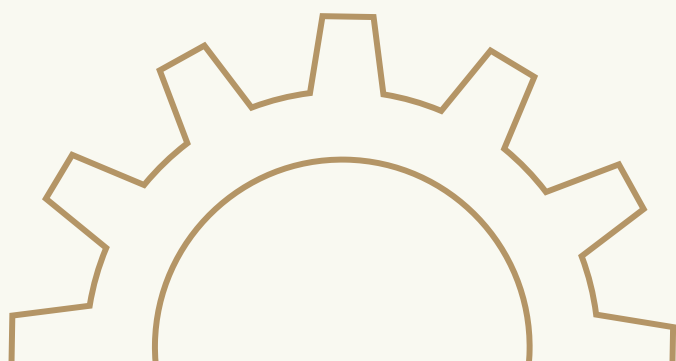




**HERRAMIENTAS  
PARA EL IMPULSO DE  
SISTEMAS ALIMENTARIOS  
TERRITORIALIZADOS**



Herramientas para el impulso de sistemas alimentarios territorializados

Noviembre 2019



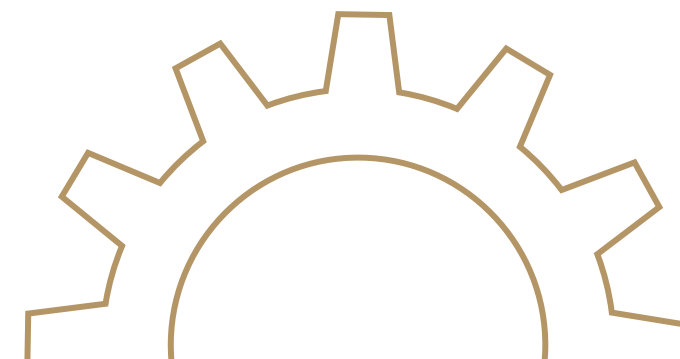
Coordinación y redacción: **Mónica Herrera Gil** y **Lola Vicente-Almazán Castro**  
Corrección y maquetación: **ECM**  
Impresión: **La Plaça, S.L.U.**

Con el apoyo de:  
**Fundación Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del Mediterráneo (FACM),**  
**Mensa Cívica y Resolis**



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento - CompartirIgual 4.0 Internacional. Puede copiarla, distribuirla y transmitirla públicamente siempre que mencione la autoría y la obra. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.ca>

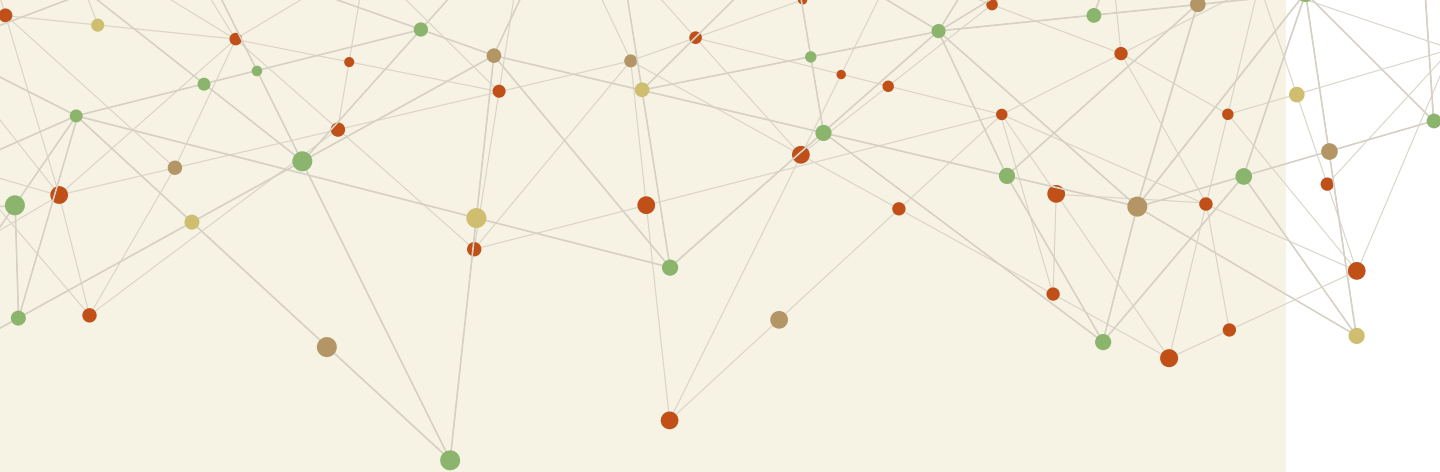
# HERRAMIENTAS PARA EL IMPULSO DE SISTEMAS ALIMENTARIOS TERRITORIALIZADOS





# CONTENIDO

Agradecimientos	6
Prólogo	7
1 Introducción	8
2 Metodología	11
2.1 Selección de las iniciativas	11
2.2 Entrevistas presenciales	13
2.3 Análisis de la información	15
3 Las iniciativas protagonistas	16
4 Cajón de herramientas	20
Bloque 1. Definición de proyecto y estrategia	22
Bloque 2. Cuidados y organización interna	50
Bloque 3. Difusión y comunicación externa	66
Bloque 4. Cooperación y redes	76
5 Reflexiones finales	84
6 Bibliografía y otros recursos	87
7 Anexos	92
7.1 Detalle del proceso de selección de las iniciativas	92
7.2 Plantilla Línea del tiempo	98



## PRÓLOGO

Iniciativas que impulsan la transición hacia una alimentación responsable y sostenible para las personas y el planeta

Para la Fundación Daniel y Nina Carasso, cambiar de modelo de producción agrícola y de alimentación no es una opción, es una necesidad y es urgente. De todas las experiencias recientes que hemos podido conocer o apoyar, emerge una visión clara y contundente, que defendemos activamente en nuestra práctica filantrópica: debemos acelerar la transición hacia sistemas alimentarios de base agroecológica, diversificados, resilientes y justos, que den acceso a toda la población a productos de calidad, que remuneren correctamente a las personas productoras, cuidando de su salud a la vez que de la salud de las consumidoras y del planeta.

Las cien iniciativas recogidas en el primer informe de sistematización de experiencias elaborado por CERAI demuestran que es posible cuidar de la salud de las personas a corto y largo plazo, cuidar del planeta, cuidar de las condiciones económicas de los agricultores, agricultoras, ganaderos y ganaderas, y a la vez ser sostenibles como iniciativas de la Economía Social y Solidaria, tanto en el entorno rural como en el urbano. También demuestran la existencia de una creciente demanda de productos agrícolas y ganaderos con valores, sean estos locales, ecológicos, justos o de bienestar animal.

Este informe da un paso más: sobre la información recogida de las cien iniciativas mencionadas, sistematiza las herramientas y recomendaciones en materia de viabilidad económica, de cuidados y de gestión interna, de conexiones y redes, de comunicación y de Economía Social y Solidaria. Su finalidad es ejemplificar y empoderar a muchos más agentes que trabajen a favor de una transición hacia una alimentación responsable y sostenible en todas sus facetas y escalas, desde el campo hasta el planeta global. En efecto, esta manera de trabajar, basada en la puesta en común abierta y sin contrapartidas de todos los aprendizajes desarrollados a todas las escalas, es parte del ADN de nuestra Fundación y buscamos activarla siempre que sea posible. Agradecemos a CERAI que participe de esta visión y la inmensa calidad del trabajo desarrollado en el presente documento. Es una gran satisfacción y una fuente de esperanza ver la riqueza y diversidad de iniciativas capaces de ofrecer su conocimiento y experiencia para guiar y nutrir una transición ambiciosa en favor de un cambio de modelo urgente y necesario, al que todos debemos sumar nuestros esfuerzos.

**ISABELLE LE GALO FLORES**

Delegada general adjunta para España de la Fundación Daniel y Nina Carasso

**EVA TORREMOCHA BOUCHET**

Responsable de la Línea de Alimentación Sostenible de la Fundación Daniel y Nina Carasso, en España.

## AGRADECIMIENTOS

Muchas gracias a todas las personas que han hecho posible este trabajo.

A las iniciativas participantes por compartir su experiencia y conocimientos, dedicando su ilusión y una parte de su tiempo a apoyar otros proyectos que quieran ponerse en marcha o avanzar: El Colletero, L'Olivera, Milhulloa, La Ojinegra, Cuinatur, ACTYVA, Bodegas Lezaun, DeSpelta, Germinando, la Cofradía de Pescadores de Gandía, ME Ecològic de Mallorca, Instituto Despensa Natura y La Entreverá, La Ecomarca, Maskilu Kontserbera, Ramats al Bosc y Subbética Ecológica.

A Dionisio Ortiz, del Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la Universitat Politècnica de València, y a Patricia Almaguer, del Departamento de Psicología y Sociología de la Universidad de Zaragoza, por su apoyo en la revisión metodológica del proceso de investigación.

Al equipo Emprendes de REAS Aragón: Cristina Sánchez, Pilar Monzón, Pilar Garay y Macarena Fernández, expertas en acompañamiento y asesoría para el emprendimiento social y colectivo, por todas sus revisiones y aportaciones.

A las compañeras de Germinando, especialmente a Julia del Valle, Elena Erro y Paula Ortiz, y a Jorge Molero, por su apertura y generosidad en compartir sus materiales y conocimientos.

Y a la Fundación Daniel y Nina Carasso, por haber cofinanciado este proyecto.



# 1 INTRODUCCIÓN

Este documento es una segunda fase de la publicación *Sistemas Alimentarios Territorializados: 100 iniciativas locales para una alimentación responsable y sostenible*, en la que identificamos y valoramos los impactos positivos que generan 100 iniciativas locales que fomentan Sistemas Alimentarios Territorializados (SAT) en el Estado español. A lo largo del texto, cuando mencionamos la primera fase, nos referimos a dicha publicación.

A raíz de conocer todas estas experiencias, establecimos una serie de **temáticas clave** en las que queremos profundizar. Consideramos que hace falta **identificar herramientas prácticas** que sirvan de apoyo a las iniciativas locales y les faciliten el camino hacia una mayor sostenibilidad. Para ello, hemos seleccionado 16 de las 100 iniciativas y nos hemos sentado con ellas para que nos cuenten cómo lo hacen.

Hemos indagado sobre **cinco ejes**:

- En primer lugar, sobre la **viabilidad económica**. Como sabemos, este es uno de los talones de Aquiles de las pequeñas iniciativas locales con perfil agroecológico, no solo de producción, sino a lo largo de toda la cadena agroalimentaria. Parece que a pequeña escala se complica conseguir que cuadren los números, sobre todo cuando se busca trabajar sobre la base de unos valores de cuidado del medio ambiente y de las personas, cuestionando los mecanismos más clásicos de la comercialización, en un sistema poco preparado para entender y apoyar las propuestas no convencionales. Sin embargo, hay experiencias que lo están logrando: ¿qué modelo de proyecto o negocio han desarrollado para conseguir una estabilidad económica?, ¿cómo se organizan y gestionan?, ¿cómo se financian?, ¿qué apoyos tienen? Desarrollamos estas y muchas otras cuestiones en el bloque «**Definición de proyecto y estrategia**», con una visión más amplia para diseñar y planificar propuestas sostenibles, también económicamente.
- Una cuestión similar en todas las iniciativas con las que hemos tenido contacto es la preocupación por **poner la vida en el centro** de sus proyectos. Cómo compaginar de la mejor manera la vida profesional con la vida personal; cómo tener en cuenta todos los sentires y escuchar todas las voces de las personas participantes; cómo gestionar adecuadamente los conflictos, que inevitablemente surgen, especialmente en los proyectos colectivos. Así pues, el segundo eje sobre el que hemos indagado son los **cuidados**. Estos toman una importancia relevante en todas las propuestas de acción, y los ligamos a la **organización interna**, en un esfuerzo por transversalizar el ecofeminismo en la manera de organizarnos desde dentro. Las respuestas en este sentido dan múltiples opciones sobre cómo gestionar las iniciativas a nivel interno y en el ámbito emocional.
- En tercer lugar, hablamos de **comunicación**. Este ámbito ha llamado nuestra atención desde la primera publicación por la potencia que puede suponer una buena labor de comunicación y cómo muchas entidades no la atienden adecua-

damente. Hemos reflexionado con las 16 iniciativas sobre cómo gestionan su información, qué lugar ocupa la comunicación en su planificación, qué quieren comunicar y cómo lo hacen, qué barreras encuentran y cómo miden sus impactos... Cuestiones todas fundamentales a la hora de abordar el diálogo de las iniciativas con el exterior.

- La **cooperación** y las **redes** conforman el cuarto punto sobre el que hemos preguntado, considerando que, frente a un sistema que fomenta el individualismo y la competencia, la cooperación entre entidades y la generación de redes son clave para construir una base donde poder apoyarse para seguir caminando. Se plantean como una **estrategia de crecimiento y estabilización** en la que la colaboración sustituye a la competencia. Y las iniciativas que han tejido fuertes redes que las sostienen: ¿cómo se conocen?, ¿cómo se organizan?, ¿cómo participan?, ¿cómo se ponen de acuerdo y las alimentan?, ¿cómo hacen sostenible su participación?...
- En quinto y último lugar, nos pareció interesante profundizar en las herramientas de la **Economía Social y Solidaria (ESS)** que las iniciativas emplean para hacer sus propuestas más sostenibles. Nuestra hipótesis de partida era que no eran muy utilizadas, ya que la ESS y el medio rural todavía están algo alejados; y nos hemos llevado una sorpresa. Este bloque es transversal a todos los demás, puesto que la ESS alcanza todos los aspectos tratados y da alternativas en muchos de ellos. La innovación en el enfoque de la ESS radica en el hecho de posicionar la economía al servicio de las personas, y no al contrario. Muy transformador.

A lo largo de la publicación explicamos cómo hemos elaborado todo el trabajo, la metodología, y cuáles son las 16 iniciativas que han compartido sus conocimientos con nosotras y sin cuya generosa colaboración no habría sido posible esta recopilación.

Pretendemos que sea una guía muy práctica, de apoyo a la puesta en marcha y consolidación de **iniciativas locales alimentarias con enfoque agroecológico** y un documento útil para entidades y administraciones que quieren apoyar este sector, para que comprendan qué se necesita cuando se está en el lado activo de la cadena agroalimentaria. Contiene multitud de herramientas y recursos actualizados, para que puedan aplicarse fácilmente y todas las recomendaciones que nos han transmitido las iniciativas de referencia, basándose en sus experiencias. Además, hemos añadido algunos instrumentos que hemos encontrado en nuestro camino de indagación y valoramos como adecuados e interesantes. No son las únicas herramientas, seguro que faltan algunas; pero pensamos que tenerlas juntas y estructuradas puede resultar de utilidad.

Confiamos en que esta publicación ayude a quienes la consulten a enfocar su proyecto con más claridad y les facilite la tarea.





## 2 METODOLOGÍA

### 2.1 SELECCIÓN DE LAS INICIATIVAS

De las 100 iniciativas alimentarias entrevistadas y analizadas en la primera fase del estudio,<sup>1</sup> se han seleccionado 16 con el fin de profundizar en su trayectoria, aprendizajes y herramientas. A continuación, se describe de forma resumida el proceso de selección, que ha tenido en cuenta los siguientes aspectos (ver Anexo 1 para un mayor desarrollo):

**a. Las puntuaciones obtenidas en la primera fase, considerando todos los ejes del análisis y sus impactos y criterios relacionados.**

La primera fase del estudio contempló un **gran abanico de impactos y criterios sociales, ambientales, culturales y políticos**. Las iniciativas con altas puntuaciones en todos estos ámbitos son capaces de generar numerosos impactos positivos con lo que hacen, lo que indica que hay mucho que aprender de ellas y, por lo tanto, son candidatas a la segunda fase.

**b. Las puntuaciones obtenidas en el análisis de la primera fase, considerando únicamente los criterios e impactos relacionados con los cinco ejes seleccionados para profundizar: VIABILIDAD ECONÓMICA, CUIDADOS, COOPERACIÓN, COMUNICACIÓN y ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA (ESS).** Aplicamos la lupa y miramos de cerca las cuestiones que más nos interesan.

En esta segunda fase de investigación, se ha hecho hincapié en 5 ejes clave que suelen ser cuellos de botella en el desarrollo de las iniciativas alimentarias locales. **Queremos recopilar herramientas que ayuden a superar estos cuellos de botella.** Las iniciativas con buenas puntuaciones en los criterios seleccionados pueden indicarnos la razón de su éxito en estos temas y los recursos que emplean para lograrlo.

**c. Factores de éxito y/o aprendizajes** relacionados con los criterios de esta segunda fase.

En la primera fase las iniciativas destacaron algunos factores de éxito y aprendizajes que querían compartir con otras iniciativas. Hemos considerado esta información muy relevante como complemento a las puntuaciones numéricas analizadas. Para la segunda fase, hemos tenido en cuenta las iniciativas que han mencionado asuntos relacionados con los 5 ejes seleccionados. Entendemos que si los consideran aspectos clave, es porque les dan gran relevancia, pueden haberlos trabajado con mayor profundidad y haber desarrollado herramientas en estos ámbitos y generado aprendizajes para compartir.

**d. Diversificación de sectores, innovación y colaboración con las administraciones.**

Una vez realizados los pasos anteriores, se analizan las iniciativas resultantes para comprobar si hay una buena representatividad de los distintos eslabones de la cadena agroalimentaria. Se han incluido proyectos que destacan en innovación

<sup>1</sup> Pueden consultarse en el PDF de la publicación *Sistemas Alimentarios Territorializados en España. 100 iniciativas locales para una alimentación responsable y sostenible*.

y con acuerdos de colaboración con las administraciones públicas, ya que consideramos que pueden aportar nuevas herramientas y escenarios de futuro.

Teniendo en cuenta lo anterior, finalmente, se seleccionaron 16 iniciativas para ser entrevistadas en profundidad. En la tabla siguiente se muestran los ejes en los que destaca cada una de ellas, así como los sectores en los que desarrolla su actividad:

	INICIATIVA	EJES	SECTOR
1	EL COLLETERO	<b>Cuidados · Cooperación</b> Comunicación · ESS	Producción agrícola · Transformación Comercialización · Organización
2	L'OLIVERA	<b>Viabilidad económica</b> Cooperación · Comunicación · ESS	Producción agrícola · Transformación Comercialización
3	MILHULLOA	Viabilidad económica · Cuidados <b>Cooperación (i+d)</b> · Comunicación	Producción agrícola · Transformación Comercialización
4	LA OJINEGRA	<b>Viabilidad económica</b> Cooperación · <b>Comunicación</b>	Restauración · Restauración colectiva
5	CUINATUR ACTIVA S.L.	Cuidados · Comunicación · <b>ESS</b>	Restauración colectiva
6	ACTYVA	Cuidados · <b>Cooperación</b> Comunicación	Cooperativa/Grupo de Consumo Producción agrícola y ganadera Transformación · Comercialización
7	BODEGAS LEZAUN S.L.	<b>Viabilidad económica</b> Comunicación	Producción agrícola · Transformación Comercialización · Restauración
8	DESPELTA	<b>Viabilidad económica</b> Comunicación	Producción agrícola · Transformación Comercialización
9	GERMINANDO	Viabilidad económica <b>Cuidados</b> · ESS	Organización
10	COFRADÍA DE PESCADORES DE GANDÍA	Viabilidad económica <b>Cooperación</b>	Pesca · Comercialización
11	ME ECOLOGIC DE MALLORCA	<b>Cooperación · Comunicación</b>	Producción ganadera · Transformación Comercialización
12	INSTITUTO DESPENSA NATURA	Cuidados · <b>Comunicación</b>	Producción agrícola y ganadera Transformación · Comercialización
13	LA ECOMARCA	Viabilidad económica · Cuidados Comunicación · <b>ESS</b>	Distribución
14	MASKILU KONTSERBERA	<b>Comunicación</b> (Cooperación · Administración)	Transformación vegetal
15	RAMATS AL BOSC	<b>Comunicación</b> (Administración)	Producción ganadera · Transformación Comercialización
16	SUBBÉTICA ECOLÓGICA	<b>Cuidados · Comunicación</b> (Cooperación · Consumo)	Consumo

\* En negrita se resaltan los ejes en los que destacan con mejores puntuaciones. Entre paréntesis, los aspectos de innovación por los que se han seleccionado las 3 últimas iniciativas.

## UBICACIÓN DE LAS INICIATIVAS SELECCIONADAS EN LA SEGUNDA FASE

🌐 <https://cerai.org/mapa-online-16-iniciativas-sat>



## 2.2 ENTREVISTAS PRESENCIALES

Una vez seleccionadas las iniciativas que participan en la segunda fase, se convoca un taller grupal presencial con cada una, para tratar de obtener información, tanto de su proyecto como de los recursos que utilizan. La idea es que acuda el mayor número posible de personas de la iniciativa, para incorporar distintos puntos de vista y obtener una visión completa. Se insta a que participen personas con una larga trayectoria en el proyecto, lo que nos permite revisar y recoger herramientas que se manejaban incluso antes de ponerlo en marcha.

Tras valorar varios formatos (historias de vida, producciones narrativas...), finalmente se escogió la **línea del tiempo**, con el fin de conocer a fondo el proceso y la evolución de las iniciativas. Complementamos esta metodología con una indagación sobre las herramientas que emplean en su día a día, haciendo hincapié en los cinco ejes en los que pretendemos profundizar: Viabilidad económica, Cuidados y Organización interna, Comunicación, Cooperación y Economía Social y Solidaria.





Línea del tiempo realizada con el Instituto Despensa Natura y La Entrevirá. Junio 2019. En la parte superior, se marcan los principales hitos de ambas iniciativas (morado y verde), así como los hitos de contexto que les han afectado (rojo). En la parte de abajo, las principales herramientas empleadas a lo largo de su trayectoria.

La línea del tiempo es una dinámica según la cual las personas participantes dibujan o escriben en un papel continuo los acontecimientos que consideran más destacables a lo largo de un periodo de tiempo. En nuestro caso, planteamos **plasmear la historia de la iniciativa** desde sus inicios y conocer su evolución a lo largo de los años. En la parte superior de la línea, se marcan los principales hitos, por años, que han marcado el desarrollo del proyecto hasta la actualidad, tanto los de la propia entidad (post-it color 1): la expansión a otro municipio, un cambio de estrategia de gestión, la contratación de una persona determinada... como los del entorno o externos (post-it color 2): un cambio de legislación, un cambio político...

Debajo de la línea, en una segunda parte del taller, se especifican las **herramientas** que la entidad ha empleado a lo largo del tiempo, especialmente referidas a los cinco ejes citados y a menudo vinculadas a los principales hitos de la historia de la iniciativa.

Inicialmente, se pide a las participantes que hagan un ejercicio de reflexión individual y que cada una escriba en sus propios post-it. Esto ayuda a que todas las voces sean escuchadas y a que puedan aflorar distintas percepciones de la trayectoria de la iniciativa. Desde la dinamización, a través de una serie de preguntas, se intenta **profundizar especialmente en las herramientas** que han sido la base para la presente publicación, repasando las distintas etapas de la iniciativa: puesta en marcha, desarrollo y planes de futuro. Finalmente, se les solicita que elijan su **herramienta clave**, la que quieren transmitir a otras personas y entidades. Se realizaron dos talleres piloto con el fin de probar la metodología. Tras los ajustes pertinentes, se llevaron a cabo el resto de las 16 entre mayo y julio de 2019.

## 2.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Tras las entrevistas, el diseño de la línea del tiempo se adaptó al formato digital y se compartió con cada una de las iniciativas para su validación y con el fin de que pudieran darle uso si les resultaba útil, como muchas de ellas expresaron. En el Anexo 2 se puede ver el modelo de línea del tiempo en formato digital.

Para el análisis de las herramientas, se transcribieron todas las nombradas por las iniciativas en las entrevistas y se agruparon en distintos bloques vinculados con los ejes seleccionados:

- **Definición de proyecto y estrategia.** Se recogen las herramientas relacionadas más directamente con los criterios del eje de viabilidad económica. Todas aquellas que tienen que ver con aterrizar la idea de proyecto, planificar y pensar en las distintas estrategias a llevar a cabo (financiación, gestión administrativa, marketing, etc.).
- **Cuidados y organización interna.** No tiene en cuenta solo los cuidados, sino también aspectos organizativos y comunicativos que ayudan a hacer más eficiente y sostenible la parte productiva de nuestras vidas.
- **Difusión y comunicación externa.** Corresponde al eje de comunicación, en el que se valora y detalla la importancia de contar hacia fuera qué hacemos y cómo.
- **Cooperación y redes.** Se relaciona con el eje de cooperación, en el que se reflexiona sobre cómo tener presencia en redes, plataformas y colectivos que sirven de paraguas y amplían el marco, pero que a la vez exigen tiempo y energía.

El quinto eje, **Economía Social y Solidaria (ESS)**, se considera transversal y cada uno de los bloques hace referencia a él a través de herramientas e informantes o recursos concretos: por ejemplo, se incluye la banca ética en el apartado de financiación o se recopilan diversas entidades y recursos elaborados desde la ESS en el bloque de «Cuidados y Organización Interna».



### 3 INICIATIVAS PROTAGONISTAS



**EL COLLETERO** es una asociación que fue creada para conseguir un desarrollo sostenible y en igualdad en el pueblo de Nalda (La Rioja), así como para satisfacer las necesidades que plantean las personas de ese territorio rural. Nació a partir de la propuesta y el acompañamiento de la asociación PANAL.

Su herramienta clave es que caminan hacia la comunidad cuidadora. **Son comunidad.**

🌐 [www.elcolletero.org](http://www.elcolletero.org)

➤ N.º 7 en 100 iniciativas SAT (p. 60)



**L'OLIVERA** es una cooperativa de trabajo y de integración social que se dedica al cultivo de viña y olivos y a elaborar vino y aceite ecológico. Se encuentra en Vallbona de les Monges (Lleida).

La **actitud de las personas** es una de sus herramientas clave. Además del **equilibrio entre la practicidad o realidad y la ambición, el sueño y la utopía**. Y por supuesto, el **apoyo** (financiero, conceptual...) recibido.

🌐 [www.olivera.org](http://www.olivera.org)

➤ N.º 8 en 100 iniciativas SAT (p. 62)



**MILHULLOA** es una cooperativa para el cultivo ecológico de plantas medicinales y de hortalizas, así como para su transformación mediante la deshidratación. Situada en Palas de Rei (Lugo), al lado del Camino Francés a su paso por la comarca de Ulloa.

Nos han confesado que **la colaboración, el trabajo personal y las materias primas** son las claves para que su proyecto funcione.

🌐 [www.milhulloa.es](http://www.milhulloa.es)

➤ N.º 9 en 100 iniciativas SAT (p. 64)



**LA OJINEGRA** es un proyecto familiar ubicado en Alloza, pueblo de la comarca Cuencas Mineras de Teruel, que cuenta con un restaurante local y ecológico y un alojamiento de turismo rural en el que se pueden conocer a fondo las tradiciones y sabores de Teruel y del resto de Aragón.

La **formación continuada** para investigar qué es mejor en cada momento para el proyecto ha sido clave para poner en marcha y hacer crecer su propuesta.

🌐 [www.laojinegra.com](http://www.laojinegra.com)

➤ N.º 82 en 100 iniciativas SAT (p. 214)



**CUINATUR** es una empresa de restauración colectiva que da de comer a más de 26 colegios de titularidad pública en Castelló y València. Favorecen la relación directa con productores locales y ecológicos apoyando la economía del territorio. Plantean aumentar la transparencia en el sector, facilitando la comunicación con el colegio y con madres y padres. Cuidan especialmente el menú; priorizan la proteína de origen vegetal, los alimentos frescos y de temporada y los productos artesanos.

**La transparencia, la honestidad y la colaboración** guían sus pasos.

🌐 [www.cuinatur.com](http://www.cuinatur.com)

➤ N.º 92 en 100 iniciativas SAT (p. 236)



**ACTYVA S. COOP.** es una red de activación económica que trabaja en todos los sectores, para crear sinergias y avanzar en modelos y soluciones de autogestión integral que generen beneficios (personales, sociales y ambientales) para el entorno y la comunidad donde se desarrollan. Asentada en Cáceres, Extremadura.

La **dedicación, el liderazgo, la toma de decisiones, la paciencia, la profesionalidad, la no plusvalía** y sobre todo las **personas** son las claves de su red.

🌐 [www.cooperactyva.org](http://www.cooperactyva.org)

➤ N.º 96 en 100 iniciativas SAT (p. 240)



**BODEGAS LEZAUN** es una bodega familiar que cultiva viñas y elabora distintos vinos en ecológico en el municipio de Lakar (Navarra), donde también han puesto en marcha un asador restaurante. Además, organizan encuentros de enoturismo, con el fin de diversificar la actividad.

Participan en diversas redes, sobre todo, de productores/as.

Nos explican que **la humildad, la cooperación y el trabajo** han sido sus herramientas clave.

🌐 [www.lezaun.com](http://www.lezaun.com)

➤ N.º 12 en 100 iniciativas SAT (p. 70)



**DESPELTA** es una empresa de transformación y distribución de espelta ecológica y sus derivados, así como de otros cereales antiguos y leguminosas.

Ubicada en Palazuelos, en la serranía de Sigüenza (Guadalajara).

Uno de los socios produce y cultiva estos alimentos, para que la empresa los transforme en harinas y pastas, y los envase para su comercialización.

La **imaginación** y la **calidad con sostenibilidad** son las claves de esta iniciativa.

🌐 [www.espeltaecologica.com](http://www.espeltaecologica.com)

➤ N.º 80 en 100 iniciativas SAT (p. 210)



**GERMINANDO** es una cooperativa de iniciativa social, formada por un equipo de mujeres profesionales en el ámbito del medio ambiente y de la educación. Ofrecen un servicio de calidad de formación, asesoría y asistencia, huertos educativos, y proyectos de emprendimiento con un enfoque agroecológico. Proponen el **Timón de la Sostenibilidad** como una herramienta ¡diseñada por ellas mismas!, con la que las iniciativas pueden evaluar y replantear su estructura en los tres ámbitos fundamentales de una entidad: la estructura, el equipo profesional y el ámbito personal.

🌐 [germinando.es](http://germinando.es)

➤ N.º 48 en 100 iniciativas SAT (p. 142)



La **COFRADÍA DE PESCADORES DE GANDIA** es una entidad sin ánimo de lucro que vela por los intereses económicos, sociales y laborales de los pescadores y las pescadoras afiliadas. Contribuyen al desarrollo local, la cohesión social y la sostenibilidad del sector pesquero. Proporcionan apoyo en los procesos de comercialización y de ahorro en costes de producción del pescado. Dedicar tiempo a **buscar sinergias con otros colectivos y a intercambiar saberes y experiencias**, lo que les permite incorporar conocimientos valiosos al proyecto y aprender haciendo.

🌐 [cofradiapescadoresdegandia.com](http://cofradiapescadoresdegandia.com)

➤ N.º 20 en 100 iniciativas SAT (p. 86)



**ME ECOLÓGIC DE MALLORCA** es una marca de calidad del cordero ecológico producido por un grupo de unos 30 ganaderos/as en Mallorca. La gestión, la producción y la comercialización está en manos de la cooperativa Pagesos Ecològics de Mallorca, apoyada por **APAEMA** (Associació de la Producció Agrària Ecològica de Mallorca) en la difusión, unión clave para la iniciativa. Esta asociación ofrece la capacidad de gestión que complementa el trabajo de las personas ganaderas, así como el acceso a subvenciones y una estructura sobre la que apoyarse.

🌐 [www.meecologic.com](http://www.meecologic.com)

➤ N.º 58 en 100 iniciativas SAT (p. 164)



**MASKILU KONTSERBAK** es una asociación sin ánimo de lucro para la transformación de alimentos desde una perspectiva agroecológica, cuyo principal objetivo es la creación de una conservera colectiva en Zeberio (Vizcaya) como una herramienta para la comarca frente al modelo industrial.

Sus claves son: **avanzar despacio** y de manera progresiva, sobre todo en el aspecto económico. Estar **abiertos** y crear redes y **sinergias**. Tener el **convencimiento** de la necesidad de su proyecto y, además, ser **transparentes** con la información y el poder.

🌐 [maskilukontserbak.org](http://maskilukontserbak.org)

➤ N.º 94 en 100 iniciativas SAT (p. 240)



**EL INSTITUTO DESPENSA NATURA** es una asociación de pequeñas productoras/es de Castilla-La Mancha con una tienda en Cuenca. Está asociado con la cooperativa La Entreverá, dedicada a la distribución a grupos de consumo dispersos en el territorio.

La cooperación es el motor que mueve a **LA ENTREVERÁ**, que complementa esta propuesta encargándose de la distribución de los productos y ejerciendo de enlace entre las personas consumidoras y las productoras.

🌐 [despensanatura.com](http://despensanatura.com)

🌐 [laentrevera.es](http://laentrevera.es)

➤ N.º 17 en 100 iniciativas SAT (p. 80)

➤ N.º 29 en 100 iniciativas SAT (p. 104)



**LA ECOMARCA** es una red de distribución de productos ecológicos a grupos de consumo dinamizada por Cyclos S. Coop. Mad., cooperativa sin ánimo de lucro que pertenece al Mercado Social de Madrid.

Esta cooperativa señala que el **equipo**, la **transparencia**, la **ilusión** y la **confianza** en el proyecto son las herramientas clave que garantizan su funcionamiento desde 2012.

🌐 [www.laecomarca.org](http://www.laecomarca.org)

➤ N.º 28 en 100 iniciativas SAT (p. 102)



**RAMATS AL BOSC** es un proyecto de la asociación La Gaiata, dedicado al pastoreo de ovejas para la prevención de incendios y el mantenimiento de zonas verdes, mediante convenios con administraciones de Catalunya. Y también a la producción de carne de cordero.

Quieren recalcar que la **utopía** ha sido y es su herramienta clave. Además, consideran fundamental **informarse y formarse desde abajo y desde dentro del sector**, antes de empezar. Igualmente, apuestan por **promover oportunidades replicables en distintas zonas y crear redes**.

🌐 [www.ramatsalbosc.org](http://www.ramatsalbosc.org)

➤ N.º 61 en 100 iniciativas SAT (p. 170)



**SUBBÉTICA ECOLÓGICA** es una asociación que aúna a familias productoras con familias consumidoras, pequeños establecimientos, grupos de consumo y comedores escolares, en torno a la alimentación ecológica. Ubicada en la comarca de la Subbética, en el municipio de Cabra (Córdoba).

Consideran que sus herramientas clave son la **cooperación**, el **amor**, la **facilitación** de grupos, el **balance de economía del bien común** y la **biodiversidad de personas** con ganas de un mundo mejor.

🌐 [subbeticaecologica.com](http://subbeticaecologica.com)

➤ N.º 46 en 100 iniciativas SAT (p. 138)





## 4 CAJÓN DE HERRAMIENTAS

En este capítulo se detallan las herramientas, recursos y recomendaciones recopiladas tras las entrevistas. Se estructura en 4 bloques:

**BLOQUE 1.** Definición de proyecto y estrategia

**BLOQUE 2.** Cuidados y organización interna

**BLOQUE 3.** Comunicación y difusión externa

**BLOQUE 4.** Cooperación y redes

Las **herramientas** se desarrollan de distintas maneras:

- 🕒 Una ficha recoge de manera esquemática qué es, para qué sirve, cuándo utilizarla, ventajas y dificultades y qué se necesita para ponerla en marcha: informantes clave y recursos que se ofrecen. En algunas fichas se incluye una imagen representativa de la herramienta.
- ⚙️ En algunas herramientas se ha considerado interesante incorporar otras que la complementan, incluyendo fichas simplificadas o textos de apoyo, así como un cuadro de recursos extra.

Hay algunos bloques, como el de «Definición de proyecto y estrategia», que tienen un gran número de fichas, pues en esta temática encontramos más herramientas y están más estructuradas. En otros apartados, como el de «Cooperación y redes», hay menos herramientas específicas para desarrollar y se da un mayor protagonismo a las reflexiones y recomendaciones que nos han hecho llegar las iniciativas entrevistadas.

## BLOQUE 1

### DEFINICIÓN DE PROYECTO Y ESTRATEGIA

El primer paso para poner en marcha una iniciativa es pensar qué queremos hacer y cómo lo queremos hacer: quiénes somos y quiénes estamos, para qué lo hacemos, a quiénes nos dirigimos, con qué recursos contamos y a quién se los vamos a pedir si no los tenemos; quién va a hacer qué y cuándo, etc. En definitiva, se trata de definir en detalle nuestro proyecto y tener clara la estrategia de actuación. En este bloque presentamos algunas herramientas para abordar el diseño del proyecto y definir la estrategia:

#### Por dónde empezar a definir nuestro proyecto...

- DAFO
- Análisis del sector
- CANVAS
- Mapa de empatía

#### Seguimos aterrizando las ideas. Hablemos de dinero...

- Plan económico financiero o de viabilidad
- Financiación

#### ¿Y cómo lo vamos a hacer?

- Planificación estratégica
- Plan de máquetin
- Gestión administrativa y contabilidad

#### Seguimiento y evaluación social

- Auditoría o balance social
- Balance de la Economía del Bien Común (EBC)

#### A modo de resumen...

- Plan de proyecto

Para empezar a definir nuestro proyecto, en primer lugar, vamos a pensar qué queremos hacer. Herramientas como el DAFO y el análisis del sector nos ayudan a elaborar un primer diagnóstico y ver qué oportunidades tenemos. El CANVAS nos ayuda a trazar un diseño rápido del proyecto, teniendo en cuenta los factores fundamentales, pero sin complicarnos demasiado. El mapa de la empatía es una herramienta útil para profundizar en el análisis de nuestros clientes y sus necesidades. Con ellas conseguimos una idea bastante completa de nuestra propuesta.

Para aterrizar aún más nuestras ideas es necesario hablar de dinero. El siguiente paso es analizar de qué forma podemos llevar a cabo un plan económico financiero y qué alternativas tenemos a la hora de decidir cómo financiar nuestro proyecto. En la Planificación Estratégica se incluyen un par de herramientas que ponen el acento en el fomento de la creatividad y la innovación, el Design Thinking y el Dragon Dreaming.

A continuación, profundizamos en el plan de máquetin, que nos orienta sobre cómo definir el valor de nuestro producto o servicio, su precio y la forma de venderlo. Fundamental si queremos vivir de nuestro proyecto. Y para que todo esto sea efectivo y lo tengamos bajo control, es necesario tener una buena gestión administrativa y contabilidad.

Por último, se incluyen herramientas de la economía social, que nos ayudan a dar seguimiento y a evaluar nuestra empresa o entidad desde un enfoque social: la Auditoría o Balance Social y el Balance del Bien Común.

A modo de resumen de todos estos planes y análisis, se puede redactar un Plan de Proyecto, necesario a la hora de buscar financiación externa. En cualquier caso, todas estas herramientas se pueden desarrollar de forma independiente, sin necesidad de un plan de proyecto completo como tal.

Si desarrollamos nuestra actividad en el ámbito de la economía social y solidaria (ESS), en todo el proceso de definición de proyecto y estrategia es fundamental superar el discurso «clásico» de empresa y tener un planteamiento diferente. Como recomiendan las compañeras de Emprendes en Aragón, esto implica **superar la individualidad** y plantear procesos participativos, así como adoptar un **enfoque cooperativo** en la resolución de problemas y obtención de recursos. Apostar por una **toma de decisiones conjunta**, donde la **comunicación es clave** a la hora de llegar a acuerdos y ejecutar las acciones planificadas. Los **principios de cooperación, ayuda mutua y autogestión** deben influir en todas las acciones que se lleven adelante y hay que tenerlos en cuenta en la planificación.<sup>2</sup>

#### SUGERENCIA

A lo largo del proceso de investigación, hemos encontrado una carencia importante de documentación y asesoría especializada en el sector primario para el diseño de proyectos y su desarrollo en el medio rural, especialmente en el ámbito de la agroecología y a pequeña escala. En este sentido, acaba de publicarse el [Manual de Buenas Prácticas en el emprendimiento social en el ámbito rural](#), de Social Soluciones S. Coop. de Iniciativa Social (2019). En él se aborda el emprendimiento desde lo rural y se muestran recomendaciones y ejemplos de cómo diseñar el proyecto, ideas sobre los sectores en los que se pueden lanzar iniciativas en lo rural, consejos sobre la financiación de los proyectos, etc. Además, se expone una propuesta de acompañamiento en el emprendimiento, especializado en el ámbito rural. El documento supone un avance interesante que llega desde León, de la mano de María Ramón Gancedo y Germán Ferrero Carrera.

<sup>2</sup> Ver «Plan de Acción», de Emprendes Aragón: <https://emprendes.net/project/14-plan-accion>



## ANÁLISIS DAFO A MODO DE DIAGNÓSTICO

### ¿QUÉ ES?

El Análisis DAFO es una herramienta que permite analizar la realidad de una empresa, marca o producto y tomar decisiones de futuro. Su nombre deriva de las cuatro ideas en las que centra el análisis: **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.**

### ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Al inicio, antes de comenzar una nueva actividad o proyecto.

### VENTAJAS

- Es fácil de completar.
- Permite desarrollarse en equipo.
- Es un método integrador y con resultados interesantes.
- Puede aportar nuevas ideas para el proyecto.

### ¿PARA QUÉ SIRVE?

Sirve para analizar de forma sencilla la realidad de una iniciativa y elaborar un diagnóstico de la situación de partida, ayudando a establecer las líneas estratégicas de acción

### DIFICULTADES

- Se realizan listados, sin prioridades.
- Para que sea útil, es necesario combinarlo con un plan de acción para fortalecer las debilidades.
- Para que la información sea lo más completa posible, ha de participar gran parte del equipo, con diferentes perfiles.

### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

#### INFORMANTES CLAVE

- Economistas Sin Fronteras
- Emprendes Zaragoza. Centro de Recursos para la Innovación Social, el Desarrollo Local, la Economía Solidaria y el Cooperativismo
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa

#### RECURSOS

- > DAFO de Economistas Sin Fronteras
- > DAFO de la DGIPYME

## ANÁLISIS DEL SECTOR ESTUDIA TU ENTORNO

### ¿QUÉ ES?

Una investigación para anticipar la respuesta de la clientela potencial, de iniciativas similares y/o afines, o de aquellas que pueden entrar en competencia, ante un producto o servicio concreto. Los diferentes pasos que se deben dar son:

- Recoger información del sector.
- Observar lo que está pasando.
- Hacer entrevistas y encuestas para conocer a la clientela objetivo.
- Estudiar y analizar entidades que puedan entrar en competencia, así como redes de colaboración y alianzas.
- Definir la clientela objetivo y dividirla en grupos afines o segmentos a los que dirigirse.
- Realizar un análisis DAFO (Ver página anterior)

### VENTAJAS

- Es fácil de completar.
- Permite desarrollarse en equipo.
- Es un método integrador y con resultados interesantes.
- Puede aportar nuevas ideas para el proyecto.

### DIFICULTADES

- Requiere tiempo y dedicación.
- Se necesita ser imparcial y objetivo, para no engañarse y cometer errores futuros.
- Se suele necesitar apoyo externo para su realización.

### ¿PARA QUÉ SIRVE?

Su finalidad es conocer el perfil y comportamiento de la clientela objetivo que, a menudo, se divide en distintos segmentos o nichos de mercado. También es útil para determinar el tamaño actual y futuro del mercado, anticipar las reacciones de los proveedores así como de las entidades con las que se pueda competir. Igualmente, sirve para identificar posibles redes de colaboración y alianzas, así como para conocer los posibles elementos que puedan llegar a transformar el sector.

### ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Al inicio, antes de comenzar una nueva actividad o proyecto.

### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

#### INFORMANTES CLAVE

- Emprendes, Juntas Emprendemos y otros programas de la red y entidades de la Economía Social y Solidaria.
- Cámara de comercio de España. Punto de atención al emprendedor. Cámaras regionales de comercio.
- Institutos regionales de empleo.
- Asociaciones de empresarios.
- Consultorías y asesoramiento privado.

#### RECURSOS

- > Guía para realizar un estudio de mercado. Infoautónomos
- > Análisis del Mercado. Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife

## **CANVAS** UN PEQUEÑO PLAN DE NEGOCIO EN UN VISTAZO

### ¿QUÉ ES?

El Canvas es una plantilla estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o la mejora de empresas en funcionamiento.

Es un gráfico visual con elementos que describen la propuesta de valor de una empresa, la infraestructura, la clientela y las finanzas.

Da respuesta a 4 sencillas preguntas: ¿cómo?, ¿qué? ¿a quién? y ¿cuánto?

Además, incluye ámbitos que habitualmente no aparecen en los planes de negocio como son el impacto social y el medioambiental.

### VENTAJAS

- Modelo sencillo, simple, rápido y flexible para distintos tipos de proyectos.
- Refleja diferentes aspectos de un proyecto en una sola hoja, permitiendo una visión integral del conjunto.
- Facilita el trabajo en equipo en su desarrollo.

### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

#### INFORMANTES CLAVE

- Emprendes
- Juntas Emprendemos
- Economistas Sin Fronteras

#### RECURSOS

- > Canvas de Emprendes
- > Canvas Social de Economistas Sin Fronteras
- > Canvas con perspectiva feminista y ESS. Economistas Sin Fronteras
- > Modelo de negocio: Canvas y preguntas. Pascual Parada
- > Modelo canvas en blanco

### ¿PARA QUÉ SIRVE?

- Permite trabajar en profundidad y de forma relacionada las dimensiones fundamentales de la idea de proyecto.
- Facilita la presentación pública del proyecto y el contraste con otras personas.

### ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Al inicio, antes de comenzar una nueva actividad o proyecto. Revisar y actualizar periódicamente.

### DIFICULTADES

- Puede que no considere el total de las facetas que se deben tener en cuenta en función del proyecto.

## **MAPA DE EMPATÍA** ANÁLISIS DE CLIENTES DESDE OTRA PERSPECTIVA

### ¿QUÉ ES?

El mapa de empatía es un recurso que sirve para diseñar el perfil del cliente ideal con base en sus sentimientos. Ayuda a transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de qué piensan y qué sienten, qué ven, qué dicen y qué escuchan, así como qué les frustra y qué les motiva.

Se recomienda colocar el mapa en una cartulina grande y trabajar en él con papeles que se puedan pegar y despegar, o incluso hacer dibujos.

### ¿PARA QUÉ SIRVE?

Sirve para ponerse en el lugar de la persona o del colectivo (segmento de clientes) que va a recibir los beneficios de nuestro proyecto.

También, para identificar todos los aspectos de la vida, las actitudes y pensamientos del colectivo de destino, para poder entender cuáles son sus necesidades y preocupaciones y cómo podemos satisfacerlas.

### ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Al inicio, antes de comenzar cualquier proyecto.

En el momento de realizar el CANVAS, para profundizar en el análisis de la clientela. Repetir cada vez que se modifique el proyecto, por si hubiera nuevos segmentos de clientes.

### VENTAJAS

- Herramienta muy sencilla.
- Profundiza en el conocimiento de las necesidades de la clientela, facilitando que se prioricen las personas frente al dinero.
- Favorece la comunicación y la confianza con las personas consumidoras.

### DIFICULTADES

- Puede ser frustrante si la clientela se fragmenta en varios segmentos; o se corre el riesgo de que solo se represente a un grupo de personas y no a todas las usuarias objetivo.
- Sin mucha información, se pueden sacar conclusiones erróneas.

### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

#### INFORMANTES CLAVE

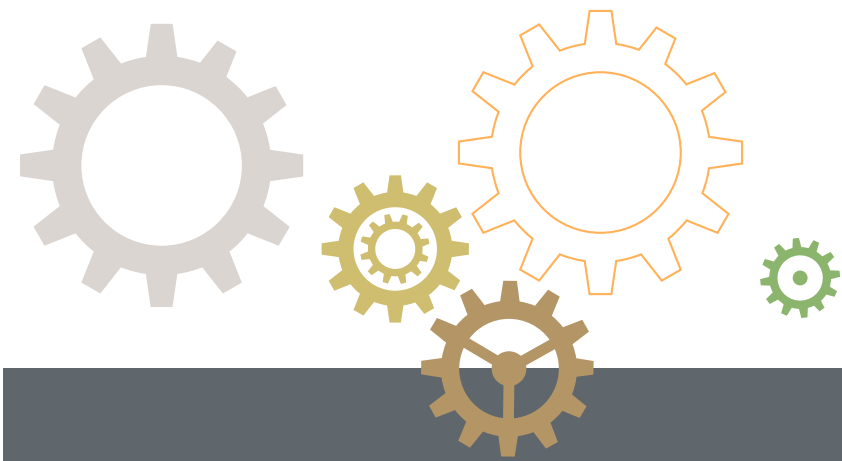
- Emprendes
- Juntas Emprendemos
- Economistas Sin Fronteras

#### RECURSOS

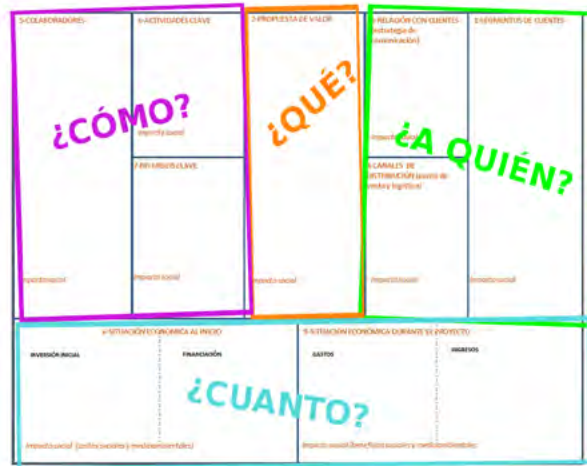
- > Mapa de empatía. Economistas Sin Fronteras
- > Mapa de empatía. Yolanda Iglesias. Design Thinking
- > Mapa de empatía. Mònica Custódio. RD Station



➤ El **ANÁLISIS DAFO** es una herramienta que permite analizar la realidad de una empresa, marca o producto y tomar decisiones de futuro. Su nombre deriva de las cuatro ideas en las que centra el análisis: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.



➤ El **CANVAS** es una plantilla estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o la mejora de empresas en funcionamiento. Se trata de un gráfico visual con elementos que describen la propuesta de valor de una empresa, la infraestructura, la clientela y las finanzas.



## RECOMENDACIONES

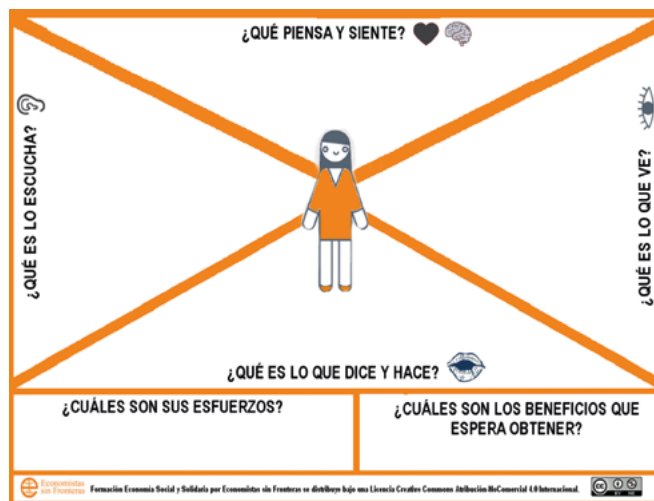
A la hora de diseñar un proyecto, se pueden emplear **Técnicas colaborativas de testeo** que nos ayudan, junto con otras personas, a mejorar y probar nuestra propuesta e identificar posibles modificaciones en nuestro planteamiento, así como sus puntos fuertes:

### ➤ CONSULTORÍA EXPRÉS

Consiste en explicar nuestra idea, o ideas, a quien tengamos cerca, sin que se trate necesariamente de una consultoría profesional. La persona que hace de consultora podrá preguntar y hacer comentarios que nos ayuden a reflexionar sobre nuestras ideas, a descubrir qué no se entiende, qué interesa más o menos, etc.

### ➤ CODISEÑO DEL NEGOCIO O PROYECTO

Se trata de plantear el modelo de negocio con otras personas que nos puedan aportar ideas y *feedback*. La intención es identificar hipótesis importantes de nuestra manera de funcionar y confrontarlas con otras personas, para comprobar que efectivamente son así (o no).



➤ El **MAPA DE EMPATÍA** es un recurso que sirve para diseñar el perfil del cliente ideal con base en sus sentimientos. Ayuda a transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de qué piensan y qué sienten, qué ven, qué dicen y qué escuchan, así como qué les frustra y qué les motiva.



## PLAN ECONÓMICO FINANCIERO O DE VIABILIDAD

### ¿QUÉ ES?

La **Planificación Financiera** consiste en la elaboración de previsiones a medio y largo plazo, en un horizonte de 3-5 años. Al tratarse de previsiones a más de un año vista, tienen un elevado grado de incertidumbre; no obstante, es conveniente realizarlas para prepararse y dirigir con más precisión la empresa, marcando los rumbos que debe tomar. La conforman todos los estudios que se han de realizar sobre los ingresos y gastos, así como sobre los cobros y pagos de un proyecto. Permite determinar si se puede llevar a cabo el proyecto, si se generan resultados positivos y suficientes en consonancia con la inversión realizada y si habrá liquidez suficiente para que no peligre la continuidad de la empresa.

### VENTAJAS

- Favorece la utilización eficiente de los recursos.
- Determina qué áreas contribuyen positiva y negativamente en los diferentes resultados.
- Valora las capacidades de mejorar la gestión económica.
- Estima la evolución futura de la rentabilidad, los resultados y las solvencias de la empresa y facilita la toma de decisiones.

### DIFICULTADES

- Requiere de una buena cantidad de tiempo y exhaustividad.
- Se trata de un trabajo teórico y de previsión.
- Puede necesitar de apoyo externo para su realización.

### ¿PARA QUÉ SIRVE?

Sirve para poder estimar si el proyecto es capaz de cumplir las expectativas que genera en relación con la liquidez y rentabilidad, así como para evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro.

### ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Al inicio, antes del arranque de una empresa o proyecto. Conforme avanza la actividad, para revisar las previsiones iniciales y con ello tomar las decisiones más adecuadas.

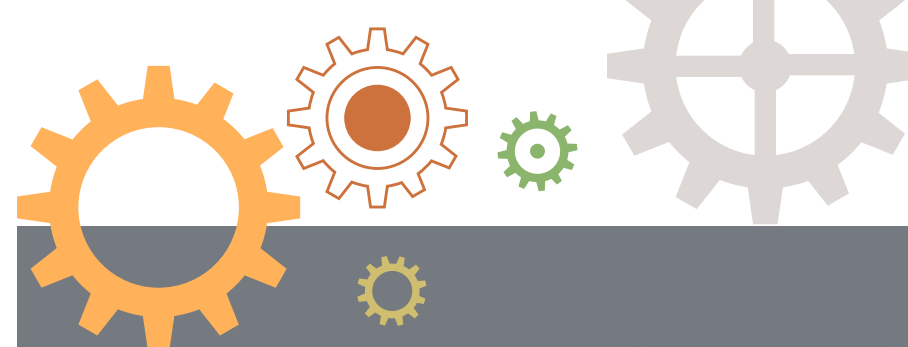
### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

#### INFORMANTES CLAVE

- Emprendes, Juntas Emprendemos y otros programas de ESS.
- Cámara de comercio de España. Cámaras regionales de comercio.
- Institutos regionales de empleo.
- Organizaciones y sindicatos agrarios.
- Asociaciones de empresarios/as.
- Asesoramiento privado.
- Entidades financieras.

#### RECURSOS

- > Plan de viabilidad de Emprendes
- > Plan de negocio de Economistas Sin Fronteras
- > Plantilla de plan financiero. Miguel Ruiz (Cink emprende)
- > Plantilla de Plan de Viabilidad. Jorge Molero
- > Presupuesto de tesorería. Laura Sánchez. emprendepyme.net



## RECOMENDACIONES

### ➔ RUEDA DE CAPITALES Y RECURSOS

En los planes económicos o de viabilidad, así como en los presupuestos, tendemos a considerar exclusivamente el aspecto económico, dejando al margen otros recursos.

En la actividad económica ponemos en juego no solo dinero, sino también otro tipo de capitales como el cultural, el social, el de salud, el ambiental, el de trabajo, el de espacio-tiempo, el afectivo, el de valores o el simbólico. Dar visibilidad a todos esos capitales en un documento unificado puede contribuir a una valoración mucho más precisa, completa y por tanto menos sesgada de un proyecto, mostrando la actividad económica y humana que lo envuelve en toda su riqueza.

Para ver en la práctica cómo plantear un presupuesto complejo que incorpore todos estos capitales se recomienda consultar:

*El presupuesto complejo: Visualizando otros capitales. Azala 2013*

> [meetcommons.org](http://meetcommons.org)

### ➔ PREVISIÓN DE TESORERÍA

Es un instrumento de contabilidad que permite calcular las previsiones de tesorería a corto plazo. Su finalidad es conjugar para un periodo futuro los cobros y los pagos o gastos, determinando si hay dinero disponible para hacer frente a los pagos con los ingresos obtenidos en un periodo de tiempo y, en el caso de que se produzcan desajustes, tomar las medidas correctoras. Es necesario al comienzo de la actividad empresarial y al inicio del ejercicio económico.

> Plantillas y materiales en RECURSOS de la ficha PLAN ECONÓMICO FINANCIERO o de VIABILIDAD (página contigua)



## ¿QUÉ ES?

La financiación es la contribución de dinero y recursos que se requieren para comenzar o desarrollar un proyecto, negocio o actividad.

Hay diferentes fórmulas de financiación:

- **Aportaciones propias**, a través de ahorros y recursos de las personas de la entidad.
- **Préstamos internos y/o colectivos**, de socios/as, familiares, amistades que hacen aportaciones económicas con una posterior devolución, generalmente sin intereses.
- El **crowdfunding** o **micromecenazgo** es un tipo de financiación colectiva, llevada a cabo por personas que crean una amplia red de familiares, amigos, simpatizantes, etc. para conseguir dinero u otros recursos. Se suele realizar a través de Internet.
- **Préstamos de entidades financieras de la economía solidaria**, no bancarias, que financian proyectos a través del ahorro de las personas socias, como Coop57.
- **Préstamos y créditos bancarios**, a través de entidades bancarias que hacen entrega de una cantidad de dinero (préstamo) o generan una cuenta con dinero disponible para utilizar según las necesidades de cada momento (crédito). Ambas con plazos e intereses aplicados para su devolución. Por ejemplo: Banca ética FIARE.
- **Ayudas y subvenciones** de entidades públicas o privadas para financiar distintos proyectos, con diferentes porcentajes y plazos. Requieren de una justificación del gasto y, en el caso de las subvenciones, de una aportación de la entidad beneficiaria, pero no la devolución de la ayuda económica.

## ¿PARA QUÉ SIRVE?

Sirve para poder comenzar una actividad, sufragar los gastos de un proyecto, para adquirir ciertos bienes y servicios, etc.

Cada fórmula tiene su utilidad, ya que pueden variar los plazos, los intereses, si se trata de inversiones a fondo perdido o no, si se necesita hacer alguna otra aportación (o cofinanciación), etc.

## ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

En el momento en el que se necesiten dichos recursos. Generalmente antes de empezar la actividad, ya que suele ser común hacer un desembolso o inversión inicial. Una vez en marcha, para hacer mejoras y/o ampliaciones, puede ser necesaria una nueva financiación.

## VENTAJAS

### Financiación propia:

- Autonomía
- Menos trámites legales
- Inmediata. Plazos más cortos.
- No necesita avales, ni garantías.

### Financiación ajena:

- Exige de un análisis o un plan financiero, aunque es de gran utilidad.
- Permite mantener los recursos propios conforme avanza la actividad, reduciendo riesgos del patrimonio personal.

## DIFICULTADES

### Financiación propia:

- El análisis financiero, al no ser obligatorio (aunque sí necesario), es menos exhaustivo y puede dar lugar a futuros errores.

- No disponer de recursos propios para cubrir otras necesidades diarias.

### Financiación ajena:

- La elaboración de un plan financiero puede ser complejo y requiere tiempo.

- Según el tipo de financiación, puede necesitar avales u otras garantías, y más trámites.

- En ocasiones, se basa en unas normas o convocatorias que pueden condicionar alguna fase del proyecto, para adaptarse a los requisitos.

## ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

### INFORMANTES CLAVE

- Emprendes, Juntas Emprendemos y otros programas de la red y entidades de la Economía Social y Solidaria.
- Cámara de comercio de España - Punto de atención al emprendedor. Cámaras regionales de comercio.
- Institutos regionales de empleo
- Agentes de Empleo y Desarrollo Local de las Administraciones públicas
- Grupos de Acción Local (GAL) - Gestión de fondos LEADER
- Oficinas Comarcales de Agricultura, Pesca y Alimentación (OCA, OCAPA...)
- Organizaciones y sindicatos agrarios.
- Entidades financieras.

### RECURSOS

- > Plan de negocio de Economistas Sin Fronteras (p. 76)
- > Opciones de financiación de Coop57
- > Crowdfunding
- > Entidades éticas financieras:
  - > Coop57
  - > FIARE Banca Ética
  - > Triodos Bank
  - > Entidades de REFAS
  - > Esor: Economía Solidaria Riojana
  - > Mesa de Finanzas Éticas
  - > Seguros Éticos - CAES
- > Buscador de ayudas y subvenciones de la administración pública



## ALGUNAS ENTIDADES ÉTICAS DE FINANCIACIÓN

### COOP57

#### SERVICIOS FINANCIEROS ÉTICOS Y SOLIDARIOS

##### ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

Cooperativa de servicios financieros éticos y solidarios, con el objetivo principal de contribuir a la transformación social de la economía y la sociedad. Tiene un modelo organizativo en red, lo que implica un funcionamiento horizontal y basado en los principios de participación y arraigo territorial. Se organiza por secciones territoriales, cada una de las cuales tiene sus propios órganos y estructuras de participación.

Coop57 actúa en un triple eje: cooperativismo, economía social y solidaria y finanzas éticas. Esto conduce a la financiación de proyectos económicos que promuevan el empleo, fomenten el asociacionismo y la solidaridad en general, y potencien la sostenibilidad sobre la base de principios éticos y solidarios. Son proyectos que aportan un valor añadido para el conjunto de la sociedad. Forman parte de las redes de Economía Social y Solidaria.

Sirve para obtener servicios de financiación o de ahorro, desde la participación en un sistema cooperativo transparente, de confianza, y con valores éticos y solidarios.

##### VENTAJAS

- Transparencia respecto al uso del dinero. Acceso a la información y confianza en su gestión. Al asociarse se puede participar en la toma de decisiones.
- Con las aportaciones de capital, se participa en la financiación de proyectos con valores éticos y sostenibles.

##### DIFICULTADES

- Exige de cierta inversión de tiempo si se quiere participar en reuniones y asambleas.
- Si no tienen sede en tu territorio, puede ser más complicado formar parte de la cooperativa.
- No ofrece servicios bancarios.

##### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

###### INFORMANTES CLAVE Y RECURSOS

- > Sitio web de Coop57

### FIARE

#### BANCA ÉTICA

##### ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

Es un banco cooperativo, constituido en forma de sociedad cooperativa por acciones, que actualmente opera en territorio italiano y español, con el objetivo de fomentar la cooperación y la solidaridad. Se organizan en 5 áreas geográficas y garantizan la gestión democrática y el compromiso ético con la participación de las personas socias bajo el principio «una persona, un voto». Su objetivo es recuperar el valor social del dinero, por tanto, los depósitos de ahorro sirven para financiar proyectos vinculados a la inserción social y laboral de personas, la agroecología, la eficiencia energética, la educación, la cultura y el comercio justo, entre otros. Su pilar fundamental es la transparencia; se conoce dónde se invierte el dinero depositado, con la consiguiente publicación de la financiación otorgada. Aplican el balance social de la ESS desde el año 2014.

Sirve para obtener servicios bancarios, de financiación o de ahorro, desde la participación en un sistema bancario transparente, de confianza, cooperativo y ético.

##### VENTAJAS

- Transparencia respecto al uso del dinero.
- Con el dinero aportado se participa en la financiación de proyectos con valores éticos.
- Ofrece servicios bancarios.

##### DIFICULTADES

- Solo tiene sedes en Madrid, Bilbao y Barcelona. En el resto de las ciudades no hay sede física y funciona exclusivamente en línea.
- Si no tienen sede en tu territorio, puede ser más complicado formar parte de la cooperativa.

##### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

###### INFORMANTES CLAVE Y RECURSOS

- > Sitio web de Fiare



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### ¿QUÉ ES?

Es el trabajo sistemático de una entidad para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias con el fin de llevarlos a cabo y ponerlos en práctica, así como definir sus valores e identidad.

El proceso incluye varias fases:

- Visión, misión y valores
- Análisis DAFO (ver ficha p. 24)
- Objetivos y prioridades estratégicas
- Plan de acción
- Seguimiento y evaluación

### VENTAJAS

- Da claridad y orden, ayuda a determinar objetivos a largo plazo.
- Permite crear opciones estratégicas y priorizar unas u otras.
- Posibilita la monitorización de los resultados de las etapas del proceso de planificación.

### ¿PARA QUÉ SIRVE?

La planificación estratégica sirve como mapa, es un itinerario que ayuda a la organización a descubrir cómo llegar hasta donde necesita.

Sirve para establecer un rumbo, una dirección hacia la que la entidad debe caminar, contribuyendo a fijar objetivos y metas alcanzables.

### DIFICULTADES

- Es necesario invertir tiempo y dedicación para conseguir una buena planificación, así como la participación de todas las personas de la entidad.
- Es importante establecer mecanismos de implementación, seguimiento y evaluación, para evitar que se quede en un manual teórico.

### ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

De manera periódica. Se suele revisar cada cuatro años.

### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

#### INFORMANTES CLAVE

- Entidades de la Economía Social y Solidaria. Ámbito de Consultoría profesional y proyectos.
- Asesoramiento privado y consultorías especializadas en planificación estratégica.

#### RECURSOS

- > Paso a paso: cómo hacer una Planeación Estratégica para tu agencia. Wendy Bernal. RD Station
- > Misión, visión y valores de una empresa. Definición y ejemplos. Ana Trenza
- > Plan Estratégico para una empresa. ¿Qué es y cómo se hace? Ana Trenza
- > Plan de Acción. Emprendes



## HERRAMIENTAS PARA UNA MAYOR CREATIVIDAD EN NUESTRA PLANIFICACIÓN

### DESIGN THINKING

#### ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

Design Thinking es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene del ámbito del diseño de producto.

El proceso de Design Thinking se compone de cinco etapas. No es lineal. En cualquier momento se puede retroceder o avanzar si se considera oportuno, saltando incluso a etapas no consecutivas.

Las características principales son:

- Generación de empatía
- Trabajo en equipo
- Creación de prototipos
- Atmósfera en la que se promueve lo lúdico.
- Desarrollo de técnicas con un gran contenido visual y plástico

#### VENTAJAS

- Ayuda a ver las oportunidades.
- Facilita el conocimiento exhaustivo de la clientela.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Consigue generar ideas innovadoras.

#### DIFICULTADES

- Hay que dedicarle un tiempo y comprometerse a generar el espacio para este proceso.
- El equipo de trabajo tiene que ver la utilidad de dedicar ese tiempo al pensamiento creativo. Exige apertura de mente, flexibilidad y disponibilidad.
- Puede ser necesaria una persona que conozca el método y facilite que el proceso sea efectivo.

#### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

##### INFORMANTES CLAVE

- Emprendes, Juntas Emprendemos y otros programas de la red y entidades de la Economía Social y Solidaria.
- Entidades y profesionales de emprendimiento, innovación, coaching, especializadas en Design Thinking.

##### RECURSOS

- > Design Thinking. Tim Brown. Harvard Business Review
- > Design Thinking
- > Herramientas del Design Thinking

### DRAGON DREAMING

#### ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

Dragon Dreaming es una herramienta para el desarrollo de proyectos y organizaciones a través de la creatividad, la colaboración y la sostenibilidad. Es una metodología basada en tres principios:

- Crecimiento personal
- Creación de comunidad
- Servicio a la Tierra

Ofrece métodos sencillos y lúdicos para diseñar los procesos de visión, planificación, ejecución y evaluación de un proyecto. Facilita el desarrollo de nuevas habilidades y el descubrimiento de facetas propias y profundiza en nuestra relación con la vida.

#### VENTAJAS

- Fomenta la diversidad, la creatividad y la vitalidad. Crea sostenibilidad.
- Aprovecha al máximo la inteligencia colectiva del grupo.
- Facilita el bienestar de los individuos que integran el grupo.

#### DIFICULTADES

- Puede ser necesario apoyo externo para su realización.

#### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

##### INFORMANTES CLAVE

- Entidades y profesionales de facilitación de grupos, en especial, conocedores de esta herramienta.

##### RECURSOS

- > [Dragondreaming.org](http://Dragondreaming.org)



## PLAN DE MÁRQUETIN

### ¿QUÉ ES?

El plan de márquetin es una herramienta que nos ayuda con la planificación y organización de todos los procesos y actividades que necesitamos llevar a cabo para conseguir nuestros objetivos estratégicos en cuanto a ventas y posicionamiento en el mercado.

Es importante hacer un trabajo de reflexión y construcción de la imagen y del concepto de marca de nuestro proyecto, de manera que refleje nuestra misión, visión y valores de la mejor manera. Tiene las siguientes etapas:

1. **Análisis** de la situación interna y externa.
2. Establecimiento de **objetivos**.
3. Diseño de la estrategia de márquetin mix, teniendo en cuenta las **4 P**: Producto, Precio, Punto de venta (distribución) y Promoción.
4. Implantación de la **estrategia**.
5. **Evaluación** de los resultados.

Forma parte del Plan de Proyecto y está en relación con el Plan Estratégico. Igualmente, se complementa con el Plan de Comunicación. Todo debe tener coherencia.

### ¿PARA QUÉ SIRVE?

Sirve para aunar todos los recursos y esfuerzos en comunicación e imagen, para transmitir un mensaje único y coherente sobre el proyecto y sus productos o servicios, generando de este modo un mayor impacto en el mercado. También para cumplir los objetivos fijados por la iniciativa, optimizando los recursos y disminuyendo los riesgos

### VENTAJAS

- Ayuda a conocer mejor el mercado.
- Permite obtener más detalles sobre las necesidades de las consumidoras.
- Facilita la toma de decisiones estratégicas en cuanto al producto o servicio: adaptar características, canales de distribución y venta, planes de precios, etc.
- Ayuda a mantener una relación con los clientes tras su compra o contratación de servicio.

### DIFICULTADES

- Requiere formación y/o acompañamiento externo.
- Es necesario invertir tiempo y dedicación para su elaboración.

### ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Al inicio, a la hora de diseñar el proyecto y definir todo lo relacionado con las ventas.

Si se desarrollan nuevos productos, es conveniente revisarlo y adaptarlo a estos.

### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

#### INFORMANTES CLAVE

- Emprendes, Juntas Emprendemos y otros programas de la red y entidades de la Economía Social y Solidaria
- Cámara de comercio de España - Punto de atención al emprendedor. Cámaras regionales de comercio
- Institutos regionales de empleo
- Asociaciones de empresarios
- Consultorías y asesoramiento privado

#### RECURSOS

- > Plan de marketin. Emrendepyme.net
- > Las 4 P del marketing empresarial Patricia Nuño. Emrendepyme.net
- > ¿Quieres vender más? Aprender a crear tu fórmula para vender. Ana Hernández
- > ¿Cómo crear imagen de marca? Amalia González. Emrendepyme.net
- > Guía didáctica: Cadenas de valor. Mares Madrid





## GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABILIDAD

### ¿QUÉ ES?

La **gestión administrativa** es el conjunto de acciones que se realizan sobre los recursos del proyecto tanto materiales como humanos y financieros.

Uno de los primeros pasos en la definición de un proyecto es concretar la forma jurídica de la iniciativa: Autónomo/a, Asociación, Cooperativa, SL, SAT... Ciertas formas jurídicas son más adecuadas para las empresas sociales. Las exigencias administrativas varían en función de la figura escogida; es importante conocerlas.

Se gestionan: contratos, facturas, presupuestos, préstamos, subvenciones, fondos de caja, cobros y pagos, ingresos y gastos, costes; relaciones con Hacienda y Seguridad Social (SS), con clientes y proveedores, con los bancos, con la Administración, etc.

La **contabilidad** de todas las operaciones económicas de la empresa permite saber cuál es su patrimonio (balance) y cuáles son sus beneficios o pérdidas (cuenta de resultados).

Se recomienda externalizar las gestiones con organismos oficiales (Hacienda y Seguridad Social), mediante una gestoría, aunque siempre viene bien tenerla bajo control. La responsabilidad última no es de la gestoría, sino de las personas responsables del proyecto.

### ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Siempre. Aspecto clave que se debe tener lo más claro posible antes de poner en marcha una iniciativa.

Se recomienda llevar internamente la contabilidad desde el propio proyecto.

### ¿PARA QUÉ SIRVE?

- Para saber en todo momento cómo va la empresa, en los ámbitos económico y financiero.

- Para mantener una relación clara con Hacienda y la SS, y cumplir con las obligaciones fiscales y laborales.

- Tomar decisiones realistas en función de los recursos disponibles: nuevas inversiones, solicitar o hacer frente a préstamos, cerrar nuevos contratos, externalizar servicios, etc.

- Planificar adecuadamente y con previsión la actividad de la empresa.

### VENTAJAS

- Tranquilidad: una buena gestión administrativa y contable, se gana en tranquilidad.

- Ayuda a tomar decisiones realistas, con mayor y mejor información, evitando sorpresas y crisis no esperadas. Da margen de reacción frente a dificultades.

- Existen multitud de programas de gestión, también de software libre, útiles para la administración y la economía del proyecto.

### DIFICULTADES

- Especificidad del lenguaje y la terminología. No es fácil comprender cómo funciona ni gestionar adecuadamente los procedimientos.

- Procedimientos administrativos complejos para entidades pequeñas.

- Apenas hay información y servicios de asesoría adaptados al primer sector o a la economía social.

- Se requieren conocimientos de gestión administrativa y contable.

### ¿QUÉ NECESITAS PARA TENER UNA GESTIÓN ADECUADA?

Tener conocimientos de gestión administrativa y contable. Si el proyecto es colectivo, es altamente recomendable que alguien sepa sobre el tema o se forme al respecto.

### INFORMANTES CLAVE

- Entidades gestoras y asesorías de la Economía Social y Solidaria
- Organizaciones y sindicatos agrarios

### RECURSOS

- › Elección de la forma jurídica. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
- › ¿Qué es la forma jurídica de una empresa? María Montero. Empredepymes.net
- › Formas jurídicas de la economía social. Acción Contra el Hambre
- › Principios básicos de economía y financiación. Herramientas para la contabilidad de proyectos. Jorge Molero
- › Curso online de «Economía y gestión de proyectos Agroecológicos». Ecologistas en acción
- › Hoja de cálculo «Cuenta de Resultados» + Propuesta de cálculo para la cuenta de resultados

## PROGRAMAS Y HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS DE GESTIÓN

### ➔ KARAKOLAS

Software libre que facilita la gestión de los grupos de consumo y su coordinación con otros grupos. Proporciona una gestión sencilla de los pedidos individuales y colectivos, con herramientas para la logística, como el transporte compartido entre grupos de consumo.

### ➔ ODOO

Software de gestión con distintas aplicaciones: sitios web, ventas, (gestión tanto en tiendas como en restaurantes, operaciones, herramientas de productividad, etc.)

### ➔ SOFTWARE DELSOL

Software especializado en actividades empresariales para PYMES, con programas de gestión, contabilidad, laboral, autoventa y preventa, etc.

Los programas gratuitos son:

- **Factusol**: Programa de facturación y gestión de compras, ventas, stock, cobros, pagos, etc.

- **Contasol**: Programa de contabilidad. Facilita el trámite de las obligaciones fiscales (IVA; IRPF...)

- **Nominasol**: Programa de gestión de nóminas y seguros sociales.



## AUDITORÍA O BALANCE SOCIAL (AS - BS)

### ¿QUÉ ES?

La auditoría o balance social es el proceso que permite a una organización evaluar su «eficacia social» y su comportamiento ético en relación con sus objetivos, de manera que pueda mejorar sus resultados sociales y dar cuenta de ellos a todas las personas comprometidas con su actividad.

Se trata de un engranaje de estos tres conceptos:

- Autoevaluación
- Compromiso de transparencia
- Herramienta de gestión

### VENTAJAS

- Es un apoyo a la hora de evaluar el impacto social de una iniciativa.
- Ayuda a mejorar aspectos de gestión y funcionamiento a las entidades, hacia un “poner la vida en el centro” más real.
- Puede ser útil para fortalecer los vínculos con la clientela, por ser una herramienta de transparencia y confianza.
- Puede servir para sensibilizar a la sociedad sobre los principios que guían a empresas y entidades sostenibles y conscientes.

### ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Cuando se pone en marcha una iniciativa, las preguntas de la auditoría social pueden servir de guía para tener en cuenta los aspectos sociales sobre los que se quiere incidir, en los ámbitos interno y externo.

Cuando una iniciativa ya está en marcha y se quiere evaluar su impacto social, o cuando entra a formar parte del Mercado Social, impulsado por la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS).

Se actualiza anualmente.

### ¿PARA QUÉ SIRVE?

- Consolidar la identidad propia y el objeto social de la organización.
- Hacer más visibles los objetivos y valores de la organización, reforzando su perfil ético, social y político.
- Mejorar la comunicación interna y externa, facilitando la transparencia y la rendición de cuentas dentro y fuera de la organización.
- Incidir en aspectos de mejora de la vida de la organización.
- Incentivar la participación de todas las personas de la entidad.
- Facilitar la comprensión del objeto social y situación de la entidad para las personas que se incorporan a ella.

### DIFICULTADES

- Exige una recopilación de información que no siempre es fácil de conseguir ni está elaborada. Si no se tiene en cuenta previamente, es difícil hacer el balance.
- Requiere dedicación y tiempo de varias personas de la entidad.
- Los beneficios que reporta la auditoría hacia el exterior no siempre son evidentes; puede haber una sensación de gran esfuerzo para un resultado limitado.

### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

#### INFORMANTES CLAVE

- Mercado Social (Estatal y regional)
- Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS) (Estatal y regional) - Comisión de Balance Social de REAS.

#### RECURSOS

- > Tutorial navegación para entidades 2019. REAS RdR
- > Guía de preguntas para realizar el Balance Social. Batería acotada. REAS RdR
- > Web para hacer el balance social

## LOS SEIS PRINCIPIOS DE LA CARTA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA



#### EQUIDAD

Todas las personas son de igual dignidad. Igualdad de oportunidades, transparencia interna.



#### SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Respeto a la naturaleza. Integración de la sostenibilidad ambiental en todas nuestras acciones.



#### TRABAJO

Condiciones laborales, desarrollo personal. Participación en la economía y en la comunidad.



#### PRINCIPIO DE COOPERACIÓN

Fomento de la cooperación en lugar de la competencia. Colaboración con otras entidades.



#### COMPROMISO CON EL ENTORNO

Participación en el desarrollo local sostenible y comunitario del territorio.



#### SIN FINES LUCRATIVOS

Autonomía financiera. Gestión eficiente de proyectos sostenibles e integralmente rentables, cuyos beneficios se reinvierten y redistribuyen.





## MATRIZ Y BALANCE DEL BIEN COMÚN

### ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN - EBC

#### ¿QUÉ ES?

La Matriz del Bien Común es un modelo de desarrollo organizacional y valoración de la actividad que realiza una organización. Trata 20 temas relacionados con la EBC y sienta las bases para valorar la actividad de una organización de acuerdo con sus fundamentos.

Con base en la Matriz se realiza un Informe del Bien Común y un Certificado de Auditoría, que refleja gráficamente los resultados. Juntos constituyen el Balance del Bien Común.

La EBC es un movimiento social mundial que comparte una misma metodología.

#### ¿PARA QUÉ SIRVE?

- Proporciona a las personas consumidoras o usuarias mucha más información para identificar empresas coherentes como opción de compra.
- Aumenta la transparencia para todos los actores (trabajadores, proveedores, financiadores, administraciones públicas...). El resultado se hace público en forma de etiqueta o código QR.

#### ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

La empresa debe hacer el Balance del BC cuando quiere formar parte de la EBC y, por lo tanto, pretende medir sus impactos sociales y mejorar en ese aspecto. Se renueva cada dos años.

Es recomendable hacerlo cuando la iniciativa ya está funcionando. Se pueden tener en cuenta los criterios que utiliza la EBC a la hora de poner en marcha una empresa o un proyecto.

#### VENTAJAS

- Destaca la importancia de todas las acciones que aportan valor a la sociedad y el medio ambiente.
- Es un apoyo a la hora de evaluar el impacto social de una iniciativa.
- Impulsa el desarrollo de planes de mejora que ayudan a maximizar el aporte de una empresa al bienestar general.
- Puede ser útil para fortalecer los vínculos con la clientela, por ser una herramienta de transparencia y confianza.

#### DIFICULTADES

- Se necesita un consultor para hacer el balance. Implica un coste.
- Se debe recopilar información que no siempre es fácil de conseguir o no está elaborada. No tenerlo en cuenta previamente dificulta el proceso.
- Los beneficios que reporta el balance (hacia el exterior) no siempre son evidentes; puede haber una sensación de mucho esfuerzo personal y económico, para un resultado limitado.

#### ¿QUÉ NECESITAS PARA TENER UNA GESTIÓN ADECUADA?

##### INFORMANTES CLAVE

- Asociación Federal Española para el Fomento de la Economía del Bien Común AFEF/EBC. (Tiene representación en muchos territorios del Estado español)

##### RECURSOS

- > Matriz del Bien Común 5.0 (2018)
- > Manual para el Balance del BC (2018)
- > Guía para la elaboración del Balance del BC para municipios (2017)



### MATRIZ DEL BIEN COMÚN 5.0

VALOR	DIGNIDAD HUMANA	SOLIDARIDAD Y JUSTICIA	SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA
GRUPO DE INTERÉS				
PROVEEDORES	Dignidad humana en la cadena de suministro	Justicia y solidaridad en la cadena de suministro	Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro	Transparencia y participación democrática en la cadena de suministro
PROPIETARIOS Y PROVEEDORES FINANCIEROS	Actitud ética en la gestión de recursos financieros	Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros	Inversiones sostenibles y uso de los recursos financieros	Propiedad y participación democrática
PERSONAS EMPLEADAS	Dignidad humana en el puesto de trabajo	Características de los contratos de trabajo	Promoción de la responsabilidad medioambiental de las personas empleadas	Transparencia y participación democrática interna
CLIENTES Y OTRAS ORGANIZACIONES	Actitud ética con los clientes	Cooperación y solidaridad con otras organizaciones	Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios	Participación de los clientes y transparencia de producto
ENTORNO SOCIAL	Propósito e impacto positivo de los productos y servicios	Contribución a la comunidad	Reducción del impacto medioambiental	Transparencia y participación democrática del entorno social





## PLAN DE PROYECTO (O DE NEGOCIO, O DE EMPRESA)

### ¿QUÉ ES?

El plan de proyecto, negocio o empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Para proyectos o empresas ya establecidas, un plan bien diseñado puede ayudar a reconducir algún aspecto comercial, productivo, organizativo o financiero.

Se compone, al menos, de las siguientes partes:

- Análisis de la realidad o diagnóstico (Análisis DAFO, análisis del sector, mapa de la empatía)
- CANVAS
- Plan Económico Financiero (o de Viabilidad)
- Plan de comunicación (y marketing) Ver Bloque 3. Difusión y Comunicación Externa (p. 66)

### VENTAJAS

- Ayuda a aterrizar y planificar de manera muy completa el proyecto.
- Obliga a dimensionar el aspecto económico, por lo que ayuda a prever los ingresos que se han de dar para afrontar los gastos.
- Facilita la evaluación y seguimiento del proyecto.
- Permite comunicar y explicar de qué trata el proyecto, imprescindible para la solicitud de préstamos bancarios.

### ¿PARA QUÉ SIRVE?

Sirve para estructurar la idea de proyecto o negocio, pero además:

- Permite llevar a cabo un estudio exhaustivo de todas las variables que pudieran afectar al proyecto, aportando la información necesaria para ayudar a determinar su viabilidad.
- Una vez en marcha, como herramienta interna para evaluar el funcionamiento de la empresa y las desviaciones sobre el escenario previsto.
- Como carta de presentación del proyecto ante terceras personas o entidades a las que solicitar cualquier tipo de colaboración o apoyo económico. En la práctica, esta es su mayor utilidad, puesto que los estudios de los que se compone pueden elaborarse de manera independiente.

### DIFICULTADES

- Requiere bastante tiempo y exhaustividad.
- Es un trabajo teórico y de previsión.
- Dependiendo de quién lo haga, puede necesitar de apoyo externo para su realización.

### ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Al inicio, antes de la puesta en marcha de una empresa, iniciativa o proyecto. En el transcurso de la actividad, a la hora de tomar decisiones, para revisar las previsiones iniciales.

Cuando es necesario presentar la propuesta a terceros para solicitar colaboración o apoyo económico.

### ¿QUÉ NECESITAS PARA TENER UNA GESTIÓN ADECUADA?

#### INFORMANTES CLAVE

- Emprendes, Juntas Emprendemos y otros programas de la red y entidades de la Economía Social y Solidaria
- Cámara de comercio de España: Punto de atención al emprendedor. Cámaras regionales de comercio
- Institutos regionales de empleo
- INEM regional
- Asociaciones de empresarios
- Asesoramiento privado

#### RECURSOS

- > Plan de negocio de Economistas Sin Fronteras
- > Plan de proyecto. Emprendes
- > Plan de empresa del programa «Empresarias». Cámara de Comercio
- > Plan de Empresa. DGIPYME
- > Herramientas para realizar el primer análisis profundo de mi idea. Emprendes
- > Documentación de CEPES de la Economía Social y para emprender
- > Ejemplo de Plan de proyecto agroecológico. Jorge Molero

## BLOQUE 2

# CUIDADOS Y ORGANIZACIÓN INTERNA

Abordamos este bloque desde la necesidad de profundizar en cómo nos cuidamos y nos organizamos dentro de nuestras entidades. Los proyectos que fomentan los SAT siempre tienen detrás valores sociales que mueven sus propuestas y entre ellos se encuentra a menudo el planteamiento sobre cómo hacer sostenible la actividad económica, en equilibrio con la vida personal. Son, en muchas ocasiones, empresas familiares y/o iniciativas colectivas que, con diferentes necesidades, se plantean cómo llevar a cabo sus proyectos sin descuidar su vida personal.

Se habla mucho de la «autoexplotación» de las pequeñas empresas y colectivos, que quieren desarrollar su actividad en el marco de la economía social y se plantean un proyecto con valores. Emprender no es fácil y mantener un equilibrio de trabajo y de cuidado de la vida, tampoco. Es fundamental indagar en las herramientas que utilizan las iniciativas que ya están en funcionamiento, para reflexionar sobre cómo gestionar de una manera más respetuosa y eficiente nuestros proyectos.

Vivimos en una sociedad capitalista y, como afirma [Yayo Herrero](#):<sup>1</sup>

En las sociedades capitalistas, aquello que produce beneficio económico es prioritario frente a lo que beneficia a las personas. Y muchas veces ambas cosas no coinciden. Del mismo modo que los materiales de la corteza terrestre son limitados y que la capacidad de los sumideros para absorber residuos no es infinita, los tiempos de las personas para trabajar tampoco lo son. Si la ignorancia de los límites biofísicos del planeta ha conducido a la profunda crisis ecológica que afrontamos, los cambios en la organización de los tiempos que aseguraban la atención a las necesidades humanas y la reproducción social también han provocado lo que desde algunos sectores del feminismo se ha denominado «crisis de los cuidados».

Como se explica en el blog de [Lannas](#),<sup>2</sup> grupo de mujeres que trabajan para el desarrollo personal y colectivo en Aragón, los cuidados han sido tradicionalmente infravalorados, relegados al ámbito privado y relacionados con lo femenino. A pesar de su importancia para la sostenibilidad de la vida y de los esfuerzos feministas por modificar el discurso, siguen sin ocupar el lugar social y político que requieren:

Las personas necesitamos sentirnos cuidadas, aceptadas y valoradas para poder desarrollarnos libremente. Necesitamos afectos. Así mismo, en los grupos se necesita un clima de confianza, respeto y cuidado, que permita desarrollar su potencial y creatividad. Un grupo no es la suma de las individualidades, es más que eso, tiene un cuerpo, unos ritmos, unos deseos, unos miedos y unas necesidades propias. Pero las necesidades individuales están presentes, y deben ser cubiertas para poder saltar de lo individual a lo colectivo.

En varios colectivos se trabaja para definir y hacer propuestas de integración de los cuidados en las organizaciones. Se trata de cambiar la mirada, de ‘ponerse las gafas violetas’ a la hora de plantear una propuesta, y que lo impregne todo, desde la manera de pensarse hasta cómo definir la organización interna. Esto es necesario si queremos que nuestra organización o entidad atienda a los cuidados y transite hacia una transformación feminista.

<sup>1</sup> Propuestas ecofeministas para un sistema cargado de deudas. *Revista de Economía Crítica* 13.

<sup>2</sup> *Al cuidado de los cuidados*. Blog de LANNAS

**Querer** Tenemos la ardua tarea de construir nuestro ADN capitalista y también el enorme legado patriarcal que nos impregna. Esto supone renunciar a privilegios y formas de hacer que tenemos muy interiorizadas, e implica cuestionarse y estar dispuesta a cambiar.

**Mirar** Debemos realizar un ejercicio analítico permanente, crítico y constructivo sobre nuestras prácticas individuales y colectivas. Muchas de ellas están invisibilizadas, por lo que es preciso sacarlas a la luz desde una actitud proactiva. Eso supone también crear un espacio para ello, permitirnos mirar, rompiendo así con la tiranía de lo mal llamado «productivo» y esa falsa dicotomía frente a lo «reproductivo» que tanto denuncia la economía feminista.

**Hacer** Y ahora que sabemos hacer, hagamos... Toca ponerse manos a la obra y hacer, porque justamente a partir del ensayo y error seremos capaces de extraer nuevas miradas y nuevas acciones. Visibilizar las tareas reproductivas y productivas, nombrar las cosas perdiendo miedo al conflicto, cuidar el lenguaje y la comunicación, etc.

Comisión de feminismos de REAS Red de Redes. «Cómo colocarle las ‘gafas violetas’ a una organización social», [Elsaltodiario.com](#)

El colectivo Mugarik Gabe nos invita a hacer un «Viaje por lo invisible» a través de los procesos de cambio organizacional proequidad. El objetivo es la transformación feminista de nuestros entornos, nuestras relaciones y nuestras vidas mediante un viaje que aborde el necesario cambio organizacional. Existen otras muchas entidades que nos acompañan y nos facilitan multitud de apoyos y recursos para abordar esta reflexión e iniciar la transformación necesaria (ver informantes clave y recursos de las fichas a continuación).

En este bloque, además de la gestión emocional que debe acompañar todo proceso de toma de conciencia, detallamos algunas herramientas para mejorar la estructura, organización y gestión interna, desde la perspectiva de los cuidados:

### Planificación de tareas y gestión del tiempo

- KANBAN
- TRELLO
- Técnica japonesa ‘Las 9 S’
- Tablas para el control horario

### Organización y estructura interna

- Reglamento de funcionamiento interno y protocolos
- Asambleas y reuniones

### Comunicación interna

- SLACK
- NEXTCLOUD

### Gestión emocional

- Ronda de sentires
- Personas cuidadoras
- Acompañamiento grupal externo



# PLANIFICACIÓN DE TAREAS Y GESTIÓN DEL TIEMPO

## ¿QUÉ ES?

Se trata de la capacidad de establecer objetivos, metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, concretando la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.

En un colectivo, es la habilidad de poner en marcha y hacer concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos, para que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.

## VENTAJAS

- Aumento de la productividad.
- Gestión más eficaz del tiempo.
- Establece prioridades: evita que se aborden todas las tareas con la misma urgencia.
- Facilita la flexibilidad horaria y la conciliación.
- Poder de motivación y estimulación al tachar tareas que estaban pendientes.
- Menor estrés.
- Gran diversidad de herramientas gratuitas y de código abierto.

## DIFICULTADES

- Se debe ser constante y hacer de la planificación parte de la rutina.
- Es necesario dedicar un tiempo a planificar aunque se esté en un momento de estrés.
- Hay que ser realista con lo que realmente se puede hacer y el tiempo que requiere.

## ¿PARA QUÉ SIRVE?

Sirve para organizar mejor el tiempo disponible para realizar las tareas, tanto individuales como grupales, y conseguir más eficazmente los objetivos. Además, sirve para:

- Aclarar las metas y los objetivos.
- Definir sistemas y esquemas de trabajo.
- Establecer prioridades y tiempos.
- Organizar y distribuir adecuadamente el tiempo disponible para las actividades diarias.
- Evaluar mediante un seguimiento el cumplimiento de los objetivos y corregir las desviaciones si fuera necesario.
- Distribuir recursos humanos y técnicos.

## ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

De manera continuada. La planificación y gestión del tiempo puede ser diaria, semanal, mensual e incluso anual y plurianual.

## ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

### INFORMANTES CLAVE

Ver Informantes del Plan de Proyecto (p. 49)

### RECURSOS

- > Agenda física o digital, calendario digital
- > Programas, páginas web y APP: Collabtive, Wanna, Chandler, Asana, Joplin, Trello, Wunderlist, GoogleKeep...
- > 27 plantillas en Excel para organizarlo TODO. Genbeta.com
- > Guía SosteVIDAbilidad. Herramientas Exprimilan (pág. 27) y Matriz de los Tiempos (p. 35)
- > Gestión del tiempo y matriz de Eisenhower. Anatrenza.com
- > Tabla de gestión de horas. Germinando
- > Control horario en hoja de Excel. Excelgratis.com
- > APP VisualTime Portal
- > Las 9 S. Javier Verdugo

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<b>HACER</b> Hazlo ahora	<b>PLANIFICAR</b> Destina hora en la agenda
NO IMPORTANTE	<b>DELEGAR</b> ¿Quién puedo hacerlo por ti?	<b>ELIMINAR</b> Borra estas tareas por completo

Matriz del tiempo de Eisenhower





## KANBAN

### ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

El KANBAN es una metodología ágil de gestión de proyectos que tiene su origen en los procesos de producción JIT ideados por Toyota en los que usaban tarjetas o etiquetas («kanban» en japonés) para identificar las necesidades de material en sus cadenas de producción.

Es una herramienta para mapear y visualizar el flujo de trabajo. Originalmente, se utilizaba una pizarra blanca (o un tablero de corcho) que se dividía en columnas y filas. Cada columna muestra un paso de su proceso y las filas representan diferentes tipos de actividades específicas (diseño, errores, deuda técnica, etc.).

Sirve para gestionar el trabajo y las distintas tareas de manera fluida. Además:

- Visualiza el flujo de trabajo.
- Ayuda en la planificación de las tareas.
- Contribuye a establecer metas asequibles.
- Permite realizar un seguimiento del tiempo requerido y evaluar.
- Identifica los cuellos de botella y ayuda a eliminar lo que puede descartarse.

Se puede utilizar de manera continuada, una vez que haya una actividad en marcha y se necesite llevar a cabo distintas tareas, con periodicidad: diaria, semanal, mensual...

### VENTAJAS

- Es muy fácil de usar y de actualizar.
- Fácilmente asimilable por el equipo.
- Muy visual, permite conocer el estado de todos los proyectos de manera global.
- Mejora la eficacia, el rendimiento y la distribución del trabajo.

### DIFICULTADES

- Todo el equipo ha de estar implicado.
- Se debe hacer de manera precisa y constante.

### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

#### INFORMANTES CLAVE

Véanse informantes del «Plan de Proyecto» (p. 48)

#### RECURSOS

- > ASANA
- > KANBANKFLOW
- > KANBANCHI
- > BOARDS
- > SCRUM

## TRELLO

### ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

Es un gestor de proyectos en línea que permite organizar las tareas de forma colaborativa, por tableros. Se basa en el sistema Kanban (ver ficha anterior) para la gestión de tareas. En la versión digital, el espacio es un tablero distribuido por columnas (listas); en cada lista se introducen tarjetas (tareas o instancias). Las tarjetas van avanzando y progresando entre tableros. De un solo vistazo se puede ver en qué estás trabajando, qué está realizando el resto y en qué parte del proceso te encuentras.

### VENTAJAS

- Uso y actualización sencillos.
- Fácilmente asimilable por el equipo.
- Muy visual, permite conocer el estado de todos los proyectos de manera global.
- Mejora la eficacia, el rendimiento y la distribución del trabajo.

### DIFICULTADES

Puede haberlas si los miembros de un equipo tienen distintos niveles de conocimientos informáticos.

### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

#### INFORMANTES CLAVE Y RECURSOS

- Sitio web de Trello
- Tutorial sobre cómo usar Trello

## TÉCNICA JAPONESA DE 'LAS 9 ESES'

Técnica que pretende implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la organización, con el fin de incrementar la eficacia. Busca generar un ambiente de trabajo que, además de ser congruente con el principio de calidad total, brinde a las personas la posibilidad de ser muy efectivas, ya que incluye el bienestar y el equilibrio personal entre los aspectos que se deben tener en cuenta.

Las 9S se refieren en japonés a:

1. Orden, 2. Organización, 3. Limpieza o Pulcritud, 4. Bienestar personal o equilibrio, 5. Disciplina, 6. Constancia, 7. Compromiso, 8. Coordinación, y 9. Estandarización.

Incentiva la productividad y la calidad, y se puede emplear como una herramienta de mejora continua.

## TABLAS PARA EL CONTROL HORARIO

Sistema de control de horarios y jornadas de las personas trabajadoras. Se pueden aplicar para el autocontrol o para hacer seguimiento desde dirección. Ayuda a optimizar el uso del tiempo y a planificar mejor el trabajo. Igualmente, permite tomar conciencia de los tiempos dedicados al trabajo; resulta más fácil equilibrarlos con los tiempos necesarios para la vida personal.

Por la reciente aprobación del Real Decreto-Ley 8/2019, de 8 de marzo, de medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo, es obligatorio para todas las empresas llevar un control de las horas trabajadas de cada persona. (Ver recursos de «Planificación de tareas y gestión del tiempo», p. 52).



## ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA INTERNA

### ¿QUÉ ES?

La estructura interna de una iniciativa es el conjunto de elementos que la integran, las funciones que tienen asignadas y las relaciones existentes.

Establecer una estructura interna definida y clara es importante para un buen funcionamiento, ya que permite un intercambio de información eficiente. Hay muchos modelos diferentes y se trata de escoger el más apropiado, teniendo en consideración:

- **QUIÉN:** El número de personas que hay y la entrada de nuevos miembros.
- **QUÉ:** Qué tipo de tareas y funciones hay que abarcar. Qué tipo de decisiones se deben tomar.
- **CÓMO:** Qué espacio es el más apropiado para cada cosa, qué esquema de trabajo adoptar (por grupos, comisiones...), reglamentos y protocolos, dónde se almacena la información...

### En detalle:

- **Qué grupos de trabajo o comisiones:** funciones y tareas; qué tipo de decisiones se pueden tomar y cómo; quiénes pueden formar parte del grupo y quiénes tomar todo tipo de decisiones; cada cuánto se reúnen, dónde, etc.; cómo se establece la comunicación interna del grupo...
- **Cómo se traspasa la información entre las distintas comisiones:** si se nombran portavoces de cada grupo y definir claramente su papel. Si es rotativo, cada cuánto, etc.; reunión general de coordinación; otros medios: web, correo electrónico...

### ¿PARA QUÉ SIRVE?

- Sirve para ver claramente cómo es y cómo funciona una entidad. Saber quién es quién y qué responsabilidades tienen.
- El proceso de definición sirve para que las personas implicadas acuerden una manera de funcionar concreta y compartida con todas.
- Es una información a la que se puede volver en caso de conflicto. Puede y debe ser revisada cada cierto tiempo.
- Sirve para presentar la iniciativa a los nuevos miembros o hacia el exterior.
- Tener definida y plasmada la estructura interna sirve para presentarla a convocatorias de subvenciones o ayudas.
- Cuanto más grande sea una organización, más importante es tener los roles y procedimientos bien definidos. Aumenta la claridad y facilita mucho la gestión.

### ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Es recomendable concretar la estructura interna en el momento de poner en marcha una iniciativa. Se recomienda establecer una estructura básica al arrancar; y a medida que se vaya rodando y creciendo, definir con mayor detalle el funcionamiento.

### VENTAJAS

- Mejor gestión de la iniciativa.
- Mayor transparencia, tanto interna como externa.
- Ayuda a que cada miembro de la iniciativa sepa cuáles son sus responsabilidades y cómo actuar.
- Clarifica el funcionamiento a nuevas personas que se acerquen a la iniciativa y dónde podrían encajar.
- Puede ayudar en la resolución de conflictos.
- Es una oportunidad de revisar cómo funciona una iniciativa y de promover cambios deseables desde su estructura (cuidados, representación mujeres...).

### DIFICULTADES

- Riesgo de bloqueo si se intenta tener todo definido desde el principio.
- Suele tomar bastante tiempo y esfuerzo por parte del colectivo.
- Una gran rigidez de las normas de funcionamiento y la estructura interna puede suponer una dificultad a la hora de flexibilizar procesos. Es importante revisarlas cada cierto tiempo, sobre todo si no están siendo útiles.
- Falta de conciencia y herramientas a la hora de integrar el enfoque feminista en la definición de la estructura interna de la entidad.

### ¿QUÉ NECESITAS PARA TENER UNA GESTIÓN ADECUADA?

#### INFORMANTES CLAVE

- Comisión de Economías Feministas, Xarxa d'Economia Solidària (XES) Catalunya
- IIFACE. Instituto de Facilitación y Cambio

#### RECURSOS

- › Manual de facilitación de grupos. Mireia Parera (2014)
- › Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización. Traficantes de Sueños
- › Estructura para Reuniones Afectivas. Grupo #LoRelacional. #Meetcommons
- › Reflexiones en torno a cómo integrar el enfoque feminista en nuestras reuniones/entidades (Comisión de economías feministas: XES. En catalán)
- › Herramienta de observación de género: Comisión de economías feministas XES (En catalán)
- › Protocolo Activo Afectivo Feminista, Grupo de Cuidados y Economía Feminista de REAS Aragón. (Pendiente de publicación)
- › Recursos para la comunicación interna. Manual de Comunicación para la Ciudadanía Organizada
- › Manual de Buenas prácticas Comunicativas en Asociaciones y Organizaciones Empresariales y Profesionales (p. 19)



## MÁS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA INTERNA

### REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO INTERNO Y PROTOCOLOS

Es útil establecer un **REGLAMENTO O MANUAL DE FUNCIONAMIENTO INTERNO** en una organización. Se recomienda que sea un documento con lenguaje cotidiano, sencillo y comprensible para todo el mundo, incluso para las personas externas a la organización. Cuanto más sencillo y real, mejor. Muy a menudo se trata de documentos complejos que resultan poco operativos y pierden la utilidad. Debe definir, al menos, cómo funciona la organización, qué estructura tiene, cómo se toman las decisiones, cómo se eligen los cargos de representación, cómo es la gestión y ejecución de ciertas tareas y actividades, qué normas rigen las relaciones a nivel interno, etc.

Se pueden elaborar protocolos que detallen cómo se gestionan las diferentes actividades y situaciones de una organización para que todas las personas que sean miembros sepan cómo actuar y las normas que rigen cada actividad. Estos documentos facilitan notablemente la entrada e integración de nuevos miembros en la organización, así como el traspaso de responsabilidades entre personas. Igualmente, favorecen la gestión de conflictos al haber acordado cómo actuar ante situaciones incómodas o complejas.

Los **protocolos** más comunes que suele tener una entidad son:

- Protocolo de entrada y salida de miembros.
- Protocolo de gestión de actividades. Quién hace qué y cómo. Por ejemplo, en un grupo de consumo incluiría cómo recibir el género, cómo distribuirlo en las cajas, normas de limpieza del local tras el reparto, cómo usar el software de compras, etc.
- Protocolo de resolución de conflictos.

La formalización del reglamento interno y los protocolos toman mayor importancia cuanto más grande y compleja es la organización. En muchos casos, como en empresas familiares pequeñas, no se llegan a redactar, aunque por supuesto existen acuerdos y formas de funcionar. Realizar el ejercicio de plasmar todo el funcionamiento por escrito es una manera de compartir información, discutirla y llegar a acuerdos de forma colectiva, sin dar nada por supuesto.

#### Ejemplo de índice de Manual de funcionamiento interno

Inspirado en el *Manual de uso para trabajadoras* de Germinando

- ¿Por qué este documento?
- ¿Qué es? Descripción de la entidad
- ¿Cómo nos organizamos?

Figuras de trabajo, organización interna, comunicación interna...

- Condiciones de trabajo: jornadas laborales, gestión del tiempo, gestión de gastos, vacaciones, formación, bajas y accidentes laborales, bajas por cuidados de otras personas, sobre el convenio...
- Prevención de conflictos laborales: consejos, tipos de conflictos, protocolo y herramientas para su gestión...
- Política ambiental

... (Y todos aquellos apartados necesarios para explicar suficientemente el funcionamiento de la empresa)

Se recomienda transversalizar la perspectiva feminista o de cuidados en todos los reglamentos y protocolos de una entidad o, en su defecto, elaborar un protocolo de cuidados en el que se refleje el enfoque ecofeminista en todas las actividades y relaciones, para cuidar las emociones y sentirse en cada paso que se da. Lo más recomendable es que estos documentos se definan de forma participativa entre los miembros de la entidad.

### ASAMBLEAS Y REUNIONES

Tanto si se va a gestionar una entidad de modo horizontal y asambleario como si se realizan reuniones de trabajo puntuales o habituales, es fundamental disponer de herramientas para gestionarlas de la mejor manera posible.

La definición y reparto de roles específicos, el respeto del turno de palabra, el control de los tiempos, la forma de tomar decisiones, el cuidado del ambiente, la gestión de los conflictos que aparecen... Hay numerosas herramientas que podemos consensuar y utilizar para celebrar unas asambleas y reuniones efectivas y satisfactorias. Esto redundará en un mejor funcionamiento del colectivo o empresa, un buen ambiente, mayor claridad en los espacios de toma de decisiones y empoderamiento de los miembros que participan. En el apartado de recursos de la ficha de «Organización y estructura interna» se facilitan muchos documentos que abordan este tema.

### COMUNICACIÓN INTERNA

Para cualquier organización, uno de los públicos más relevantes que se deben atender es precisamente el formado por sus miembros y colaboradores/as. Que la comunicación interna funcione es clave para que otras muchas cosas lo hagan: la comunicación externa, el flujo de información entre departamentos, la coordinación de actividades, etc. Un contacto fluido entre equipos o personas de una misma organización estimula la cooperación entre áreas de trabajo. Por tanto, la salud de la comunicación interna requiere no solo de herramientas comunicativas, sino también de mecanismos de coordinación.

Una buena comunicación interna en una organización fomenta el trabajo en equipo, mejora la confianza entre sus miembros y ayuda a las personas que pertenecen a ella a identificarse con el proyecto. Mejora la toma de decisiones y disminuye el tiempo y costes de solucionar los problemas que surgen en los departamentos y a las personas. Es una herramienta de transparencia, tanto hacia dentro como hacia afuera.

Un exceso de comunicación puede llevarnos a bloqueos innecesarios; se debe procurar que sea equilibrada y que se empleen las herramientas adecuadas para hacerla efectiva. En el [Manual de Comunicación para la Ciudadanía Organizada](#), se trata específicamente la comunicación interna y se facilitan numerosas herramientas para abordarla, tanto por la vía tecnológica como cara a cara.

En las páginas siguientes destacamos dos herramientas digitales específicas que facilitan la comunicación y el intercambio de información entre equipos de trabajo: SLACK y Nextcloud.





### SLACK

#### ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

Es una aplicación digital de colaboración para equipos de trabajo. Permite y facilita la comunicación entre varias personas que trabajen a la vez en un mismo proyecto.

Funciona a través de canales que se pueden organizar por temas, por proyectos, por equipos de trabajo..., y permiten mantener conversaciones organizadas, en las que se guarda todo el historial de trabajo. Se pueden colgar archivos y es compatible con muchas otras aplicaciones que facilitan el trabajo en línea: calendarios, nube, etc.

#### VENTAJAS

- Facilita el trabajo en grupo y la comunicación. Muy útil sobre todo para equipos de trabajo que estén separados físicamente.
- Centraliza toda la información de un proyecto en la aplicación, lo que permite tener todo (conversaciones, archivos...) junto en un solo sitio y facilita su localización.
- Se adapta al teléfono móvil.

#### DIFICULTADES

- Hay que dedicar un tiempo a aprender a manejar la herramienta y acostumbrarse a usarla en lugar de otros canales de comunicación, como por ejemplo el correo electrónico. De lo contrario, se corre el riesgo de duplicar información.
- Pueden aparecer dificultades si los miembros de un equipo de trabajo tienen distintos niveles de conocimientos informáticos.

#### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

##### INFORMANTES CLAVE Y RECURSOS

- > Sitio web de SLACK
- > Tutorial SLACK. Para qué sirve y cómo funciona

### NEXTCLOUD

#### ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

Es un proyecto de software abierto que permite sincronizar archivos y carpetas fácilmente entre los dispositivos, así como contactos y calendarios al más puro estilo Google. También se puede usar en el móvil. Es un software gratuito y bastante sencillo de utilizar.

Facilita el control total de los datos, ya que estos se almacenan en la red local elegida por la entidad y no se suben a ninguna nube pública ni servidor externo si no se quiere. Además, permite una configuración de seguridad muy detallada, que se adapta perfectamente a las exigencias de la ley de protección de datos. Es una escisión del software OwnCloud.

Principales funcionalidades: almacenamiento de todo tipo de documentos, sincronización de archivos, acceso universal, seguridad: transferencia encriptada y posibilidad de encriptar también el almacenamiento; integración con otras aplicaciones, configuración de acceso granular, monitorización: se pueden obtener reportes del uso de servicio.

#### VENTAJAS

- Es software libre.
- La empresa es más pequeña que otras de este tipo y permite el almacenamiento local; no es necesario subir la información a una nube, al contrario que con Google. Se tiene un mayor control de los datos y la información propia.
- Además de almacenamiento, ofrece otras funciones de conversación con audio y vídeo.

#### DIFICULTADES

- Es un poco más complicado de usar que Dropbox (otra aplicación de almacenamiento e intercambio de información).
- Puede dar algunos problemas de actualizaciones. Al ser software libre, en ocasiones puede presentar cierta dificultad al instalar mejoras o actualizaciones. Se requiere un mínimo conocimiento informático.

#### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

##### INFORMANTES CLAVE Y RECURSOS

- Nextcloud
- Comparativa de OwnCloud y NextCloud

## ¿QUÉ ES?

Es la capacidad de entender nuestras emociones y comprender las emociones de otras personas.

Para coordinar intereses (personas), significados (información) y tareas (trabajo), los miembros de un grupo tienen que ajustarse unos a otros interpersonalmente, pero también deben ajustarse a un orden lógico y temporal de tareas, recursos y personas disponibles. El resultado de este ajuste es siempre relativo, nunca perfecto, y está claramente sometido a tensión y potencial conflicto.

Para la supervivencia de todo grupo, es importante aprender a gestionar, con técnicas adecuadas, las fricciones, la tensión y los conflictos que inevitablemente surgirán en su recorrido. Si se dedica un espacio a la gestión de las emociones, se evitan conflictos de consecuencias mucho peores.

## VENTAJAS

- Mejora el autoconocimiento y favorece el desarrollo personal.
- Mejora las relaciones interpersonales, generando un clima de confianza en el equipo.
- Aumenta la motivación en el trabajo.
- Ayuda a prevenir y resolver conflictos.

## ¿PARA QUÉ SIRVE?

Sirve para atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, para tener la capacidad de asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada, así como para adquirir destreza en regular y modificar el estado de ánimo de uno mismo o el de los demás.

Además, aumenta la capacidad de generar sentimientos que faciliten el pensamiento, así como integrar lo que se siente, dentro del pensamiento y saber considerar la complejidad de los cambios emocionales.

## ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

De manera periódica y continuada; no se debería esperar a tener un conflicto que resolver.

## DIFICULTADES

- Por lo general, no estamos familiarizadas con la interpretación y explicación de nuestras emociones, y menos en ámbitos laborales.
- No siempre es fácil practicar la escucha activa ni procesar adecuadamente la información que le devuelven a una.

## ¿QUÉ NECESITAS PARA TENER UNA GESTIÓN ADECUADA?

### INFORMANTES CLAVE

Personas y entidades especializadas en la facilitación de grupos, resolución de conflictos y mediación:

- Instituto de Facilitación y Cambio (IFFACE)
- Entidades de la Economía Social y Solidaria. Ámbito de Consultoría profesional y proyectos, y grupo de feminismos y cuidados
- Pioneras referentes para MUGARIK GABE. Viajando por lo invisible

### RECURSOS

- > Modelo de efectividad grupal. El Camino del Elder
- > El conflicto. Prevención y facilitación. El Camino del Elder
- > El viaje de ser Evoneer. Proyecto SIRCLE (Altekio)





## RONDA DE SENTIRES

### ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

La ronda de sentires o ronda emocional consiste en incluir al inicio o al final de las reuniones o espacios colectivos —cuando por lo general se prioriza la toma de decisiones— un momento para tomar conciencia de las propias emociones (y su impacto en nuestros cuerpos). Este impacto puede estar relacionado con los temas que se van a abordar o con otro tipo de circunstancias laborales o personales que nos atraviesan.

Esta práctica nos ayuda a tomar conciencia de la conexión recíproca entre lo emocional, las decisiones y el grupo. Por lo tanto, la ronda de sentires ayuda a reconocer la existencia de las emociones y, además, es un canal para hacerlas visibles.

### VENTAJAS

- Se revelan conflictos y ‘debates ocultos’.
- Se detectan jerarquías en el reconocimiento de la expresión de unas sobre otras.
- Ayuda a visibilizar y romper con las separaciones emoción-razón, público-privado y cuerpo-mente.

### DIFICULTADES

- Es necesario el trabajo personal individual como parte del proceso.
- Hace falta valorar la necesidad de formación colectiva sobre las emociones en los espacios colectivos.
- Es importante cuidar la forma en que se utiliza la herramienta y poner atención en la gestión de lo que surja.

### ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

#### INFORMANTES CLAVE Y RECURSOS

- › SENTIRES: Rondas emocionales que despejan las nubes. Mugarik Gabe
- › Preguntas y recomendaciones para la ronda de sentires. Mugarik Gabe
- › Dinámica «Compartires». El Camino del Elder



## PERSONAS CUIDADORAS

Puesto que la finalidad es que las organizaciones o empresas sean cada vez más sostenibles, no solo económicamente sino también socialmente, es necesario que los cuidados estén presentes, se visibilicen y se valoren. Para ello conviene que haya personas de la organización que adopten el papel de cuidadoras o facilitadoras y que puedan servir de referencia si hay conflictos u surgen otros temas que requieran especial atención.

Estos roles pueden ser rotativos, individuales o colectivos, y más o menos perdurables en el tiempo:

–Moderador/a: Gestiona los turnos de palabra, facilitando que todas las personas que quieran puedan hablar y evitando que las que hablan más o más fuerte monopolicen la reunión.

–Guardián/a del tiempo: Se encarga de hacer cumplir los tiempos otorgados a cada punto o a la reunión en sí misma.

–Cuidador/a o facilitador/a: Guía al grupo, ayuda a recoger las propuestas, ideas, demandas y sentimientos. Puede

colaborar en la preparación de las reuniones proponiendo métodos o herramientas que favorezcan la sabiduría del grupo.

–Otros cometidos: tomar acta, preparar el espacio, etc.

Además de cumplir estas funciones durante las reuniones, es recomendable que en organizaciones o empresas con un cierto número de integrantes, se conforme un grupo de cuidados o comisión de curas, que trate de escuchar y acompañar a las personas de la entidad que necesiten expresar o gestionar un bloqueo, un conflicto u otro tipo de situaciones tanto personales como colectivas. La comisión se debe encargar de recoger las necesidades expresadas y proponer fórmulas para su gestión, con el fin de mejorar el ambiente grupal.

### RECURSOS

- › Las guardianas. Mugarik Gabe
- › Los roles en una reunión. Manual de facilitación de grupos. Mireia Parera
- › Roles en grupo. El Camino del Elder

## ACOMPañAMIENTO GRUPAL EXTERNO

En grupos, colectivos, organizaciones y empresas siempre se dan situaciones difíciles de gestionar, ya sea porque se genera un conflicto, por asuntos que nos afectan emocionalmente o situaciones que pueden resultar complicadas de abordar de una manera objetiva y neutra. En esos casos, se recomienda contar con apoyo externo en facilitación y acompañamiento grupal. Incluso si el colectivo en cuestión quiere madurar como grupo y no esperar al momento en que se den este tipo de situaciones, puede tratar de hacer estos acompañamientos de manera periódica.

### RECURSOS

- › ¿Qué es la facilitación? IIFACE
- › El papel de las personas facilitadoras en los procesos sociales de cambio. José Luis Escorihuela «Ulises». El Camino del Elder (2017)

*Las personas y entidades que forman parte del Instituto de Facilitación y Cambio (IIFACE) están especializadas en acompañamiento de grupos y facilitación. También las formadas en el Instituto de Trabajo de Procesos u otras especialidades como mediación, terapia emocional, etc.*



## BLOQUE 3

# DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN EXTERNA

«La comunicación sostiene y anima la vida. Es motor y expresión de la actividad social y de la civilización (...). Es la fuente común de la cual se toman las ideas. Fortalece el sentimiento de pertenecer a una misma comunidad. La comunicación vincula en el hombre (...) sus aspiraciones más nobles de una vida mejor».

UNESCO, *Un solo mundo, múltiples voces*.  
Fondo de Cultura de México, 1980, p. 19

Consideramos que la comunicación externa puede desempeñar **un papel importante en la visibilización y difusión de las iniciativas** que fomentan los SAT. Sin embargo, tras conocer muchas de ellas, comprobamos que son pocas las que han desarrollado todo su potencial en este ámbito. Hemos encontrado bastantes carencias en este aspecto, lo que dificulta notablemente la conectividad entre iniciativas, la creación de redes y el intercambio de información. Desde el punto de vista del crecimiento y la consolidación de los propios proyectos, este vacío supone un importante freno a la hora de darse a conocer y transmitir su propuesta de valor y, en consecuencia, ampliar su clientela y colaboradores, y potenciar su sostenibilidad.

Por esa razón, hemos considerado fundamental indagar en la forma en que las iniciativas pueden enfocar la difusión y comunicación externa de sus proyectos, presentando una serie de herramientas interesantes y recogiendo un listado de recomendaciones y recursos que pueden ser de utilidad.

En primer lugar, debemos plantearnos **para qué comunicar**. ¿Qué buscamos?

- Buscamos vender nuestros productos y servicios y hacer sostenible nuestra iniciativa.
- Buscamos la transparencia: que la gente sepa quiénes somos, cómo hacemos lo que hacemos, con quién, con qué recursos contamos y cómo los gestionamos, etc.
- Buscamos difundir nuestra propuesta de valor, ligada a nuestros valores: queremos transformar el sistema agroalimentario actual, en la medida en que esté a nuestro alcance.
- Sensibilizar a la población para ir caminando hacia ese cambio que queremos ver en el mundo.

En este punto surgen reflexiones interesantes sobre **qué lugar ocupa la comunicación** en nuestra propuesta y **qué tipo de comunicación** queremos desarrollar.

- ¿Les damos importancia a la difusión y la comunicación?

- ¿Qué objetivos tiene nuestra difusión y qué queremos transmitir?
- ¿Qué consecuencias se esperan? ¿Qué actitud se quiere generar?
- ¿Sabemos transmitir nuestros valores y principios? ¿Qué tipo de mensajes estamos lanzando?
- ¿Creemos que comunicar es formar parte del mundo capitalista? ¿Nos sentimos incómodas con la idea de vender?

Seguidamente valoramos los distintos **medios y herramientas comunicativas**.

- ¿A quién va dirigida la difusión?
- ¿A través de qué herramientas de difusión queremos hacer llegar nuestro mensaje?

Y, por último, nos quedaría hacer **seguimiento y evaluación** de las herramientas de comunicación.

- ¿Funcionan nuestras herramientas comunicativas? ¿Y los mensajes transmitidos?
- ¿Qué impacto tienen? ¿Estamos cumpliendo nuestros objetivos?

Todas estas preguntas son las que darán contenido a la **estrategia o plan de comunicación**, que forma parte también del PLAN DE PROYECTO recogido en el BLOQUE 1 y, además, se complementa con el PLAN DE MÁRQUETIN. Ambos documentos estratégicos nos ayudan a definir pasos, objetivos y un recorrido estudiado y planificado en cuanto a la comunicación, la difusión y la comercialización.

En este bloque se han desarrollado las siguientes herramientas:

### Estrategia o Plan de comunicación

#### Recursos para la comunicación externa

- Canales de comunicación
- Posicionamiento
- Seguimiento y evaluación de la comunicación
- Gestión de la información

#### Recomendaciones para comunicar mejor

## ¿QUÉ ES?

La estrategia o plan de comunicación es la herramienta que permite planificar las acciones comunicativas en un tiempo y de una forma organizada. Debe ser transversal a los objetivos y retos de la iniciativa, tanto en el ámbito interno como externo.

Ha de estar conformada por:

- Análisis previo de la realidad
- Objetivos
- Target o público objetivo
- Estrategias y acciones de comunicación (análisis de los canales, RRSS, imagen corporativa...)
- Recursos materiales y humanos
- Presupuesto
- Calendarización de las acciones
- Seguimiento y evaluación

## ¿PARA QUÉ SIRVE?

Un plan o estrategia bien desarrollada sirve para marcar una hoja de ruta, para ayudar a planificar y para que las acciones comunicativas que se lleven a cabo tengan un sentido y unos objetivos de acuerdo con la actividad que se desarrolla.

Ayuda a entender y clarificar el qué, cómo y a quién contar lo que se hace y lo que se quiere vender, sea un producto o sea un servicio

## ¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Lo deseable es concretarla antes de la acción de comunicar, en la puesta en marcha de la iniciativa. En ese sentido, todo lo que se comunique desde el principio tendrá una misma imagen y un mismo modo de contarse que ayudará a hacer entender mejor el proyecto.

## VENTAJAS

- Ayuda a concentrar esfuerzos, recursos y tiempo en unos objetivos comunicativos específicos.
- Facilita la consecución de los objetivos de la entidad.
- Contribuye a definir el público objetivo a quien comunicar y conocerlo en mayor profundidad.

## DIFICULTADES

- Requiere tiempo para planificar, estudiar y recabar información.
- Es importante que haya una persona de la entidad responsable de la comunicación (interna y externa).
- Puede ser necesaria la ayuda de personas externas especializadas en el tema.

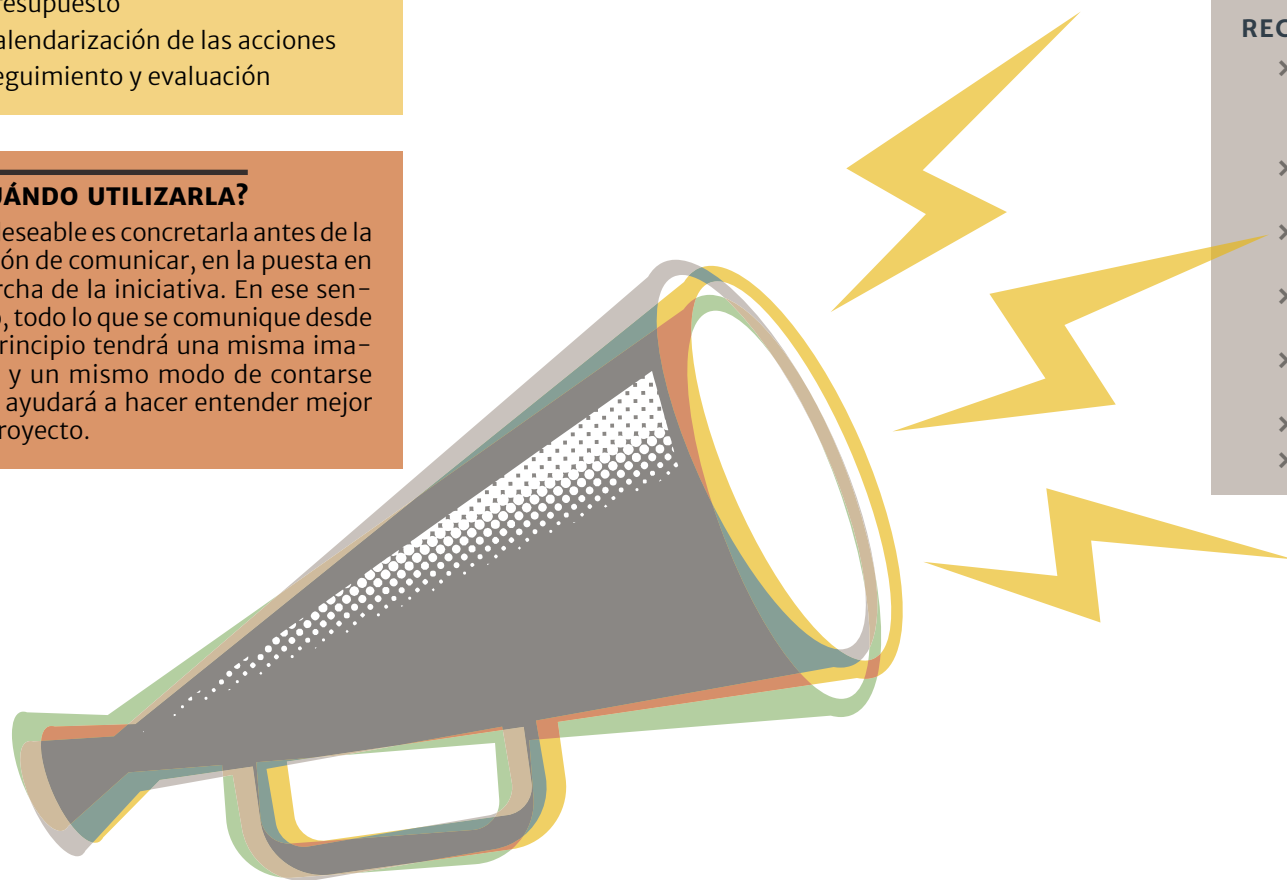
## ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

### INFORMANTES CLAVE

- Entidades de la Economía Social y Solidaria. Comunicación - Diseño - TICS
- Agencias de comunicación

### RECURSOS

- > Informe «Comunicación para los saltos de escala desde la Agroecología». Fundación Entretantos y UPV/EHU
- > Documento de síntesis
- > Herramientas y estrategias colectivas de comunicación al servicio de la ESS y la transformación social. Comun ESS
- > Comun ESS. Materiales y relatorias del III Encuentro de Comunicación y Economía Solidaria (marzo 2019)
- > Manual de comunicación estratégica para la ciudadanía organizada. Mariola Olcina e Isidro Jiménez. [Al margen]
- > Manual de buenas prácticas comunicativas en asociaciones y organizaciones empresariales y profesionales
- > El plan de comunicación en las ONG
- > Marketing de contenidos: 5 puntos para explotar un corazón



## 1. CANALES DE COMUNICACIÓN

Tan importante como crear buenos contenidos es saber cómo distribuirlos en los distintos canales de comunicación. Debemos escoger los que mejor se adaptan a las necesidades y no dejarnos llevar por modas o por el tamaño de sus audiencias. Se trata de llegar al usuario de calidad, el que pueda ser afín al proyecto.

Conviene valorar también la necesidad de estar presentes en todos los canales o solamente en aquellos que seamos capaces de alimentar con contenidos propios y donde podamos mantener una interacción con nuestro público objetivo. La elección de un canal u otro también dependerá del tiempo y de los recursos económicos de que dispongamos para su gestión y actualización.

Es importante tener en cuenta que cada canal ha de tener una planificación específica, donde el discurso, las formas, la frecuencia de publicaciones o el propio contenido se adapte al mismo.

### NO DIGITALES

#### > IMPRESOS

A la hora de planificar nuestra estrategia de comunicación y de valorar el público al cual queremos alcanzar, es importante preguntarse si necesitamos comunicación en formato impreso. Muchas veces nuestro público objetivo no está en las redes sociales, ni usa el correo electrónico. El cartel o el folleto de toda la vida pueden ser entonces la herramienta de comunicación más adecuada, o complementar nuestra presencia en medios digitales. En este caso, siempre es recomendable recurrir a un profesional del diseño gráfico para dar forma a nuestras ideas y necesidades de comunicación.

#### > PRESENCIALES

La comunicación presencial, pese a que requiere una mayor organización previa y supone un impacto a un número limitado de personas, genera otras relaciones que no se consiguen por otros canales. A través de las jornadas de puertas abiertas de los proyectos, jornadas de trabajo colectivo y de intercambio, se generan lazos de confianza que acercan mucho más a las personas consumidoras y las productoras. Otras fórmulas son las actividades formativas que pueden servir para dar a conocer productos o técnicas.

#### > MEDIOS CONVENCIONALES

La radio y la televisión de ámbito local pueden ser medios muy accesibles y abiertos a dar información sobre nuestros proyectos. Una opción es incluir publicidad de nuestra iniciativa, con el inconveniente del coste. Otra opción es buscar programas afines a nuestras propuestas y ofrecernos para participar de ellos, dando a conocer nuestra iniciativa o propuesta en nuestro territorio más cercano. En la misma medida, la prensa local puede ser un buen medio para darnos a conocer en nuestro entorno más inmediato y acercarnos a nuestro público objetivo.

### DIGITALES

#### > PÁGINA WEB

Podemos crear sitios web de distintos tipos:

**Web corporativa.** Sirve para presentar productos o servicios, mostrar al equipo de trabajo y generar una buena reputación *online*. Es la referencia de una entidad. Se utiliza con carácter meramente informativo y sin intención de vender a través de ella.

**Tienda *online*.** Permite la presentación de los productos que vende la empresa, junto con todas sus características, de forma que el cliente pueda adquirirlos directamente. Funciona igual que una tienda física, pero en Internet.

**Blog.** Tipo de sitio web dedicado a la publicación de artículos, ya sea de uno o varios autores. Los lectores pueden dejar comentarios a los que el autor puede, a su vez, contestar, para fomentar el diálogo.

#### > REDES SOCIALES - RRSS

A través de las redes sociales podemos llegar sin intermediarios a la comunidad interesada en nuestro trabajo. Sirven para tejer redes, establecer diálogos y articularse con otras organizaciones y movimientos sociales. Si queremos crear una comunicación transformadora, nuestros perfiles no solo hablarán de nuestro trabajo, sino que servirán también de altavoz de lo que ocurre en nuestro sector, visibilizando a otras entidades.

Para saber qué redes sociales elegir debemos valorar en función de la media de edad de los usuarios que la utilizan y la tipología de información que se comparte en cada una.

Los distintos tipos de redes sociales son [Facebook](#), [Twitter](#), [Instagram](#), [LinkedIn](#), [YouTube](#), [WordPress](#), [Pinterest](#), etc. Cada una de ellas tiene objetivos y características distintas.

#### > CORREO ELECTRÓNICO O 'MAILING'

El *mailing* es una técnica de márketing digital en la que el correo electrónico actúa como canal de comunicación y venta entre la empresa que lo envía y las personas que lo reciben. El objetivo final es promocionar un producto y/o servicio a la base de datos de la entidad.

Es uno de los formatos de publicidad digital más rentables, pero requiere una buena estrategia y una correcta gestión. Uno de los aspectos que hay que tener en cuenta es la adecuada protección de los datos de las personas que figuran en nuestra base de datos; sus cuentas de correo deben obtenerse con su consentimiento.

#### > APLICACIONES DE MENSAJERÍA

Aplicaciones y plataformas que habilitan la mensajería, pero también actualizaciones de estado, pagos y comercio conversacional (comercio electrónico vía charla).



Algunos ejemplos son: [WhatsApp](#), [Telegram](#), [Twitter](#), [Facebook Messenger](#), [Google Hangouts](#), [Viber](#), [LINE](#)...

En la tabla siguiente exponemos una pequeña comparativa de las características de los medios de comunicación más habituales entre las entidades entrevistadas:

SITIO WEB	
CORPORATIVO	De carácter informativo. Se muestran los productos, servicios, el equipo... Sin interacción entre la entidad y la clientela o la comunidad.
BLOG	Formato más dinámico en el que publicar noticias, artículos, etc. Los usuarios pueden dejar comentarios, por lo que es más interactivo.
REDES SOCIALES	
FACEBOOK	Promoción y construcción de marca. Debates y directos. En España está disminuyendo su uso frente a otras RRSS.
INSTAGRAM	Construcción de marca. Exposición de productos y experiencias visuales. Gana adeptos por momentos. Muy centrada en la imagen, no tanto en el contenido.
TWITTER	Atención al cliente y medio de comunicación: permite ambas cosas. Contenidos limitados, comunicación eficaz. Centrado en contenidos.
YOUTUBE	Construcción de marca digital y posicionamiento SEO (ver más abajo). Vídeo márketing: Muy visual. Alta viralidad: Llega a mucha gente.
LINKEDIN	Networking. Comunicación online corporativa. Recursos humanos.
PINTEREST	Construcción de marca digital y exposición de productos.
MENSAJERÍA	
CORREO ELECTRÓNICO O MAILING	Promoción de un producto y/o servicio a nuestra base de datos de contactos. Relación muy directa con la clientela
APPS	
WHATSAPP	Gran número de usuarios. Menor seguridad y privacidad. Contacto inmediato.
TELEGRAM	Menor número de usuarios. Mayor seguridad y privacidad. Contacto inmediato.

## 2. POSICIONAMIENTO

Es la forma más sencilla y efectiva de darse a conocer. Hoy por hoy la mayor cantidad de información que se busca en Internet se realiza a través de los buscadores; el 95%, en Google. Hay dos maneras de lograr un buen posicionamiento en buscadores:

- © **Search Engine Optimitation (SEO):** Es lo que llamaríamos el posicionamiento natural u orgánico, por el que no se paga. Consiste en optimizar al máximo tu página web para que aparezca en las posiciones de más arriba del buscador cuando se buscan temas relacionados con lo que se ofrece en ella. Para lograr un buen posicionamiento natural deberemos contar con una web bien estructurada y buenos contenidos. Se distinguen dos tipos de SEO: «On-page», que se consigue con mejoras en el contenido y en la accesibilidad de la web, entre otras cosas, y «Off-page», que persigue mejorar la notoriedad de la web a través de enlaces naturales y social media.
- © **Search Engine Marketing (SEM):** Es la publicidad en los buscadores. Una vez que hemos generado tráfico a nuestra página web, es el momento de generar tráfico adicional mediante una estrategia de posicionamiento de pago. Se trata de escoger aquellas palabras más relevantes para nuestra actividad para que se establezcan en las primeras posiciones de los enlaces patrocinados. Es muy importante saber elegir las palabras clave porque ellas van a determinar el coste y la posición. Se paga por clic hecho en el anuncio publicitario. No es fácil de usar, por lo que se aconseja apoyarse en agencias de márketing digital.

## 3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

**¿Cómo sé que mi comunicación está siendo efectiva?** Para evaluar el alcance de las acciones de comunicación existen varias herramientas de seguimiento y de análisis de impacto. La mayor parte disponen de versión gratuita, con algunas funcionalidades restringidas a la versión de pago. Es importante que a la hora de elaborar el Plan de comunicación seamos realistas respecto a qué herramientas de evaluación podemos usar y que fijemos qué objetivos de alcance queremos evaluar. Como norma general, debemos saber que si una acción de comunicación no se puede medir, no tiene sentido realizarla.

Por ejemplo, podemos fijarnos como objetivo de nuestra acción de comunicación que nuestra página web alcance un número determinado de usuarios en un período de tiempo establecido. Para evaluar si hemos alcanzado ese objetivo, podemos recurrir a herramientas de análisis del tráfico web, como Google Analytics, que nos permiten saber de dónde viene la mayor parte del tráfico web o qué palabras clave están atrayendo personas a nuestra página. Con este dato, podemos aplicar medidas correctoras para las siguientes acciones de comunicación que realicemos.

En el caso de las redes sociales, es sencillo evaluar si nuestras acciones de comunicación están logrando sumar nuevos seguidores o interacciones, pues suelen

tener sus propios sistemas de análisis de alcance e impacto. Los servicios de envío masivo de correo o *mailing* también permiten monitorear el índice de apertura y la tasa de clics en los mensajes que hayamos enviado, incluso este análisis suele ser gratuito hasta un número determinado de registros en nuestra base de datos.

En el caso de las acciones de comunicación que se realizan por medios impresos, mediante jornadas de puertas abiertas o apariciones en televisión o radio local, es más complejo medir el impacto de nuestra difusión. No obstante, podemos valorar si conviene realizar encuestas a nuestra base de datos de clientes para averiguar cómo nos han conocido o medir cuántas peticiones de información o contacto hemos recibido tras una acción muy concreta de visibilidad.

#### 4. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Cuando comunicamos, manejamos grandes cantidades de información, tanto de nuestro proyecto como de clientes o personas interesadas. La gestión de información tiene como objetivo fundamental optimizar el uso y el tratamiento de la información en los contextos organizacionales.

Asimismo, contribuye a una efectiva toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, y a una mayor transparencia y credibilidad en la gestión administrativa, pues asegura la base informativa para el desarrollo de las funciones de planificación, organización, dirección y control.

##### ➤ PROTECCIÓN DE DATOS

Es obligatorio cumplir con el nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que comenzó a aplicarse en mayo de 2018 y señala que las medidas dirigidas a garantizar su cumplimiento deben tener en cuenta la naturaleza, el ámbito, el contexto y los fines del tratamiento, así como el riesgo para los derechos y libertades de las personas. El RGPD describe el principio de responsabilidad proactiva como la necesidad de que el responsable aplique medidas técnicas y organizativas apropiadas a fin de garantizar y poder demostrar que el tratamiento es conforme con el Reglamento.

En la página web de la [Agencia Española de Protección de Datos](#) está toda la información, especialmente en la [Guía del Reglamento General de Protección de Datos para responsables de tratamiento](#).

En la práctica, consiste en disponer de una base de datos cifrada con la información de contacto de la clientela y personas interesadas; ellas mismas pueden darse de baja del servicio de información y promoción en todo momento. Además, cualquier caja de suscripción o formulario debe recabar el consentimiento del usuario de forma inequívoca y explícita, es decir, debe obtenerse de manera que pueda acreditarse una clara manifestación del usuario o acción afirmativa. No son legales los consentimientos por defecto u omisión. El siguiente enlace puede resultar útil: [¿Cómo preparar tus formularios para el nuevo reglamento de protección de datos?](#) Marina Brocca.



## RECOMENDACIONES PARA COMUNICAR MEJOR

- ➔ Lenguaje sencillo y directo, con ortografía y gramática cuidadas. Escribir con corrección permite trasladar mejor nuestro mensaje y ofrecer una buena imagen.
- ➔ Acompañar los mensajes con elementos gráficos, como fotografías, vídeos o infografías, para hacerlos más atractivos. Como dice el dicho: «Una imagen vale más que mil palabras». Las imágenes y los vídeos deben ser de la mejor calidad posible. Por el impacto potencial que tienen, puede merecer la pena invertir recursos en contratar alguna sesión fotográfica o vídeo profesional.
- ➔ Cada red social (Facebook, Instagram, etc.) tiene unas medidas estándar para las publicaciones o diseños de cabecera. Puedes consultar aquí los tamaños adecuados para las redes sociales más conocidas: [Tamaño de las imágenes de las redes sociales](#). Lucas García. [40defiebre.com](#)
- ➔ Existen herramientas de uso libre para hacer diseños, infografías, edición de vídeo, etc. Pero si el presupuesto lo permite, es preferible contratar a personal especializado para todo lo relacionado con la imagen de la iniciativa o empresa (vídeos promocionales, dossier de presentación, diseño de productos con la marca, campañas especiales, etc.). Cabe asegurarse en ese caso de que conocen bien el proyecto y al equipo de personas implicadas.
- ➔ Si se recurre a los medios de comunicación convencionales (prensa, radio, TV) para darse a conocer, puede ser útil familiarizarse con los criterios para escribir una nota de prensa, que no es otra cosa que una noticia sobre la iniciativa, redactada con criterios periodísticos y enviada a una base de datos de medios de comunicación o periodistas del área de influencia: [Cómo escribir una nota de prensa en 7 sencillos pasos](#). [elromerocomunicacion.com](#). Para que la nota de prensa llame la atención de los medios, es interesante que incluya algo noticiable. Por ejemplo, si la iniciativa aporta algo novedoso al sector o región, si apuesta por reivindicar valores muy arraigados en la zona, si ha recibido algún premio o se celebra algún evento especial, por ejemplo.

## BLOQUE 4

# COOPERACIÓN Y REDES

La cooperación entre entidades y el desarrollo de redes de colaboración y apoyo son **estrategias de sostenibilidad para iniciativas de escala campesina**. Los objetivos de una colaboración pueden ser múltiples: cooperar para alcanzar metas que no se pueden plantear individualmente; generar un posicionamiento común frente a las Administraciones públicas y poder conseguir mejoras en la normativa; diversificar o complementar la actividad; lograr una mayor difusión y llegar a otro tipo de público o a un mayor número de personas; desarrollar proyectos educativos con otros actores; compartir realidades y no sentirse solas, etc.

Frente a un sistema que no está adaptado a esta escala y al escaso apoyo institucional que se le da, generar estructuras de colaboración sólidas puede ser clave para la supervivencia de las iniciativas locales que fomentan sistemas agroalimentarios territorializados. El factor psicológico es importante y formar parte de una red de propuestas hermanas o afines, con problemáticas similares, que puedan dar apoyo (aunque sea moral) es clave para muchas iniciativas. Sentir que no están solas, que otras personas comparten sus ilusiones, inquietudes y necesidades, es fundamental para mantener las fuerzas a lo largo del tiempo. Se busca **colaborar en lugar de competir, como estrategia de crecimiento y estabilización de las iniciativas y sus proyectos**.

Muchas de las iniciativas identificadas en este proceso son en sí mismas una red o fruto de la colaboración. Esta tendencia se identifica más claramente del lado del consumo. Es habitual que las personas consumidoras que se plantean una alternativa se organicen en grupos y busquen colaborar con personas productoras que no solo les provean de productos, sino que formen parte del colectivo de alguna manera. En este sentido, los grupos de consumo que no tienen la capacidad de crecer o de diversificar su actividad, se han demostrado poco eficientes como alternativa viable para las iniciativas de producción. Por ello es por lo que nacen iniciativas como [La Ecomarca](#) (p. 102 de la publicación *Sistemas Alimentarios Territorializados en España*).

También encontramos colectivos de productores en red que resultan exitosas. Muchos también se vinculan con organizaciones de consumo y surgen fuertes iniciativas colectivas, que a menudo terminan por cubrir toda la cadena alimentaria, incluyendo la distribución. [Subbética Ecológica](#) es un buen ejemplo de ello (p. 138 de la publicación *Sistemas Alimentarios Territorializados en España*).

La cooperación entre entidades se emplea a menudo con el objetivo de **visibilizar las iniciativas**. Las iniciativas pequeñas, locales y agroecológicas no suelen disponer de muchos recursos para abordar una estrategia de comunicación y marketing potente. Unirse para visibilizarse de forma conjunta es una buena herramienta de fortalecerse y aprovechar mejor los recursos. Para ello, en muchas ocasiones, se aprovechan las redes existentes que fomentan este tipo de visibilización conjunta,

de acuerdo con unos valores o actividad compartida, como es el caso de [REAS](#), en el ámbito de la Economía Social y Solidaria, o [APAEMA](#), Asociación de productores ecológicos de Mallorca.

A la hora de cooperar, se pueden crear sinergias de distintas formas:

- © **Entre iniciativas en el mismo eslabón de la cadena alimentaria:** entre productoras/es, como asociación o cooperativa (por ejemplo, [Ganaderas en Red](#), [Maskilu Kontserbak](#) y [La Sazón](#)); entre consumidoras/es, como grupos de consumo o cooperativas de consumidores ([Consumo Consciente Arboré](#)) y entre establecimientos, como asociaciones de comercios, restaurantes... (por ejemplo, [EcoCórdoba](#)), son las formas más frecuentes.
- © **Entre distintos eslabones de la cadena alimentaria:** entre iniciativas de producción y consumo es la más habitual, con diferentes grados de colaboración: desde el grupo de consumo cuyo productor es poco más que un proveedor hasta los colectivos donde productoras y consumidoras forman parte de la asociación o cooperativa y toman las decisiones de forma conjunta. En muchas ocasiones, estos esquemas evolucionan para abordar también la distribución y la comercialización a través de una tienda o una central de compras.  
  
Las iniciativas que se ocupan directamente de la distribución, asumen por supuesto una coordinación con productoras y consumidoras. Buenos ejemplos de ello son [La Ecomarca](#), [La Entreverá](#) o [Quèviure](#).
- © **Con otras entidades fuera de la cadena alimentaria:** Administraciones públicas, centros de investigación y universidades, la Sociedad Española de Agricultura Ecológica ([SEAE](#)), escuelas (ámbito educativo en general), etc. Estas sinergias se suelen plantear bien por interés específico de algún miembro de la iniciativa (uno de los miembros quiere ensayar con variedades tradicionales junto con una red de semillas o un centro de investigación, por ejemplo); bien para resolver una necesidad específica (se entabla conversación con la Conselleria de Agricultura respecto a una subvención en concreto que interesa); o bien porque la iniciativa ha alcanzado un grado de sostenibilidad y madurez que le permite abarcar otros ámbitos que los estrictamente necesarios para su actividad (un productor que participa en los grupos de trabajo de un Consejo Alimentario Municipal, por ejemplo). Estas colaboraciones dan un importante valor agregado a las iniciativas y les pueden llevar a formar parte de procesos de I+D+i (Investigación+Desarrollo+innovación) impensables de otra manera. Sin embargo, no siempre es fácil tener tiempo para abordarlas o ver claramente los beneficios directos que pueden reportar.

En cualquier caso, para que la cooperación sea efectiva y resulte exitosa, sus objetivos y beneficios deben estar claros. Obviamente, hay que obtener mejores resultados que de forma individual y el esfuerzo necesario para estar en red debe ser equilibrado en el ámbito laboral y personal.



## A. RECOMENDACIONES

- Es cierto que cooperar no es fácil. Son necesarias una serie de herramientas y actitudes que definan los objetivos, faciliten los acuerdos y ayuden a resolver los conflictos que puedan surgir. Entre las recomendaciones de las iniciativas, destaca la **FACILITACIÓN O ACOMPAÑAMIENTO DE PROCESOS** como una potente herramienta para conseguir llevar a buen puerto los proyectos colaborativos. Hay quienes se plantean contratar a una persona facilitadora externa, que puede ayudar a profundizar y avanzar en los procesos que se quieran desarrollar en caso de conflicto. También hay iniciativas que han optado por formarse de manera grupal en metodologías participativas y dinámicas de grupo, para incorporar formas de funcionar que favorezcan una buena gestión, como por ejemplo, dinámicas para hacer asambleas efectivas y satisfactorias. En la ficha de Gestión Emocional (ver p. 62) y en la de Organización interna (ver p. 56) se recogen numerosas herramientas y referencias al respecto.
- Otra dificultad con la que se encuentran muchos colectivos es la falta de tiempo, o de organización, para llevar una gestión efectiva de su propia red o de su participación en otras redes y colectivos. Varias iniciativas recomiendan **PROFESIONALIZAR UNA FIGURA DE COORDINACIÓN**; es decir, contratar a alguien o liberar unas horas de trabajo a un miembro del colectivo para que pueda realizar tareas de coordinación cuando se trata de formar red o colaborar entre distintas entidades.
- **COOPERACIÓN ENTRE IGUALES**: Buscar proyectos similares e intercambiar información o incluso organizar encuentros es una estrategia interesante de creación de redes. Encontramos aliados y buscamos ocasiones para colaborar. Se pueden generar sinergias y oportunidades de posicionamiento frente a las administraciones públicas y otras entidades, para conseguir objetivos comunes. La [Red Española de Queserías de Campo y Artesanas](#) es un buen ejemplo, pues ha conseguido avances normativos muy favorables para el colectivo y cuenta con representación en distintos espacios en Europa, al formar parte de redes europeas.  
En el ámbito productivo, el impulso de mercados locales de venta directa en los que la gestión pasa por conformar una asociación de productores/as es una oportunidad para coordinarse, tratar de organizar acciones conjuntas o al menos compartir espacio y propuestas. También se ha mencionado la importancia de organizarse entre iniciativas con el objetivo de cooperar en el uso de recursos, como hacer inversiones conjuntas; gestionar espacios comunes, como obradores compartidos o centros logísticos; etc.
- **COOPERACIÓN COMPLEMENTARIA**: Se trata de la colaboración entre colectivos afines y complementarios, en distintos eslabones de la cadena alimentaria y con otras entidades fuera de ella. Intercambios de experiencias entre productores/as y colectivos de consumidores/as; intercambios especializados en distintos ámbitos (por ejemplo, entre una entidad de finanzas éticas y colectivos de productores/as) o entre técnicos de la administración y productores/as (sanidad y pequeños elaboradores, por ejemplo), etc. La colaboración entre entidades dinamizadoras y colectivos de producción y consumo también es muy útil (por ejemplo, las personas productoras que están detrás de la marca ME Ecològic destacan como herramienta su vinculación con APAEMA). Igualmente, la colaboración dentro del ámbito educativo, vinculándolo con el productivo o el de consumo: por ejemplo,

la colaboración que se puede establecer entre un colegio, la empresa de restauración escolar y los productores y productoras locales. Algunas iniciativas destacan la colaboración con entidades sociales y ambientales del territorio, como una manera de lograr una incidencia política efectiva en las luchas sociales o territoriales comunes.

En este sentido, buscar el apoyo de entidades u organizaciones técnicas y sociales, como son CERAI, Justicia Alimentaria, Mundubat, Ecologistas en Acción, SEO Bird Life, SEAE, algunos sindicatos agrarios, etc., puede ser de ayuda para desarrollar acciones que van más allá del trabajo del día a día y pueden traer muchos beneficios: formación, investigación, impulso de procesos, incidencia política, etc. Del mismo modo, la participación en proyectos europeos, generalmente a través de estas entidades o de universidades, puede ser una oportunidad de ampliación de miras y de acceso a procesos e información a escala europea.

- Otro aspecto para tener en cuenta es la participación en redes o grupos a los que acude **UNA PERSONA REPRESENTANTE DEL PROYECTO o ENTIDAD**. La comunicación en ambas direcciones suele ser poco eficiente y clara. En muchas ocasiones, no se transmite a la entidad lo que sucede en estas reuniones y los acuerdos a los que se llega, y en otras, la persona representante no transmite en estas reuniones lo que opina el colectivo, sino opiniones personales. Participar en un colectivo como organización es un esfuerzo y requiere de una comunicación interna y hacia el exterior que se debe cuidar y planificar. Es necesario valorar este punto a la hora de elegir a la persona representante y diseñar unos mecanismos de intercambio de información que garanticen una buena comunicación y toma de decisiones. A lo largo de la publicación se recogen distintas herramientas para facilitar la comunicación, así como la organización interna.

## B. HERRAMIENTAS QUE FOMENTAN LA COOPERACIÓN Y LAS REDES

Sin pretender ser exhaustivas, queremos destacar por su potencial algunas redes y herramientas que las iniciativas han señalado. Se trata de redes y herramientas que ya existen en muchos lugares y que pueden proporcionar importantes ventajas de coordinación y visibilización a las iniciativas locales.

Por un lado, muchas de las iniciativas entrevistadas pertenecen a la **Red de la Economía Social y Solidaria - REAS**, que en sí misma fomenta la intercooperación entre las entidades de la Economía Social y Solidaria (ESS) en numerosos territorios del Estado español. Tiene algunas herramientas específicas de colaboración como el **Mercado Social**, en el que también pueden participar iniciativas que no pertenezcan a la Red. Por otro lado, una importante herramienta que se emplea por distintos colectivos es el **Mapeo de iniciativas**, como estrategia conjunta de visibilización de entidades y proyectos que comparten ciertos valores o características.

Desde el punto de vista de la economía, como herramientas que impulsan la cooperación y las redes, destacamos la banca ética cooperativa y las entidades de servicios financieros de la ESS. Estas fomentan, desde el movimiento cooperativo, las finanzas éticas, participativas y transparentes. Destacamos **Coop57** y **FIARE Banca Ética** en el BLOQUE 1 (p. 34).

## ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

Es una herramienta puesta en marcha por REAS y otras entidades de la economía social que se define como: «Una red de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, y aprendizaje común que funciona con criterios éticos, democráticos, ecológicos y solidarios, en un territorio determinado, constituida tanto por empresas y entidades de la economía solidaria y social como por consumidores/as individuales y colectivos. Su objetivo es cubrir una parte significativa de las necesidades de sus participantes dentro de la red y desconectar la economía solidaria de la economía capitalista, tanto como sea posible».

El mercado social se basa en la idea del apoyo mutuo y tiene tres reglas sencillas:

- Cada componente de la red se compromete a consumir el máximo dentro de ella.
- Cada componente de la red se compromete a producir el máximo para ella.
- Cada componente de la red contribuye a crear otras iniciativas vinculadas a ella, depositando ahorros y excedentes en instrumentos financieros de la red.

Cada territorio lo organiza a su manera, según su realidad, pero todos tienen ciertos elementos y herramientas comunes: la imagen, la auditoría social, el apoyo de REAS Red de Redes, etc.

Sirve para que las entidades de la ESS de un territorio se conozcan, se articulen, se coordinen para vender o intercambiar sus productos y servicios. También es útil para dar visibilidad hacia fuera a la ESS, como un movimiento existente y capaz de dar respuesta a las necesidades de consumo de la sociedad, desde una economía con valores.

## VENTAJAS

- La imagen colectiva de los mercados sociales del Estado español refuerza la idea de red de economía solidaria común, para proyectar su impacto en la ciudadanía.
- Proporciona acceso a un catálogo de productos y servicios con valores éticos, sostenibles y solidarios.
- Fomenta la colaboración entre las entidades de la ESS de un territorio.

## DIFICULTADES

- El proceso de creación de un mercado social en un nuevo territorio puede ser arduo y largo. Generalmente, sobre todo al inicio, no hay una persona liberada para ello; depende de la disponibilidad de tiempo y la capacidad de organización de las entidades que lo conformen.
- Son movimientos y redes que han afluído más en el ámbito urbano, por lo que hace complicado que se sumen entidades del medio rural.

## ¿QUÉ NECESITAS PARA PONERLA EN MARCHA?

### INFORMANTES CLAVE Y RECURSOS

- > [Sitio web del Mercado Social](#)
- > [Herramientas y recursos del Mercado Social](#)



## Red de producción, distribución y consumo



Imagen de los Mercados Sociales en el Estado español. Cada territorio lo personaliza con su nombre: Mercado Social de Madrid, Mercado Social de Aragón...



## ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

Es una localización de iniciativas sobre un mapa. Si el mapa es digital, además, se suele dar más información sobre la iniciativa: nombre, pequeña descripción, foto, datos de contacto, etc.

Lo interesante de los mapeos es cómo se clasifican los proyectos, qué categorías se definen y en función de qué criterios. Esto permite incluir en muchas ocasiones códigos visuales, que dan más información de la iniciativa localizada: en qué temática trabaja, qué agentes la desarrollan, dónde realiza su actividad, qué Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) persigue... Las categorías pueden variar mucho de un mapeo a otro, dependiendo de los objetivos que se planteen.

Sirve para dar visibilidad de forma conjunta a iniciativas y entidades que comparten valores o actividad en un territorio. Ayuda a la sensibilización de la población, en torno a la temática que trabaje; en este caso la alimentación sostenible.

Si el mapeo se hace de forma colaborativa, puede ser una importante herramienta educativa y de divulgación para las personas y colectivos que colaboran.

## VENTAJAS

- Visibiliza y aporta información sobre las iniciativas de manera conjunta y también de forma individual y personalizada. Esto fortalece al colectivo y permite dar visibilidad a entidades que no tienen recursos para hacerlo de forma independiente.

- En los mapeos colaborativos, las personas implicadas pueden actualizar su información ellas mismas. Puede ser una herramienta que fomente el empoderamiento y la autogestión.

## DIFICULTADES

- Existen numerosos mapeos de múltiples temáticas. Generar mapeos compatibles en los que se pueda intercambiar la información y retroalimentarse no es fácil, sobre todo técnicamente.

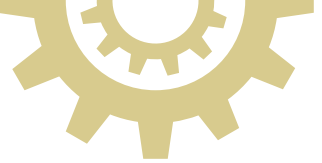
- Son necesarios ciertos conocimientos técnicos específicos para ponerlo en marcha y mantenerlo, por lo que generalmente es necesario contar con profesionales contratados.

- A la hora de poner en marcha un mapeo, hay que tener en cuenta que requiere un mantenimiento a lo largo del tiempo, por tanto, se deben prever recursos a medio-largo plazo. Esto no siempre es posible.

## EJEMPLOS DE MAPEOS DE INICIATIVAS

- Mapa en línea de REAS
- EnREDconsumoZGZ, mapa de puntos de venta y consumo de producto ecológico, fresco y de proximidad en la ciudad de Zaragoza
- Pam a Pam Catalunya (XES+Setem)
- Mapa de iniciativas agroalimentarias locales y sostenibles de Aragón, Mincha d'Aquí
- Mapeo de iniciativas agroalimentarias de Euskadi - EHKOlectiboa
- Mapeo de Plataforma per la Sobirania Alimentària del País Valencià. Vinculado al Calendario Per L'Horta «Fem L'Horta Possible» (País Valencià). En el calendario hay una base de datos de iniciativas vinculadas al sistema alimentario. Año tras año, se actualiza y se alimenta también el mapeo. Se coordina la información y los grupos de trabajo de ambos.
- Red de Agroecología en Acción, de iniciativas agroecológicas a escala estatal. Ecologistas en Acción
- CIVICS es un mapa de la innovación ciudadana en Iberoamérica, desarrollado por la propia ciudadanía.





## 5 REFLEXIONES FINALES

- Valoramos muy positivamente el hecho de haber **visitado presencialmente las iniciativas**. Las distancias cortas generan red y confianza y, en la medida de lo posible, es muy recomendable para este tipo de estudios. Apreciamos encarecidamente el tiempo dedicado por las iniciativas, ya que en líneas generales han encontrado muchas dificultades para tener disponibilidad, sobre todo para celebrar un taller grupal con varios miembros participando a la vez.
- Respecto a la **metodología**, las iniciativas han valorado positivamente la elaboración de la línea del tiempo como ejercicio grupal de reflexión y autoconocimiento. Para muchas era la primera vez que repasaban de una forma tan sistemática su trayectoria y les ha resultado de utilidad en su proceso interno. Identificar herramientas tomando como base esta línea del tiempo es lo que más ha costado. En primer lugar, la definición del término herramienta exige un ejercicio de concisión que no ha sido fácil; en segundo, en algunos temas las iniciativas no tienen identificadas herramientas específicas o no son conscientes de usarlas. Hubiese sido necesario disponer de más tiempo para profundizar en el proceso; pero como se ha comentado, este factor ha sido un limitante.
- **La precariedad económica y personal** en la que se encuentran muchas iniciativas hace **difícil que vean más allá de las exigencias del día a día**. Es por ello por lo que a pesar de que existen recursos de ayuda, a menudo no se conocen o no se aplican, por el tiempo que conlleva conocerlos o profundizar en su uso. Un buen ejemplo de ello son las herramientas para incorporar la visión ecofeminista en las iniciativas. Existen multitud de manuales, guías, etc., pero su aplicación requiere constancia y un tiempo de estudio con el que actualmente no cuentan. Además, se trata de herramientas que no están ligadas de manera directa a la productividad y a la sostenibilidad económica, por lo que no se priorizan. En este sentido, una **mayor oferta de formación y un mayor acompañamiento** serían de utilidad para que las iniciativas pudieran incorporar estos nuevos enfoques en su gestión.

### RESPECTO AL DISEÑO DE PROYECTO Y ESTRATEGIA

- ◉ Encontramos una **carencia importante de documentación y asesoría especializada en el sector primario**, orientada al diseño de proyectos y su desarrollo **en el medio rural**, especialmente en el ámbito de la agroecología y a pequeña escala.
- ◉ Consideramos que hay una **clara vinculación entre la sostenibilidad económica y la fase de diseño y de planificación económica** de un proyecto. Si el objetivo de poner en marcha una iniciativa es que sea un medio de vida, es necesario planificar y buscar apoyos en este sentido. Hay que pensar en dinero y hablar de él; hay que vender, se deben establecer objetivos a corto, medio y largo plazo, etc. Superar la idea de que esta visión es «poco alternativa» y ser muy realistas.

**Es fundamental perder el miedo a «venderse».** Usar herramientas históricamente vinculadas al capitalismo y al mundo empresarial más centrado en el beneficio económico genera conflicto e incomodidad. Por ello, **es necesario cambiar el discurso en torno a la comercialización**, sin perder su objetivo de búsqueda de la sostenibilidad económica (que no tiene por qué ser único).

- ◉ En relación con el emprendimiento, queremos resaltar la **importancia de contar con un fondo inicial** para invertir en la iniciativa. Las financiaciones más clásicas, vinculadas a ayudas europeas o a la banca tradicional, están sujetas a unos modelos y estructuras de producción que no sirven para pequeños proyectos agroecológicos. De ahí que sea interesante buscar alternativas de financiación como el crowdfunding, préstamos colectivos, entidades financieras de la ESS, etc.

### RESPECTO A LOS CUIDADOS

- ◉ La indagación en torno a los cuidados y las herramientas que hemos encontrado relacionadas con ellos son relativamente recientes, con procesos en marcha y en continua evolución. En la bibliografía más clásica sobre empresa y acompañamiento al emprendimiento, los cuidados ni se nombran ni se tienen en cuenta. De hecho, podemos afirmar que la inquietud y la búsqueda de un equilibrio en este ámbito son rasgos diferenciadores de las iniciativas participantes. Sabemos que son herramientas más difíciles de explicar y de aplicar, pues están relacionadas más bien con lo personal, lo emocional, lo subjetivo, lo vivencial... Sin embargo, estamos convencidas de que para fomentar la sostenibilidad, trabajar los cuidados en los proyectos es clave.

### RESPECTO A LA DIFUSIÓN Y LA COMUNICACIÓN EXTERNA

- ◉ Es necesario tener como referentes **entidades que trabajen desde la Comunicación Social**, que realizan un trabajo centrado en valores, con otra mirada sobre la comunicación.

### RESPECTO A LA COOPERACIÓN Y LAS REDES

- ◉ Las iniciativas que tienen más y mejores vínculos con los agentes del territorio suelen contar con mayores apoyos y recursos a disposición para su proyecto. Investigar con detalle las administraciones públicas que pueden prestar apoyo en un territorio, así como conocer las entidades con las que generar sinergias y colaboraciones, aporta una información clave a la hora de definir y planificar un proyecto, buscar financiación, valorar posibles cambios, etc. Los datos recopilados en estas páginas sirven a modo de guía, pero no pretenden ser exhaustivos en el ámbito territorial, puesto que provienen de análisis de escala estatal. Es conveniente, pues, realizar una **búsqueda de informantes clave y recursos específica para cada territorio**.



## 6 BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### RESPECTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA (ESS)

- Hemos encontrado **numerosas herramientas desarrolladas desde la ESS** que pueden aplicarse en la puesta en marcha y desarrollo de un proyecto social y transformador. En este sentido, hace tiempo que se lleva a cabo un esfuerzo importante por crear recursos aplicados, que ayuden a las iniciativas transformadoras a cosechar éxitos en sus proyectos. A pesar de que no están orientadas especialmente al sector agroalimentario y de que las redes de la ESS tienen sus focos más activos en las ciudades, esta actividad propositiva del sector es sin duda una oportunidad. Consideramos que fomentando el diálogo entre las redes agroalimentarias y las de la ESS pueden surgir sinergias importantes que ayuden a aterrizar las herramientas existentes en el ámbito rural y agroalimentario.

En esta publicación se han incluido numerosas herramientas de la ESS, que se han considerado útiles y aplicables. Se ha hecho un esfuerzo por visibilizarlas, puesto que son un recurso importante y no siempre se tienen presentes.

### RESPECTO A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

- Encontramos una **falta de protagonismo de las Administraciones públicas** en las iniciativas participantes. Más bien se perciben como una fuente de inestabilidad y se siente cierta desconfianza hacia ellas. Esto se debe en parte a que los procesos que impulsan están sujetos a posibles cambios cada cuatro años, por lo que son cortoplacistas en general. No se planifican soluciones a largo plazo y eso es lo que necesitan los procesos de construcción de alternativas, en los que están inmersos las iniciativas que fomentan los SAT. Por lo tanto, hay que tender a figuras que cuenten con el apoyo de la administración pero que sean lo más independientes posible de la misma.

**Se insta a las Administraciones públicas a considerar el sistema agroalimentario y su gestión como una temática que debe ser discutida y acordada por todas las partes.**

Se necesitan **figuras supramunicipales o acuerdos municipales multipartido** en su gestión, para que las decisiones estratégicas sean independientes de los cambios electorales. Es necesaria la formación del funcionariado y las figuras políticas, para que aborden la gestión del sistema agroalimentario como una cuestión integral que exige una coordinación interdepartamental y actúen en consecuencia.

Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS) (2009): *Metodologías Participativas Manual*.

Disponible en: [http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual\\_2010.pdf](http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf) [Consulta: 23-09-2019]

### BLOQUE 1. DEFINICIÓN DE PROYECTO Y ESTRATEGIA

Aula Formativa Soluciones Online S.L. (2018): *Los principales beneficios del Design Thinking*. Disponible en: <https://blog.aulaformativa.com/principales-beneficios-del-design-thinking/> [Consulta: 06-09-2019]

Azala2013 (2013): *El presupuesto complejo: Visualizando otros capitales*.

Disponible en: <http://meetcommons.org/uncategorized/el-presupuesto-complejo-visualizando-otros-capitales> [Consulta: 30-09-2019]

Economía del Bé Comú. Associació Valenciana (n.d.): *El Balance del Bien Común (BBC)*. Disponible en: <https://ebccomunitatvalenciana.org/balance/> [Consulta: 13-09-2019]

Economía del Bien Común (n.d.): *La Matriz del Bien Común. Primeros pasos*.

Disponible en: <https://economiadelbiencomun.org/primeros-pasos> [Consulta: 13-09-2019]

Emprendes (2019): *El plan de acción*.

Disponible en: <https://emprendes.net/2019/09/16/el-plan-de-accion> [Consulta: 26-09-2019]

Montero, M. (2017): *Tipos de financiación para emprendedores*.

Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-financiacion-para-emprendedores.html> [Consulta: 05-09-2019]

Montero, M. (2017): *Ventajas y desventajas de la financiación propia*.

Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/ventajas-y-desventajas-de-la-financiacion-propia.html> [Consulta: 05-09-2019]

Naveda Sáenz de Ugarte, A. (2016): «Auditoría Social: más allá de la cuenta de resultado», *Pueblos. Revista de Información y Debate*, n.º 71, pp. 36-37.

Disponible en: <https://es.scribd.com/document/336680393/Pueblos-71-Cuarto-trimestre-de-2016> [Consulta: 13-09-2019]

Pacheco, J. (2017): «Entienda todas las etapas del proceso de planificación estratégica», *Heflo*. Disponible en: <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/etapas-proceso/> [Consulta: 19-09-2019]

Ramón M. y Ferrero G. Social Soluciones S. Coop. de Iniciativa Social (2019), *Manual de buenas prácticas en el emprendimiento social en el ámbito rural*. Disponible en: <https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/reaslibrary/attachments/Manual%20de%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas.pdf> [Consulta: 03-10-2019]

- REAS Red de Redes (n.d.): *Balance Social 2019*. Disponible en: <https://www.reas-red.org/balance-social-2019> [Consulta: 13-09-2019]
- Sánchez, L. (2014): *Presupuesto de tesorería*. Disponible en: <https://www.empren-depyme.net/presupuesto-de-tesoreria.html> [Consulta: 30-09-2019]
- Trenza, A. (2018): *Plan estratégico de una empresa. ¿Qué es y cómo se hace?*. Disponible en: <https://anatrencia.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/> [Consulta: 20-09-2019]
- Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya, XES (n.d.): *Balance Social*. Disponible en: <http://xes.cat/es/comisiones/balance-social/> [Consulta: 13-09-2019]

## BLOQUE 2. CUIDADOS Y ORGANIZACIÓN INTERNA

- Alcázar, P. y Delgado, A. (2019): *El software gratuito que más utilizan los emprendedores*. Disponible en: <https://www.emprendedores.es/gestion/a77839/software-gratis-para-empresas-emprendedores/> [Consulta: 26-07-2019]
- «Al cuidado de los cuidados». *Blog de Lannas*, 1/1/2016. Disponible en: <https://www.lannas.org/al-cuidado-de-los-cuidados/> [Consulta: 23-09-2019]
- Brioso, T. (2015): *La gestión de conflictos: estilos de gestión e inteligencia emocional. Estudio de un caso*. Facultad de Ciencias del Trabajo: Universidad de Cádiz. Disponible en: <https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/20603/La%20gesti%C3%B3n%20de%20conflictos.%20Estilos%20de%20gesti%C3%B3n%20e%20inteligencia%20emocional.%20Estudio%20de%20un%20caso.pdf> [Consulta: 17-09-2019]
- Cemiot Internacional (2013): *Las 9 Eses. Organización, orden y limpieza en la empresa*. Disponible en: <https://www.cemiot.com/inicio/las-9-eses-organizacion-orden-y-limpieza-en-la-empresa/> [Consulta: 06-09-2019]
- Comisión de feminismos de REAS Red de Redes (2018): «Cómo colocarle las 'gafas violetas' a una organización social». *El Salto Diario*, 8/10/2018. Disponible en: <https://www.elsaltdiario.com/mecambio/como-colocarle-las-gafas-violetas-a-una-organizacion-social> [Consulta: 23-09-2019]
- Consejo Social Vicerrectorado de Alumnos y Velázquez R. (2009): *Guía para la Formación en Competencias Profesionales para alumnos de la Universidad de Cádiz*. Disponible en: [http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo\\_social/935835685\\_245201105144.pdf](http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo_social/935835685_245201105144.pdf) [Consulta: 26-07-2019]
- De León, N.P. (2012): *Relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional*. Tesis doctoral. Universidad Rafael Landívar (Guatemala). Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/De-Leon-Nancy.PDF> [Consulta: 17-09-2019]
- Emprendedores (2016): «La organización del tiempo del emprendedores». Disponible en: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a13466/organizar-tiempo-agenda-emprendedor-automomo/> [Consulta: 26-07-2019]

- Emprendedores (2018): «Pizarras para planificar modelos de negocio. Modelo de negocio KANBAN». Disponible en: <https://rincondelemprendedor.es/pizarras-planificar-modelos-de-negocio/> [Consulta: 06-09-2019]
- Herrero, Y. (2011): «Propuestas ecofeministas para un sistema cargado de deudas», *Revista de Economía Crítica*, n.º 13, pp. 30-54. Disponible en: [http://revistaeconomicocritica.org/sites/default/files/revistas/n13/2\\_REC13\\_Articulo\\_Y\\_Herrero.pdf](http://revistaeconomicocritica.org/sites/default/files/revistas/n13/2_REC13_Articulo_Y_Herrero.pdf) [Consulta: 23-09-2019]
- «Kanban: explicación para principiantes». Disponible en: <https://kanbanize.com/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-es-kanban/> [Consulta: 06-09-2019]
- Lorenzo, A. R. y Martínez, M. (2005): *Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización*. Disponible en: <https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/Asambleas%20y%20reuniones-TdS.pdf> [Consulta: 19-09-2019]
- Monsalve, J.E. (2014): «Capítulo 7. Gestión de la inteligencia emocional emprendedora», *Jóvenes, talento y perfil emprendedor*. Disponible en: [http://www.injuve.es/sites/default/files/Guia%20Jovenes%2C%20talento%20y%20operfil%20emprendedor\\_o.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/Guia%20Jovenes%2C%20talento%20y%20operfil%20emprendedor_o.pdf) [Consulta: 17-09-2019]
- Mugarik Gabe (2019): *Viajando por lo invisible. Cambio organizacional para la transformación feminista*. Disponible en: <https://www.mugarikgabe.org/viajando-porloinvisible/> [Consulta: 23-09-2019]
- Parera, M. (2014): *Manual de facilitación de grupos*. Disponible en: <http://filalagulla.org/wp-content/uploads/2017/11/Manual-Entidades.pdf> [Consulta: 19-09-2019]
- «¿Por qué utilizar la metodología Kanban?» Disponible en: <https://kanbantool.com/es/metodologia-kanban> [Consulta: 06-09-2019]
- REAS Euskadi (2015): *La Sostenibilidad de la Vida en las organizaciones de Economía Social y Solidaria* [Video online]. Disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=4zizrOKF2\\_s](https://www.youtube.com/watch?v=4zizrOKF2_s) [Consulta: 23-09-2019]
- SETEM (2018): *Comercio Justo. Orientaciones para incorporar la perspectiva de género*. Disponible en: <http://www.setem.org/media/pdfs/ComercioJustoyGenero.pdf> [Consulta: 23-09-2019]
- Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya (n.d.): *Herramienta de Observación de Género*. Disponible en: <http://xes.cat/es/comisiones/economias-feministas/herramienta-observacion-genero/> [Consulta: 18-09-2019]



### BLOQUE 3. DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN EXTERNA

Alcázar, P. (2016): *¿Cuál es el mejor canal para hacer comunicación?* Disponible en: <https://www.emprendedores.es/gestion/a58010/comunicar-tu-proyecto-5/> [Consulta: 12-09-2019]

Begiristain, M. y López, D. (2016): *Viabilidad económica y Viabilidad social. Una propuesta agroecológica para la comercialización de la producción ecológica familiar.* Disponible en: [https://www.eneek.eus/files/2017/03/20161102\\_viabilidad%20DEFINITIVO%20web.pdf](https://www.eneek.eus/files/2017/03/20161102_viabilidad%20DEFINITIVO%20web.pdf) [Consulta: 12-09-2019]

Chapaval, N. (n.d.): *Cómo elegir los canales de comunicación más efectivos.* Disponible en: <https://platzi.com/blog/comunicacion-efectiva/> [Consulta: 12-09-2019]

Economistas Sin Fronteras (n.d.): *Manual de herramientas de comunicación para iniciativas emprendedoras.* Disponible en: <http://ecosfron.org/wp-content/uploads/2017-04-10-Manual-Herramientas-de-comunicaci%C3%B3n.pdf> [Consulta: 12-09-2019]

Enz, A., Franco, V. y Spagnuolo, V. (2012): *Manual de comunicación para organizaciones sociales. Hacia una gestión estratégica y participativa.* Disponible en: <http://manualdecomunicacion.org/wp-content/uploads/2017/12/Manual-de-Comunicaci%C3%B3n-para-Organizaciones-Sociales-Argentina.pdf> [Consulta: 10-09-2019]

Equipo de Marketing de Contenido de RD Station (2017): *«Redes sociales».* Disponible en: <https://www.rdstation.com/es/redes-sociales/> [Consulta: 12-09-2019]

González, J. (n.d.): *«Pautas para mejorar tu comunicación a través de la oratoria».* Disponible en: <http://menudasempresas.com/pautas-para-mejorar-tu-comunicacion-a-traves-de-la-oratoria/> [Consulta: 12-09-2019]

Javycc (n.d.): *«La comunicación eficiente: el email. Pautas para una buena gestión del correo electrónico».* Disponible en: <http://lafabricadeltiempo.es/la-comunicacion-eficiente-el-email-i/> [Consulta: 10-09-2019]

López, J. (2018): *«¿Que es una estrategia de comunicación?»* Disponible en: <https://medium.com/julianlopez/que-es-una-estrategia-de-comunicaci%C3%B3n-210bf83c9e48> [Consulta: 10-09-2019]

MacBride S. y otros (1980): *Un solo mundo, múltiples voces. Comunicación e información en nuestro tiempo.* Disponible en: <http://diversidadaudiovisual.org/wp-content/uploads/2013/05/macbride-1980.pdf> [Consulta: 10-09-2019]

Mañé, L. (2015): *«Los 6 canales principales para una estrategia digital exitosa».* Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/seis-canales-principales-para-una-estrategia-digital-exitosa/> [Consulta: 12-09-2019]

Matesa, D. (2019): *Marketing social y estrategia en redes sociales.* Disponible en: <https://www.expertosnegociosonline.com/estrategia-redes-sociales/> [Consulta: 03-10-2019]

Mejía J.C. (2019): *«Estadísticas de redes sociales 2019: Usuarios de Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn, Whatsapp y otros».*

Disponible en: <https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/> [Consulta: 03-10-2019]

Olmo, A. (2016): *«Estrategia de social media: cómo elegir los canales».* Disponible en: <https://www.segundaplanta.com/estrategia-de-social-media-como-elegir-los-canales/> [Consulta: 12-09-2019]

*«Qué es el mailing y para qué sirve».* Disponible en: <https://escuela.marketingandweb.es/que-es-mailing/> [Consulta: 10-09-2019]

Romero, I. (n.d.): *«La importancia de actualizar las redes sociales».* Disponible en: <https://www.soyisabelromero.com/la-importancia-de-actualizar-las-redes-sociales/> [Consulta: 12-09-2019]

*«Tipos de páginas web para empresas».* Disponible en: <https://www.destacaimagen.com/tipos-paginas-web-empresas/> [Consulta: 12-09-2019]

*«Ventajas y desventajas de los medios impresos».* Disponible en: <https://www.padigital.es/marketing/ventajas-y-desventajas-de-medios-impresos.html> [Consulta: 12-09-2019]



# 7 ANEXOS

## 1. DETALLE DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS INICIATIVAS

De las 100 iniciativas alimentarias entrevistadas y analizadas en la primera fase del estudio, se seleccionaron aquellas con mayor puntuación en la suma de valores de cada criterio.<sup>1</sup> Se tuvo en cuenta no solo el sumatorio, sino también el promedio, ya que no siempre se adecuan todos los criterios (por ejemplo, el criterio «Uso de técnicas que conserven y favorezcan la fertilidad del suelo, la gestión eficiente del agua y evitar su contaminación y/o que aumenten la biodiversidad natural» se aplica a iniciativas de producción y no de transformación):

INICIATIVA	SUMATORIO	INICIATIVA	PROMEDIO
El Colletero	145	Germinando	3,58
Ecoventas Campesinas	139	El Colletero	3,54
ACTYVA	138	Finca El Mato Tinto	3,45
Del Monte de Tabuyo	134	Cuinaatur Activa S.L.	3,41
La Ojinegra	134	Ecoventas Campesinas	3,39
Hotel Rural El Descansillo	133	ACTYVA	3,37
Cuinaatur Activa S.L.	133	La Ojinegra	3,35
MILHULLOA	131	FACPE	3,33
Finca El Mato Tinto	131	La Solana	3,31
L' Olivera	130	Dehesa La Lejuca	3,28
DeSpelta	130	Del Monte de Tabuyo	3,27
La Solana	129	Hotel Rural El Descansillo	3,24
Saski Barazki	127	La Ecomarca	3,24
Rincón del Segura	126	MILHULLOA	3,20
Jauregia	126	Saski Barazki	3,18
Subbética Ecológica	125	L' Olivera	3,17
		DeSpelta	3,17

\* Se destacan en oscuro las iniciativas que aparecen tanto en el listado de sumatorio como en el de promedio.

<sup>1</sup> Ver anexo 4 de la publicación *Sistemas Alimentarios Territorializados en España*

A continuación, se atendió a los criterios que se consideraron interesantes para profundizar en esta segunda fase y se agruparon en los siguientes 5 ejes:

<b>VIABILIDAD ECONÓMICA</b>	Actividad como principal fuente de ingresos.
	Actividad sostenida en el tiempo: mínimo 3 años y con perspectivas de continuar en el futuro.
	Los ingresos de la actividad permiten el ahorro y/o permite la reinversión en la propia actividad
<b>CUIDADOS</b>	Conciliación personal y/o familiar realizado por hombres y mujeres de manera igual e intransferible.
	Toma de decisiones horizontal y participativa.
	Las mujeres ocupan espacios de decisión.
<b>COOPERACIÓN</b>	Participación en redes y proyectos colectivos.
	Impulso y fomento de sinergias y colaboración entre actores de la cadena agroalimentaria. Investigación participativa con otros actores: universidad, centros de investigación, etc.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Recuperación, difusión, intercambios y encuentros donde se compartan los saberes tradicionales y se fortalezcan las redes de intercambio de conocimiento.
	Se visibilizan los valores que hay detrás de los productos comercializados.
<b>ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA</b>	Fomento de la Auditoría Social como herramienta de evaluación para las iniciativas de la cadena agroalimentaria.
	Participación en redes de Economía Social y Solidaria y puesta en práctica de los principios.

Una vez escogidos los criterios y agrupados en los ejes mencionados, se identificaron las iniciativas con mayor puntuación en la suma de todos estos criterios:

INICIATIVA	PORCENTAJE SUMATORIO
L' Olivera	92,31%
La Ecomarca	90,38%
Mescladis	90,38%
Cuinatur Activa S.L.	88,46%
El Colletero	86,54%
Quèviure	86,54%
ACTYVA	86,54%
La Sazón	84,62%
MILHULLOA	84,62%
Dehesa La Lejuca	84,62%
Del Monte de Tabuyo	84,62%
Subbética Ecológica	84,62%
Germinando	84,62%
La Ojinegra	84,62%
Buscándome las Habichuelas SLU.	82,69%
Chocolates Artesanos Isabel	82,69%
La Entreverá	82,69%
Con*sumo cuidado	82,69%
Biotrèmol	82,69%
Lamedina Cooperativa Andaluza	82,69%

Cruzando las diferentes tablas obtuvimos que las siguientes iniciativas tienen mayores puntuaciones tanto en los criterios de los ejes seleccionados, como en el resto de los criterios:

- |                        |               |
|------------------------|---------------|
| ➔ El Colletero         | ➔ L' Olivera  |
| ➔ MILHULLOA            | ➔ La Ojinegra |
| ➔ Cuinatur Activa S.L. | ➔ ACTYVA      |

Así pues, estas seis conforman la primera tanda seleccionada para formar parte de las entrevistas, ya que consideramos que tienen impactos en ámbitos diversos y, por lo tanto, una visión, claves y herramientas que de manera transversal pueden proporcionar una perspectiva más general y no solo enfocada en uno de los ejes.

A continuación, elaboramos un análisis más específico de cada eje. Para cada uno se han seleccionado las iniciativas que, además de tener la máxima valoración, en sus factores de éxito y/o aprendizajes han nombrado aspectos relacionados con el mismo, entendiendo por ello que disponen de herramientas y claves que justifican una buena valoración en ese eje:

#### VIABILIDAD ECONÓMICA

- |                               |                 |
|-------------------------------|-----------------|
| ➔ Con*sumo cuidado            | ➔ La Ojinegra   |
| ➔ La Sazón                    | ➔ L' Olivera    |
| ➔ <b>Bodegas Lezaun S.L.</b>  | ➔ Saski Barazki |
| ➔ Chocolates Artesanos Isabel | ➔ Cumpanis      |
| ➔ <b>DeSpelta</b>             |                 |

#### CUIDADOS

- |                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| ➔ El Colletero            | ➔ Bailandera        |
| ➔ Terra de Pa             | ➔ <b>Germinando</b> |
| ➔ <b>Valle y Vega SCA</b> | ➔ L' Arcu La Vieya  |
| ➔ Apeztegierriko Denda    |                     |

#### COOPERACIÓN

- |  |                |
|--|----------------|
| ➔ El Colletero                                   | ➔ MILHULLOA    |
| ➔ Comunidad de pescadores El Palmar              | ➔ ACTYVA       |
| ➔ Dehesa La Lejuca                               | ➔ La Entreverá |
| ➔ <b>ME Ecològic de Mallorca</b>                 | ➔ EHKolektiboa |
| ➔ <b>Cofradía de Pescadores de Gandía</b>        | ➔ FACPE        |
| ➔ Xarxa de finques Agronaturals de Menorca (GOB) |                |

#### COMUNICACIÓN

- |                                    |                   |
|------------------------------------|-------------------|
| ➔ Ecoventas Campesinas             | ➔ Tierra Sana     |
| ➔ <b>Instituto Despensa Natura</b> | ➔ Manos Verdes    |
| ➔ Mercado da Terra de Lugo         | ➔ Los Apisquillos |



- ➔ ME Ecològic de Mallorca
- ➔ Ecomercado de Granada
- ➔ Los Pájaros Ateneo Huertano
- ➔ Finca Fuentillezjos
- ➔ **La Ojinegra**
- ➔ Fundación Lonxanet
- ➔ Outurelos. Miel de Ibias

#### ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA (ESS)

- ➔ Manos Verdes
- ➔ Los Pájaros Ateneo Huertano
- ➔ Lamedina Cooperativa Andaluza
- ➔ **La Ecomarca**
- ➔ **Quèviure**

Se seleccionan dos de cada eje (en negrita); además de tener una buena puntuación en los criterios, son las que más destacan en sus aprendizajes y factores de éxito sobre el eje en cuestión. Hacen un total de 10 iniciativas.

Por último, se incluyen 3 más que destacan por su innovación, por colaborar y trabajar con la Administración y por ser proyectos colectivos que aglutinan varias entidades y gestionan distintos eslabones de la cadena agroalimentaria:

➔ **Maskilu Kontserbera**, por ser un obrador compartido que se inició con el apoyo de la Administración.

➔ **Ramats al Bosc**, por ser una iniciativa de producción ganadera que tiene convenios con administraciones para el mantenimiento de espacios verdes.

➔ **Subbética Ecológica**, por ser una iniciativa de producción y consumo que aglutina y se coordina con otras iniciativas de la cadena agroalimentaria; además de gestionar la distribución a través de una central de compras.

Esto hace un total de 19 iniciativas. Teniendo en cuenta los recursos disponibles, se valora que el número máximo de iniciativas que puede entrevistarse es de 16. En atención a los sectores representados y la trayectoria de las iniciativas, y buscando siempre la mayor representatividad y diversidad de proyectos, así como el equilibrio territorial, las iniciativas que quedan fuera de esta selección son:

➔ Valle y Vega SCA, por no llevar más de 3 años completos y haber otras iniciativas del mismo sector con mayor trayectoria.

➔ Quèviure, por haber ya otras dos distribuidoras seleccionadas, una en Madrid y otra en Castilla-La Mancha, y por variedad territorial, puesto que ya hay otras dos iniciativas seleccionadas en Catalunya.

#### LISTADO DEFINITIVO DE LAS INICIATIVAS SELECCIONADAS

	INICIATIVA	EJES	SECTOR
1	EL COLLETERO	Cuidados · Cooperación Comunicación · ESS	Producción agrícola · Transformación Comercialización · Organización
2	L'OLIVERA	Viabilidad económica Cooperación · Comunicación · ESS	Producción agrícola · Transformación Comercialización
3	MILHULLOA	Viabilidad económica · Cuidados Cooperación (i+d) · Comunicación	Producción agrícola · Transformación Comercialización
4	LA OJINEGRA	Viabilidad económica Cooperación · Comunicación	Restauración · Restauración colectiva
5	CUINATUR ACTIVA S.L.	Cuidados · Comunicación · ESS	Restauración colectiva
6	ACTYVA	Cuidados · Cooperación Comunicación	Cooperativa/Grupo de Consumo Producción agrícola y ganadera Transformación · Comercialización
7	BODEGAS LEZAUN S.L.	Viabilidad económica Comunicación	Producción agrícola · Transformación Comercialización · Restauración
8	DESPelta	Viabilidad económica Comunicación	Producción agrícola · Transformación Comercialización
9	GERMINANDO	Viabilidad económica Cuidados · ESS	Organización
10	COFRADÍA DE PESCADORES DE GANDÍA	Viabilidad económica Cooperación	Pesca · Comercialización
11	ME ECOLÒGIC DE MALLORCA	Cooperación · Comunicación	Producción ganadera · Transformación Comercialización
12	INSTITUTO DESPEnSA NATURA	Cuidados · Comunicación	Producción agrícola y ganadera Transformación · Comercialización
13	LA ECOMARCA	Viabilidad económica · Cuidados Comunicación · ESS	Distribución
14	MASKILU KONTSERBERA	Comunicación (Cooperación · Administración)	Transformación vegetal
15	RAMATS AL BOSc	Comunicación (Administración)	Producción ganadera · Transformación Comercialización
16	SUBBÉTICA ECOLÒGICA	Cuidados · Comunicación (Cooperación · Consumo)	Consumo

En este mapa se puede ver la ubicación de las 16 iniciativas seleccionadas para esta segunda fase:

🌐 [https://drive.google.com/open?id=1kwPocVUy0PM1\\_jyfl4\\_rpBaDaTYcztso](https://drive.google.com/open?id=1kwPocVUy0PM1_jyfl4_rpBaDaTYcztso)

## 2. PLANTILLA LÍNEA DEL TIEMPO

### NOMBRE DE LA INICIATIVA

Descripción

logotipo

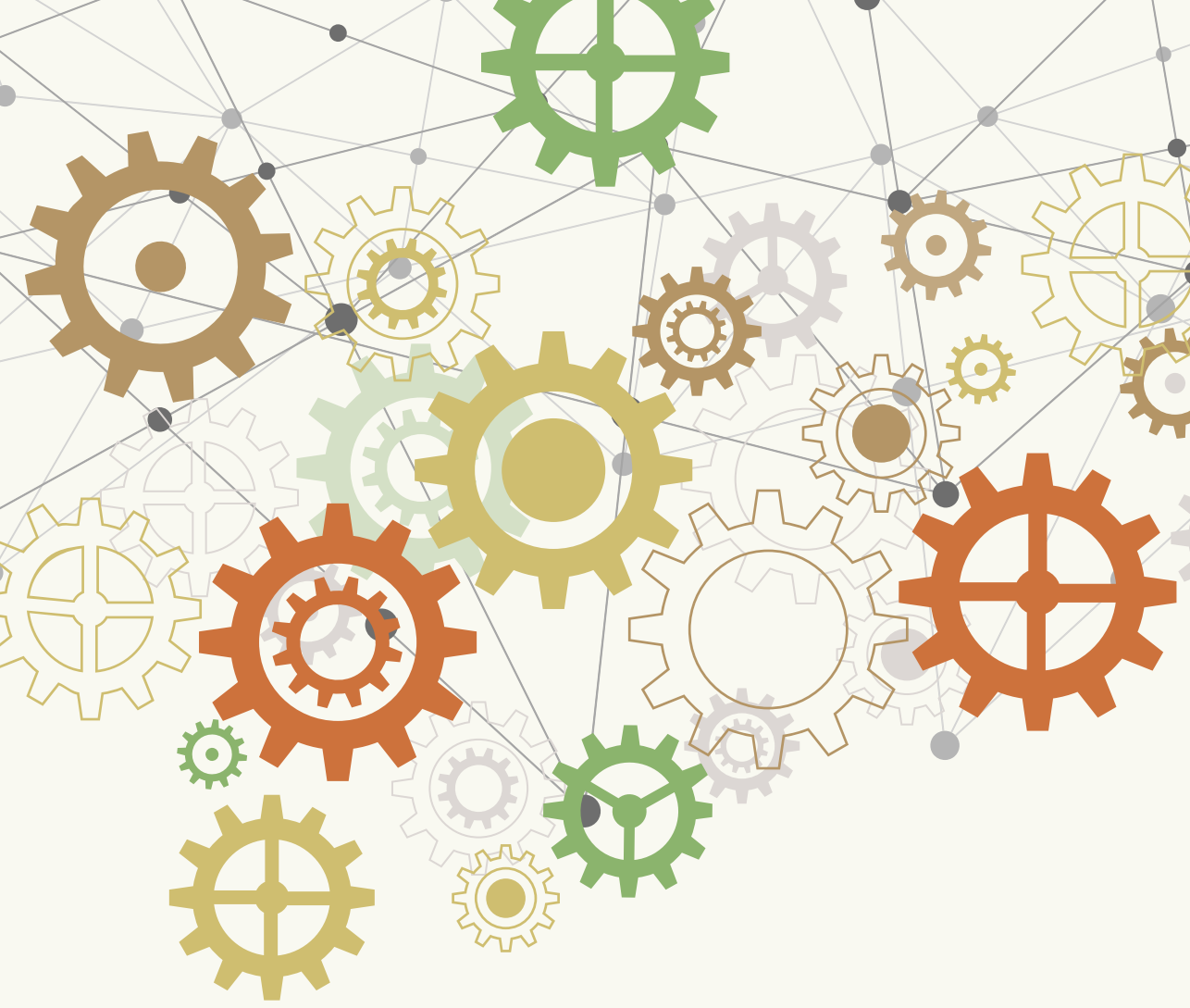


#### HERRAMIENTAS

- ...
- ...
- ...

#### RECOMENDACIONES Y COMENTARIOS

- ...
- ...
- ...



**25**cerai  
aniversario 1994-2019

**Carasso**  
Daniel&Nina  
Fundación afiliada a la Fondation de France