

ESCALERA EmcA

*Tu pasión es aquello que te recuerda lo que tienes;
te empuja a seguir adelante.*

No te conformes. ¡Emprende!

Emprender es tener interés en algo y dedicar mucho tiempo a ello.

*Antes de dar los primeros pasos, deberías de convertirte
en un experto en cómo gestionar el fracaso.*

*Es imposible emprender, teniendo éxito, si no se sabe
lo que se quiere y no se tiene unos objetivos bien definidos.*

Son algunas de las frases que encontramos cuando buscamos información sobre que es emprender.

Como expertos en emprendimiento social y conceptualizadores de la metodología EmcA, el Programa de Emprendimiento con Apoyo para personas con especiales necesidades, debemos ser conscientes, y así trasladarlo a nuestros usuarios, que emprender es más complejo que lo que se intuye en estas u otras frases similares.

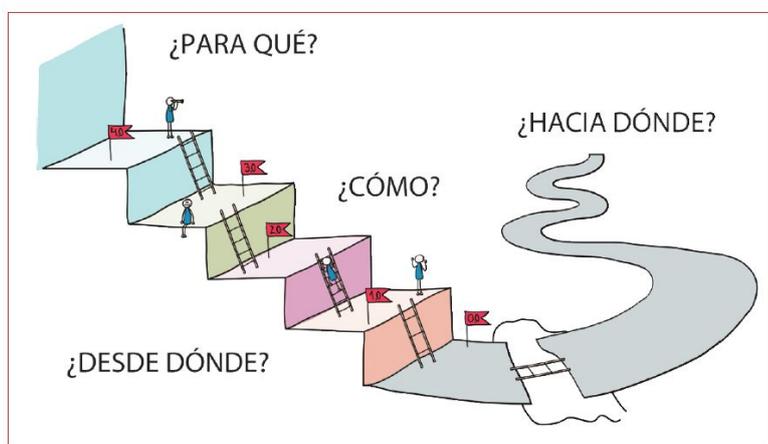
Fruto de los trabajos realizados para elaborar la metodología EmcA, la primera conclusión a la que llegamos es que, cualquier emprendedor necesita apoyo. De hecho, los emprendedores llamados “de éxito” han recibido apoyos durante su proceso de emprendimiento, y eso hace que cuando llega el “éxito”, no tengan mayores dificultades para conseguir más apoyos.

Cabe destacar, según muchas estadísticas, que, en promedio, el 75% de las Pymes fracasa antes de los cinco años, y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Según los analistas, el principal error es pensar que el éxito viene de la noche a la mañana. Otro dato, ese más optimista, según una

encuesta realizada por UPS Store, indica que el 70% de los proyectos que han contado con un mentor con experiencia en creación o consolidación de negocios, sobrevive más de 5 años.

Los expertos involucrados en EmcA, estamos de acuerdo que emprender no se hace de un día para otro, pero discrepamos sobre los motivos que llevan al fracaso. Estamos convencidos de que los proyectos que no llegan a buen puerto se debe a la falta de apoyos en los momentos críticos del proceso, antes, durante y después de la puesta en marcha del negocio. Abundando en esas fases, queremos recalcar qué si los apoyos a prestar en el “antes” son muy importantes, también lo son en el “durante” (correspondiente a la puesta en marcha), pero estos apoyos son esenciales, incluso vitales, cuando ya se ha emprendido el camino, es decir en el “después” de la puesta en marcha. No existen fórmulas, ya que depende de las necesidades de cada emprendedor, pero podríamos adelantar que los esfuerzos de los mentores, que ayudan a los emprendedores, podrían repartirse de la siguiente forma: un 25% en el “antes” (ideación, prototipado, pilotaje), un 35% en el “durante” (puesta en marcha y gestión), y un 40% en el “después” (consolidación).

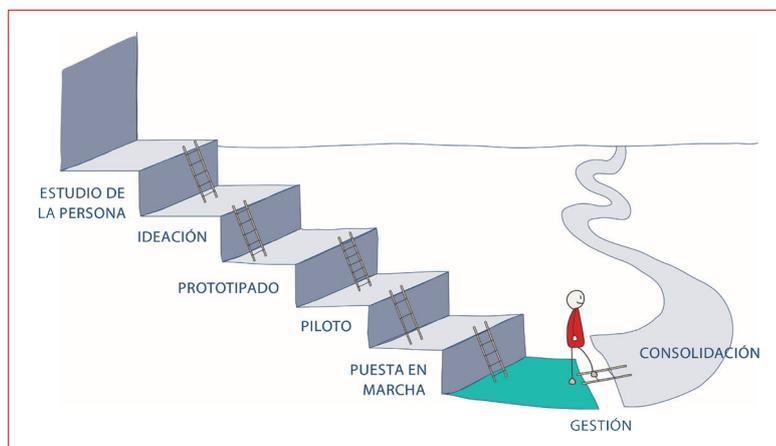
En EmcA, se ha ideado una metodología innovadora en su planteamiento, y distinta de la gran mayoría de las metodologías para emprender, promulgadas por muchas instituciones y consultoras. No se emprende como quien se tira a la piscina, partiendo de una idea, lanzándose sin más por si hay suerte.



En EmcA, se propone, primero, ir bajando despacio la escalera, y cuando se está en tierra firme, reuniendo las máximas garantías de poder emprender, se inicia el camino. Si se baja la escalera deprisa, uno puede tropezar.

■ ¿CÓMO UTILIZAR LA HERRAMIENTA?

Son **7 bloques**. Para cada uno, proponemos algunas herramientas que permiten **validar** premisas, hechos o probabilidades. Estas herramientas las podemos encontrar en documentos anexos, con una ficha descriptiva de cada una de ellas, así como plantillas para ser utilizadas en los **momentos clave** del proceso. Se recomienda consultar en todo momento la metodología para entender por qué y para qué el uso de cada herramienta. Este sistema, así junto con sus herramientas, se basan en el **Design Thinking** (Ver en la metodología más información).



■ FASES DEL PROCESO

🕒 1. ESTUDIO DE LA PERSONA

Solo se puede innovar desde la **capacidad**. Este paradigma nos hace huir de iniciativas e innovaciones que usan modelos compasivos o paternalistas. En cualquier **proceso de emprendimiento** es fundamental, además de conocer la **ecología de la persona**, comprender el **ecosistema** que va a rodear al emprendedor y la **realidad del entorno** en el que va a emprender. En el caso de las personas con discapacidad con especiales necesidades de apoyo, este contexto es aún más importante, pues condiciona en muchos casos su presente y su futuro. Las condiciones de institucionalización, dependencia, intervención, etc., hacen que estas personas tengan un ecosistema que influye e interviene en sus **procesos de toma de decisiones, autonomía, proyecto de vida y de trabajo**. Estas personas se encuentran con **barreras exógenas**, que están implementadas en la sociedad. Tienen que ver con estereotipos y prejuicios que son derivados, en la mayoría de los casos, del desconocimiento y el temor. Pero también se encuentran con **barreras endógenas**, intrínsecas en las personas con discapacidad con especiales necesidades, y que en muchos casos pueden manifestarse como falta de autoestima, motivación y autoconfianza, además de una sobreprotección familiar o de su entorno, que impide que alcancen autonomía.

1.1 Lo primero que proponemos, en esta fase, es cumplimentar la herramienta **Identificación de las necesidades del emprendedor**. Esta ficha se irá completando en la primera parte del proceso, a medida que se vayan identificando nuevos datos, oportunidades, necesidades, recursos, riesgos...

Se estima que para rellenar una ficha completa se necesita aproximadamente 4 horas. No obstante, este tiempo es solo algo estimatorio ya que depende mucho del perfil de la persona que estemos atendiendo.

1.2 También de gran utilidad, asociado a la herramienta **Identificación de las necesidades del emprendedor**, es realizar un diagnóstico de la Ecología de la Persona, su ecología emocional, relacional y material. Para ello, proponemos utilizar la herramienta del **Ecualizador**.

Con experiencia, se puede completar el Ecualizador en una hora, más media hora para analizar estas dos herramientas.

1.3 La siguiente herramienta recomendada es el **Mapa de Actores**, que permite recopilar información del entorno del emprendedor.

Se estima, en la fase inicial, una dedicación de aproximadamente 3 horas para diseñar el mapa junto al emprendedor. Ese Mapa se irá ampliando a medida que se avance en el proceso.

1.4 La herramienta **Círculo de Oro**, nos permite ponernos a pensar y definir las preguntas que nos estamos planteando acerca del emprendimiento que vamos a comenzar a apoyar:

Para Qué, Cómo y Qué.

Se estima una dedicación de **2 horas** para su diseño.

Para ese primer bloque (Estudio de la persona), la dedicación total mínima se estima en aproximadamente **10 horas**. No obstante, como se ha indicado anteriormente, este tiempo es solo una mera estimación, ya que depende en gran medida del perfil de cada persona a la que vayamos a ofrecer nuestra ayuda, sus necesidades, su entorno, su motivación, si ha tenido mayor o menor contacto en el ámbito del emprendimiento,

2. IDEACIÓN

Todo negocio parte de **una persona** que tiene **una idea** (o varias). Estas ideas surgen de identificar **un problema** o **una necesidad** y considerar que somos capaces de darle respuesta. Partimos de la existencia de un problema o de un asunto de interés, o de algo que nos preocupa y queremos darle respuesta o buscar una solución. **La idea nace por y para algo.**

Al referirnos a ideas, no estamos hablando solo de simples ocurrencias, sino de posibles soluciones a ese problema o necesidad que queremos solventar. La idea (esa posible solución a un problema o necesidad) no surge de manera espontánea, hay que tener en cuenta que no conviene ir del problema a la solución de manera inmediata, sino identificar **oportunidades**.

- Es el punto de partida de cualquier proyecto/negocio.
- Está relacionado con nuestra capacidad para “soñar” (visión utópica).
- Se debe explorar alrededor de lo que más nos gusta hacer (pasión), lo que hacemos mejor (capacidades y habilidades) y lo que podemos hacer (principio de realidad marcado por mercado, recursos propios y disponibles por parte de terceros).
- Es la necesidad de explorar con la persona emprendedora su interés en un sector determinado (por ejemplo, deportes, servicios a terceros, comercio, etc) y/o en un tipo de actividades concretas (por ejemplo la venta, lectura fácil, ilustración, formación, etc).

2.1 La herramienta más común en esta fase es el **Árbol Estratégico**, una herramienta visual de gestión, que facilita entender, aceptar e integrar todos los elementos que configuran un negocio. La herramienta pretende responder a la pregunta ¿Cómo se empieza a ser emprendedor? Esta pregunta tiene tantas respuestas como emprendedores hay. Lo importante es tener cuanto antes todas las piezas del puzzle para **pensar estratégicamente** e ir tomando las **decisiones** acertadamente.

Con experiencia, y elaboradas las herramientas del primer bloque, se puede diseñar el Árbol Estratégico en su formato simplificado en aproximadamente **5 horas**, en su formato más detallado e iterado, en aproximadamente **15 horas**.

2.2 El **Canvas de Apoyos** sirve para aproximarse a los apoyos que necesita, y necesitará en el futuro, el emprendedor.

Si se ha podido desarrollar el Árbol Estratégico en su totalidad, con experiencia, se puede cumplimentar esta herramienta en 3 horas aproximadamente.

2.3 Se recomienda retomar las herramientas, que ya habíamos comenzado a trabajar: ficha de **Identificación de las necesidades del emprendedor, Ecuador, el Mapa de actores y el Círculo de oro.**

Se estima dedicar de nuevo unas **3 horas** para volver a iterar estas herramientas donde las dejamos, y revisar la información que pusimos en ellas.

Para ese bloque (Ideación), la dedicación total mínima se estima en aproximadamente **12 horas**. No obstante, insistimos que según cada emprendedor, puede necesitar más o menos tiempo, este se ha calculado solo a modo orientativo.

3. PROTOTIPADO

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

El prototipo sirve para **presentar y validar nuestra idea** con posibles clientes o usuarios, identificados en el diseño del modelo de negocio. Se seleccionan algunos de esos potenciales clientes (según perfil - nuestros arquetipos) y se testea con ellos.

Prototipar nos permite:

- **concretar** una idea. En esta fase aparece la concreción en términos de productos y servicios. Será en la fase de pilotaje que se validará si alcanzado el suficiente nivel de realización,
- definir los diferentes aspectos que debemos tener en cuenta **para que a priori nuestra idea se convierta en realidad**, validando la propuesta de valor y el diseño previo del modelo de negocio,
- tener **algo más claro que pilotar** con nuestros futuros clientes (arquetipos),
- acelerar el proceso de **aprendizaje**.

3.1 Al igual que se dio algunas pautas en el documento de la Metodología de EmcA, para que la entidad pudiera crear su propio Servicio de Emprendimiento con apoyo, siguiendo la metodología Service design, este método, también se puede utilizar en esta **fase de Prototipado** para diseñar nuestro modelo de negocio, siguiendo igualmente el enfoque de poner en el centro a quienes identificamos como clientes potenciales. Para ello, utilizamos la herramienta **Perfil del usuario / arquetipo**, la cual también hemos utilizado anteriormente, para identificar el perfil de nuestros usuarios emprendedores (como clientes de nuestra organización), ya que esta herramienta sirve tanto para diseñar el servicio de acompañamiento de EmcA, como el modelo de negocio que está creando el emprendedor al que estamos apoyando, la diferencia es que la entidad estudia el perfil de su usuario y el emprendedor estudia el perfil de su arquetipo/cliente. Se recomienda que en este momento, en el que volvemos a utilizar junto al emprendedor la metodología Service design, la entidad revise su modelo de servicio, diseñado con éste método, para si fuese el caso actualizar los procesos.

Se estima una dedicación no menor de 4 horas para esta primera parte de diseño del modelo de negocio.

3.2 El **Business Model Canvas** es un instrumento que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado que entiende al negocio como un todo. Pero antes de comenzar a trabajar con esta herramienta, recomendamos, primero, trabajar el **Canvas Propuesta de valor**, para comprobar si lo que queremos hacer tiene sentido para nuestro cliente; y el **Canvas Problema / solución**, la cual nos ayudará a reflexionar sobre qué soluciones podemos dar a los problemas o necesidades de nuestros posibles clientes. Con todos los elementos recogidos hasta el momento, diseñar el Business Model Canvas y sus otras 2 herramientas vinculadas, no debería requerir más de **6 horas**. En caso de no haber desarrollado las herramientas antes mencionadas, se estima una dedicación de en torno a 12 horas. Hay que tener cuidado, no obviar determinadas claves, ya que podríamos hipotecar el futuro del proyecto.

3.3 Diseñar el borrador del **Plan de Negocio**. En su ficha correspondiente se aborda **por qué es importante, para qué sirve y cómo podemos diseñar** un plan de negocio que acompañe en el crecimiento del negocio. Se trata de diseñar una **hoja de ruta**, que nos ayude a tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas en torno al negocio, en un principio en su puesta en marcha, y en segundo lugar, de cara a escalar el proyecto.

En este bloque de **Prototipado**, diseñar el borrador del Plan de Negocio, para un tipo de actividad que se considere como no compleja, implica una dedicación de aproximadamente **6 horas**.

Para este bloque (Prototipado), la dedicación total se estima en aproximadamente **16 - 22 horas**.

4. PILOTAJE

El pilotaje es una fase en la que **sometemos nuestro prototipo a la realidad**. Hasta ahora, nuestro prototipo es un conjunto de hipótesis. En el pilotaje, contrastamos todas esas hipótesis con la realidad, nuestro entorno y con el mercado, creando un negocio sostenible en lo económico, responsable en lo social, respetuoso con el ecosistema.

El pilotaje nos permite:

- contrastar nuestro modelo (prototipo) con la realidad,
- identificar desviaciones y corregirlas,
- aprender de la forma más rápida antes de acometer inversiones,
- aprender cuáles de nuestros esfuerzos están creando valor y cuáles son un despilfarro,
- entender a nuestros clientes (u otros agentes) para poder satisfacer sus deseos,
- saber sistemáticamente qué es lo que hay que crear, sobre todo no perder de vista el PARA QUÉ de nuestro emprendimiento.

4.1 El Pre-diseño de nuestro **Modelo de Gestión**.

Existen distintas formas o herramientas para diseñar un modelo de negocio, identificando los **centros de gravedad y palancas de innovación** que pongan en valor los propósitos de nuestra actividad. La empresa de hoy, entendida como unidad básica de producción de bienes, servicios o ideas, es pieza clave en la creación de riqueza dentro del entorno y la comunidad de los que forma parte, teniendo su actividad un impacto en los tres ámbitos que componen el **Triple Balance económico, ecológico y social**. Para ello, recomendamos utilizar la herramienta **Triple balance**. También le puede ser útil el **Kit prototipado del Triple Balance**.

Diseñar nuestro Modelo de Gestión Triple Balance implica una dedicación en torno a **8 horas**, incluyendo la determinación de los indicadores clave de nuestro negocio, teniendo experiencia

en el uso de las herramientas. Se recomienda disponer de capacitación o experiencias en distintos modelos de negocio.

4.2 Diseñar el **Plan Económico Financiero**

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

Diseñar nuestro Sistema Económico Financiero consiste por lo tanto en conocer los conceptos e instrumentos clave de finanzas imprescindibles para el análisis, planificación y control de las actividades y resultados de la gestión del negocio.

Al manejar dichas claves, podremos:

- **Exponer de forma clara y precisa** los conceptos y terminología clave del “lenguaje económico” y del “lenguaje financiero” en relación a nuestra actividad.
- Posibilitar la **comprensión y análisis de los estados contables** (balances, cuentas de resultados y tesorería).
- Facilitar la **interpretación de la situación** patrimonial y económica del proyecto o de la empresa a través de los principales instrumentos de análisis económico-financiero.

En la herramienta **Sistema_Económico_Financiero** se exponen las claves y una plantilla que nos permitirán diseñar nuestro **Plan Financiero**. Para su elaboración, puede variar según el proyecto, se estima una dedicación en torno a 8 horas.

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

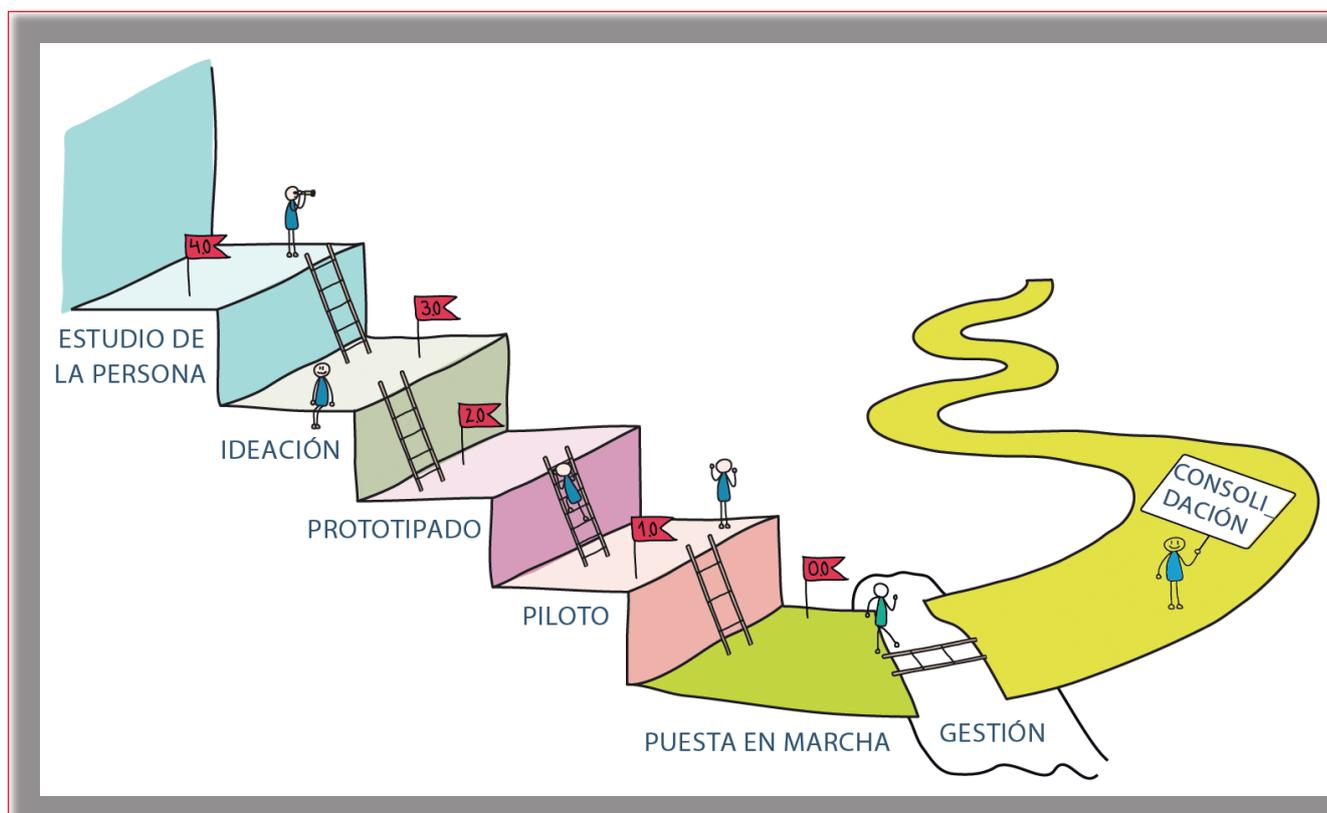
Se estima dedicar unas **2 horas** para iterar y analizar las necesidades del emprendedor y unas **8 horas** (con testeos) para tener una primera versión del Plan de Negocio.

Para ese bloque (**Pilotaje**), la dedicación total se estima en aproximadamente **26 horas**.

Antes de la puesta en marcha (estudio de la persona, ideación, prototipado, piloto), estimación mínima entre **60 - 70 horas**. Se recomienda un día a la semana, para que el emprendedor vaya asimilando los avances. Con un día a la semana de dedicación, la primera parte del proceso dura en torno a **2 - 3 meses**.

Durante la PUESTA EN MARCHA con apoyo a la gestión operativa del negocio, se estiman una dedicación de **80 horas**. Dedicando de media **5 horas a la semana**, la preparación de la puesta en marcha implica unos **4 meses**.

Después del lanzamiento, se entra en la fase de **CONSOLIDACIÓN** del negocio. Mentorizar proyectos promovidos por personas con discapacidad, con especiales necesidades de apoyo, no tiene fecha fin. Para hacer previsiones y dimensionar los recursos disponibles, pensamos que un acompañamiento razonable, dependiendo obviamente de las necesidades de cada persona, es de aproximadamente **4 horas al mes**, durante **2 años**, lo que representa aproximadamente un apoyo de **100 horas**.



Total Proceso (aprox.): 2 años y medio (240 horas)

■ ¿PARA QUÉ SIRVE?

Esta herramienta se utiliza para tener una idea global de las diferentes fases del proceso de emprendimiento.

■ ¿QUÉ OBJETIVOS SE QUIEREN ALCANZAR?

El objetivo fundamental es no saltarse ningún paso, conociendo en profundidad las capacidades y habilidades del emprendedor, definiendo el para qué (o por qué), el cómo y hacia dónde (alcances y limitaciones) del emprendedor y su proyecto.