición.
- **Desarrollo de nuevas capacidades:** se necesitan habilidades en modelos de negocio, marketing, gestión de clientes y finanzas.
- **Competencia con el sector privado:** pueden surgir dificultades frente a empresas consolidadas en el mercado.
- **Medición del impacto:** equilibrar indicadores financieros y sociales es un reto complejo.

Avanzar hacia modelos híbridos es un proceso gradual que requiere coherencia, reflexión y acompañamiento.

2. MODELOS DE NEGOCIO PARA ORGANIZACIONES SOCIALES

2.1 ¿Qué es un modelo de negocio y por qué importa en el ámbito social?

Un **modelo de negocio** es la estructura que define como una organización crea, entrega y sostiene valor. Explica **que ofrece, a quién se dirige, cómo lo hace y cómo consigue los recursos necesarios** para mantener su actividad.

En empresas tradicionales, este valor suele traducirse en ingresos económicos. En organizaciones sociales, el valor principal es el **impacto social**, aunque también es necesario definir cómo se financia y se sostiene ese impacto en el tiempo.

En el diseño de una empresa, el modelo de negocio se sitúa **después de la idea de negocio y antes del plan de empresa**, permitiendo diseñar y entender la lógica del negocio de forma rápida y flexible.

¿Para qué sirve el análisis de modelos de negocio?

- En el mundo empresarial, ayuda a comprender cómo se organizan las empresas y cuáles son los elementos clave que aportan valor.
- En las organizaciones sin ánimo de lucro, permite explorar nuevas formas de ingresos, asegurar un uso eficiente de los recursos, generar confianza entre donantes y financiadores y definir una estrategia de sostenibilidad a largo plazo.

En términos sencillos, el modelo de negocio **explica cómo una organización genera ingresos o recursos y mantiene sus operaciones**, ya sea para obtener beneficios económicos o para sostener su impacto social.

2.2 De la idea al modelo de negocio. ¿Cómo se organiza una propuesta de valor según el Business Model Canvas?

Es importante **diferenciar** entre una idea y un modelo de negocio. Una idea puede ser muy básica, por ejemplo: "vender helados en la playa". El modelo de negocio surge cuando comenzamos a **concretar aspectos** clave como:

- Dónde se consiguen los helados
- A quién se los vendemos
- A qué precio
- Cómo llegamos a ese público

- Qué recursos necesitamos

Siguiendo el ejemplo de los helados, el modelo se define cuando decidimos:

- Que el público principal serán los niños
- Que el precio será bajo
- Que la comunicación será visual y atractiva (globos, disfraces)
- Que la logística estará adaptada al contexto de la playa

Este proceso de concreción es clave, porque permite enfocar la actividad en un público concreto, en lugar de quedarse en una idea abstracta.

- **¿Para qué sirve analizar el modelo de negocio en una entidad social?**

Para las organizaciones sociales, el modelo de negocio no es un fin en sí mismo, sino una herramienta estratégica al servicio de la misión y del impacto social. Trabajar el modelo de negocio en una ONL puede ayudar a:

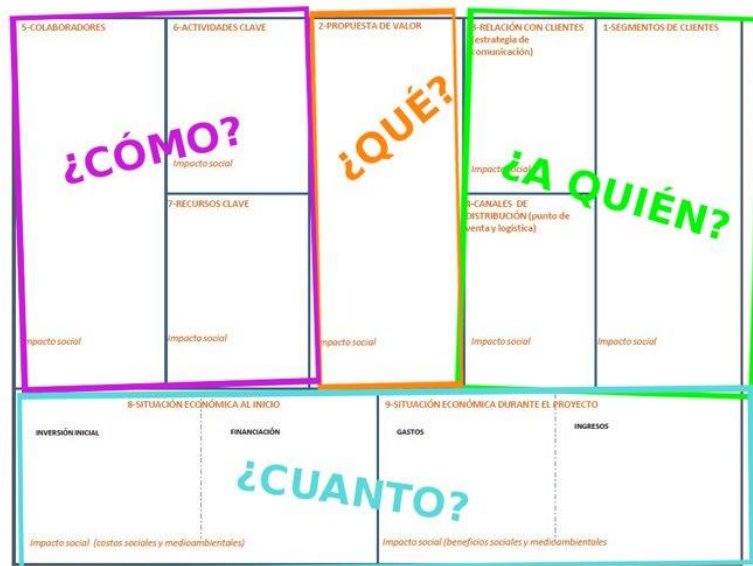
- Explorar nuevas formas de generar ingresos propios
- Hacer un uso más eficiente de los recursos
- Anticipar riesgos económicos
- Generar mayor confianza en donantes, financiadores y aliados

No se trata de “convertirse en empresa”, sino de entender mejor cómo se sostiene la actividad social. Para asociaciones y fundaciones que venden, o se plantean vender, productos o servicios, disponer de un modelo de negocio claro permite:

- Mejorar la viabilidad económica
- Reforzar la credibilidad ante financiadores
- Tomar decisiones estratégicas más informadas

- **El Business Model Canvas como herramienta**

Una de las herramientas más utilizadas para trabajar el modelo de negocio es el **Business Model Canvas**. Es un esquema visual que permite analizar, de forma sencilla, los elementos clave de cualquier iniciativa. El canvas se organiza en varios bloques que responden a tres grandes preguntas:



1. ¿Qué ofrecemos? – Propuesta de valor. En el centro se sitúa la **propuesta de valor**: aquello que la organización ofrece y que resulta relevante para un público concreto. En el ámbito social, la propuesta de valor puede ser:

- un servicio,
- una actividad,
- un producto,
- o una combinación de impacto social y utilidad práctica.

2. ¿A quién nos dirigimos?: En el lado derecho del canvas se define el *a quién*:

- **Segmentos de público:** ¿para quién es esta propuesta? (edad, territorio, colectivo, contexto social, etc.)
- **Relación con las personas destinatarias**
- **Canales:** cómo llegamos a ellas (entidades aliadas, comunicación directa, redes, intermediarios, etc.)

Este enfoque es especialmente relevante para entidades sociales, que a menudo desarrollan actividades sin haber definido claramente quién es su “cliente” o público objetivo en términos de sostenibilidad económica.

3. ¿Cómo lo hacemos?: En el lado izquierdo del canvas se trabaja el *cómo*:

- **Actividades clave:** qué hacemos para ofrecer el servicio o producto.
- **Recursos clave:** personas, conocimientos, infraestructuras, financiación.

- **Alianzas y colaboraciones:** entidades socias, proveedores, redes.

Este análisis ayuda a identificar qué es realmente imprescindible y qué puede compartirse o externalizarse.

4. La lógica económica: En la parte inferior del Canvas se aborda la dimensión económica:

- **Inversiones iniciales:** qué se necesita para empezar.
- **Gastos recurrentes:** costes de funcionamiento.
- **Fuentes de ingresos:** ventas, cuotas, donaciones, subvenciones, financiación mixta.

En esta fase no se buscan cifras exactas, sino **capacidad de previsión:** entender qué tipo de ingresos serán necesarios y qué estructura de costes implica el proyecto.

Más adelante, estos elementos se desarrollarán con mayor detalle en un plan económico o plan de empresa.

→ **Una idea clave para las entidades sociales**

El principal valor del modelo de negocio y del canvas es que **obliga a pensar desde el inicio en la coherencia entre lo que hacemos, para quién lo hacemos y cómo lo sostenemos.** Evita situaciones habituales como:

- Crear un producto o actividad sin saber quién lo financiará,
- Depender exclusivamente de subvenciones sin alternativas,
- Lanzar iniciativas sin una lógica clara de sostenibilidad.

2.3 Pregunta clave: ¿a quién aportamos valor?

Un modelo de negocio describe la lógica mediante la cual una organización **crea, aporta y captura valor.** Dicho de forma sencilla: para que una iniciativa sea sostenible, debe ser capaz de generar suficiente valor (social y/o económico) como para cubrir los costes que implica producirlo.

En el lenguaje empresarial esto suena complejo, pero en el fondo es una obviedad: **si los costes superan sistemáticamente a los recursos que se generan, el proyecto no se sostiene.** Esta lógica también es válida para las organizaciones sociales. Trabajar el modelo de negocio no

significa “convertirse en empresa”, sino **evitar improvisaciones**, maximizar las posibilidades de éxito y reducir el riesgo de lanzar actividades por necesidad que no se sostienen en el tiempo.

La pregunta clave es, por tanto: **¿a quién estamos aportando valor y quién está dispuesto a sostenerlo?**

→ **Ejemplo 1: Top Manta – identificar valor, público y oportunidad**

- **Contexto y origen:** Top Manta es una cooperativa creada en Barcelona en 2017 por personas de origen senegalés. Surge como respuesta a una realidad social marcada por la venta ambulante en situación de alta precariedad y persecución policial.
- **Problema social:** La falta de alternativas laborales dignas y la irregularidad administrativa del colectivo mantero.
- **Propuesta de solución:** La cooperativa transforma esta realidad mediante la producción y venta de ropa legal, generando empleo digno y procesos de integración social. Su lema, *“ropa legal hecha por gente ilegal”*, se convierte en un potente elemento identitario y comunicativo.
- **Actividad económica:** Producción y venta de camisetas y prendas con diseños icónicos, vinculados a valores sociales, antirracistas y pro-migración. La producción fue inicialmente externalizada y posteriormente incorporó talleres propios.
- **Oportunidad de mercado:** Aprovechar el fuerte reconocimiento de marca y su carga simbólica para conectar con un público dispuesto a consumir moda ética con mensaje social.
- **Objetivo social:** Mejorar las condiciones de vida del colectivo mantero y facilitar procesos de regularización administrativa e integración.
- **Impacto:** Más de 120 personas han regularizado su situación administrativa y han abandonado la venta ambulante, fortaleciendo su autonomía e integración social.

Claves del modelo de negocio:

- Un **objetivo social explícito y bien definido**.
- Una **propuesta de valor diferenciada**, basada en una marca con fuerte contenido simbólico y político.
- Una **identificación precisa del público objetivo**, sensible a los valores sociales y al consumo responsable.
- Una **coherencia clara entre la actividad económica y la misión social**, que refuerza la credibilidad y la sostenibilidad del proyecto.

→ Ejemplo 2: Solidança. Modelo híbrido de generación de ingresos

- **Contexto y misión:** Solidança es una entidad social nacida en 1997 con el objetivo de promover la inserción sociolaboral y la formación de personas en situación de vulnerabilidad social.
- **Problema social:** La dificultad de acceso al mercado laboral de determinados colectivos y la necesidad de acompañamiento, formación y oportunidades reales de inserción.
- **Modelo organizativo:** Modelo híbrido que combina actividades generadoras de ingresos con actividades que requieren financiación mediante subvenciones, manteniendo coherencia con la misión social.
- **Oportunidad de mercado:** Aprovechamiento del reciclaje, la economía circular y los servicios vinculados a la reutilización y la gestión de residuos.
- **Actividades generadoras de ingresos**
 - Tiendas de ropa de segunda mano.
 - Servicios de vaciado de domicilios.
 - Reciclaje y gestión de residuos textiles, promoviendo la economía circular y la prevención de residuos.
- **Actividades que requieren subvención:**
 - Bolsas de trabajo.
 - Acompañamiento sociolaboral.
 - Procesos formativos para colectivos de difícil inserción.
- **Estructura organizativa:** La Fundación Solidança articula estas actividades a través de sus Empresas de Inserción —Solidança Trabajo y ADAD El Encanto (Cataluña)—, ambas miembros fundadoras de la Cooperativa Ropa Amiga, referente en la gestión de residuos textiles con impacto social.
- **Resultado del modelo:** La combinación de ingresos propios y subvenciones públicas y privadas permite a Solidança aumentar su autonomía financiera y su capacidad de planificación a largo plazo, sin renunciar a su misión social.

→ ¿Qué aprendemos de estos ejemplos?

- La actividad económica es un **medio para la misión social**, no un fin. Debe estar alineada con los valores y el impacto que la organización busca.
- Los modelos **híbridos** permiten combinar actividades generadoras de ingresos con otras subsidiadas, equilibrando sostenibilidad y misión.
- Las actividades económicas deben diseñarse con **lógica de negocio**, definiendo propuesta de valor, público y coherencia con el impacto social, para asegurar sostenibilidad a largo plazo.

3. EMPRENDER CON UNA ENTIDAD SOCIAL: HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN SOCIAL

Las entidades sociales ya están actualmente cada vez más familiarizadas con los procesos de innovación social. El reto aquí es **aplicar esa misma lógica** no solo al diseño de proyectos sociales, sino también a la **creación de nuevas ideas de negocio** alineadas con la misión.

Un elemento clave es la **implicación de las partes interesadas** (personas usuarias, equipos, alianzas, comunidad), pero ahora con una mirada explícita hacia la viabilidad económica y el modelo de negocio.

3.1.1 Algunas herramientas útiles

- **Design Thinking:** es una metodología ampliamente utilizada en empresas sociales, con un enfoque claramente centrado en las personas usuarias y beneficiarias. Fomenta la resolución de problemas a partir de una comprensión profunda de sus necesidades reales, evitando diseñar soluciones “desde el despacho”.

Sus fases habituales son:

- **Empatía:** comprender necesidades, barreras y motivaciones de las personas.
- **Definición:** concretar el problema que se quiere resolver.
- **Ideación:** generar posibles soluciones.
- **Prototipado:** construir soluciones simples y testables.
- **Testeo e iteración:** probar, aprender y mejorar.

El objetivo es diseñar soluciones **con y para las personas a las que se quiere aportar valor**.

- **Brainstorming colaborativo:** se basa en el uso de la **inteligencia colectiva** para generar nuevas ideas y fomentar la creatividad. Puede implicar:
 - El equipo interno
 - Las personas usuarias
 - Entidades aliadas
 - Actores que habitualmente no forman parte de la organización

Este tipo de dinámicas ayuda a **salir de soluciones conocidas o repetidas** y a explorar enfoques innovadores desde perspectivas diversas.

- **Análisis de valor:** es una metodología procedente del mundo empresarial que resulta muy útil también para entidades sociales. Su objetivo es **mejorar productos o servicios centrándose en sus funciones esenciales y eliminando costes innecesarios**. Consiste en:
 - Definir las funciones principales del producto o servicio
 - Identificar los costes asociados
 - Explorar alternativas que resuelvan el mismo problema de forma más eficiente o accesible

Este enfoque ha sido ampliamente utilizado en modelos de economía social, especialmente en el Sur Global, como los sistemas de electrificación solar con fórmulas de prepago, que reducen barreras económicas para acceder a servicios esenciales.

- **Hackathons sociales:** son eventos intensivos y colaborativos (normalmente de uno o dos días) en los que personas con perfiles diversos trabajan conjuntamente para desarrollar soluciones innovadoras a un reto concreto en un tiempo limitado. Las entidades pueden:
 - Participar en hackathons ya existentes
 - Organizar hackathons propios junto con otros actores de la economía social

Son espacios especialmente potentes para **generar ideas de forma rápida**, experimentar y explorar nuevas líneas de actividad

3.2 Etapas clave para desarrollar nuevos productos o servicios con impacto social

A modo de recomendación general, y sin ánimo de presentar un itinerario rígido, se pueden identificar **una serie de etapas clave** para desarrollar nuevos productos o servicios con enfoque de impacto social, pero con la voluntad explícita de que se conviertan en una actividad económicamente viable.

1. Estudio de mercado y validación de las necesidades

Una vez surge una idea, el primer paso recomendado es **contrastar y validar esa idea con el entorno**. Esto implica salir de la organización y confrontarla con personas externas. Algunas herramientas habituales en esta fase son:

- Estudios de mercado sencillos y progresivos (desk research, revisión de documentación existente).
- Encuestas y entrevistas a potenciales clientes o usuarias.
- Grupos focales o espacios de discusión.
- Análisis de experiencias similares y de la competencia.
- Pruebas piloto o versiones beta muy básicas.

El objetivo principal de esta etapa es **confirmar que existe una necesidad real** y que la propuesta tiene sentido más allá de la intuición interna.

2. Co-creación con las partes interesadas

La segunda etapa clave es la **co-creación**, especialmente relevante en el ámbito de la empresa y la innovación social. Aquí se trata de implicar activamente a:

- Personas usuarias o beneficiarias.
- Entidades aliadas y organizaciones socias.
- Otros actores del ecosistema social o económico.

Esta co-creación puede tomar la forma de talleres participativos, procesos de prototipado colaborativo, focus groups u otras metodologías de innovación social. El valor de esta fase está en **diseñar la solución con las personas**, y no solo para las personas.

3. Prototipado rápido y pruebas

Una tercera etapa fundamental es el **prototipado rápido y la experimentación**. Consiste en desarrollar una primera versión del producto o servicio que permita probarlo en condiciones reales. El prototipo puede ser:

- Un esquema o diseño en papel.
- Un modelo digital (por ejemplo, una maqueta de una aplicación).
- Una versión física o funcional muy básica.

En esta fase cobra especial relevancia el concepto de **Producto Mínimo Viable (PMV o MVP)**: una solución con las funcionalidades esenciales para satisfacer una necesidad concreta y recoger aprendizajes.

El prototipado permite probar, recibir retroalimentación, ajustar y mejorar de forma iterativa. En muchos casos, existen subvenciones o programas de apoyo específicamente orientados a financiar estas fases de experimentación.

4. Definición y ajuste del modelo de negocio

A medida que se avanza, se va afinando progresivamente el **modelo de negocio**. Herramientas como el *Business Model Canvas* permiten tener una visión global de la propuesta y analizar sus distintos componentes. En esta etapa es especialmente importante:

- Comprender la estructura de costes.
- Definir claramente las fuentes de ingresos.
- Calcular el coste unitario real de los productos o servicios.
- Realizar proyecciones financieras básicas.

Para muchas entidades sociales, este ejercicio supone un reto, pero es clave para asegurar la **viabilidad económica y financiera** de la iniciativa. Este proceso no suele cerrarse a la primera, sino que se ajusta progresivamente.

5. Acceso al mercado y estrategia comercial

Con una visión más clara del modelo de negocio, se entra en la fase de **acceso al mercado (go to market)**. Aquí se definen las estrategias para conseguir las primeras ventas o contratos. Esto implica:

- Pensar una estrategia comercial adaptada al mercado y al tipo de cliente.
- Definir canales de venta y comunicación.
- Realizar pruebas de comercialización a pequeña escala.

6. Elaboración del plan de empresa

Finalmente, el **plan de empresa** permite recoger y estructurar todo el trabajo realizado. Incluye:

- La definición del problema y la solución propuesta.
- El análisis del mercado.
- El modelo de negocio.
- Y, de forma central, el plan financiero.

El plan financiero se construye a partir de hipótesis e incluye la cuenta de resultados, el flujo de caja y las proyecciones económicas. Este recorrido no es lineal ni cerrado, sino **iterativo**, y se ajusta a medida que se aprende del proceso y del contacto con el mercado.

4. OPORTUNIDADES DE FINANCIACIÓN PARA LA EMPRESA SOCIAL ¿Cómo financiar tu empresa social?

En esta última parte de la sesión se aborda específicamente el **acceso a la financiación desde la lógica de la empresa social**, especialmente relevante para aquellas entidades que se plantean avanzar hacia modelos híbridos o de emprendimiento social.

Esta parte retoma conceptos vistos en puntos anteriores, pero con un enfoque más claro sobre qué **tipos de financiación** encajan mejor con un modelo de empresa social, en función de la etapa en la que se encuentre la iniciativa.

En comparación con la empresa convencional, la empresa social suele enfrentar **mayores dificultades** para acceder a financiación, por varios motivos:

- La misión social no siempre es valorada por los instrumentos financieros tradicionales.
- En España no existe aún una figura jurídica específica de empresa social.
- La oferta de productos financieros adaptados al impacto social sigue siendo limitada.

No obstante, el mercado está evolucionando rápidamente y están surgiendo **instrumentos innovadores y específicos** que combinan impacto social y sostenibilidad económica.

4.1. La financiación según la etapa del proyecto

Los emprendedores sociales pueden acceder a diferentes tipos de financiación (tanto del sector sin fines de lucro como del for-profit) según sus metas y etapa de crecimiento. Como cualquier empresa, la empresa social atraviesa distintas fases de desarrollo:

1. **Fase de idea y validación.**
2. **Fase de arranque o impulso temprano.**
3. **Fase de crecimiento y escalado.**

Las necesidades de financiación cambian en cada una de estas etapas, y también lo hacen las opciones más adecuadas.

→ 1. FASE INICIAL: VALIDACIÓN DE LA IDEA

En esta primera etapa, el objetivo principal es **poner en marcha la idea y comprobar su viabilidad**, más que crecer rápidamente. Las fuentes de financiación más habituales son:

- **Fondos propios de las personas fundadoras:** Aportaciones económicas y de tiempo (*sweat equity*) realizadas por quienes impulsan el proyecto.
 - **Ventaja:** control total sobre la iniciativa.
 - **Limitación:** capacidad de crecimiento reducida y alto esfuerzo personal.
- **Love money (friends, family and fools):** Recursos aportados por personas del entorno cercano: familia, amistades o contactos de confianza.
 - Alta flexibilidad en las condiciones.
 - Basada en la confianza en la persona emprendedora.
 - Muy habitual en las primeras fases del emprendimiento social.

→ 2. FASE DE ARRANQUE O IMPULSO TEMPRANO

En esta fase ya se busca **capital a corto plazo**, acompañamiento y validación externa. En esta etapa, el proyecto ya está definido y comienza a buscar **capital a corto plazo, acompañamiento y validación externa**. Las opciones más frecuentes son:

- **Crowdfunding:** Financiación colectiva a través de plataformas digitales, mediante donaciones, recompensas, préstamos o participación.
 - Útil para lanzar productos o servicios.
 - Permite validar la propuesta en el mercado.
 - Existen plataformas generalistas y otras especializadas en impacto social.
- **Concursos y premios para empresas sociales:** Suelen ofrecer una combinación de:
 - Capital semilla o pequeñas subvenciones.
 - Mentoría y acompañamiento.
 - Visibilidad y credibilidad externa.

*Ejemplos: redes como **Ashoka** o iniciativas públicas como **Barcelona Activa** y otros programas regionales.*

- **Incubadoras y aceleradoras:** Programas que combinan formación, mentoría y, en muchos casos, financiación. Además del apoyo técnico, facilitan el acceso a redes, alianzas y potenciales financiadores.
 - Las **incubadoras** suelen dirigirse a fases muy iniciales.

- Las **aceleradoras** requieren un modelo de negocio más definido.

Ejemplo: **Vivero / Vivalu** de la Fundación **Ship2B**, orientado a entidades sociales que avanzan hacia modelos de empresa social.

- **Subvenciones específicas (grants):** Fondos no reembolsables procedentes de administraciones públicas, fundaciones privadas o fundaciones corporativas, especialmente orientadas al emprendimiento social.

→ 3. FASE DE CRECIMIENTO Y ESCALADO

Cuando el proyecto ya está en el mercado y busca **crecer y ampliar su impacto**, aparecen instrumentos financieros más estructurados:

- **Deuda (préstamos):** Financiación que debe devolverse con intereses.
 - Bancos tradicionales.
 - Líneas específicas de financiación social.
 - Banca ética (por ejemplo, **Coop57, Fiare, Triodos**).

Algunas entidades, como **MicroBank (CaixaBank)**, ofrecen préstamos sociales adaptados a proyectos con impacto.

- **Capital privado (equity):** Inversión a cambio de una participación en la empresa.
 - *Business angels*.
 - Fondos de inversión de impacto.

Este tipo de financiación suele llegar en fases más avanzadas y requiere una **fuerte alineación de valores y visión**, ya que implica compartir control y toma de decisiones a medio y largo plazo.

4.2 Nuevos instrumentos híbridos de financiación de impacto

En los últimos años han surgido modelos de financiación híbridos, situados a medio camino entre la filantropía y la inversión, especialmente adecuados para empresas sociales y entidades sin ánimo de lucro que están en transición hacia la sostenibilidad financiera.

Estos instrumentos representan oportunidades interesantes para organizaciones y proyectos con vocación de impacto social, y conviene conocerlos a través de **ejemplos reales de iniciativas que ya han sido apoyadas**.

Un aspecto clave es que estos financiadores buscan **proyectos con un modelo de negocio viable y autosostenible**, pero que no pierdan de vista la generación de impacto social. La sostenibilidad financiera y el impacto social deben ir de la mano.

Algunos ejemplos relevantes en España:

- **Fondo de Fundaciones de Impacto:** Red de fundaciones e inversores sociales que financia iniciativas con impacto social y medioambiental, especialmente dirigidas a colectivos en riesgo de exclusión.
 - Instrumentos financieros flexibles.
 - Convocatoria anual.
 - Acompañamiento y apoyo estratégico.
- **Programa Tina (Fundación Daniel y Nina Carasso):** Enfocado en cultura y alimentación sostenible.
 - Créditos blandos (interés cero o muy bajo).
 - Proceso de aceleración y acompañamiento.
 - Implementado junto a la Fundación Ship2B.
- **Fundación Open Value (Open Value Foundation):** Entidad pionera en inversión de impacto en España.
 - Ofrece convocatorias como *Impulsa Inclusión*.
 - Financiación flexible + asesoramiento + alianzas.
- **Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** Los fondos de RSC de empresas privadas también pueden ser una fuente de financiación, aunque suelen ser **menos accesibles y más competitivos**. En estos casos, es clave identificar empresas cuyo enfoque de RSC esté alineado con la misión de la organización y plantear proyectos que aporten valor tanto social como estratégico.

→ **Aspectos clave:**

- La sostenibilidad financiera y el impacto social deben integrarse en la propuesta del proyecto.
- Conocer y analizar experiencias previas ayuda a comprender qué funciona y cómo adaptar el modelo de financiación a cada organización.
- Explorar fuentes híbridas de financiación permite diversificar recursos y fortalecer la resiliencia de los proyectos.

Estas entidades no solo exigen resultados empresariales (ventas, ingresos, beneficios), sino también **resultados medibles en términos de impacto social**. Por ello, la medición —y cada vez más la **gestión del impacto social**— se convierte en un elemento central del modelo de negocio.

→ **¿Dónde encontrar estas oportunidades para la financiación?**

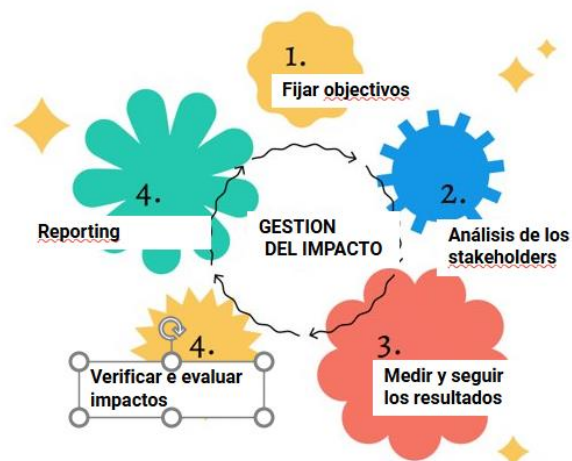
- No existe una plataforma única que agrupe todas las convocatorias. Las principales recomendaciones son:
- Seguir a las organizaciones financiadoras y aceleradoras en sus newsletters y redes sociales.
- Mantenerse activas en redes del ecosistema de economía social y emprendimiento.
- Compartir información y alertas desde espacios colectivos como *Tejiendo Derechos*.

4.3 De la medición a la gestión del impacto

En el ámbito de la inversión de impacto se observa una evolución clara.

Ya no se trata únicamente de medir impactos de forma puntual, sino de **integrar el impacto social en los procesos de gestión y toma de decisiones de la organización.**

El impacto debe formar parte del desempeño habitual de la entidad.



Modelo de EVPA/Impact Europe

Para ello, se recomiendan algunas herramientas ampliamente utilizadas en este sector, e importantes a tener presentes estas herramientas si se quiere trabajar con financiadores de impacto.

- **Teoría del cambio**, muy conocida en el ámbito social, que permite definir con claridad la estrategia de cambio social y establecer un marco coherente de indicadores de impacto.
- **Impact Management Project (IMP)**, una guía orientada a la gestión del impacto social que busca avanzar hacia estándares compartidos en el sector.
- **Sistemas de indicadores estandarizados**, como catálogos de métricas de impacto o el uso de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** como marco de referencia.

4.4 Ecosistema de la economía social: actores clave

Para concluir, se presenta un mapeo orientativo —no exhaustivo— de algunos actores clave del ecosistema de la economía social. Este recorrido pretende dar una visión general del ecosistema y de los recursos disponibles para organizaciones que quieran avanzar hacia modelos económicamente sostenibles y con impacto social integrado.

- **Incubadoras y aceleradoras**, que ofrecen programas de acompañamiento, formación y apoyo al desarrollo de proyectos.

- **Financiadores**, tanto del ámbito de la inversión de impacto como de la **banca ética**.
- **Redes y plataformas de referencia**, entre ellas:
 - **CEPES** (Confederación Empresarial Española de la Economía Social), que agrupa a distintos actores de la economía social con diversas formas jurídicas.
 - **REAS** (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria), más orientada a la economía solidaria y transformadora.
 - **SpainNAB**, plataforma de promoción de la inversión de impacto en España, más enfocada a grandes inversores, pero relevante para comprender el mapa global del sector.

→ RECUERDA...

Comprender los distintos modelos organizativos —entidad social, empresa social y modelos híbridos— es clave para fortalecer la sostenibilidad económica sin perder de vista la misión social. No se trata de elegir entre impacto o viabilidad, sino de diseñar estructuras coherentes que permitan sostener el impacto en el tiempo.

Explorar modelos de negocio en el ámbito social no significa “convertirse en empresa”, sino entender cómo se crea valor, para quién y con qué recursos. Herramientas como el Business Model Canvas ayudan a organizar ideas, identificar oportunidades, anticipar riesgos y tomar decisiones informadas, evitando improvisación y dependencia exclusiva de subvenciones.

Los ejemplos muestran que no todas las actividades deben ser autosostenibles, pero es estratégico pensar algunas con lógica de negocio, siempre alineadas con la misión. Los modelos híbridos permiten combinar ingresos propios con financiación pública y privada de forma flexible.

Avanzar hacia estos modelos requiere reflexión estratégica, cambios internos y nuevas capacidades, pero también ofrece mayor autonomía, planificación, innovación y acceso a financiación diversa. La sostenibilidad económica no es un fin, sino una condición para maximizar el impacto social a largo plazo.

Cada entidad puede iniciar su propio proceso: analizar capacidades internas, identificar activos y experiencias que ya generan valor, explorar qué actividades podrían generar ingresos y buscar formación o acompañamiento adaptado. No hay recetas únicas; el camino hacia modelos sostenibles es progresivo y debe construirse desde la coherencia con la misión, el contexto y las capacidades reales de cada organización.

Autoría, coordinación y edición: Oxfam Intermón

Guía elaborada en el marco de la convocatoria Tejiendo Derechos Oxfam Intermón, 2025. Se permite la reproducción citando la fuente.



Cofinanciado por
la Unión Europea



OXFAM
Intermón

La igualdad es el futuro

TEJIENDO DERECHOS (WakeUpRights) es un proyecto cofinanciado por la Unión Europea (UE) y Oxfam Intermón enfocado en apoyar a las organizaciones sociales que defienden y promueven los valores de la UE y los derechos humanos recogidos en la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE.

Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a sus autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o la Agencia Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni EACEA pueden ser considera-