



Los Primeros Pasos en el Camino del Emprendimiento Social



CIES, BOLIVIA, 2025

Muchas organizaciones sin ánimo de lucro que se enfrentan a ciclos de financiación inciertos buscan una mayor estabilidad financiera explorando el emprendimiento social como una posible vía para diversificar sus fuentes de ingresos. Para comprender mejor el impacto del apoyo que Fòs Feminista ofrece a las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el ámbito de la salud sexual y reproductiva (SSR) en las diferentes etapas del camino hacia el emprendimiento social, Fòs Feminista contrató a The Bridgespan Group para evaluar el valor creado a través de su labor de innovación social. A partir de este análisis, esta guía resume las lecciones clave en cuatro preguntas prácticas para orientar esa exploración:

1. ¿Cuáles son sus principales fortalezas?

2. ¿Existe una demanda real para lo que ofrece?

3. ¿Qué cambios de mentalidad son necesarios para alinear los ingresos con su misión?

4. ¿Qué capacidades y recursos se requieren para que este trabajo sea viable?

En conjunto, estas preguntas proporcionan una hoja de ruta práctica para que las organizaciones comiencen a probar, aprender y construir un modelo de ingresos propios, sostenible y alineado con su misión.

Este trabajo ha sido financiado en parte por el Programa de Inversiones en Misiones de la Fundación Ford.

Redactado y recopilado por Bridgespan Group a partir de una investigación realizada con Fòs Feminista



PLAFAM, VENEZUELA, 2026

1 ¿Cuáles son sus principales fortalezas?

Antes de explorar nuevas oportunidades de ingresos, las organizaciones deben empezar por hacer balance de lo que ya hacen bien. Los puntos fuertes clave de una organización —ya sea en la prestación de servicios, el desarrollo y la distribución de productos, la experiencia técnica o cualquier otro aspecto— constituyen la base de cualquier modelo viable de ingresos generados. Partir de las capacidades existentes y las competencias básicas garantiza que el emprendimiento social se base en la realidad operativa de la organización, lo que reduce el riesgo, acorta el camino hacia la implementación y aumenta las probabilidades de éxito.

En lugar de crear un modelo completamente nuevo, este paso ayuda a identificar dónde se pueden adaptar los activos y la experiencia existentes a ofertas que aporten valor a los clientes que pagan.



2 ¿Existe demanda?

Antes de invertir una cantidad significativa de tiempo y recursos en una nueva idea, las organizaciones deben evaluar si existe una demanda real de lo que planean ofrecer. Esto requiere ir más allá de las suposiciones y relacionarse directamente con clientes potenciales para comprender sus necesidades, preferencias y disposición a pagar. Basar las decisiones iniciales en la demanda real ayuda a evitar costosos errores y aumenta las probabilidades de construir un modelo viable.

Las organizaciones deben empezar por aclarar algunas preguntas fundamentales sobre sus clientes potenciales:

- ¿Quiénes son sus clientes objetivo (no solo los y las beneficiarias)?
¿Quién es la persona encargada de tomar las decisiones de compra?
- ¿Qué problemas o dificultades están **experimentando, y cuáles de ellos podría resolver su solución?**
- ¿Cómo están resolviendo o **abordando estos problemas en la actualidad** (piense en soluciones u ofertas alternativas)?
- ¿Están **dispuestos y tienen la capacidad de pagar** por una solución a su problema, y/o ya están pagando por una solución?

Para responder a estas preguntas, las organizaciones pueden utilizar enfoques prácticos y de bajo coste para recabar información:s:

- **Descubrimiento de clientes:**

Realice entrevistas con usuarios potenciales para comprender sus necesidades, comportamientos, motivaciones y alternativas actuales. Busque patrones en las respuestas en lugar de basarse en experiencias individuales.

- **Definir segmentos de clientes:**

Agrupar a los usuarios en segmentos diferenciados con características comunes. Asegurarse de que los segmentos sean lo suficientemente específicos como para diseñar ofertas personalizadas, pero lo suficientemente amplios como para representar una oportunidad de mercado viable.

- **Evaluar la disposición a pagar:**

Analizar si los clientes pagan actualmente por soluciones similares y cuánto pagan por ellas, así como qué precios consideran aceptables. En esta fase, centrarse en obtener información de orientación que en fijar precios exactos.

En la tabla siguiente, encontrará enlaces a guías de fuentes abiertas (en inglés) sobre cada una de estas áreas. Una vez que se comprenden claramente las necesidades y la demanda de los clientes, las organizaciones pueden empezar a probar soluciones. Esto implica desarrollar prototipos sencillos y de bajo coste de la oferta y perfeccionarlos basándose en los comentarios de los usuarios y el comportamiento observado antes de escalar.



WINGS, GUATEMALA, 2025

3 ¿Qué cambios de mentalidad son necesarios?

Cuando se diseñan de forma intencionada, los modelos de emprendimiento social pueden ampliar el acceso, mejorar la sostenibilidad y profundizar el impacto. Sin embargo, muchas organizaciones se enfrentan a barreras y aprehensiones clave en esta etapa. Estas suelen incluir el temor a desviarse de la misión, la preocupación por imponer una carga financiera a los beneficiarios (o la suposición de que no pueden pagar) y la resistencia interna o la falta de compromiso por parte de la dirección y el equipo de trabajo.

Replantear la forma en que las organizaciones conciben los ingresos es uno de los pasos más críticos de este proceso. Sin ello, las organizaciones tienen dificultades para dedicar el tiempo, los recursos y la experimentación necesarios para construir un modelo sostenible. El emprendimiento social rara vez ofrece beneficios inmediatos: requiere paciencia e iteración. Tomarse el tiempo para reflexionar sobre las siguientes preguntas puede ayudar a sacar a la luz supuestos, alinear a los equipos y sentar las bases para un compromiso significativo con los ingresos generados:

- Cuando rechazamos la idea de los ingresos generados, **¿qué supuestos estamos haciendo?**
- **¿Hay algún pequeño paso que podamos dar** para poner a prueba este enfoque sin poner en riesgo nuestros programas principales?
- **¿Para qué utilizaríamos los ingresos adicionales?** ¿Podrían ayudarnos a ampliar el acceso o el alcance de nuestro programa mediante la expansión o la subvención cruzada?



MANO VUELTA, MEXICO, 2022

4 Qué capacidades y recursos se necesitan para que esto sea viable?

El éxito inicial de este proceso depende de desarrollar las capacidades adecuadas para respaldar una aproximación al emprendimiento social. El acompañamiento técnico puede ser útil en este proceso y puede adoptar múltiples formas: algunas organizaciones se benefician del apoyo práctico y la incubación estructurada, mientras que otras pueden preferir el aprendizaje entre pares y el intercambio de conocimientos con otras organizaciones. El enfoque específico importa menos que el resultado: desarrollar las capacidades internas necesarias para diseñar, probar y mantener un modelo de ingresos generados.

A continuación, se presentan cinco capacidades fundamentales que son esenciales para desarrollar y mantener un modelo de ingresos generados a lo largo del tiempo:

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN	POR QUÉ ES IMPORTANTE
Modelamiento financiero	Capacidad para <u>comprender la economía unitaria , los gastos , las fuentes de ingresos , la fijación de precios y punto de equilibrio, así como para probar diferentes escenarios financieros</u>	Determina si el modelo es viable y sirve de base para decisiones clave sobre precios e inversión
Orientación al mercado	Capacidad para <u>interactuar con los clientes, recabar opiniones y adaptar la oferta de productos en consecuencia</u>	Garantiza que el modelo siga siendo relevante y responda a la demanda
Operaciones internas	Procesos claros para la prestación de servicios, <u>la gestión del personal</u> (incluido el desarrollo profesional) y <u>el seguimiento de datos</u>	Permite una implementación coherente y escalable
Creación de narrativas	Capacidad para articular una <u>propuesta de valor</u> clara y <u>convinciente</u> de su modelo de empresa social ante <u>las partes interesadas</u>	Alinea a las partes interesadas y atrae a clientes y financiación, generando impulso para la empresa social
Alineación del liderazgo	Capacidad para crear un entendimiento común entre el equipo directivo y el personal sobre las decisiones relacionadas con el modelo de generación de ingresos	Evita la resistencia interna y garantiza un compromiso sostenido con la empresa social



Alianza Internacional para
la Salud, los Derechos, y la
Justicia Sexual y Reproductiva