

Módulo 8 (Parte 1)

Fundaciones orientadas
a objetivos financieros:
financiación, rentabilidad e
impacto



www.startdsp.eu



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Agencia Nacional para la Cooperación Universitaria Erasmus+. Ni la Unión Europea ni la autoridad que concede la subvención se hacen responsables de los mismos.

Bienvenidos al módulo 8

Fundaciones con fines financieros: financiación, rentabilidad e impacto

¡Bienvenido al módulo 8! En este módulo, exploraremos cómo las finanzas pueden utilizarse como una fuerza para el bien, respaldando tus valores al tiempo que garantizan el éxito de tu negocio.

- Descubrirás cómo construir una base financiera que sea sostenible, estratégica y acorde con tu misión.
- Ya sea a la hora de elegir la financiación adecuada, gestionar los costes o mostrar a los inversores tu impacto, este módulo te ayuda a hacer que el dinero trabaje al servicio de tu propósito.



Descripción general del módulo 8

01

Este módulo está diseñado para dotar a los emprendedores con una misión de los conocimientos y habilidades necesarios para construir unas bases financieras sólidas alineadas con la sostenibilidad, el impacto y el valor a largo plazo. Los alumnos:

explorarán cómo las finanzas pueden contribuir a los objetivos impulsados por una misión y ganarán confianza en la elaboración de presupuestos, la recaudación de fondos y las estrategias de rentabilidad.

02

Al finalizar este módulo, los alumnos comprenderán cómo integrar los principios ESG en la planificación financiera, identificarán oportunidades de financiación alineadas y comunicarán su propósito financiero a las partes interesadas y a los inversores.

Fundamentos de las finanzas sostenibles en las empresas emergentes

Explora cómo las finanzas sostenibles y los principios ESG influyen en la elaboración de presupuestos, la fijación de precios y las decisiones empresariales.

Cómo orientarse entre las oportunidades de financiación para empresas ecológicas

Identifica subvenciones, inversores y plataformas adecuadas para startups ecológicas y digitales con una misión clara.

Este recurso está bajo
licencia CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Agencia Nacional para la Cooperación Universitaria Erasmus+. Ni la Unión Europea ni la entidad que concede la subvención se hacen responsables de los mismos.

Módulo 8 (Parte 1) Elementos de aprendizaje interactivo



Resultados del aprendizaje

Al finalizar este módulo, los alumnos serán capaces de:

Habilidades empresariales: Comprender y aplicar los principios de las finanzas sostenibles en las empresas emergentes. Diseñar presupuestos, modelos de fijación de precios y estrategias de financiación alineados con el propósito y el valor a largo plazo.

Competencias ecológicas: Integrar consideraciones medioambientales y sociales en la toma de decisiones financieras. Utilizar marcos ESG para evaluar el impacto de las estrategias financieras.

Competencias digitales: Utilizar herramientas digitales para planificar presupuestos, mapear la financiación y realizar un seguimiento del rendimiento financiero y ESG. Explorar plataformas de subvenciones, herramientas para inversores y software de modelización de escenarios.





Competencias desarrolladas

01

Habilidades empresariales

Conocimientos financieros, planificación estratégica y toma de decisiones orientada a objetivos (p. ej., elaborar presupuestos alineados con criterios ESG, diseñar modelos de ingresos sostenibles, alinear las decisiones financieras con la misión a largo plazo)

02

Competencias ecológicas

Mentalidad de sostenibilidad, responsabilidad y pensamiento sistémico (p. ej., aplicar el triple resultado a la planificación financiera, tener en cuenta el impacto medioambiental y social en las estructuras de costes)

03

Competencias digitales

Uso de plataformas ESG y herramientas de planificación financiera (por ejemplo, el uso de herramientas digitales de elaboración de presupuestos, aplicaciones de previsión de impacto y paneles de control de sostenibilidad para orientar la estrategia financiera)



Sección 01

Objetivo: Analizar cómo las finanzas sostenibles y los principios ESG influyen en la elaboración de presupuestos, la fijación de precios y las decisiones empresariales.

Fundamentos de las finanzas sostenibles en las empresas emergentes



Por qué las finanzas son importantes en las startups con una misión

Las finanzas no se reducen a elaborar presupuestos y ganar dinero: se trata de hacer realidad tu misión. En una empresa con una misión, las finanzas se convierten en una herramienta para alinear los valores con la acción. Te ayudan a planificar con sensatez, invertir de forma responsable y crecer sin perder de vista tu impacto.

Ideas clave

- La estrategia financiera refleja tus prioridades: cuenta la historia de lo que realmente importa.
- Las finanzas sostenibles ayudan a equilibrar las necesidades a corto plazo con el impacto a largo plazo.
- Una buena gestión del dinero te da la libertad de actuar en consonancia con tu misión.



La paradoja entre el propósito y el beneficio

¿Cómo puedo mantenerme fiel a mi misión... y seguir ganando dinero?

Esta es la paradoja fundamental para todo emprendedor guiado por un propósito. Por un lado, quieres crear una empresa que refleje tus valores.

Por otro lado, necesitas generar ingresos, atraer inversiones y mantener la viabilidad financiera.

Muchas empresas emergentes se ven presionadas a transigir en sus objetivos de impacto en aras del crecimiento o la financiación. Pero no tiene por qué ser una cosa o la otra.

Los beneficios y el propósito no son opuestos: cuando se diseñan estratégicamente, se refuerzan mutuamente.



La paradoja entre propósito y beneficios

Reflexión:

¿En qué nunca estarías dispuesto a ceder, ni siquiera a cambio de más financiación o crecimiento?



¿Qué es la financiación sostenible?

Redefinir las finanzas para lograr un impacto a largo plazo

Las finanzas sostenibles consisten en tomar decisiones financieras que tengan en cuenta factores **ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)**, además de la rentabilidad. Se trata de utilizar el dinero no solo para hacer crecer un negocio, sino también para apoyar a las personas, al planeta y el valor a largo plazo.

Medioambiental	Social	Gobernanza
Impacto en el clima, la biodiversidad, el consumo energético y los residuos	Prácticas laborales, inclusión, beneficio para la comunidad	Transparencia, rendición de cuentas y ética en el liderazgo
Por ejemplo, compras sostenibles, seguimiento de las emisiones de carbono	Por ejemplo: salarios justos, diversidad, abastecimiento ético	Por ejemplo, lucha contra la corrupción, uso responsable de la IA



Medición del éxito en tres dimensiones

Explicación del triple resultado

Las finanzas tradicionales se preguntan: «*¿Hemos obtenido beneficios?»*».

Las finanzas sostenibles preguntan: «*¿Hemos creado valor — desde el punto de vista financiero, social y medioambiental?»*»

Esa es la esencia del **triple resultado (TBL)**:
Personas – Planeta – Beneficios



Medir el éxito en tres dimensiones

Explicación del triple resultado

El triple resultado cambia el objetivo de las empresas, pasando de *la máxima extracción* a *la máxima creación de valor* —en la sociedad, la naturaleza y la economía—.

Personas	Planeta	Beneficios
 Empleados, comunidades, clientes	 Gestión medioambiental	 Resultados financieros
• Salarios justos, lugares de trabajo seguros • Contratación y gobernanza inclusivas • Reinversión en la comunidad	• Bajas emisiones y residuos • Uso de energías renovables • Diseño y abastecimiento circulares	• Fuentes de ingresos sostenibles • Viabilidad financiera a largo plazo • Reinversión en la misión



Por qué el triple resultado es importante para las empresas emergentes

La sostenibilidad no es solo cosa de las grandes empresas. Es una ventaja para ti como start-up.

- 1. Genera confianza desde el principio:** los consumidores, los inversores y los socios esperan cada vez más transparencia y un modelo de negocio basado en valores. El triple resultado te ayuda a demostrar que te lo tomas en serio, desde el primer día.
- 2. Atrae el apoyo adecuado:** muchas subvenciones e inversores exigen ahora criterios ESG. Alinearte con el triple resultado hace que tu start-up sea más financiable y esté mejor preparada para el futuro.
- 3. Toma mejores decisiones:** Equilibrar los objetivos sociales, medioambientales y financieros te ayuda a anticipar riesgos, evitar desviaciones de la misión y crecer de forma responsable.

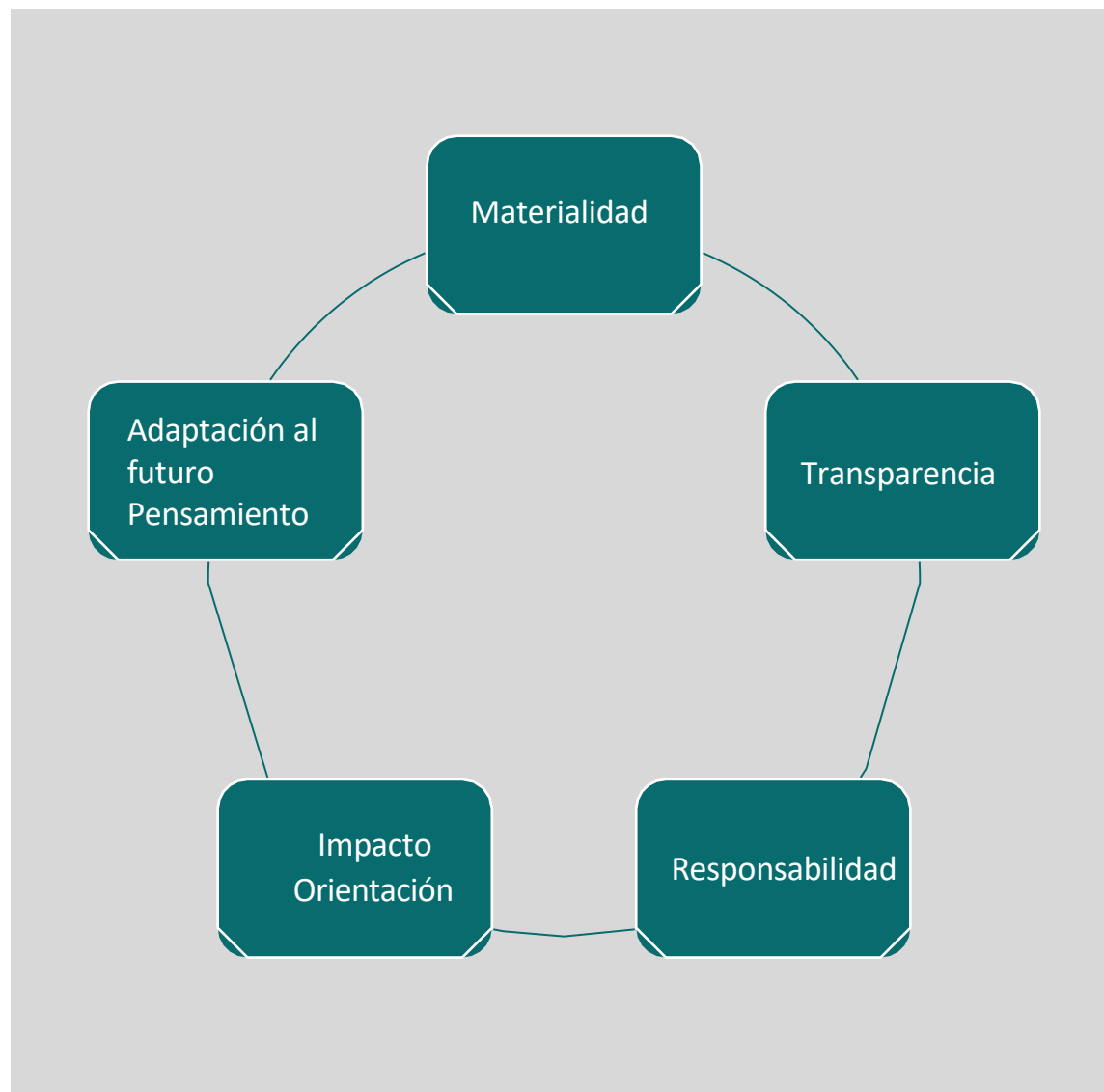


Triple Resultado

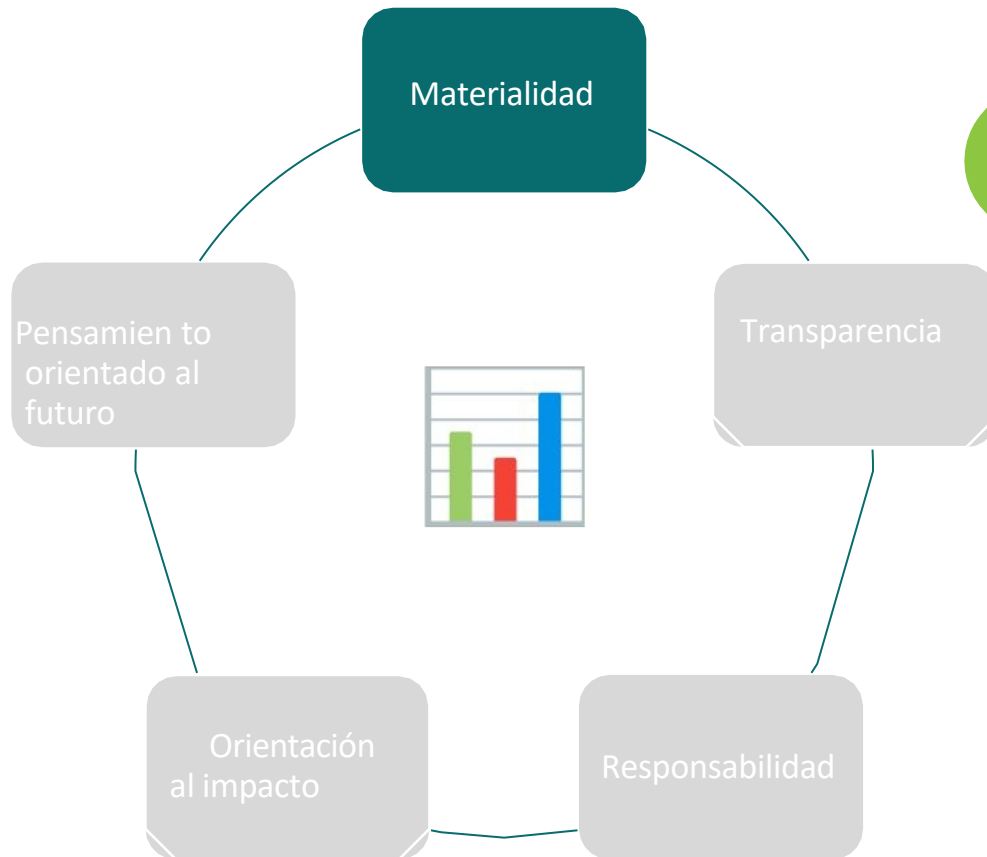
Reflexión:

¿Cómo mediré el éxito más allá del dinero?





Los 5 principios de las finanzas sostenibles



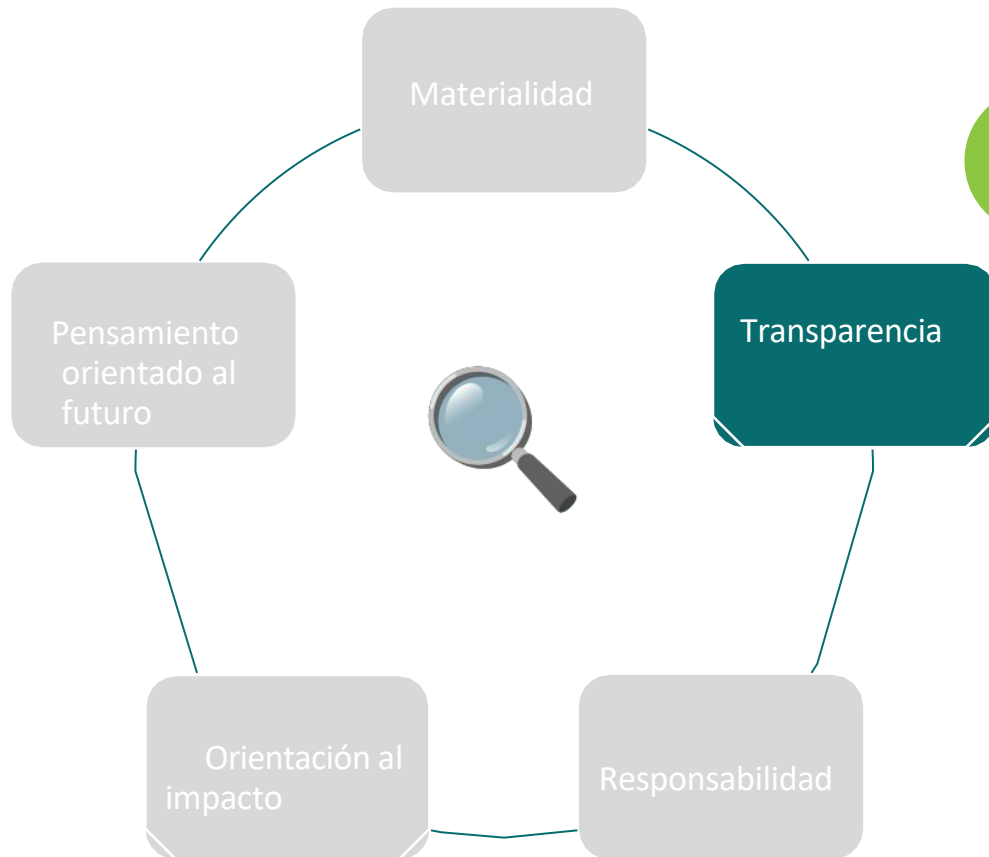
01

Materialidad: centrarse en lo que realmente importa:

Las decisiones financieras deben tener en cuenta los riesgos y oportunidades relacionados con los criterios ESG.



Los 5 principios de las finanzas sostenibles



02

Transparencia: ser abierto

Mostrar transparencia ante las partes interesadas sobre cómo se genera, se gasta y se invierte el dinero, especialmente en lo que respecta al impacto social y medioambiental.



Los 5 principios de las finanzas sostenibles



03

Responsabilidad: actuar de forma ética

Gestionar el dinero de forma ética y evitar prácticas que perjudiquen a las comunidades o a los ecosistemas.



Los 5 principios de las finanzas sostenibles



04

Orientación al impacto: utilizar el dinero para alcanzar objetivos

Las finanzas deben respaldar actividades que generen resultados positivos cuantificables.



Los 5 principios de las finanzas sostenibles



05

Visión de futuro: orientación a largo plazo

Planificar con vistas al valor a largo plazo, no solo a los rendimientos a corto plazo: alinearse con los objetivos climáticos, de equidad e innovación.



Criterios ESG: qué significan para las empresas emergentes

Del cumplimiento normativo a la ventaja competitiva

ESG = Medioambiental, Social y de Gobernanza. Estos tres pilares ayudan a los inversores, financiadores y clientes a evaluar si tu start-up es realmente sostenible o si solo está utilizando palabras de moda.

Para las empresas emergentes, los criterios ESG no tienen que ver con la burocracia. Se trata de tomar decisiones inteligentes, éticas y orientadas al futuro desde el principio.



Criterios ESG: cómo se aplican en el día a día

Entender el ESG es importante. Pero es al ponerlo *en práctica* donde se produce el impacto. Esta diapositiva muestra cómo las startups pueden integrar los principios medioambientales, sociales y de gobernanza en sus decisiones cotidianas.

Medioambiental 	Social 	Gobernanza 
Elige proveedores de bajo impacto	Redacta anuncios de empleo inclusivos	Da a conocer la misión de tu empresa
Utiliza energías renovables siempre que sea posible	Paga salarios justos, incluso en las primeras etapas	Documenta los procesos de toma de decisiones
Diseña pensando en la circularidad o la reciclabilidad	Recopilar las opiniones de los clientes y actuar en consecuencia	Evitar las «métricas de vanidad» en los informes para los inversores



Evita el «greenwashing»

Genera confianza a través de acciones auténticas

El «greenwashing» es cuando una empresa exagera o finge sus esfuerzos en materia de sostenibilidad para dar una buena imagen, sin llevar a cabo cambios reales.

- Para las empresas emergentes, esto resulta especialmente arriesgado: puede dañar su reputación y romper la confianza de los inversores o los clientes.



Evita el «greenwashing»

La sostenibilidad no es solo cosa de las grandes empresas. Es una ventaja para ti como start-up.

Afirmaciones vagas

«Respetuoso con el medio ambiente» o «sostenible» sin más explicaciones.

Exagerar las pequeñas acciones

Destacar los envases reciclables mientras se ignoran las malas condiciones laborales.

Sin datos, sin pruebas

 No medir ni publicar tu impacto (social o medioambiental).



Sé transparente: muestra tu impacto, no solo tus intenciones.



Respalda tus afirmaciones con datos o herramientas de terceros.



Céntrate en el progreso, no en la perfección y comparte tu proceso de aprendizaje con sinceridad.



¿Qué es la modelización financiera empresarial?

Diseñar un motor financiero que refleje tu misión

Un **modelo de negocio financiero** describe *cómo* tu empresa genera ingresos, gestiona los costes y aporta valor. En el caso de las startups con una misión, esto va más allá: alinea los ingresos con **los valores**, integra **el impacto** en la toma de decisiones y fomenta la resiliencia a largo plazo.



¿Qué es la modelización de negocios financieros?

Un modelo de negocio financiero sostenible responde a las siguientes preguntas:

1. **Fuentes de ingresos:** ¿cómo vas a obtener ingresos? ¿Quién paga y por qué?
2. **Estructura de costes:** ¿cuáles son tus principales gastos? ¿Cuánto cuesta generar tu impacto?
3. **Creación de valor:** ¿qué valor ofreces —desde el punto de vista financiero, social y medioambiental?
4. **Socios clave:** ¿Quién apoya tu misión y refuerza tu modelo financiero?



Estructura de costes: pensar más allá de los beneficios

En un modelo de negocio financiero, tu estructura de costes define cuánto cuesta gestionar tu negocio y ofrecer tu valor.

- **En el caso de las empresas con una misión**, no se trata solo de recortar costes, sino de comprenderlos, priorizarlos y gestionarlos de forma responsable.



Estructura de costes: los costes fijos en las startups con una misión

Los costes fijos son los gastos predecibles y recurrentes que tu empresa debe cubrir independientemente del volumen de ventas. Estos costes definen tu **tasa de consumo mensual**, es decir, la cantidad mínima necesaria para mantener tus operaciones en marcha.

- Para las empresas con una misión, no se trata solo de minimizar estos costes. Se trata de asegurarse de que reflejen tus **valores**, respalden tu **misión** y ayuden a construir una **base sólida**.



Perspectiva estratégica

Tus costes fijos son lo **primero que evalúan los financiadores e inversores**, ya que muestran si puedes sobrevivir y crecer.

Consejo estratégico para empresas con un propósito: busca costes fijos que ofrezcan **un valor en múltiples niveles**; por ejemplo, un espacio de trabajo inclusivo que también potencie tu marca.



Estructura de costes: costes fijos en startups con una misión

Categoría (Ejemplos)	Ejemplos	Perspectiva de sostenibilidad
Alquiler y suministros	Oficina, espacio de coworking, energía	¿Es el espacio eficiente desde el punto de vista energético? ¿Utilizas proveedores de energía verde?
Salarios del personal	Fundadores, empleados a tiempo completo	¿Pagas salarios justos y dignos? ¿Das prioridad a la inclusión?
Suscripciones	Herramientas de software, plataformas	¿Apoyas la tecnología ética (por ejemplo, respetuosa con la privacidad)?
Seguros y banca	Responsabilidad civil, salud, comisiones bancarias	¿Sus proveedores de servicios cumplen con los estándares éticos?
Equipos y licencias	Portátiles, herramientas de diseño, derechos de propiedad intelectual	¿Adquieres tecnología duradera y reparable? ¿Compartes herramientas?



Estructura de costes: los costes variables y su impacto ético

Los costes variables varían en función de cuánto produzcas o vendas. Se trata de *gastos vinculados al crecimiento*, pero conllevan **decisiones éticas** que afectan a tu huella medioambiental y a tu impacto social.

→ A medida que tu start-up crezca, estos costes aumentarán. La forma en que los gestionas determinará si el crecimiento se ajusta a tu propósito.



Perspectiva estratégica

Los costes variables pueden crecer más rápido que los ingresos si no se planifican cuidadosamente, especialmente en modelos de negocio circulares o éticos.

Consejo para una estrategia orientada a un propósito: da prioridad a la ética escalable, es decir, a sistemas que sigan siendo responsables incluso a medida que crezca tu base de clientes.



Estructura de costes: los costes variables y su impacto ético

Categoría	Ejemplos	Perspectiva de sostenibilidad
Materiales	Envases, ingredientes, componentes del producto	¿Son reciclables, de origen local, de bajas emisiones o de comercio justo?
Producción	Costes de fabricación, impresión	¿Subcontratas a productores éticos? ¿Consumo energético?
Envío y entrega	Mensajería, embalaje, combustible	¿Puedes reducir las emisiones? ¿Utilizas servicios de distribución locales?
Uso digital	Alojamiento web, almacenamiento en la nube, volumen de correo electrónico	¿Servidores ecológicos? ¿Infraestructura tecnológica eficiente desde el punto de vista energético?



Estructura de costes: costes medioambientales y sociales ocultos

No todos los costes aparecen en tus facturas.

Muchos de los mayores riesgos a largo plazo para tu misión y tu reputación provienen de **costes ocultos, especialmente los impactos medioambientales y sociales**.

→ Se trata de los **costes derivados de los daños que no has presupuestado** —*emisiones, explotación, desigualdad*— y que, si se ignoran, pueden provocar reacciones negativas, regulaciones o el fracaso de tu misión.



Perspectiva estratégica

Ignorar los costes ocultos suele acarrear consecuencias visibles: demandas, boicots, agotamiento de los empleados o pérdida de la confianza de los inversores.

Consejo para una estrategia orientada a un propósito: haz visible lo invisible y reduce de forma proactiva el daño antes de que se convierta en un lastre.



Estructura de costes: costes ambientales y sociales ocultos

Categoría	Ejemplos	Por qué es importante
Emisiones de carbono	Transporte, centros de datos, producción	Contribuyen al impacto climático; serán objeto de regulación (p. ej., el CBAM de la UE)
Residuos y sobreproducción	Existencias sin vender, residuos de embalaje, devoluciones	Generan residuos en vertederos y pérdida de energía — también afecta al coste por unidad
Explotación laboral	Salarios injustos en las cadenas de suministro subcontratadas	Riesgo legal y reputacional, especialmente en mercados conscientes
Sesgo en los algoritmos	Herramientas o plataformas de IA que excluyen o discriminan	Daño social oculto: afecta a la inclusión y la confianza
Repercusiones en la salud mental	Horas extras no remuneradas, cultura laboral tóxica	Afecta a tu equipo, a la rotación de personal y a la productividad a largo plazo



Estructura de costes: inversiones específicas en materia de ESG

Si bien algunos costes consumen recursos, otros son **inversiones estratégicas**, especialmente cuando refuerzan tu desempeño en materia medioambiental, social o de gobernanza (ESG).

→ Es posible que estas inversiones específicas en ESG no generen ingresos inmediatos, pero fomentan la confianza, reducen el riesgo y atraen a financiadores con una visión afín.

Para las empresas emergentes con una misión, **invertir en impacto no es opcional: es fundamental.**



Perspectiva estratégica

Estas inversiones pueden aumentar los costes a corto plazo, pero crean valor a largo plazo a través de la resiliencia, la credibilidad y el acceso a la financiación ética.

Consejo de estrategia orientada a un propósito: destina recursos presupuestarios de forma deliberada al impacto. Si no se financia, no se llevará a cabo.



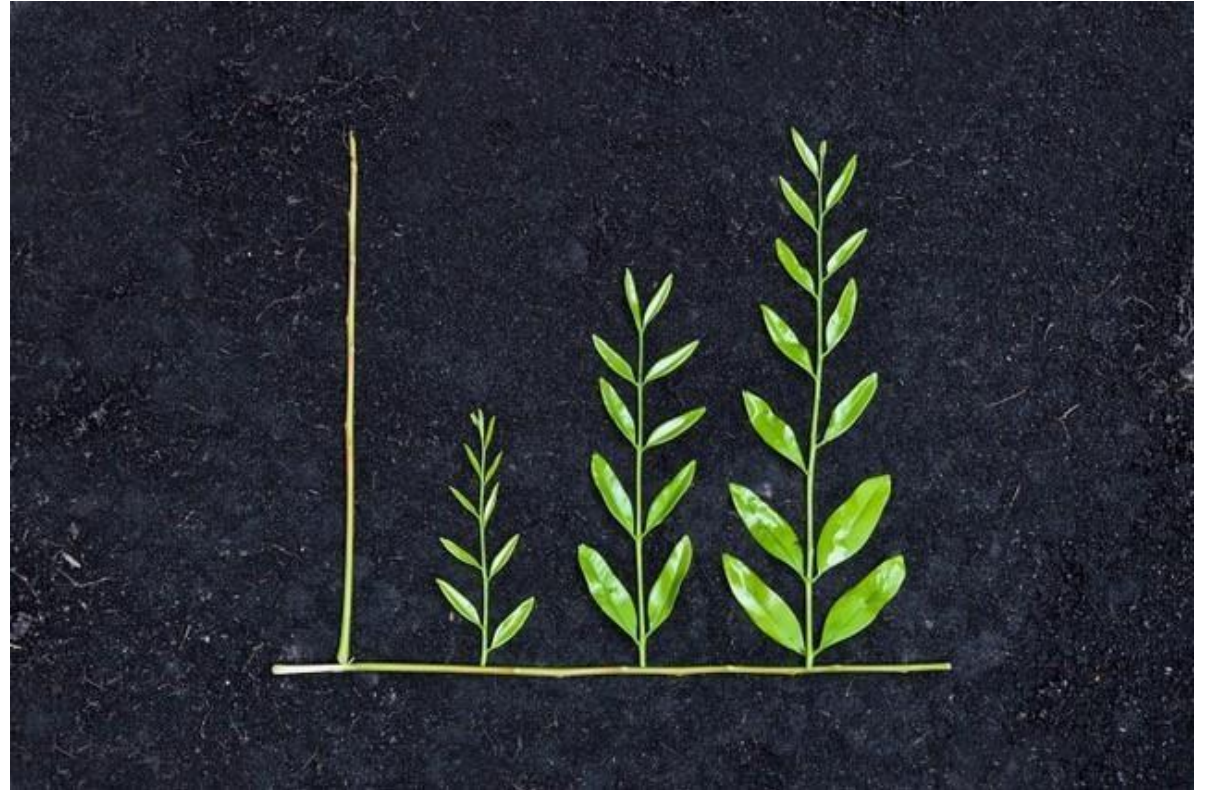
Estructura de costes: inversiones específicas en materia de ESG

Categoría	Ejemplos	Impacto/Valor
Certificaciones de sostenibilidad	B Corp, Etiqueta Ecológica de la UE, Comercio Justo	Generar confianza entre los consumidores y los inversores; demostración de nuestro compromiso
Responsabilidad digital	Revisiones éticas de la IA, herramientas de ciberseguridad	Protege los datos de los usuarios y reduce los riesgos legales y éticos
Formación e inclusión	Prácticas de contratación que promueven la diversidad, liderazgo inclusivo	Fomentan la innovación, la equidad y la retención
Herramientas de medición del impacto	Cuadros de mando ESG, herramientas de seguimiento de emisiones de carbono, sistemas de indicadores clave de rendimiento (KPI) sociales	Demuestran que no solo afirmas que generas impacto, sino que lo mides



Estructura de costes: costes de cumplimiento normativo, jurídicos y relacionados con el riesgo

Estos costes protegen tu licencia de explotación, facilitan el acceso al mercado (p. ej., CE, accesibilidad) y generan confianza entre los inversores (información ESG, RGPD). Presupuestarlos con antelación evita costosas adaptaciones posteriores.



Estructura de costes: costes de cumplimiento normativo, jurídicos y relacionados con el riesgo

Tipo	Ejemplos	Por qué es importante
Aspectos legales y licencias	Registro mercantil, marcas registradas, contratos	Garantiza la legitimidad jurídica y protege tu marca
Información sobre ESG	Informes de impacto, información no financiera (p. ej., SFDR, CSRD)	Imprescindibles para la financiación, la confianza y el cumplimiento normativo futuro
Protección de datos	Herramientas del RGPD, seguimiento de consentimientos, ciberseguridad	Evitar multas, proteger a los usuarios y mantener la confianza digital
Normas de producto y seguridad	Marcado CE, auditorías de salud y seguridad, cumplimiento de la accesibilidad	Requisitos necesarios para vender determinados productos o operar de forma ética



Estructura de costes: los costes de oportunidad en las empresas

Cada vez que dices «sí» a algo, estás diciendo «no» a otra cosa.

Esa es la esencia del **coste de oportunidad**, y es uno de los **factores financieros** más **subestimados** en las empresas emergentes en fase inicial.

→ Para los emprendedores con una misión, comprender el coste de oportunidad significa reconocer no solo la pérdida de ingresos, sino también la pérdida **de impacto, energía, enfoque y alineación**.



Perspectiva estratégica

Decir «no» es una habilidad financiera. Protege tu concentración y tus valores.

Consejo estratégico para emprendedores con un propósito: No confundas el ajetreo con el progreso. Alinea cada decisión con tu propósito y tus prioridades.



Lienzo del modelo de negocio sostenible (SBMC)

El lienzo del modelo de negocio sostenible te ayuda a diseñar un negocio que integre el propósito en cada parte de tu creación y entrega de valor. Es una adaptación del clásico lienzo del modelo de negocio, pero añade **dimensiones medioambientales, sociales y éticas**.

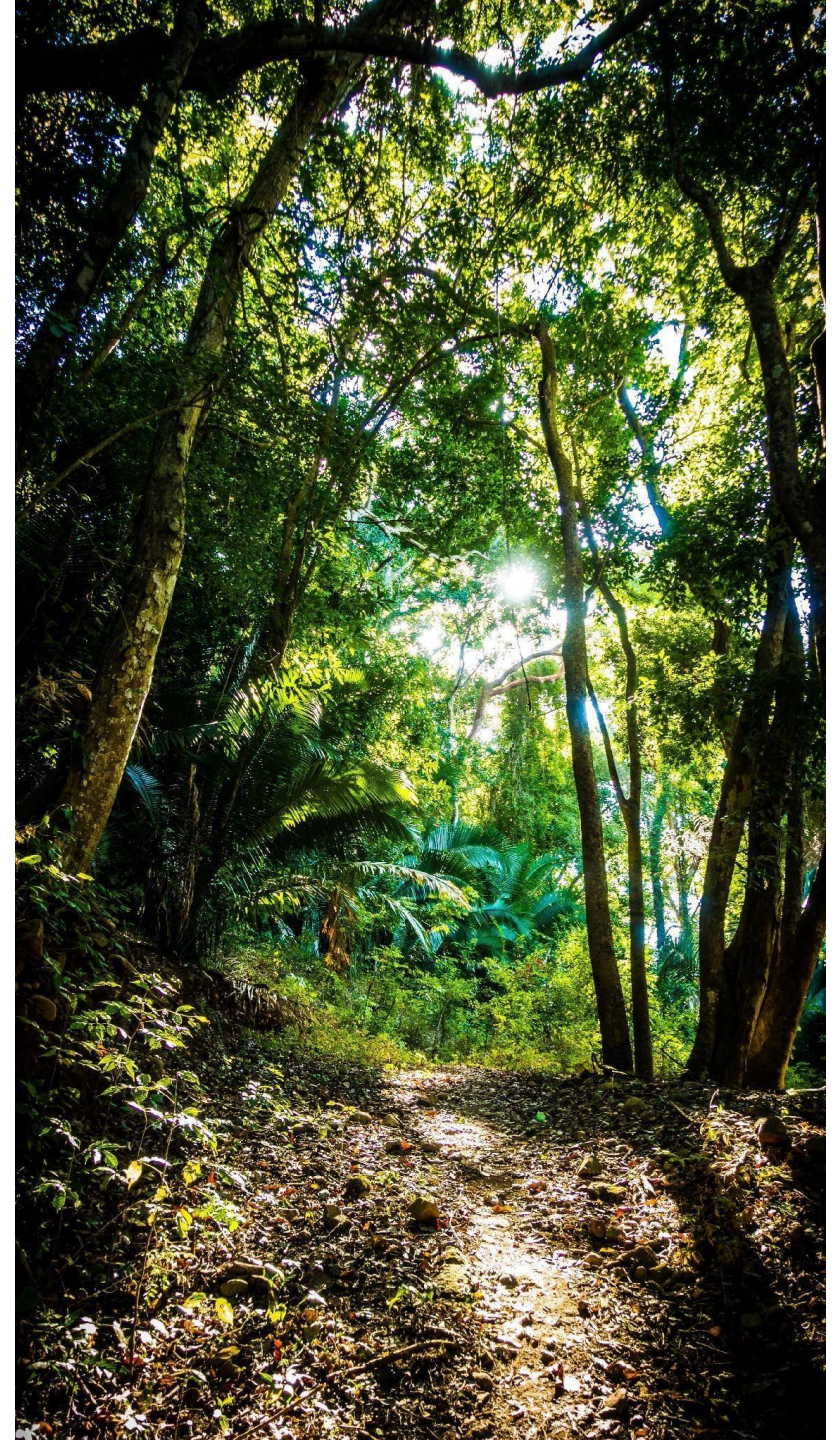
No se trata de cambiar tu misión, sino de garantizar que tus **operaciones la reflejen**.



¿Qué es el lienzo del modelo de negocio?

El lienzo del modelo de negocio (BMC) es una herramienta estratégica que te ayuda a describir cómo tu negocio crea, entrega y captura valor, todo ello en una sola página.

Es muy utilizado por start-ups, aceleradoras e inversores, ya que ofrece una visión clara y holística de tu modelo de negocio. Consta de las siguientes dimensiones:



¿Qué es el Business Model Canvas?

1. Segmentos de clientes: ¿Para quién estás creando valor? ¿Cuáles son sus necesidades?	6. Recursos clave: ¿Qué necesitas (personas, tecnología, activos) para aportar valor?
2. Propuesta de valor: ¿Qué problema resuelves? ¿Por qué les importa a los clientes?	7. Actividades clave: ¿Qué <i>hacéis</i> cada día para cumplir vuestra propuesta?
3. Canales: ¿Cómo llegas a tus clientes y les aportas valor?	8. Alianzas clave: ¿Quién te ayuda a cumplir tu propuesta? ¿Qué puedes externalizar o crear de forma conjunta?
4. Relaciones con los clientes: ¿Cómo atraes, retienes y atiendes a tus clientes?	9. Estructura de costes: ¿Cuáles son tus costes más importantes? ¿Dónde están los riesgos?
5. Fuentes de ingresos: ¿Cómo generas ingresos a partir de tu valor?	

Canvas de modelo de negocio sostenible (SBMC): diferencias con respecto al Canvas de modelo de negocio tradicional

Sección del lienzo	Enfoque en la sostenibilidad
Propuesta de valor	¿Qué cambio positivo generas —para las personas, el planeta y los beneficios?
Socios clave	¿ Actúan de forma ética ? ¿Están en consonancia con tus objetivos de impacto?
Estructura de costes	¿Has tenido en cuenta los costes medioambientales y sociales , y no solo los financieros?
Fuentes de ingresos	¿Están tus fuentes de ingresos en consonancia con tus valores ?
Relaciones con los clientes	¿Fomentas la inclusión, la equidad y la confianza a largo plazo ?
Canales	¿Son tus métodos de distribución respetuosos con el medio ambiente, accesibles y éticos?

Educación en el espíritu
empresarial



Segmentos de clientes

A quién prestas servicio y quién más se ve afectado

Identifica los segmentos principales y secundarios, así como a aquellos que se ven afectados de forma indirecta (comunidad, proveedores).

Perspectiva de sostenibilidad: inclusión de usuarios desatendidos; evitar la exclusión desde el diseño.

Preguntas clave:

- ☐ ¿Quién se beneficia más?
- ☐ ¿Quién está excluido actualmente?

Consejo: Crea dos perfiles: uno *sensible al impacto* y otro *sensible al precio*.



Propuesta de valor

Tu propuesta de valor define el beneficio fundamental que ofreces a tus clientes: el problema que resuelves o la oportunidad que creas. Es la razón por la que la gente elige tu producto o servicio frente a otras alternativas.

Perspectiva de sostenibilidad:

- ¿Tu propuesta de valor genera un impacto social o medioambiental positivo?
- ¿Estás resolviendo un problema del mundo real, y no solo un vacío en el mercado?
- ¿Es tu solución accesible, ética e inclusiva?

Preguntas clave:

- ☐ ¿Cuál es el valor más importante que generas y para quién?
- ☐ ¿Cómo contribuye tu solución a tu misión y a tus valores?



Cómo llegas a los clientes, vendes, entregas y prestas asistencia: de principio a fin

Los canales son tus **vías de acceso a los clientes** a lo largo de todo el recorrido: conocimiento → evaluación → compra → entrega → posventa. En una empresa con un propósito claro, el «**cómo**» es tan importante como el «**qué**»: tus canales deben minimizar el impacto medioambiental, proteger la privacidad y facilitar el acceso.

Concienciación

Marketing de contenidos, colaboraciones, relaciones públicas, comunidades

Evaluación

Demostraciones en directo, versiones de prueba, páginas explicativas transparentes

Compra

Tienda online, distribuidor, marketplace, factura

Entrega

Gestión digital de pedidos, recogida, mensajería, centro local

Chat de **posventa**, reparación/re carga, preguntas frecuentes, foro de la comunidad



Canales: *cómo llegar a los clientes, vender, entregar y ofrecer asistencia, de principio a fin*

Los canales son tus **vías de acceso a los clientes** a lo largo de todo el recorrido:

concienciación → evaluación → compra → entrega → posventa.

En una empresa con un propósito, el «**cómo**» es tan importante como el «**qué**»: tus canales deben minimizar el impacto medioambiental, proteger la privacidad y facilitar el acceso.

Perspectiva de sostenibilidad:

- Da prioridad a las entregas con bajas emisiones de carbono (mensajeros en bicicleta, envíos agrupados, días de recogida).
- Utiliza herramientas digitales accesibles y que respeten la privacidad (sin «dark patterns»).
- Fomenta la reparación, la recarga y las devoluciones circulares a nivel de canal (no solo del producto).

Indicadores clave de rendimiento (KPI) a supervisar:

- Tasa de conversión por etapa (concienciación → compra), tasa de devoluciones, emisiones de CO₂e por paquete en la entrega, CSAT/NPS tras la atención al cliente.
- Porcentaje de pedidos realizados mediante métodos con bajas emisiones de carbono; porcentaje de

Actividad rápida (1-2 min):

Errores habituales:

- ☐ **Estrategia de «estar en todas partes»** → altos costes, gran huella ecológica, falta de enfoque.
- ☐ **Subcontratar a plataformas** que chocan con tus valores (mano de obra, datos, comisiones).
- ☐ **Considerar el servicio posventa como un centro de costes** en lugar de un canal de impacto (reparación, reutilización).

Marca un canal existente al que vas a restar importancia (gran huella/poca confianza) y otro canal que contribuya a la misión y que vas a poner a prueba el mes que viene.



Relaciones con los clientes

Confianza, retención y cocreación en el co

Las relaciones definen **cómo** interactúas con los clientes: captación, fidelización y atención al cliente.

Las iniciativas orientadas a un propósito utilizan las relaciones para **educar, co-crear y mantener** el cambio de comportamiento (reparar, rellenar, reutilizar).

Modos de relación (elige y combina)

Autoservicio

Excelente documentación,
tutoriales en vídeo,
Preguntas frecuentes

Comunidad

Discord/Slack, quedadas
locales,

Asistencia personaliza da

Llamadas de
bienvenida, por
ejemplo,

Co-creación

grupos beta, consejos
de usuarios, votación
abierta sobre la hoja de
ruta



Relaciones con los clientes

Confianza, fidelización y cocreación

Las relaciones definen **cómo** interactúas con los clientes: captación, fidelización y atención. Las empresas con un propósito utilizan las relaciones para **educar, cocrear y mantener** el cambio de comportamiento (reparar, rellenar, reutilizar).

Perspectiva de sostenibilidad:

- Crea comunidades de reparación y recarga, y recompensa el cuidado a largo plazo.
- Ofrecer asistencia inclusiva (lenguaje sencillo, texto alternativo, subtítulos, múltiples formas de contacto).
- Practicar una transparencia radical (publicar métricas de impacto y errores o limitaciones).

Indicadores clave de rendimiento (KPI) a supervisar:

- Porcentaje de retención, **tasa de compras repetidas o recargas**, crecimiento y participación de la comunidad, **motivos de baja**, porcentaje de consultas resueltas mediante el autoservicio.



Actividad rápida (1-2 min):

Errores habituales:

- **Priorizar las «nuevas ventas»** frente al mantenimiento o la reparación.
- **Ocultar los errores;** la confianza se erosiona rápidamente en los mercados impulsados por una misión.

Redacta un ritual que vayas a mantener (por ejemplo, «AMA mensual de impacto» o «Sábado de reparaciones»).

Define quién es el responsable y la métrica de éxito.



Fuentes de ingresos

Obtener ingresos de formas que refuercen tu misión

Los ingresos deben **Alinea los incentivos** con tus valores. Considera modelos que **premien la longevidad, el cuidado y el acceso**, en lugar del volumen y el desperdicio.

Modos de relación (elige y combina):

Suscripción / «como servicio»:
ingresos estables; diseño orientado al valor continuo, no a la obsolescencia.

Basado en el uso / por tramos: pagar por el valor; evitar penalizar a los usuarios con bajos ingresos.

Reparación / reacondicionamiento / reventa:
ingresos derivados de la longevidad.

Recarga / consumibles de bajo impacto:
ingresos recurrentes pero circulares.

Licencias / B2B / API: amplía el impacto a través de socios.

Híbrido + donaciones: para iniciativas sociales o mejoras comunitarias.



Fuentes de ingresos

Obtener ingresos de forma que refuercen tu misión

Los ingresos deben **alinear los incentivos** con tus valores.

Plantéate modelos que **premien la durabilidad, el cuidado y el acceso**, en lugar del volumen y el despilfarro.

Ejemplos:

- La suscripción de reparación (4 € al mes) incluye diagnóstico prioritario y descuento en piezas.
- Suscripción de recargas con entrega consolidada y de bajas emisiones de carbono.
- Licencia de panel de control de impacto B2B para clientes empresariales.

Indicadores clave de rendimiento (KPI) a supervisar: **margen bruto** por línea de negocio, **LTV/CAC**, **porcentaje de ingresos procedentes de la economía circular y la reparación**, porcentaje de subvención para los niveles de acceso, tasa de morosidad.



Recursos clave

Las personas, la tecnología, los datos y los activos que lo hacen posible

Los recursos son los **factores clave que lo hacen posible**: habilidades, tecnología, datos, propiedad intelectual, equipamiento y reputación. En una empresa guiada por un propósito, la elección de los recursos refleja tu **ética**.

Personas y competencias

Equipo diverso, remuneración justa, inclusión; seguridad y bienestar

Tecnología y datos

Una infraestructura segura que priorice la privacidad;

Activos físicos

Equipamiento duradero y reparable; compartido o

Propiedad intelectual y marca

Licencias abiertas siempre que sea posible;

Relaciones

- Universidades, laboratorios, proveedores, clientes clave



Recursos clave

Las personas, la tecnología, los datos y los activos que lo hacen posible

Los recursos son los **factores clave que lo hacen posible**: habilidades, tecnología, datos, propiedad intelectual, equipamiento y reputación. En una iniciativa impulsada por un propósito, la elección de los recursos refleja tu **ética**.

Ejemplos:

- Nombra a un responsable de datos e impacto que se encargue de las métricas, la privacidad y las fichas de modelos.
- Alquila equipos con condiciones de mantenimiento y reparación en lugar de adquirir material frágil.

Indicadores clave de rendimiento (KPI) a supervisar:

- **Métricas de diversidad**, retención, tiempo de resolución de incidencias, **consumo energético del sistema**, incidencias de seguridad, porcentaje de activos reparados frente a sustituidos.



Actividades clave

El trabajo repetible que aporta valor e impacto

Las actividades son aquellas **tareas que debes realizar de forma excelente**: diseño, abastecimiento, producción, operaciones de la plataforma, ventas, servicio y elaboración de informes. Haz que el impacto **sea operativo**, no algo secundario.

Diseño orientado a la longevidad y la circularidad

Datos responsables

(consentimiento, privacidad, comprobaciones de sesgos, documentación de modelos).

Abastecimiento

(auditorías éticas, logística con bajas emisiones de carbono).

Servicio

(procedimientos de reparación, asistencia inclusiva).

Medición y presentación de informes

(Métricas ESG en las operaciones rutinarias).



Actividades clave

El trabajo repetible que aporta valor e impacto

Los recursos son los **factores clave que lo hacen posible**: habilidades, tecnología, datos, propiedad intelectual, equipamiento y reputación. En una iniciativa impulsada por un propósito, la elección de los recursos refleja tu **ética**.

Ejemplos:

- Reunión mensual «Parar/Empezar/Continuar» para eliminar las tareas de bajo impacto.
- Lista de comprobación de preparación para reparaciones integrada en el control de calidad antes del lanzamiento.

Indicadores clave de rendimiento (KPI) a supervisar: tasa de defectos/devoluciones, tiempo de respuesta de las reparaciones, emisiones de CO₂e de la logística de alcance 3, satisfacción del cliente con el servicio y tasa de superación de auditorías.



Alianzas clave

Amplía tus capacidades sin comprometer tus valores

Los socios te ayudan a **ofrecer mejores resultados**: proveedores, fabricantes, empresas de logística, organismos de certificación, universidades, aceleradoras, redes de reparación y entidades financiadoras. Considera las colaboraciones como **relaciones reguladas**, no solo como proveedores.

Proveedores éticos

(mano de obra y
materiales
verificados)

Logística sostenible

(bicicleta,
vehículos
eléctricos,
agrupación de
envíos)

Redes de reparación y reacondicionamiento

(prolongar la vida útil
del producto)

Laboratorios académicos y de I+D

(materiales, ACV, ética
de la IA)

Financiadores con objetivos afines

(capital paciente,
condiciones de
impacto)



Alianzas clave

Amplía tus capacidades sin comprometer tus valores

Los socios te ayudan a **ofrecer mejores resultados**: proveedores, fabricantes, empresas de logística, organismos de certificación, universidades, aceleradoras, redes de reparación y entidades financiadoras. Considera las colaboraciones como **relaciones reguladas**, no solo como proveedores.

Aspectos esenciales de la gobernanza:

- ✓ **Proveedores éticos** (mano de obra y materiales verificados)
- ✓ **Logística sostenible** (bicicletas, vehículos eléctricos, consolidación de envíos)
- ✓ **Redes de reparación y reacondicionamiento** (prolongar la vida útil del producto)
- ✓ **Laboratorios académicos y de I+D** (materiales, ACV, ética de la IA)
- ✓ **Financiadores alineados con la misión** (capital paciente, condiciones de impacto)



Alianzas clave

Amplía tus capacidades sin renunciar a tus valores

Los socios te ayudan a **ofrecer mejores resultados**: proveedores, fabricantes, empresas de logística, organismos de certificación, universidades, aceleradoras, redes de reparación y entidades financiadoras.

Considera las colaboraciones como **relaciones reguladas**, no solo como proveedores.

Ejemplos:

- Cooperativa local de reparaciones con reparto de ingresos; narración conjunta de historias.
- Laboratorio universitario para el ensayo de materiales sostenibles (financiado con subvenciones).

Indicadores clave de rendimiento (KPI) a supervisar: porcentaje de gasto con socios verificados, tasa de superación de auditorías, número de incidentes causados por socios, emisiones por envío.



Recursos

El módulo 8 ofrece un conjunto seleccionado de recursos financieros prácticos diseñados para ayudar a los emprendedores con una misión a gestionar con confianza la financiación, la rentabilidad y el impacto a largo plazo.

Estos recursos no son meramente teóricos ni prácticos. Son herramientas que ayudan a los alumnos **a tomar decisiones financieras informadas, en consonancia con su misión y la sostenibilidad.**



Aprovechar las herramientas digitales

Entre las herramientas digitales clave y los fundamentos para las finanzas sostenibles en las



IA y análisis de datos

Se utilizan para procesar datos complejos no financieros, mejorar la presentación de informes ESG, supervisar el impacto medioambiental y optimizar



Blockchain y tecnología de registro distribuido (DLT)

Aporta transparencia a las cadenas de suministro, permite la realización de ofertas de tokens de seguridad ecológicos (STO)



Plataformas de préstamos y financiación colectiva

Las plataformas (como los préstamos entre particulares) proporcionan a las empresas emergentes acceso a una financiación sostenible

Aprovechar las herramientas digitales

Estas tecnologías ayudan a salvar la brecha entre las operaciones empresariales tradicionales y la necesaria transición hacia una economía baja en carbono.



IoT (Internet de las cosas)

Permite el seguimiento en tiempo real del uso de los recursos, lo que favorece unas operaciones eficientes desde el punto de vista energético.



Modelos de negocio digitales

Las startups están aprovechando modelos nativos digitales y de bajos recursos que, por su propia naturaleza, favorecen la sostenibilidad y una rápida escalabilidad.

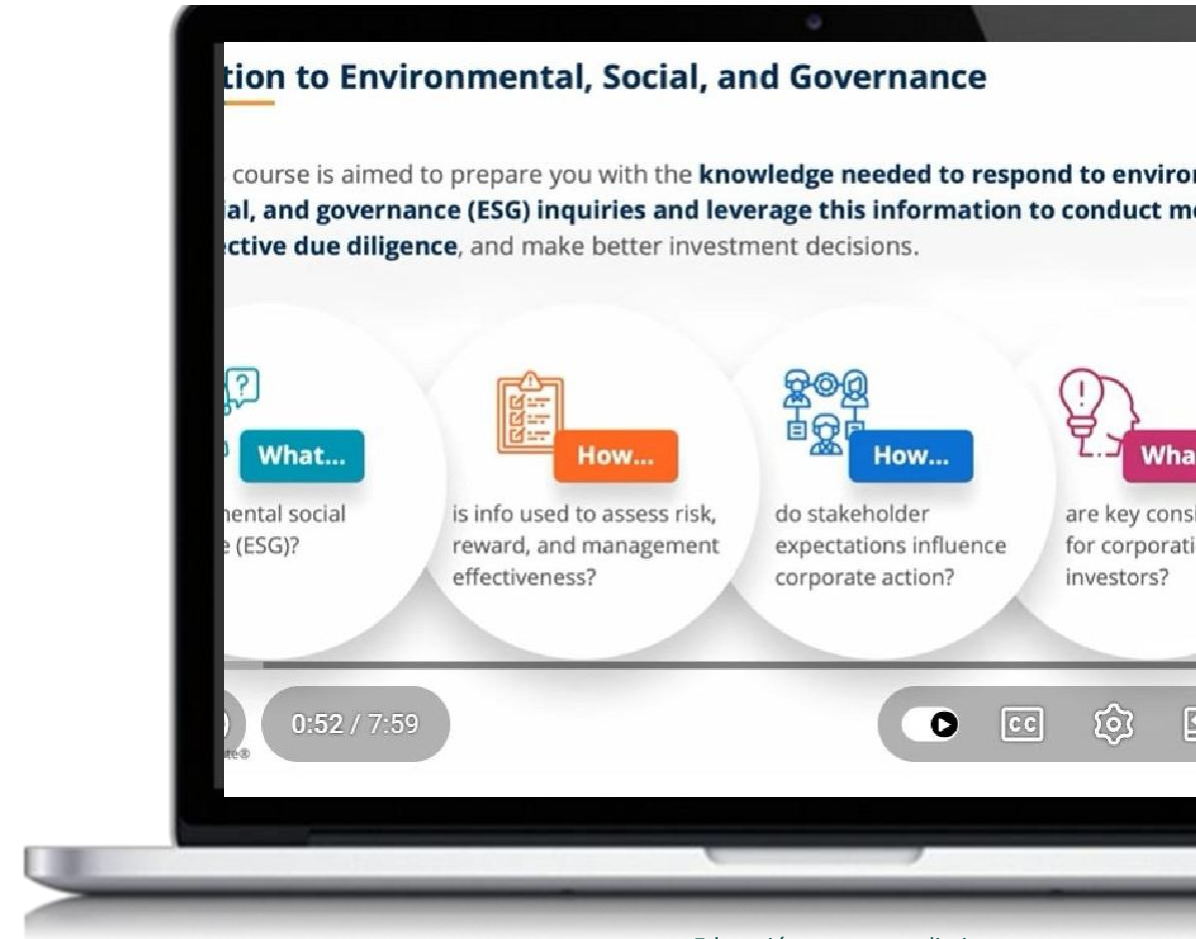
Vídeo: Fundamentos de ESG: Finanzas e inversión sostenibles

¿Quieres entender qué es ESG (medioambiental, social y de gobernanza) y cómo influye en las finanzas, la inversión y la estrategia empresarial? Este avance del curso «Fundamentos de ESG» de CFI te ayudará a aprender los conceptos de finanzas sostenibles en los que se basan las empresas y los inversores.

Lo que aprenderás:

- ❖ Los principios básicos de la inversión ESG y la sostenibilidad corporativa
- ❖ Cómo influye el ESG en los resultados financieros y la gestión de riesgos
- ❖ La normativa y la presentación de informes en materia de ESG

[Haz clic para ver el vídeo](#)



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=IA3ZXMRAxNY>

Educación en emprendimiento



Vídeo: Finanzas sostenibles para startups

La financiación sostenible tiene como objetivo alinear las prácticas de préstamo e inversión con los objetivos de sostenibilidad, ya que parte de la base de que las operaciones financieras pueden tener una influencia considerable en el medio ambiente y la sociedad.

Las finanzas sostenibles para startups consisten en incorporar consideraciones medioambientales, sociales y de gobernanza en las estrategias financieras y los procesos de toma de decisiones, con el fin de respaldar la viabilidad a largo plazo y generar un impacto social positivo. Puedes obtener más información en nuestro blog

[Haz clic para ver el vídeo](#)



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=CiHf1kchlZw>



Descargar el kit de herramientas: Hoja de ruta para las finanzas sostenibles

SBFN son las siglas de Sustainable Banking and Finance Network (Red de Banca y Finanzas Sostenibles).

El «Kit de herramientas de la SBFN: Elaboración de hojas de ruta para las finanzas sostenibles» es un documento práctico y completo que ofrece a los miembros de la SBFN y a otros usuarios una herramienta fácil de usar para diseñar y poner en práctica hojas de ruta para las finanzas sostenibles. Los usuarios se beneficiarán de este kit de herramientas para agilizar la elaboración de hojas de ruta para las finanzas sostenibles y acelerar la movilización de capital a la velocidad y a la escala necesarias para

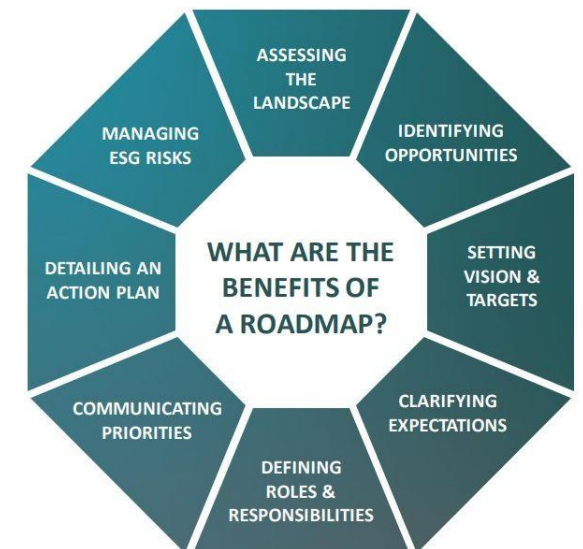
Table of Contents	
Introduction	6
Chapter 1. Fundamentals of a sustainable finance roadmap	14
Chapter 2. Process to develop a sustainable finance roadmap	28
Chapter 3. Content and measures to include in a sustainable finance roadmap	39
Chapter 4. Case studies and lessons from SBFN member countries	77
Annex I: Sample roadmap table of contents and template	101
Annex II: Useful additional resources	104
Annex III: Definitions	110



Why develop a roadmap? (cont.)

Lessons from SBFN members have shown that **sustainable finance roadmaps** serve **multiple important functions**:

- **Assessing the current sustainable finance landscape** in a country and identifying gaps, barriers, and areas that require further intervention and action.
- **Identifying opportunities to leverage existing actions** and channel increased financial flows to priority sectors that represent the largest financing need.
- **Setting a vision and target** to accelerate the development of a more sustainable financial system.
- **Clarifying expectations** from the market and preparing financial institutions for future transitions.
- **Detailing an action plan** with timelines, actions, key actors, and resources to reach the vision and target.
- **Defining and aligning the roles of different stakeholders**, including policymakers, supervisors, industry associations, financial institutions, corporations, international development organizations, civil society, academia, and other financial sector participants to enhance policy coherence and collaboration.
- **Communicating sustainable finance priorities** to a broad set of stakeholders, both nationally and internationally, and sending a political signal for commitment and action.



Descargar informe: Navegando por el laberinto energético

Navegando por el laberinto energético

¿Cuáles son los próximos pasos en la transición energética?

Descarga el informe para descubrir cómo 500 empresas están reforzando su resiliencia energética, con el fin de reducir costes y alcanzar el objetivo de cero emisiones netas.

Consigue consejos prácticos para mejorar la resiliencia

A medida que el laberinto energético se vuelve más complejo, descubre las medidas que están adoptando las empresas resilientes desde el punto de vista energético para mantenerse proactivas, estables y capaces de

cumplir sus objetivos en materia de costes energéticos y



Descarga los kits de herramientas: Kits de herramientas de sostenibilidad

Por qué las pymes deben comprender y comprometerse con una agenda de sostenibilidad.

Adoptar un cambio sostenible ofrece a las pymes importantes oportunidades para reducir costes, atraer talento e inversiones para desarrollar su negocio, diferenciarse de la competencia y mejorar la reputación de su marca. [La serie de guías prácticas de la ACCA, elaboradas en colaboración](#) con Profit Impact —y, en particular, la [serie sobre sostenibilidad para pymes](#)— tiene como objetivo apoyar a las pymes en las siguientes áreas:

- alinear los objetivos empresariales con los ODS de las Naciones Unidas
- el código de conducta de la cadena de suministro para pymes
- desmitificar la gestión medioambiental

Small businesses - a lifeline to global economies



SMEs represent about 90% of businesses and more than 50% of employment worldwide being a lifeline to global economies.

To continue playing this essential role in creating jobs opportunities as well as enhancing livelihoods, small businesses rely heavily on support for access to finance, information, and small-business support eco-systems. The Covid-19 crisis has reconfirmed this vital role of accountants as trusted advisors to small businesses and it has also accelerated smaller accountancy firms to transform further of small businesses world

Policy and insights report

Related downloads

Download PDF1.07MB
Mapping your business goals to the relevant UN SDGs

Download PDF1.24MB
Supply Chains: Code of conduct

Download PDF1.78MB

Accountants and SMEs creating a sustainable world



Policy and insights report

Related downloads

Download PDF7.79MB
How SMEs can create a more sustainable world - ACCA and CA ANZ Playbook

Download PDF5.14MB
Accountants and SMEs creating a sustainable world. Stories.

Download PDF2.62MB
Accountants and SMEs creating a sustainable world. SME community views.

SMEs and sustainability: Why act now?

SMEs represent about 90% of businesses and more than 50% of employment worldwide and global environmental and social challenges can only be addressed appropriately with small business sector fully involved. Given the growing amount of regulatory and business requirements related to sustainable practices and reporting in SME sector- legislation, investors, supply chain, clients, talent- it is important to address the topic in a short term perspective to future

Descargar kits de herramientas: Kits de herramientas de sostenibilidad

Objetivo del kit de herramientas

Proporcionar un marco general y unas directrices que ayuden a las pequeñas y medianas

(«pymes») a analizar y evaluar su preparación para obtener financiación de los bancos.

Objetivos del kit de herramientas

- Detallar las principales prácticas empresariales y de gestión de riesgos que los bancos suelen tener en cuenta a la hora de evaluar a las pymes
- Sensibilizar a las pymes sobre lo que se considera un buen gobierno corporativo
- Ayudar a las pymes a prepararse para cumplir con los requisitos de información empresarial que



SME TOOLKIT

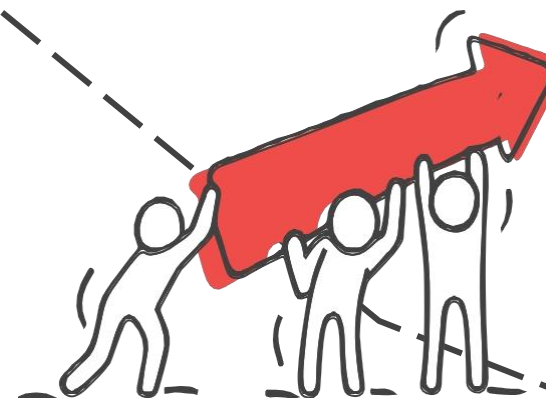


Módulo 8 (Parte 2)

Sección 2: Cómo aprovechar las oportunidades de financiación para empresas ecológicas

**Has completado... Módulo 8
(Parte 1)**

Sección 1: Fundamentos de las finanzas en las empresas emergentes



**A continuación
viene...**