

# NUEVOS MODELOS DE GENERACIÓN DE INGRESOS DESDE LA ECONOMÍA SOCIAL

2 abril 2025

Josep Ferrer

Anais Mangin





# Agenda

**1. Modelos Organizativos: Empresa Social vs. Entidad Social**

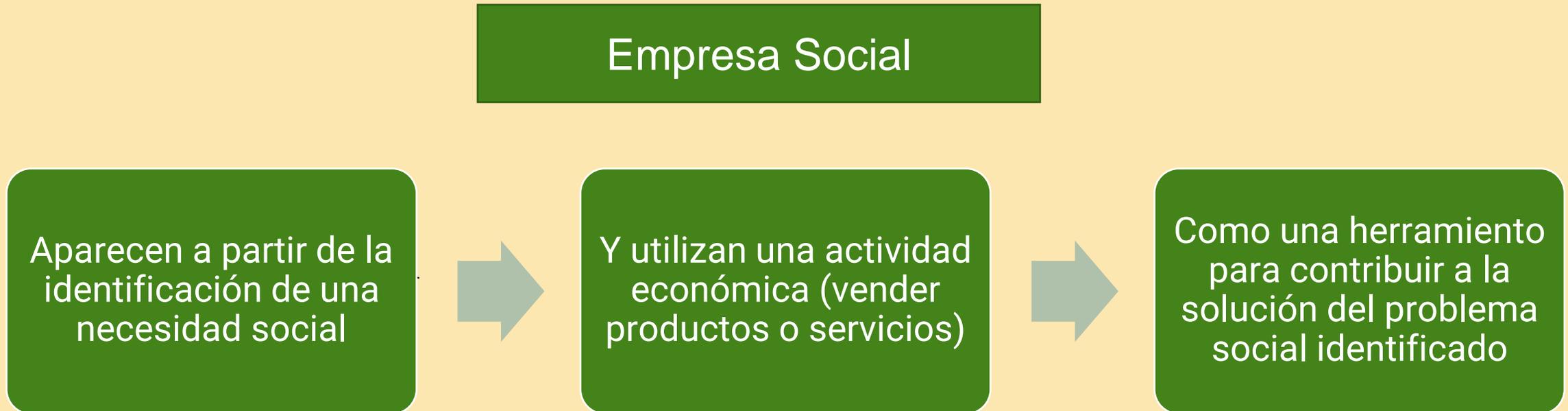
**2. Modelos de Negocio**

**3. Como emprender con tu entidad social**

**4. Oportunidades de financiación**

# 1. Modelos Organizativos: Empresa Social vs. Entidad Social

# ¿Que es una Empresa Social?



**Diferente a las ONG:** la empresa social dispone de una actividad económica clara que les permite tener una estrategia de ingresos a largo plazo, y ser más sostenible.

**Al contrario que las empresas convencionales:** las empresas sociales entienden su actividad económica no como un objetivo en si misma, pero como una herramienta para maximizar su impacto social.



La Fageda y Auara, dos ejemplos de Empresas sociales

# Los diferentes modelos organizativos

Criterios	Empresa comercial (con fines de lucro)	Organización sin fines de lucro	Empresa social
<b>Objetivo principal</b>	Maximizar las ganancias	Misión social	Objetivos financieros y sociales
<b>Propuesta de valor</b>	Productos/servicios para obtener beneficios	Servicios o beneficios para un grupo objetivo	Productos/servicios con una misión social
<b>Modelo de financiación</b>	Ventas, inversiones	Donaciones, subvenciones, recaudación de fondos, patrocinios	Ventas, inversiones de impacto, subvenciones
<b>Impacto social</b>	Indirecto/secundario	Principal y directo	Integrado y medido



**Modelos híbridos**

# Modelos Híbridos

Muchas ONL en España han desarrollado **modelos híbridos** donde combinan su impacto social con actividades económicas sostenibles. En lugar de depender únicamente de subvenciones y donaciones, generan ingresos a través de actividades que generan ingresos tales como:

- **Venta de productos sostenibles o reciclados**
- **Servicios de Consultorías y otros servicios profesionales.**
- **Capacitación y formación para empresas.**
- **Alquiler espacios**
- ....



*Tienda moda re- Caritas*

# ¿Qué estructura legal existe para las entidades de la economía social?

## Organizaciones sin Animo de Lucro

Se constituyen como **asociaciones civiles, fundaciones o entidades sin fines de lucro** y suelen estar exentas de impuestos

## Empresas Sociales

Pueden registrarse como **sociedades mercantiles** (S.A., S.R.L.)

## Modelos híbridos

Aunque España no tiene una figura legal específica para **empresas sociales**, hay varias opciones que pueden adaptarse a este modelo híbrido →

Tipo de estructura	Descripción
<b>Cooperativas de Iniciativa Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son cooperativas cuya finalidad es <b>proporcionar servicios de interés general</b> para la comunidad (educación, salud, inclusión social, etc.).</li> <li>• Pueden operar con criterios empresariales, pero <b>sus beneficios deben reinvertirse</b> en la cooperativa o en actividades sociales.</li> </ul>
<b>Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC) (en proceso de regulación)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiradas en las <b>Benefit Corporations</b> de EE.UU.</li> <li>• Se espera que sean sociedades mercantiles con un compromiso legal de generar un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente.</li> <li>• Aún no están reguladas en España, pero hay propuestas para su implementación.</li> </ul>
<b>Asociaciones y Fundaciones con actividad económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque las asociaciones y fundaciones son entidades sin ánimo de lucro, <b>pueden generar ingresos</b> mediante actividades económicas, siempre que reinviertan los beneficios en su misión social.</li> </ul>
<b>Sociedades Limitadas o Anónimas con estatutos sociales orientados al impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se constituyen como una <b>S.L. o S.A.</b> (empresas tradicionales), pero sus estatutos incluyen cláusulas que garantizan su compromiso social o ambiental.</li> </ul>
<b>Empresas de Inserción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son empresas mercantiles que tienen como objetivo la <b>integración laboral de personas en riesgo de exclusión</b>.</li> <li>• Están reguladas por la Ley 44/2007 y deben destinar <b>al menos el 80% de sus beneficios a su misión social</b>.</li> </ul>

# Empresas de inserción



# La Selección de la forma jurídica

**COOPERATIVA** → Mayor **democracia interna y reinversión del beneficio** en la actividad social

**SOCIEDAD LIMITADA (SL) SOCIAL** → Interesante para recibir Inversión privada, así como la posibilidad de repartir beneficios.

**ONL (Asociación o Fundación)** → Si no hay necesidad de repartir beneficios y la financiación se dirige por subvenciones y donación

La selección de la forma jurídica debe tener en cuenta el objeto propio de actividad además de :



# El cambio hacia Empresa Social

## FORTALEZAS

- ✓ **Sostenibilidad financiera**
- ✓ **Mayor autonomía**
- ✓ **Escalabilidad del impacto**
- ✓ **Mayor capacidad de innovación**
- ✓ **Acceso a nuevas fuentes de financiación**
- ✓ **Cambio en la percepción del beneficiario**

## RETOS

- **Cambio de mentalidad interna**
- **Cumplimiento legal y fiscal**
- **Riesgo de “misión drift”(pérdida/confusión)**
- **Acceso a capital semilla para la transición de modelo**
- **Desarrollo de nuevas capacidades**
- **Competencia con el sector privado**
- **Medición del impacto**

# 2. Modelos de negocio para Organizaciones

---

# Modelos de Negocio para Organizaciones

## ¿Qué es un modelo de Negocio?

Un **Modelo de Negocio** es la estructura que define cómo una organización crea, entrega y captura valor. En otras palabras, es el plan que explica cómo una organización genera ingresos y sostiene su operación.

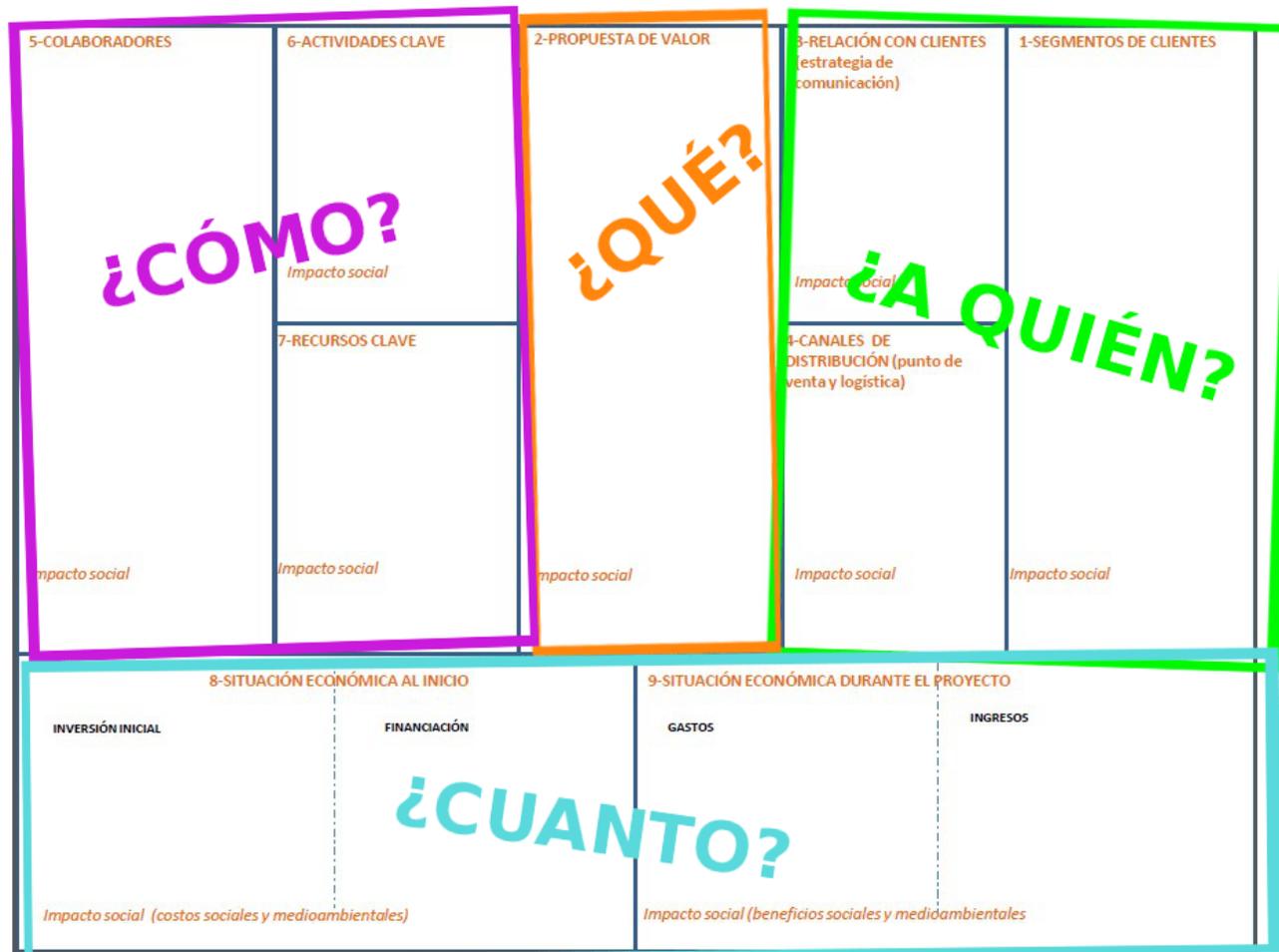
En el diseño de una empresa, el modelo de negocio viene después de la Idea de Negocio y antes del Plan de Empresa

Permite diseñar y entender la lógica del negocio de forma rápida y flexible.

## ¿Para que sirve el análisis sobre Modelos de Negocio?

En el mundo empresarial es una herramienta clave para entender como se organizan las empresas, cuáles son los elementos claves de su actividad (elementos que aportan valor).

En el mundo de las ONL este análisis puede ser útil para estudiar nuevas formas de ingresos, asegurar un uso eficiente de los recursos y generar confianza entre donantes



# ¿COMO SE ORGANIZA UNA PROPUESTA DE VALOR SEGÚN EL BUSINESS MODEL CANVAS?

Fuente: <https://ecosfron.org/el-canvas-social/>

## Pregunta clave: ¿a quién le aportamos valor?

Un modelo de negocio describe la lógica por la cual una organización crea, aporta y captura valor.

Un modelo de negocio sostenible o rentable es aquel que consigue capturar suficiente valor como para superar los costes requeridos para generar valor.

# Ejemplo TOP MANTA



**TOPMANTA**



Cooperativa creada por “manteros” de Barcelona en 2017. Los “manteros” venden artículos importados en la calle, sin permisos, lo que se considera una actividad “ilegal” . Ahora trabajan en producir y vender “ropa legal hecha por gente ilegal”

Las camisetas de Top Manta, famosas por sus diseños y estampados, **se han convertido en iconos de la lucha social en las calles de Barcelona.**

Top Manta no es solo una marca de ropa, se ha convertido en un gran proyecto en el que ya han que 120 personas tengan sus papeles y hayan dejado la manta.

**Objetivo:** Mejorar condiciones de vida colectivo mantero.

**Oportunidad de mercado:** Marca bien conocida que defiende unos valores. Uso de la marca para generar una actividad económica.

**Actividad:** Producción y venta de camisetas icónicas.

**Transforma la venta ambulante en una empresa social sostenible.**

**Genera empleo digno para personas migrantes en situación vulnerable.**

**Promueve la moda ética y denuncia la discriminación.**

# Ejemplo SOLIDANÇA



**Objetivo:** Inserción sociolaboral de personas vulnerables

**Oportunidad de mercado:** reciclaje, tiendas de segunda mano, Bolsa de Trabajo, Vaciado de domicilios,

Es una Organización híbrida por naturaleza ya que integra Actividades que generan ingreso económica con otras que necesitan de subvenciones.

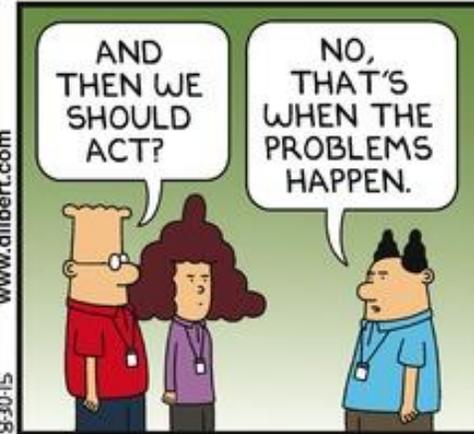
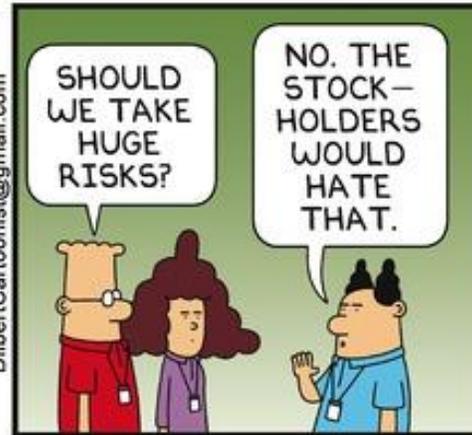
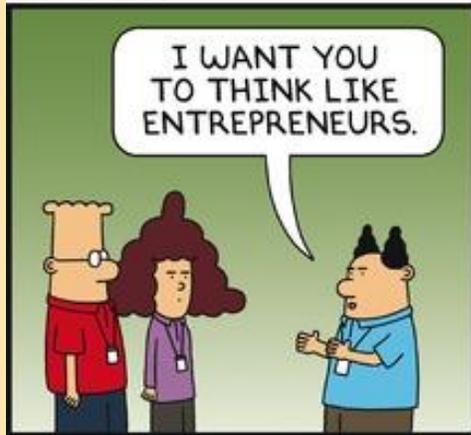
Solidança es una entidad social nacida el 1997 con el objetivo de promover la inserción sociolaboral y las acciones formativas de colectivos en situación de vulnerabilidad social del entorno.

Esta acción es posible gracias a la realización de actividades vinculadas a la gestión y revalorización de residuos y al impulso de iniciativas enfocadas en la economía circular y a la prevención de residuos.

Fundación Solidança engloba la actividad a través de las Empresas de Inserción \*Solidança Trabajo y ADAD El Encanto en Cataluña. Ambas miembros fundadoras de la Cooperativa Ropa Amiga, líder en Cataluña en cuanto a la gestión del residuo textil con impacto social.

# Entrepreneurs by Dilbert

DILBERT



BY SCOTT ADAMS

DilbertCartoonist@gmail.com

© 2015 Scott Adams, Inc. /Dist. by Universal Uclick

www.dilbert.com

830-15

# 3. ¿Como emprender con tu entidad social?

# Generación de nuevas ideas de negocio



La innovación es esencial para crear soluciones nuevas y eficaces a los problemas sociales o medioambientales.

La innovación no surge por casualidad. Existen técnicas y enfoques que fomentan la generación de nuevas ideas de negocio y la resolución creativa de problemas.

# Algunos ejemplos de herramientas de innovación social

## Design Thinking

Enfoque centrado en el usuario que fomenta la resolución de problemas a través de la comprensión profunda de las necesidades de los beneficiarios  
Empatía (comprender a los usuarios) > Definir (el problema) > Ideación (generar soluciones) > Prototipar (construir soluciones probables) > Probar (probar las soluciones)

## Brainstorming colaborativo

Fomentar la generación de ideas en grupo para favorecer la creatividad

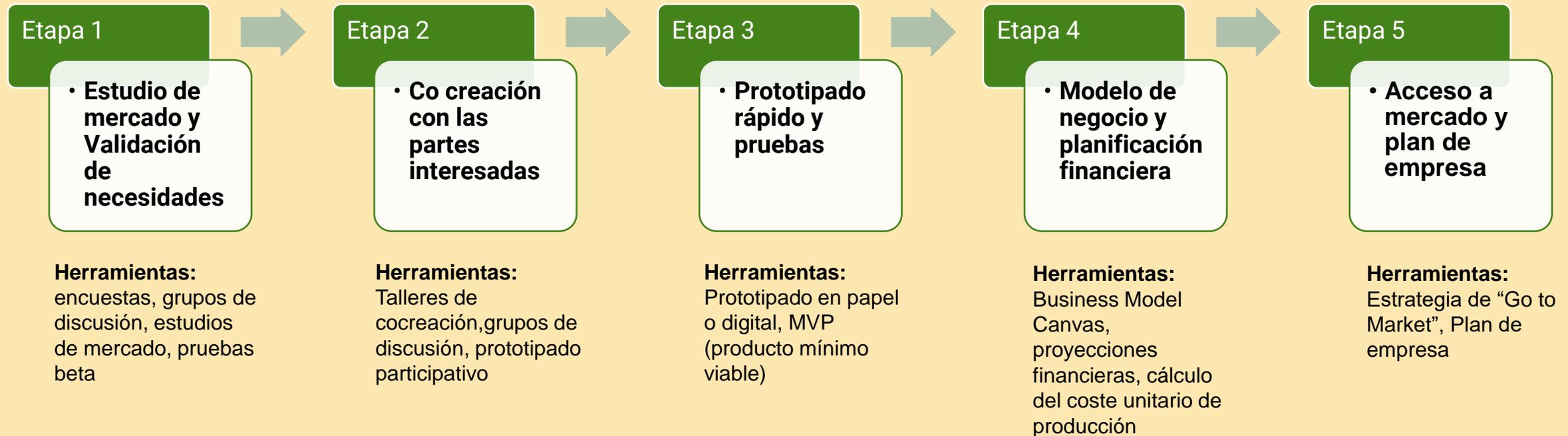
## Análisis de valor

Método destinado a mejorar los productos o servicios centrándose en las funciones esenciales y eliminando los costes innecesarios  
Definir las funciones principales del producto/servicio, identificar los costes asociados, explorar alternativas para optimizar

## Hackaton

Evento intensivo y colaborativo donde personas con diferentes habilidades se reúnen para desarrollar soluciones innovadoras a problemas específicos en un tiempo limitado

# Etapas claves para el desarrollo de nuevos productos o servicios con impacto social

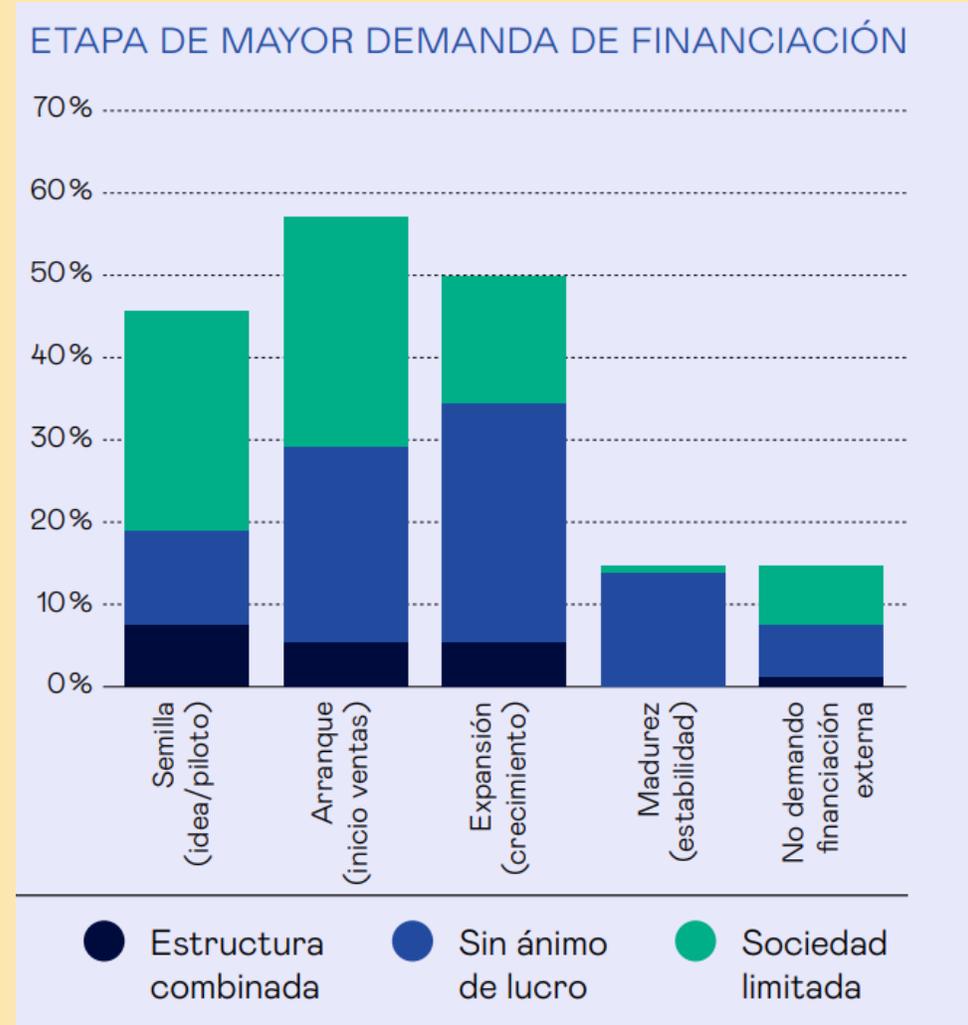


# 4. Oportunidades de financiación

# ¿Como financiar tu empresa social?

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.

1. Fase Inicial: Validación de la Idea
2. Impulso Temprano: Capital a Corto Plazo y Asesoramiento
3. Escalar: Financiación para Crecer y Expandir el Impacto



Estudio ESADE Necesidades de financiación de las empresas sociales en España

# El espectro del capital para empresas sociales

- 1. Fase Inicial:  
Validación de la Idea**
  - Fondos propios de las personas fundadoras
  - Friends, family and fools, una llamada a los contactos cercanos
- 2. Impulso Temprano:  
Capital a Corto Plazo y  
Asesoramiento**
  - Crowdfunding o financiación participativa
  - Incubadores y aceleradoras
  - Competición de Planes de Empresa
- 3. Escalar: Financiación  
para Crecer y Expandir  
el Impacto**
  - Deuda mediante la solicitud de crédito bancario
  - Business angels, capital externo de personas expertas
  - Inversión de impacto

# 1. Fase Inicial: Validación de la Idea

## Fondos propios de las personas fundadoras

Invertir recursos propios y tiempo (sweat equity) para poner en marcha la idea.

## “Love money” - Friends, family and fools, una llamada a los contactos cercanos

Recurrir a la red personal para obtener capital inicial. Los inversores cercanos confían en el emprendedor y pueden ser más flexibles en condiciones de pago.

## 2. Impulso Temprano: Capital a Corto Plazo y Asesoramiento

### Crowdfunding

Recaudar pequeñas sumas de dinero de muchas personas, generalmente a cambio de una recompensa o participación



### Concursos para empresas sociales

Competencias que ofrecen financiamiento, mentoría y visibilidad para empresas sociales, ayudando a afinar el modelo de negocio.



### Incubadoras y Aceleradoras

Programas que, mediante mentoría y recursos, impulsan el crecimiento del emprendimiento.



### Subvenciones (Grants)

Fondos no reembolsables otorgados por gobiernos, fundaciones o corporaciones.

# 3. Escalar: Financiación para Crecer y Expandir el Impacto

## Deuda

Financiamiento que debe ser reembolsado con intereses; se puede obtener a través de préstamos bancarios o líneas de crédito.

Requiere garantías y una buena historia crediticia para mitigar riesgos.

Nuevas líneas de financiación: prestamos sociales



## Capital privado (Equity)

Inversión a cambio de una participación en la empresa, donde el inversor asume parte del riesgo y aporta además asesoría y conexiones estratégicas.

Es crucial alinear los valores y la visión del emprendedor con los objetivos del inversor para evitar conflictos a largo plazo.



# Nuevas oportunidades de financiación del sector de la inversión de impacto



**El Fondo de Fundaciones** cuenta con un vehículo de inversión que busca invertir en emprendimientos que persiguen con su actividad un impacto social y/o medioambiental en España, con un enfoque en colectivos en riesgos de exclusión social

**Instrumentos financieros flexibles (40.000 eur) + asesoramiento + alianzas**



Programa de inversión de impacto, impulsado por la **Fundación Daniel y Nina Carasso** en colaboración con la Fundación Ship2B, para jóvenes proyectos que promueven la transformación social hacia una sociedad más ecológica, justa e inclusiva a través de la alimentación sostenible o el arte ciudadano.

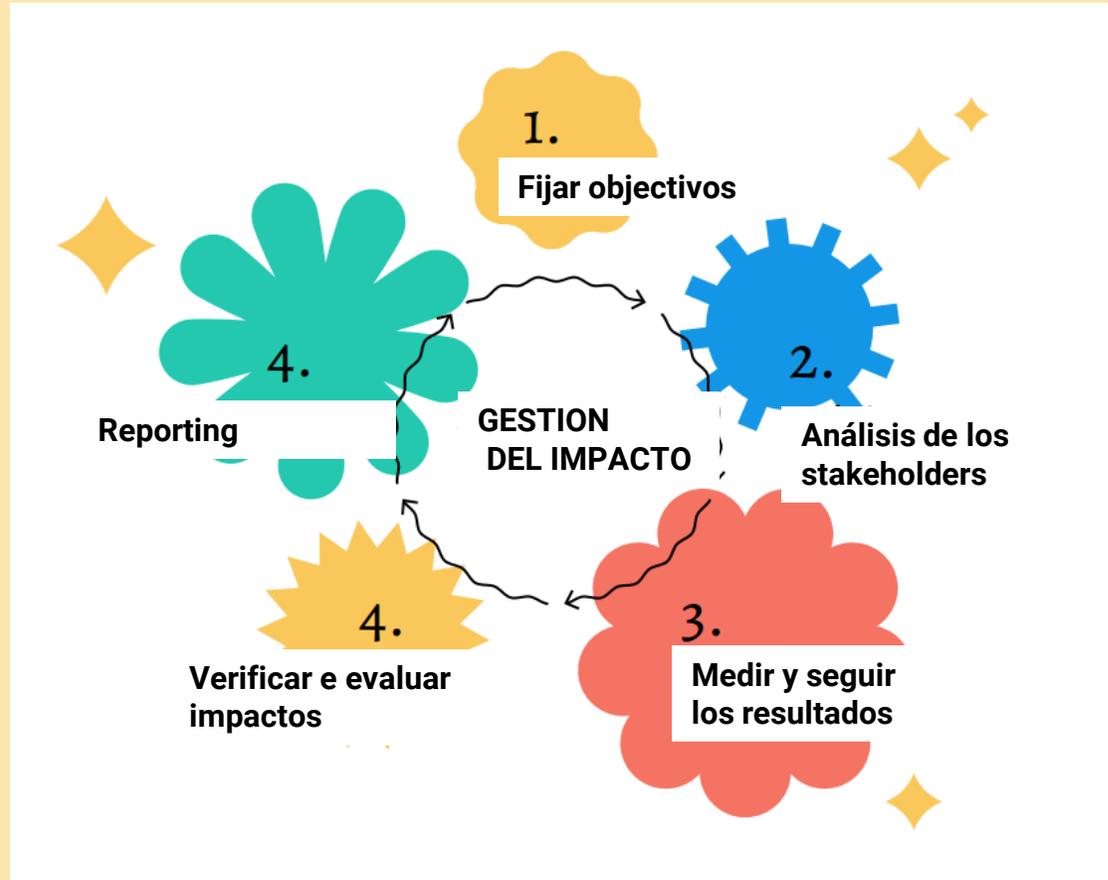
**Financiación (ej. créditos blandos) + aceleradora + alianzas**



**Open Value Foundation** es una fundación que impulsa proyectos y alianzas que catalizan soluciones para mejorar los medios de vida de las personas más vulnerables a través de un modelo híbrido entre la filantropía tradicional y la inversión de impacto.

**IMPULSA\_Inclusión**, convocatoria abierta hasta el 30. Abril  
**Instrumentos financieros flexibles (10.000 – 15.000 eur) + asesoramiento + alianzas**

# De la medición a la gestión del impacto social



Modelo de EVPA/Impact Europe

## Ejemplos de herramientas

- **Theoria de Cambio:** Desarrollar su estrategia de cambio social y cuadro de medición de impacto
- **Impact Management Project (IMP):** Cuadro y guía para gestionar su impacto social (5 dimensiones)
- **Cuadros de Metricas estandarizadas para evaluar el impacto social y medioambiental:** IRIS+ (GIIN), Estandares y indicadores ODS

# Algunos actores claves de la Economía Social en España

## Redes



## Incubadoras / aceleradoras

## Financiadores



# Gracias



**OXFAM**  
Intermón

La igualdad es el futuro



Cofinanciado por  
la Unión Europea

900 22 33 00  
OxfamIntermon.org



OxfamIntermon

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 considerados responsables de ellos.