



Módulo 9

Mantener el éxito:
conciliar los beneficios
con los objetivos

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 9: Mantener el éxito: equilibrar los beneficios con el propósito

Mantener una empresa guiada por un propósito significa crecer **sin comprometer** los valores.

Este módulo pone en práctica ese equilibrio mediante cuadros de mando de la «triple cuenta de resultados» (TBL), alertas tempranas de desviación de la misión, medidas de control de gobernanza, fijación ética de precios, contabilidad y presentación de informes de impacto, escenarios de riesgo y una hoja de ruta de sostenibilidad de un año, de modo que el éxito financiero **refuerce** el propósito.



Educación y desarrollo



Descripción general del módulo 9

Este módulo dota a los emprendedores guiados por un propósito de las herramientas necesarias para mantener el crecimiento sin comprometer sus valores.

Los alumnos convertirán la misión en resultados medibles utilizando cuadros de mando de la «triple cuenta de resultados» (TBL), indicadores clave de rendimiento (KPI) equilibrados y una gobernanza ética.

Practicarán cómo detectar a tiempo cualquier desviación de la misión, diseñar medidas de protección, simular escenarios que concilien beneficios y propósito, y elaborar una hoja de ruta de sostenibilidad de un año que mantenga las finanzas sólidas y el impacto sea creíble.

01

Equilibrio entre propósito y beneficios

Aprende los principios fundamentales y las medidas de protección prácticas para que el beneficio y el propósito se refuercen mutuamente en lugar de competir entre sí.

02

De las métricas a la gestión: TBL y cuadros de mando

Elabora un cuadro de mando de la Triple Resultado y un panel de indicadores clave de rendimiento (KPI) equilibrado (indicadores adelantados y atrasados) con responsables, valores de referencia y periodicidad.

03

Mantener el éxito en la práctica

Aplica la planificación de escenarios, la fijación ética de precios y una gobernanza alineada con los inversores para crear una hoja de ruta de un año que proteja la misión y la viabilidad



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., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit. Ni la Unión Europea ni la autoridad que concede la subvención se hacen responsables de los mismos.

Módulo 9: Elementos de aprendizaje interactivo



Resultados del aprendizaje

Al finalizar este módulo, los alumnos serán capaces de:

- **Habilidades empresariales:** evaluar y desarrollar modelos para la sostenibilidad financiera y de la misión; diseñar medidas de protección escalables; tomar decisiones de compensación basadas en datos.
- **Competencias ecológicas:** integrar indicadores clave de rendimiento (KPI) medioambientales y sociales en el crecimiento; aplicar principios de valor a largo plazo.
- **Competencias digitales:** utilizar paneles de control y herramientas de simulación de escenarios para supervisar la viabilidad y los riesgos; comunicar los resultados de forma creíble.



Competencias desarrolladas

01

Competencias empresariales

Traducir el objetivo en limitaciones operativas (medidas de seguridad) y rutinas de decisión.

Diseñar y gestionar un sistema de rendimiento (KPI → evaluaciones → acciones).

02

Competencias ecológicas

Definir métricas de resultados (no solo de productos) con valores de referencia y objetivos.

Evaluar el crecimiento desde la perspectiva del triple resultado (personas, planeta, beneficio).

03

Competencias digitales

Implementa un panel de control que combine el impacto y las finanzas;

Elaborar un informe de impacto de una página con fuentes y periodicidad de actualización.



Sección 01

Objetivo: Establecer la mentalidad y los principios fundamentales; enmarcar la perspectiva del TBL y la paradoja (los beneficios permiten cumplir la misión; la misión genera confianza y resiliencia).

Un futuro
sostenible: viabilidad
y rentabilidad



Equilibrio entre propósito y beneficio

Los beneficios impulsan la supervivencia y la reinversión; el propósito genera confianza, talento y capacidad de resistencia.

- El objetivo no es elegir uno de los dos, sino diseñar un **sistema** en el que la rentabilidad y el propósito **se refuercen** mutuamente.
- **En esta sección encontrarás herramientas prácticas:** cuadros de mando TBL, paneles de indicadores clave señales de alerta temprana ante desviaciones de la misión, medidas de control de gobernanza, fijación ética de precios y una hoja de ruta de un año.



El cuadro de mando de la triple cuenta de resultados (TBL)

Gestionar → Personas → Planeta → Beneficios en una sola vista

Un **cuadro de mando TBL** permite visualizar la creación de valor en las dimensiones **financiera, social y medioambiental**. Úsalo para revisiones mensuales y documentos para el consejo de administración.

Definiciones:

- **Personas:** valor para los empleados, los clientes y la comunidad (remuneración justa, inclusión, seguridad, accesibilidad).
- **Planeta:** impacto medioambiental de la fabricación, la distribución y la prestación de servicios (energía, emisiones, residuos, economía circular).
- **Beneficios:** viabilidad financiera (márgenes, autonomía financiera, amortización, tesorería).



Cuadro de mando de la triple cuenta de resultados (TBL)

Gestión → Personas → Planeta → Beneficios en una sola vista

Un **cuadro de mando TBL** permite visualizar la creación de valor en las dimensiones **financiera, social y medioambiental**. Úsalo para revisiones mensuales y documentos para la junta directiva.

Ejemplo (rellénalo con tus cifras):

- **Beneficios:** % de margen bruto, liquidez (meses), amortización del CAC (meses)
- **Personas:** % de puestos de trabajo con salario digno, eNPS de los empleados, NPS de los clientes, puntuación de accesibilidad (WCAG)
- **Planeta:** kg de CO₂e por pedido, % de reparaciones/recargas frente a productos nuevos, % de proveedores verificados

Cómo utilizarlo: Elige **entre 3 y 5 métricas por pilar** / Establece una **referencia y un objetivo trimestral** / Añade **una medida correctiva** si una métrica está en rojo.

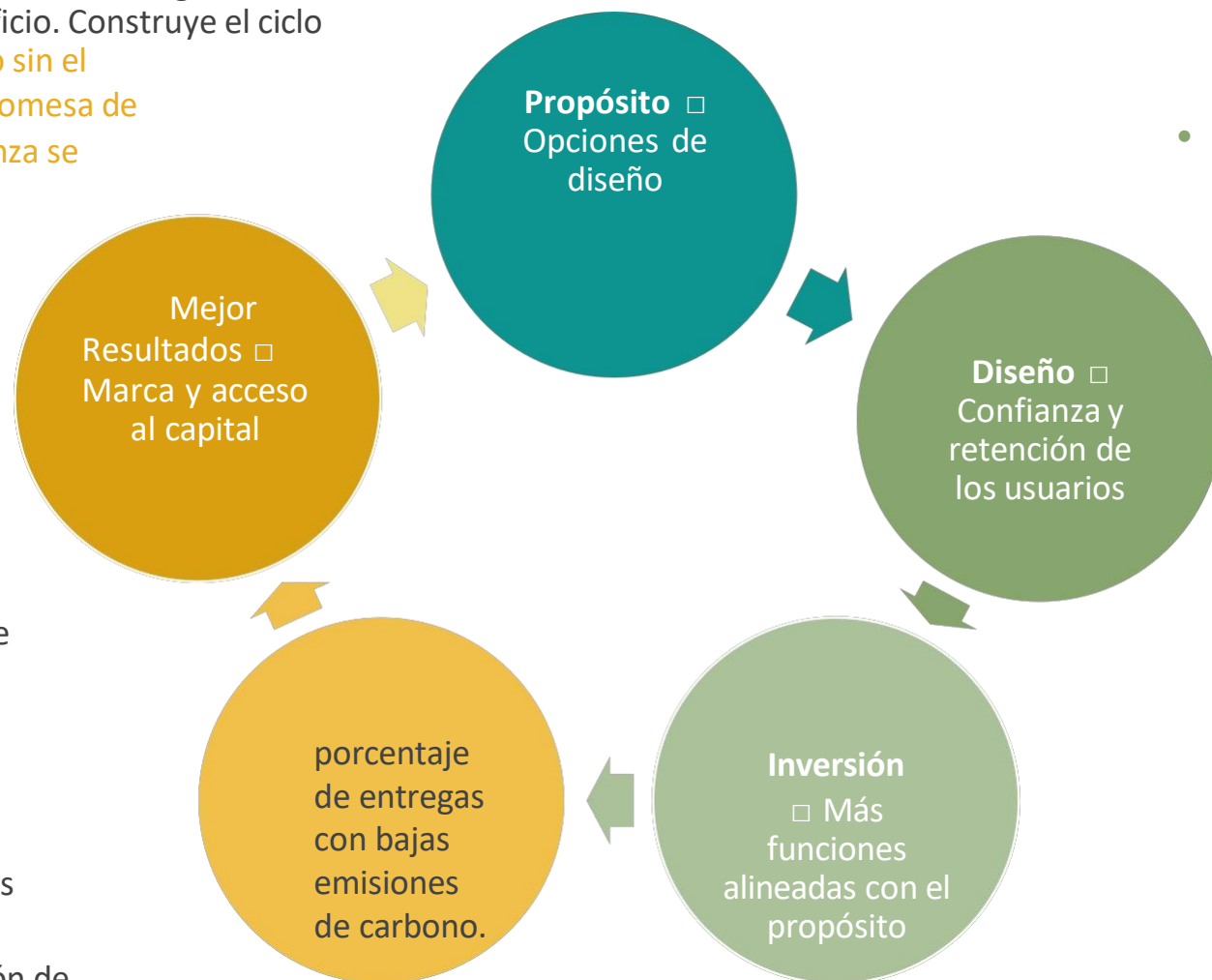
Errores comunes: métricas de vanidad, falta de responsable, falta de periodicidad.



El ciclo virtuoso de «beneficios y propósito»

El beneficio financia la misión; la misión se gana la confianza que impulsa el beneficio. Construye el ciclo a propósito. **Dar cualquier paso sin el demás rompe el ciclo (p. ej., promesa de reparación sin SLA → la confianza se resquebraja).**

- **Medida:** informe trimestral sobre el TBL; cláusulas vinculantes relacionadas con el impacto.
- **Datos:** coste del capital; conversión en subvenciones/capital riesgo de impacto.
- **Acción:** ampliar la red de reparaciones; auditorías a proveedores; canales con bajas emisiones de carbono.
- **Indicadores:** tasa de superación de auditorías; kg de CO₂e por pedido;



- **Acción:** ofrecer servicios de reparación y recarga; publicar datos y directrices sobre ética en IA.
- **Evidencia:** % de productos reparados o rellenados

- **Acción:** notas de transparencia; Acuerdos de nivel de servicio (SLA); experiencia de usuario (UX) accesible.
- **Indicadores:** NPS/eNPS; tasa de abandono; índice de superación de accesibilidad.
- **Acción:** reducir la presión de captación; invertir en calidad.
- **Indicadores:** amortización del CAC; margen bruto; meses de autonomía financiera.

Barandillas: convertir los valores en normas aplicables

¿Por qué son necesarias las barreras de seguridad?: el crecimiento genera presión para tomar atajos.

Las barreras de seguridad son **límites acordados previamente que permiten** a los equipos actuar con rapidez **sin** incumplir la misión.

Restricción de la misión

Cualquier cambio en la finalidad o en la política ética requiere la aprobación **del fundador y de un organismo independiente.**

Pacto sobre indicadores clave de impacto:

informar trimestralmente sobre **tres indicadores clave de resultados**

Norma de destino de los ingresos

Destinará al menos **un X %** del presupuesto a reparaciones, recargas, circulación o seguridad y cumplimiento normativo

Código de socios

Trabajar únicamente con proveedores que cumplan las normas **laborales y medioambientales;**

Política de IA/datos

Sin «patrones oscuros»; documentar los modelos; notificar los incidentes



El cuadro de mando de KPI equilibrado

Objetivos que guían las decisiones diarias

Los cuadros de mando convierten la estrategia en **directrices operativas**. Equilibra **los indicadores adelantados** (acciones que controlas) con **los indicadores atrasados** (resultados).

Plantilla (ejemplos):

- **Advance:** % de pedidos a través de canales con bajas emisiones de carbono; n.º de reparaciones completadas; % de acuerdos de nivel de servicio (SLA) cumplidos; n.º de auditorías a proveedores este mes
- **Retrasados:** % de margen bruto; % de abandono; kg de CO₂e por pedido; % de puestos con salario digno; % de flujos accesibles superados

Ritmo y responsabilidad:

Consejo: Una pantalla, **entre 8 y 12 KPI como máximo**. Indica quiénes son los responsables de los datos.

- **Semanalmente:** reunión de equipo (KPI principales)
- **Mensual:** dirección (resultados rezagados + medidas)
- **Trimestral:** consejo de administración/inversores (TBL +



Desviación de la misión: señales de alerta temprana

Detectar la erosión del valor antes de que se convierta en estrategia

La desviación de la misión suele manifestarse en **patrones** antes de que se produzca un fracaso sonado.

→ Presta atención a estas señales:

Señales (ejemplos):

- Los incentivos de ventas favorecen la sustitución frente a la reparación o la recarga.
- Los precios o los requisitos de acceso excluyen a los usuarios a los que dices prestar servicio.
- Las métricas de impacto desaparecen de las reuniones mensuales o de los informes a los inversores.
- Aparecen atajos por parte de los proveedores sin revisión ética.
- «Ya lo arreglaremos más adelante» se convierte en la norma en materia de privacidad,

seguridad o accesibilidad. **Guía de respuesta:**

- Inicia una **revisión de valores** (30 minutos): identifica la tensión, cuantifica la disyuntiva.
- Aplica la «**prueba de la barrera de seguridad**» (siguiente diapositiva).
- Registra una **medida correctiva** indicando el responsable y la fecha.



Barandillas de gobernanza para un crecimiento ético

Reglas sencillas que evitan compromisos costosos

Las medidas de control convierten los valores en **criterios que condicionan las decisiones**, de modo que los equipos puedan actuar con rapidez **y seguridad**. Ejemplos:

- **Bloqueo de la misión:** los cambios en la declaración de objetivos requieren la aprobación del fundador y de un consejero independiente.
- **Compromiso sobre los KPI de impacto:** se debe informar trimestralmente sobre **tres KPI de resultados**; el incumplimiento de la presentación de informes da lugar a un debate en el consejo de administración.
- **Norma de uso de los ingresos:** $\geq X$ % del presupuesto debe destinarse a reparación, reposición, circularidad o cumplimiento normativo y seguridad.
- **Código de socios:** solo se trabajará con proveedores que cumplan las normas **laborales y medioambientales**; auditoría anual.
- **Política de IA y datos:** nada de «dark patterns»; fichas de modelos para funciones de gran impacto; notificación de incidentes en un plazo máximo de 72 horas.

→ **Práctica:** Elige **dos** medidas de control para formalizar este trimestre.



Fijación de precios para lograr impacto y viabilidad

Diseña precios que reflejen el valor y la ética

Una fijación de precios ética equilibra **el acceso, los incentivos y la transparencia de los costes**. **Kit de herramientas (frases):**

- **Precios por niveles:** Nivel estándar + Nivel de acceso (en función de los ingresos, para estudiantes, para la comunidad).
- **Servicios adicionales alineados con el valor:** plan de reparación o suscripción de recarga para garantizar la durabilidad.
- **Transparencia sobre el coste real:** mostrar los componentes del coste y a qué se destina la financiación (p. ej., fondo de reparaciones, auditorías).
- **Modelo de subvenciones:** utilizar subvenciones o premios para financiar el acceso o la primera reparación. **Ejemplo:**
 - Tarifa básica de SaaS: 19 € al mes; **tarifa de acceso: 9 €** para ONG y estudiantes; **complemento de reparación: 3 €**; publicación de **una nota anual sobre el impacto en los precios**.

→ **Errores comunes:** fijar un precio demasiado bajo para la oferta principal; ocultar comisiones; forzar las actualizaciones.



Sección 02

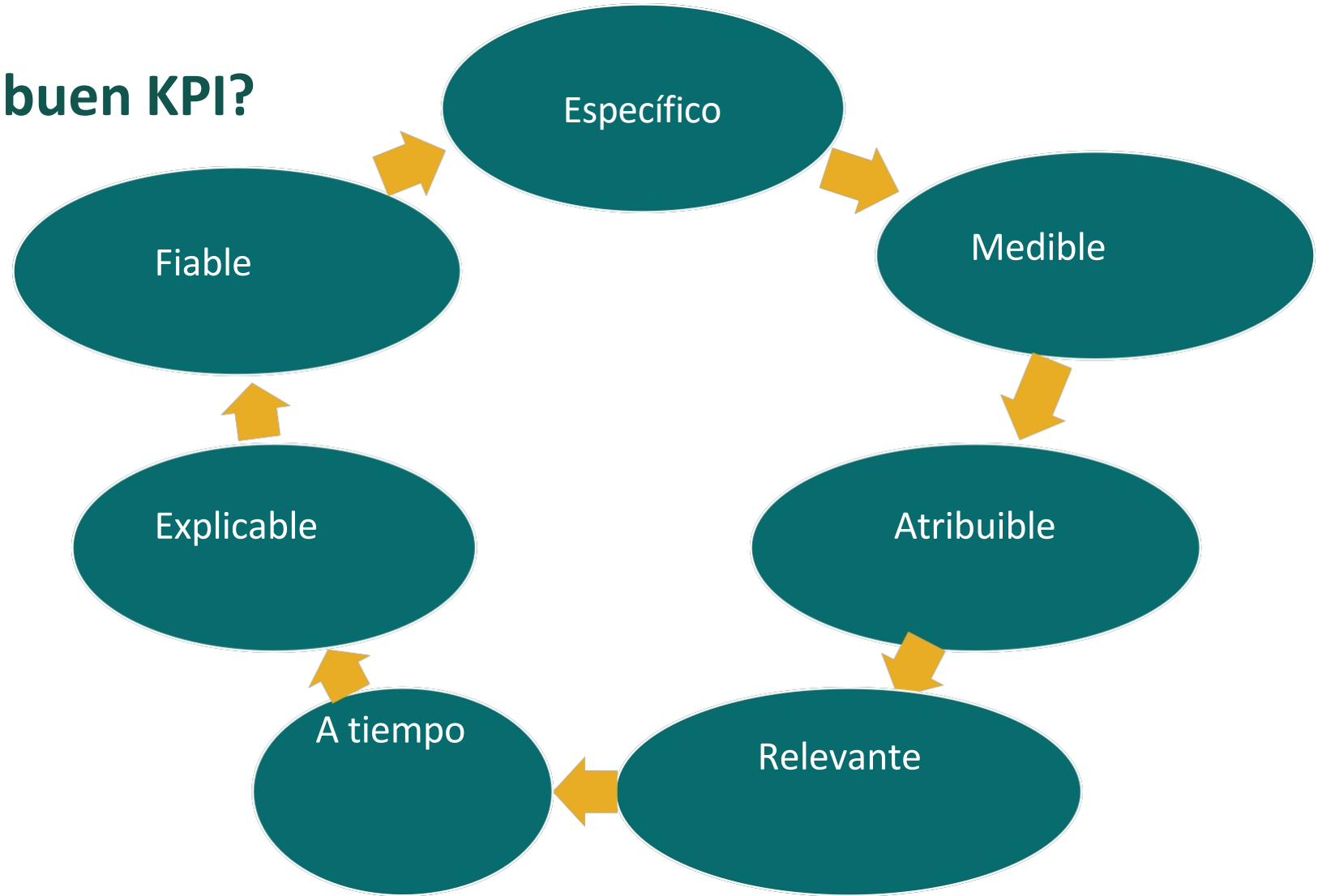
Convertir los valores
en resultados visibles y
evaluables

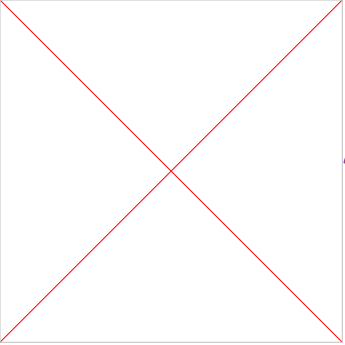
De las métricas a la gestión

¿Qué caracteriza a un buen KPI?

Un KPI solo es útil si **sirve de guía para la toma de decisiones**. Utiliza la prueba **S.M.A.R.T.E.R.**

Errores habituales:
métricas de vanidad,
múltiples responsables,
definiciones cambiantes.





Actividad: Crea tu cuadro de mando TBL

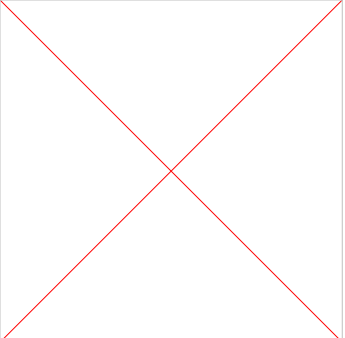
Personas → Planeta → Beneficios

Biblioteca de inicio

- **Personas:** % de puestos con salario digno; NPS de clientes; tasa de cumplimiento de accesibilidad (WCAG); eNPS
- **Planeta:** kg de CO₂e por pedido; porcentaje de reparaciones/recargas frente a productos nuevos; porcentaje de proveedores auditados y que superan la auditoría
- **Beneficios:** % de margen bruto; amortización del CAC (meses); liquidez (meses)
- **Pasos:** 1) Seleccionar métricas 2) Establecer una referencia 3) Establecer el objetivo trimestral 4) Asignar un responsable 5) Elegir la periodicidad.

Elige entre 3 y 5 métricas por pilar. Empieza por lo que puedas medir ahora y mejora los métodos más adelante.

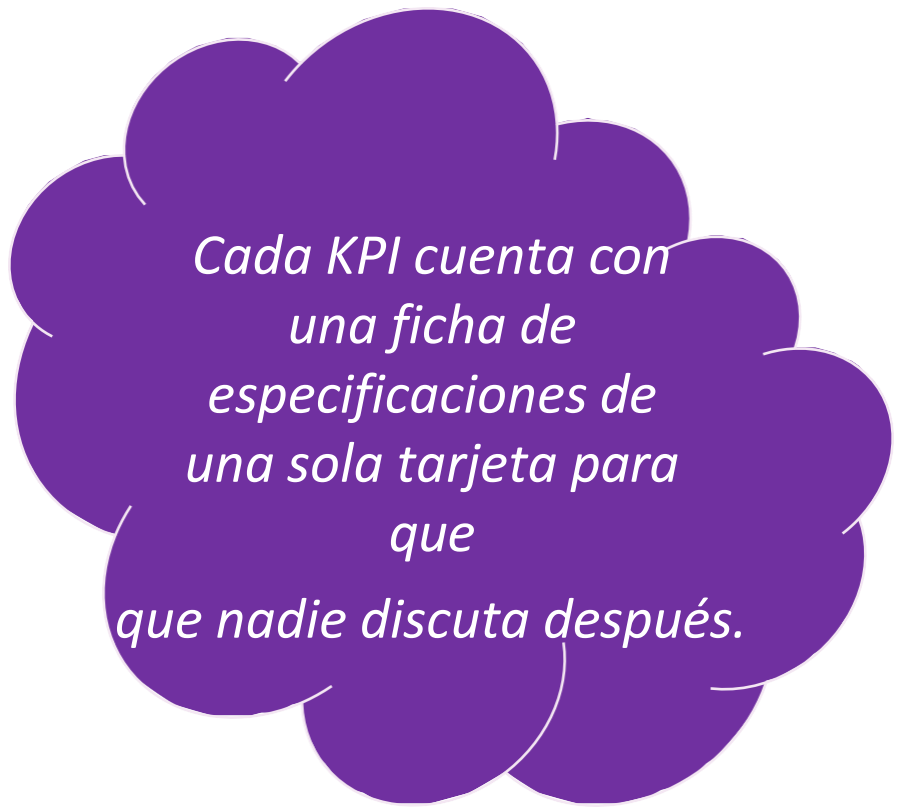




Actividad: Elabora tu cuadro de mando TBL

Personas → Planeta → Beneficios (incluye una línea para cada uno):

- **Nombre + Pilar:** (p. ej., «kg de CO₂e/pedido — Planeta»)
- **Definición y fórmula:** qué es exactamente lo que contamos; se muestra la ecuación.
- **Fuente de datos y herramienta:** De dónde proceden las cifras.
- **Responsable y periodicidad:**
Persona +
semanal/mensual/trimestral.
- **Referencia y objetivo:** valor actual; objetivo para el próximo trimestre.
- **Desencadenante de la decisión:** qué ocurre si se activa la alerta roja (p. ej., escalar el problema; lanzar una promoción de reparación).



Cada KPI cuenta con una ficha de especificaciones de una sola tarjeta para que nadie discuta después.

Elección entre indicadores adelantados e indicadores rezagados

Asigna a cada resultado un factor de entrada controlable.

Ejemplos (parejas):

- **Resultado (rezagado):** kg de CO₂e por pedido → **Factor (adelantado):** % de entregas con bajas emisiones de carbono
- **Resultado:** % de reparaciones frente a productos nuevos → **Factor:** n.º de reservas de reparación/semana
- **Resultado:** % de margen bruto → **Factor:** % de pedidos con plan de reparación o recarga; tasa de defectos
- **Resultado:** NPS → **Factor:** % de incidencias resueltas en 24 horas; n.º de fallos de accesibilidad solucionados
- **Regla:** No debe haber ningún KPI rezagado sin al menos **un indicador adelantado**.



Valores de referencia: empieza por donde estás

Un valor de referencia es el **valor actual** medido con el método que vas a utilizar.

Cómo establecerla rápidamente:

1. Define el KPI y **fija el método**.
2. Recopila los datos de los últimos **30 a 90 días** con ese método.
3. Documenta las anomalías (estacionalidad, campaña).
4. Anota **la línea de referencia = media/mediana** (indica cuál), **fecha y fuente**.

Consejo: Es mejor algo imperfecto pero **constante** que algo perfecto pero que cambia constantemente.



¿Qué es un objetivo?

Un objetivo es una cifra que debes alcanzar en una fecha determinada.

Convierte las buenas intenciones en algo a lo que tu equipo puede aspirar y comprobar. Con un objetivo, todo el mundo sabe en qué consiste el «éxito» y cuándo se ha alcanzado.

**Convierte los
valores en objetivos
alcanzables**

**Alinea el esfuerzo
del equipo y el
presupuesto**

**Permite a los
inversores ver el
progreso**



¿Qué es un objetivo? (cont.)

Los buenos objetivos constan de cinco partes.

Los objetivos sólidos comparten una misma estructura sencilla, por lo que son fáciles de leer y de poner en práctica. Si falta alguna parte, tu equipo se dedicará a debatir sobre su significado en lugar de ponerse manos a la obra.

KPI	Referencia	Fecha	Palanca	Responsable
El indicador que estás modificando	Valor de hoy	Plazo	La palanca que controlas	Quién es el responsable



Establecimiento de objetivos

La frase objetivo

Redactar los objetivos en una sola frase elimina la ambigüedad. Si no puedes rellenar todos los espacios en blanco, es que no estás preparado para comprometerte, o bien necesitas aclarar el factor de influencia o el responsable.

«Para el [fecha], llevar el [KPI] de [valor de referencia] a [objetivo] mediante [medida]. Responsable: [nombre]».

- Léela en voz alta → si es imprecisa, corríjala
- Límitate a una sola frase por objetivo



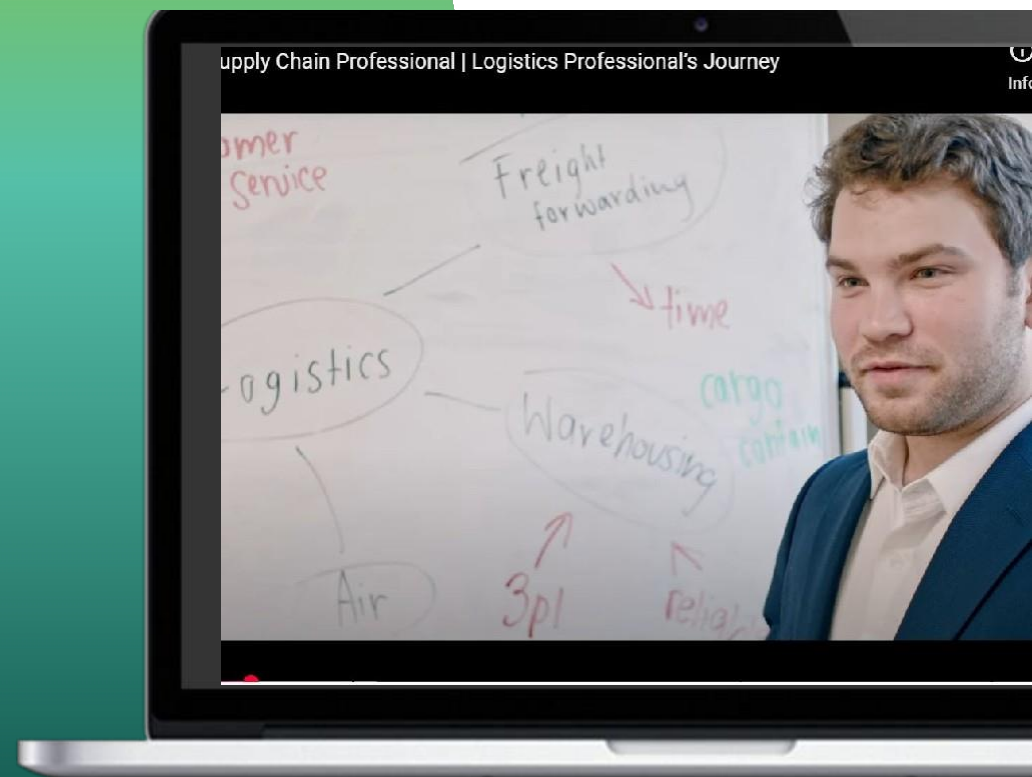
Ejemplo y vídeo

La accesibilidad es cuantificable y se puede actuar sobre ella. Vincula tu objetivo a una lista concreta de soluciones para que el departamento de ingeniería sepa exactamente qué cambios hay que realizar.

- **KPI:** kg de CO₂e por pedido
- Valor de referencia → Objetivo: 2,4 → 2,0
- **Palanca:** 40 % de entregas en bicicleta o vehículo eléctrico
- **Fecha:** 30 de junio
- **Responsable:** Jefe de logística

Para el **30 de junio**, reducir los **kg de CO₂e por pedido** de **2,4 a 2,0** mediante el cambio **del 40 %** de las rutas locales a bicicleta o vehículo eléctrico. **Responsable:** responsable de logística.

[Hacer clic Para Ver](#)

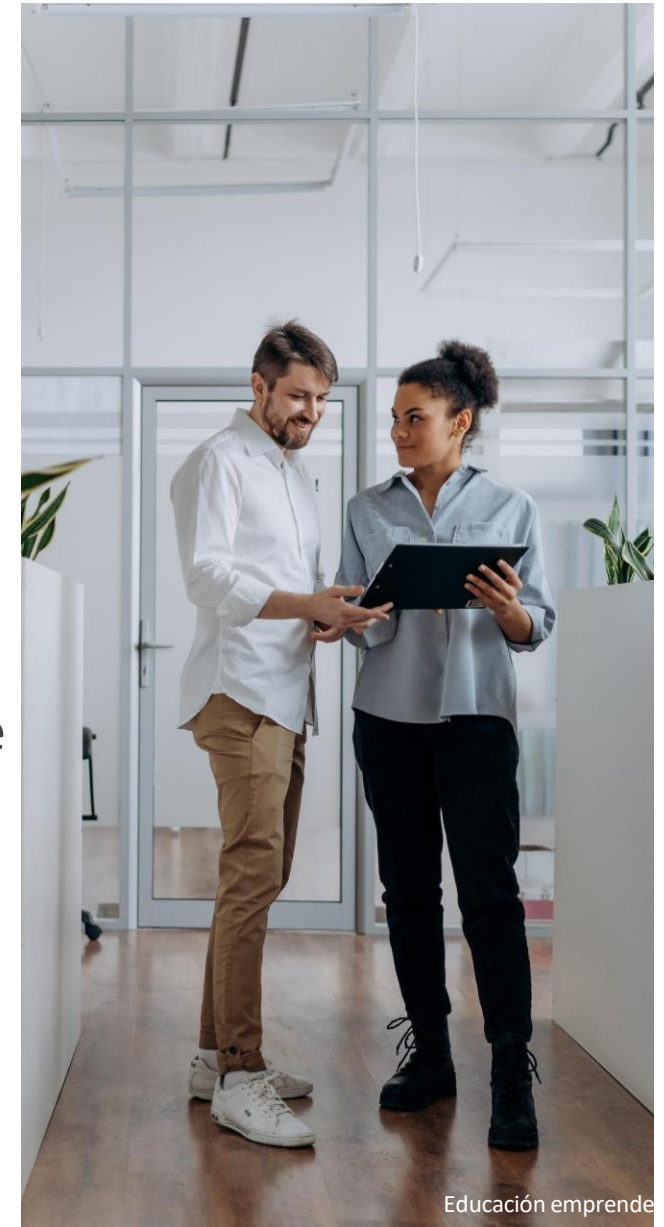


Establecimiento de objetivos

Errores comunes

La mayoría de los fracasos a la hora de cumplir los objetivos se originan en el momento de su definición. Evita estas trampas y te ahorrarás meses de confusión y trabajo repetido.

- Objetivos **vagos** → añade una cifra + una fecha + un responsable
- **Sin palanca** → especifica la acción que impulsa el KPI
- **Sacrificar valores** para alcanzar cifras → comprueba **los límites de seguridad**



Educación emprende

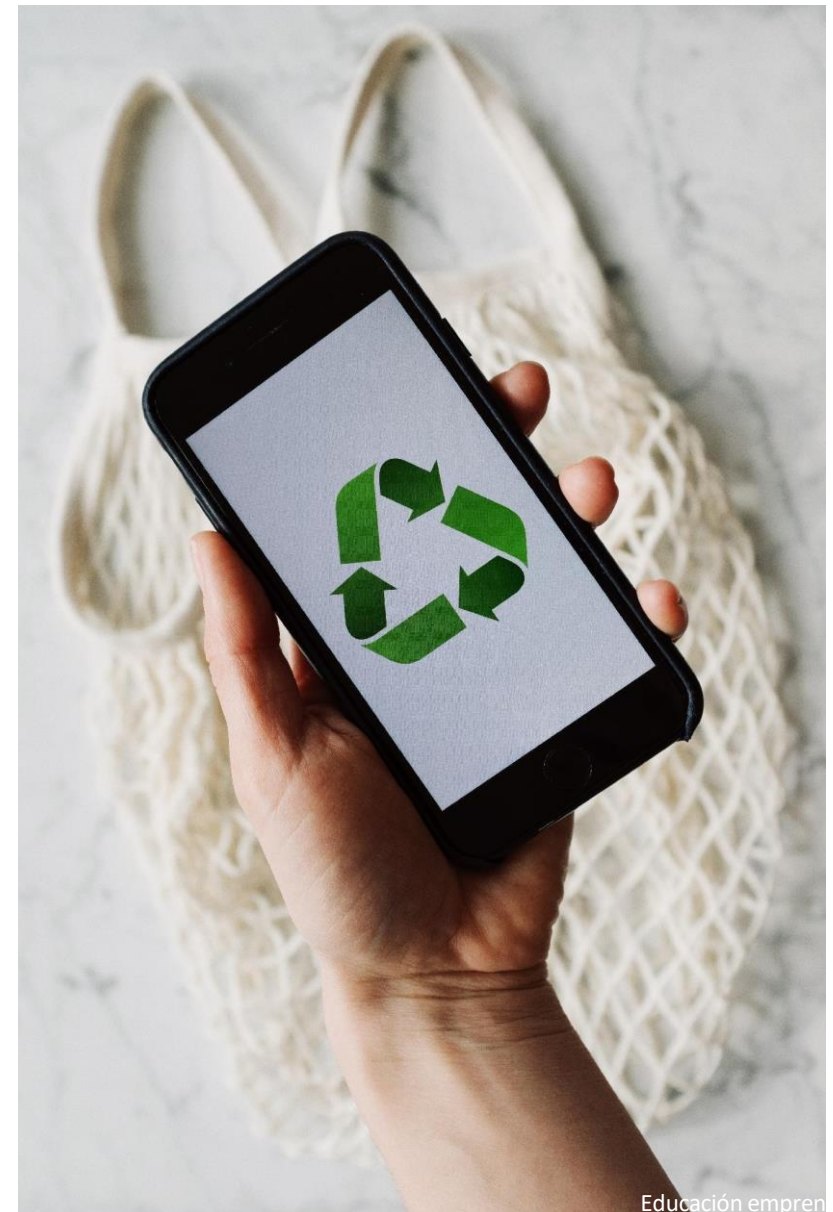


Cadencia

Cuándo actuamos

Cadence es tu calendario repetible para analizar los indicadores clave de rendimiento (KPI) y tomar decisiones. Genera impulso y evita el «ya lo haré más tarde».

- Revisiones periódicas → **progreso constante**
- Ritmo claro → **menos caos**
- **Responsabilidad** propia → **rendición de cuentas real**



Educación emprend



Cadencia: cuando actuamos

Reunión semanal del equipo (30-45 min)	Reunión mensual de dirección (60-90 min)	Reunión trimestral del consejo de administración (90 min)
La reunión semanal sirve para aportar ideas que se puedan poner en práctica de inmediato. Que sea breve, decidid las medidas a tomar y seguid adelante.	La reunión mensual se centra en los resultados y la estrategia. Compara el plan con los resultados reales y reasigna los recursos donde sea necesario.	Las reuniones trimestrales sirven para que el equipo directivo se ponga de acuerdo sobre las tendencias, los riesgos y los límites. Las decisiones que se tomen aquí marcarán el rumbo del próximo trimestre de trabajo.
• Enfoque: Indicadores adelantados (que puedes controlar esta semana) • Revisa los KPI en rojo; asigna entre 1 y 3 acciones • Establece responsables y fechas límite → una lista de acciones	• Enfoque: Indicadores rezagados + cuadro de mando integral completo • Compara los valores de referencia con los reales → objetivo • Aprobar correcciones de rumbo / reasignaciones presupuestarias	• Revisar tendencias y excepciones • Confirmar los cambios en la hoja de ruta • Volver a comprobar los límites de la misión



Ritmo

3 reglas de Cadence

Estas reglas garantizan que las revisiones sean prácticas y evitan la sobrecarga del panel de control.

1. Una pantalla, **entre 8 y 12 KPI** como máximo
2. Cada KPI tiene un **responsable**
3. Cada KPI en rojo debe ir acompañado de **una acción concreta por escrito**



Responsabilidad sobre los datos

Las cifras solo son útiles si alguien se hace responsable de ellas. Asigna un responsable a cada KPI y documenta cómo se calcula.

- Un **responsable** por cada KPI
- Un **método** documentado
- Los cambios se **controlan por versiones y se anuncian**

Calidad de los datos: F-A-S-T

Utiliza esta prueba FAST para que tus métricas creíbles a lo largo del tiempo.

- **Fiel:** mismo método → mismo resultado
- **Auditable:** se conserva la fuente (registros/capturas de pantalla)
- **Seguro:** normas de privacidad y acceso
- **Puntual:** se actualiza según lo programado

Hoja de cálculo del cuadro de mando TBL

Una página que muestra Personas → Planeta → Beneficios

Tu cuadro de mando es la **sala de control** de la empresa. Haz que sea conciso, que cada uno se responsabilice de él y que esté actualizado. Cada indicador necesita un valor de referencia, un objetivo y una persona designada que lo actualice.

- **Filas:** Personas | Planeta | Beneficios (3-5 métricas cada una).
- **Columnas:** Métrica | Referencia | Objetivo (Q) | Responsable | Periodicidad | Estado (R/A/G).
- **Ejemplo de fila:** Planeta → kg CO₂e/pedido | 2,4 | **2,0** | Logística | Mensual | Ámbar.
- **Regla:** si **está en rojo**, escribe **una acción concreta** en las notas; no puede haber rojo sin una acción.



Reglas y responsables de R/A/G

Unos umbrales claros y la asignación de responsabilidades dan lugar a buenos paneles de control.

El sistema de estado «rojo-ámbar-verde» solo funciona si todo el mundo sabe **qué significan los colores** y **quién debe actuar**. Establece los umbrales una vez y manténlos estables hasta que termine el trimestre.

- **Establecer umbrales:** p. ej., **verde** $\leq$ objetivo; **ámbar** dentro del 10 %; **rojo** por encima del 10 %.
- **Un responsable por cada KPI:** comunica el estado; propone medidas cuando está en **ámbar o rojo**.
- **Escalado:** dos actualizaciones **en rojo** seguidas $\rightarrow$ revisión por parte del responsable; tres $\rightarrow$ debate en la junta directiva.
- **Control de versiones:** cualquier cambio de método debe ir acompañado de una fecha y una breve nota en el cuadro de mando.



Retrospectiva de métricas

Una mirada sincera al pasado para mejorar la forma de medir y actuar.

Una revisión mensual de las métricas evita la proliferación de métricas innecesarias y el trabajo superfluo. El objetivo es **mejorar el sistema**, no culpar a las personas. Sé conciso y documenta los próximos pasos.

- **Paso 1:** ¿Qué funcionó? (métricas que impulsaron las decisiones)
- **Paso 2:** ¿Qué no funcionó? (confusas, solo retrospectivas, sin responsable)
- **Paso 3:** Decide un cambio: eliminar, sustituir o añadir un KPI; actualizar un umbral; reasignar un responsable.

Resultado: nota de una página: cambio, justificación y fecha de entrada en vigor.



Parte C: Contabilidad y presentación de informes de impacto

¿Por qué la contabilidad de impacto (CSRD-lite para startups)?

La contabilidad de impacto convierte las declaraciones de misión en **cifras con fuentes**. No necesitas un equipo corporativo, solo un sistema sencillo que vincule tus actividades con cambios medibles para las personas y el planeta, y que puedas repetir cada trimestre.



¿Por qué la contabilidad de impacto (CSRD-lite para startups)?

Haz que los resultados sean verificables sin la burocracia de las grandes empresas.

La contabilidad de impacto convierte las declaraciones de misión en **cifras con fuentes**. No necesitas un equipo corporativo, solo un sistema sencillo que vincule tus actividades a cambios medibles para las personas y el planeta, y que puedas repetir cada trimestre.

Objetivo	Que sea sencillo	Conéctalo con las operaciones	Resultado
Resultados claros, métodos sencillos, repetibles informes	3 KPI de resultados + resumen de una página	Los mismos KPI se utilizan en tu panel de control	Confianza gracias a clientes, equipo, y alineados con la misión inversores



El modelo lógico: del trabajo al cambio

Explica cómo tu trabajo genera resultados en el mundo real.

Un modelo lógico es un esquema de una página que relaciona **insumos** → **actividades** → **productos** → **resultados**. Muestra por qué tu plan debería funcionar y en qué aspectos hay que medir el progreso.

- **Insumos:** personas, fondos, tecnología, socios
- **Actividades:** lo que haces (red de reparaciones, logística de recargas, funciones de la aplicación)
- **Productos:** Cifras inmediatas (n.º de reparaciones, n.º de recargas, usuarios activos mensuales)
- **Resultados:** Cambio real (kg de CO₂e evitados, % de productos que siguen en uso, acceso para usuarios con bajos ingresos)

Regla: Una frase clara en cada casilla

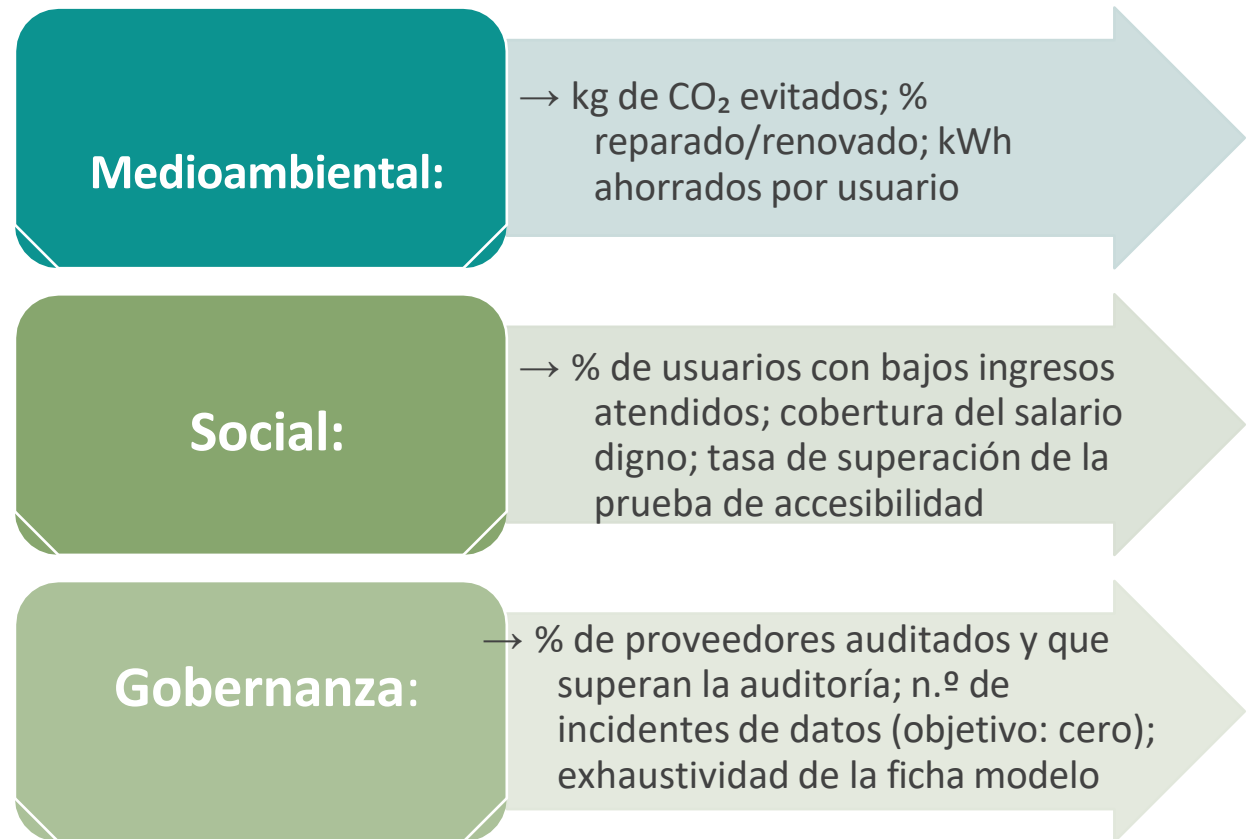


Elige tres indicadores clave de rendimiento (KPI) de resultados (no solo de productos)

Mide el cambio, no la actividad.

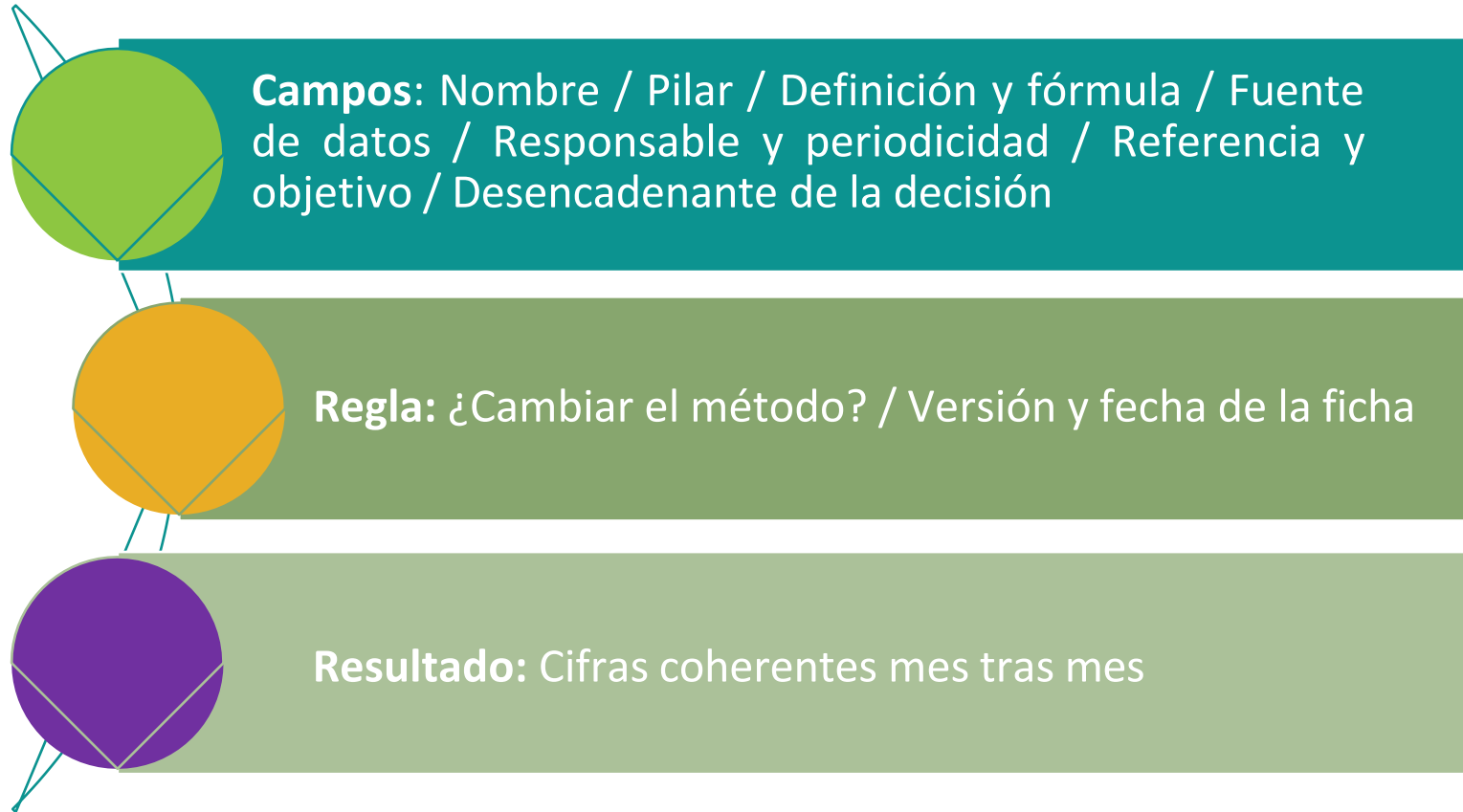
Los resultados son fáciles de cuantificar, pero son los efectos los que demuestran el valor. Elige **tres** indicadores clave de rendimiento (KPI) de resultados que reflejen tu misión y que puedan medirse de forma fiable cada trimestre.

Consejo: un KPI por pilar (Personas • Planeta • Beneficios) mantiene el equilibrio



Fichas de métodos de KPI (que se puedan auditar)

Una ficha por cada KPI para que cualquiera pueda reproducir la cifra.



Una «ficha de método» de KPI evita disputas.

Define exactamente **qué** se mide, **cómo**, **con qué frecuencia** y **quién es** el responsable, además de qué medidas hay que tomar si los indicadores se vuelven rojos.



Puntos de referencia y objetivos (datos, no esperanzas)

Empieza por el valor actual; fija una fecha y una palanca para mejorar.

Un punto de referencia es el **valor actual medido** utilizando el método que se va a mantener. Los objetivos son **mejoras** con **fecha concreta**, una palanca específica y un responsable designado. Esto aporta credibilidad a los planes.

- **Punto de referencia:** últimos 30-90 días con el método definitivo; registrar las anomalías
- **Frase de objetivo:** «Para el [fecha], hacer pasar el [KPI] de [punto de referencia] a [objetivo] mediante [medida]. Responsable: [nombre]».

Comprobación: ¿La palanca forma parte del **trabajo semanal** de alguien?



Fuentes de datos y herramientas (que sean sencillas)

Utiliza unos pocos sistemas en los que confíes y desde los que puedas exportar datos.

Los datos de impacto deben estar donde los equipos ya trabajan. Elige herramientas que generen **registros exportables** para poder comprobar las cifras más adelante.

- **Operaciones:** API de mensajería, sistema de inventario, gestión de tickets
- **Producto:** análisis, pruebas de accesibilidad en CI
- **Finanzas:** exportación de contabilidad, hojas de costes
- **Gobernanza:** auditorías de proveedores, repositorios de políticas, registro de incidencias
- **Regla:** Designa a un **responsable de datos** para que gestione las fuentes

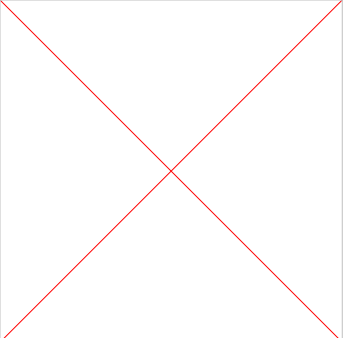


Cortafuegos contra el «greenwashing»

La confianza se basa en **afirmaciones humildes y verificables**. Utiliza este filtro para evitar el «greenwashing» accidental y generar una confianza duradera.

- **Prueba de especificidad:** la afirmación incluye **qué, cuándo, dónde y cómo se ha medido**
- **Prueba de evidencia:** la cifra coincide con una ficha de método y existe un archivo de origen
- **Prueba de equilibrio:** se muestran los logros **y** las limitaciones (sin dar a entender que es perfecto)
- **Prueba de comparabilidad:** mismo periodo y método que en la última actualización
- **Prueba de acción:** si una métrica está en rojo, indica **qué vas a hacer a continuación**





Actividad: Resumen de impacto de una página

Resume los resultados en un formato **claro y repetible** para compartirlos con clientes, socios e inversores sin necesidad de reuniones adicionales.

- **Encabezado:** Objetivo (1 línea) + trimestre/fecha
- **Principales KPI (3):** Valor • referencia → actual • objetivo • responsable
- **Aspectos destacados:** 2 logros, 1 reto, 1 próximo paso
- **Métodos:** enlaces a 3 fichas de métodos (URL cortas)
- **Nota al pie:** Fuentes de datos + contacto

Tu resumen trimestral, listo para presentar a los inversores, en una sola página.



Frecuencia de los informes y funciones

Decide quién actualiza qué y cuándo, de una vez por todas.

La presentación de informes funciona cuando el **calendario y las funciones** están bien definidos. Haz que sea sencillo y fiable; así es como se genera la confianza.

Mensual	Trimestral	Quién	Control de cambios
Actualización de los propietarios KPI; responsable de datos comprobación de fuentes	Publicar Impacto Resumen de una página;	Responsables de las métricas (cifras), datos administrador (métodos), Fundador (mensaje)	Cualquier cambio en el método registrados en el tarjeta de método y en el paquete del tablero



Visualización clara de los resultados

Muestra la evolución a lo largo del tiempo para que cualquiera pueda ver el progreso de un vistazo.

Unas buenas representaciones visuales permiten comprender los resultados sin necesidad de explicaciones. Utiliza el mismo tipo de gráfico, el mismo intervalo de tiempo y los mismos colores cada trimestre. Indica siempre los valores de referencia y los objetivos para que el progreso sea evidente y comparable.

Qué hacer	No
• Utiliza gráficos de líneas para las tendencias; de barras para comparar «antes» y «después»; indica la referencia y el objetivo. • Una métrica por gráfico; escala de tiempo coherente (p. ej., meses). • Añade una frase debajo de cada gráfico: «Qué ha cambiado y por qué».	• Ejes dobles, métodos de desplazamiento, fuentes muy pequeñas, picos sin explicar.



Sección 03

Convierte los principios y las métricas en decisiones repetibles y en el día a día.

Mantener el éxito en la práctica

Mantener el éxito en la práctica

Convierte los principios y los indicadores en decisiones cotidianas y repetibles.

Esta sección te ayuda a equilibrio entre propósito y beneficios haga realidad. Utilizarás **escenarios** para planificar con antelación, diseñar **una política de precios ética** que refuerce el impacto, alinear **la financiación** con tus valores a medida que creces y elaborar una **hoja de ruta de un año** con responsables, presupuestos y periodicidad de revisión.

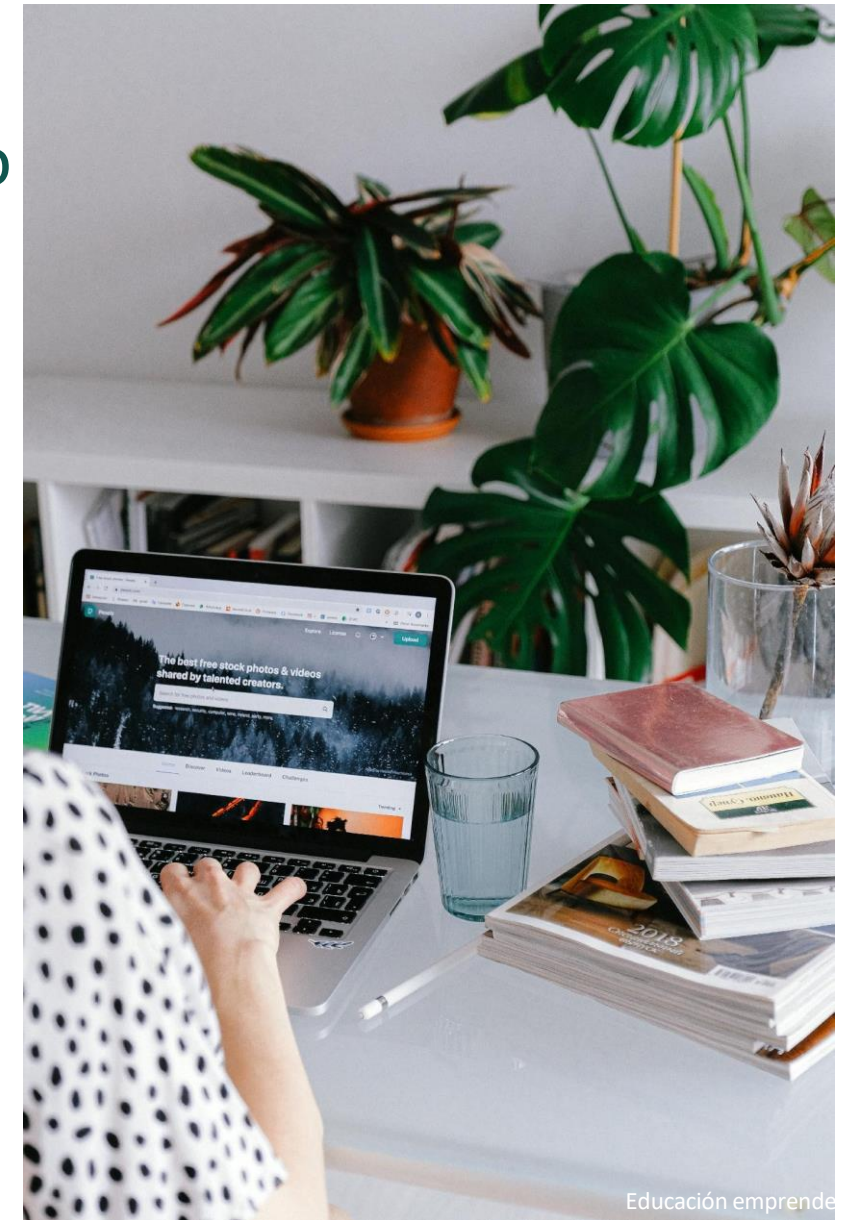


Planificación de escenarios: por qué y cómo

Modela el futuro para que las decisiones de hoy sean deliberadas, no reactivas.

Los escenarios te ayudan a someter los planes a pruebas de resistencia frente a la incertidumbre (demanda, costes, normativa).

- Elige **tres** —conservador, base y ambicioso— y simula los resultados tanto **financieros** como de **TBL**.
- Aprueba solo aquellos escenarios que mantengan tus **márgenes de seguridad** intactos.



Educación emprende



Planificación de escenarios: por qué y cómo

Modela el futuro para que las decisiones de hoy sean deliberadas, no reactivas.

Utiliza palancas estándar para que los escenarios sean comparables.

La mayoría de las empresas orientadas al impacto accionan las mismas palancas.

Utiliza esta biblioteca para que los equipos elaboren modelos de forma coherente y puedas comparar los resultados a lo largo del tiempo.

- **Demanda:** tasa de conversión, combinación de canales, pruebas de precios
- **Economía unitaria:** devoluciones/defectos, tasa de reparación/reposición, variación en los costes de los proveedores
- **Operaciones:** porcentaje de entregas con bajas emisiones de carbono, consolidación de recogidas, dotación de personal según el SLA
- **Personal:** cobertura del salario digno, tiempo de formación, mejoras en la accesibilidad
- **Riesgo:** intensidad de las auditorías, trabajo de cumplimiento normativo en materia de datos e IA, franquicia del seguro



Fijación ética de precios: principios

Los precios deben reflejar el valor, proteger el acceso y recompensar la fidelidad.

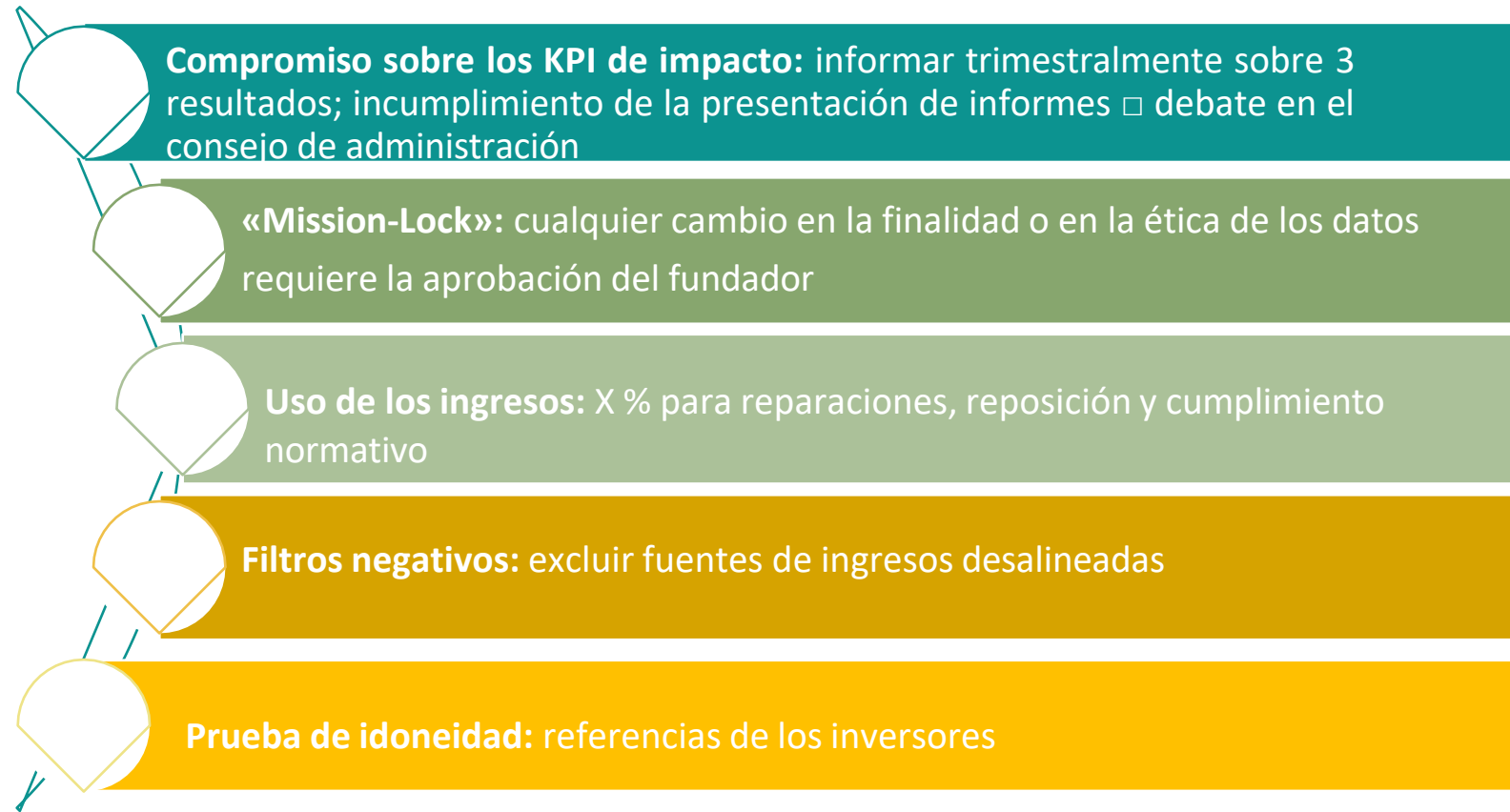
La fijación ética de precios alinea los incentivos con tu misión. Evita fomentar el consumo innecesario y hace que la reparación o la recarga **resulten atractivas**.

Acceso	Durabilidad	Coste real	Estabilidad	Barrera de seguridad
Nivel de estudiantes /ONG/ descuentos	Reparación/recarga afiliaciones y descuentos en plazas	muestra qué tasas fondo	evitar el color oscuro patrones, cambios claros, condiciones de renovación	sin precios que incumple salario digno o accesibilidad a normas



Financiación a gran escala: mantener el capital alineado

Utilizar condiciones vinculadas al impacto para que la presión por el crecimiento no socave los valores.



A medida que crezcas, alinea el dinero con la misión mediante **cláusulas de impacto**, **cláusulas de bloqueo de la misión** y restricciones sobre el uso de los ingresos.

Esto preserva la integridad al tiempo que ofrece a los inversores una rendición de cuentas clara.



Hoja de términos y diligencia debida: lista de comprobación a gran escala

Detecta las señales de alerta a tiempo e incluye las cláusulas que protejan tu misión.

Tu poder de negociación es mayor antes de firmar. Utiliza esta lista de comprobación para garantizar que el crecimiento sea compatible con tus compromisos de TBL.

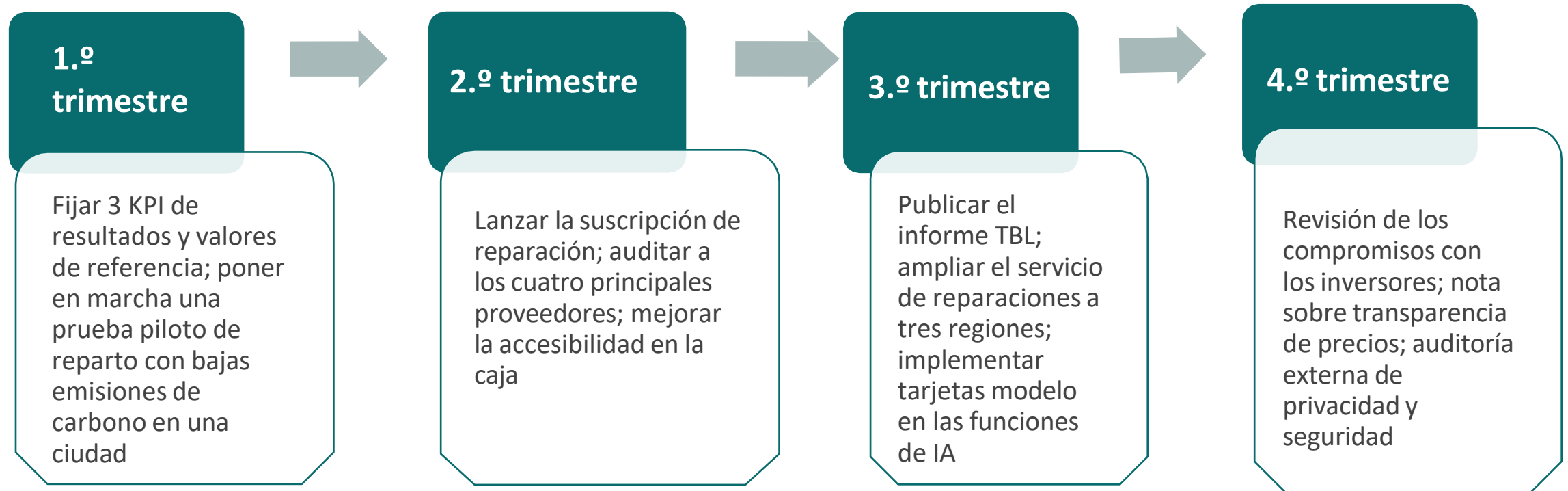
Evita	Exige	Prueba	Plan
> 1x participación preferencias de liquidación; vetos excesivamente amplios; mecanismos punitivos progresivos	KPI de impacto en documentación del consejo; bloqueo de la misión; código de proveedores	tarjetas de método, auditoría carpeta de seguimiento, los dos últimos. Documentos de un página sobre el impacto	a quién corresponde la gestión de los compromisos informes; cadencia y escalada



Hoja de ruta de sostenibilidad de un año: estructura (ejemplos)

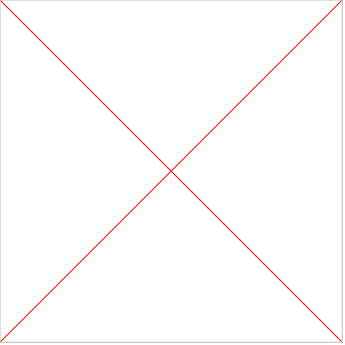
Un plan sencillo que ordena el trabajo, el presupuesto y los responsables.

Divide tu estrategia en cuatro trimestres. Cada punto debe estar vinculado a un indicador clave de rendimiento (KPI) y tener asignado un responsable y una partida presupuestaria. Limitáte a una página para garantizar la claridad.



Para cada punto: KPI, responsable, presupuesto, fecha límite

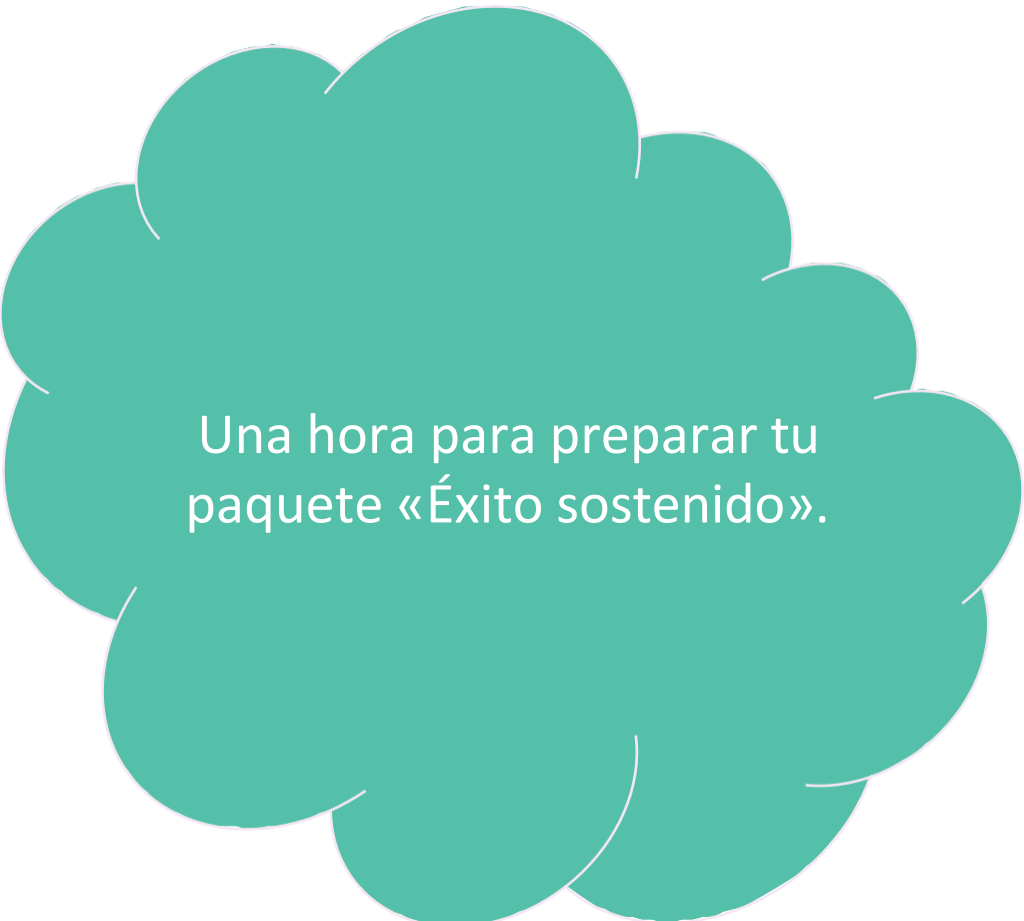




Actividad: Proyecto final: ponlo todo en práctica

Finaliza el módulo elaborando un conjunto concreto de documentos con los que puedas trabajar el próximo trimestre y, a continuación, compártelo con tu junta directiva o tu mentor para que te den su opinión.

- **Hoja de escenario** (3 versiones)
- **Nota sobre precios** (modelo elegido + plan de pruebas de la cohorte)
- **Lista de comprobación de financiación** (cláusulas restrictivas y señales de alerta)
- **OKR trimestrales** vinculados al TBL
- **Hoja de ruta de una página** con responsables y presupuesto



Una hora para preparar tu paquete «Éxito sostenido».



[Women](#)[Men](#)[New Arrivals](#)[Sustainability](#)[Outlet](#)**MUD.**
J E A N S[Search](#)[Account](#)[Cart](#)

MAKE THE PLANET COOLER

Read about our commitments to sustainability

[Learn More](#)**MUD.**
J E A N S[Search](#)[Account](#)

Our Mission & Strategy

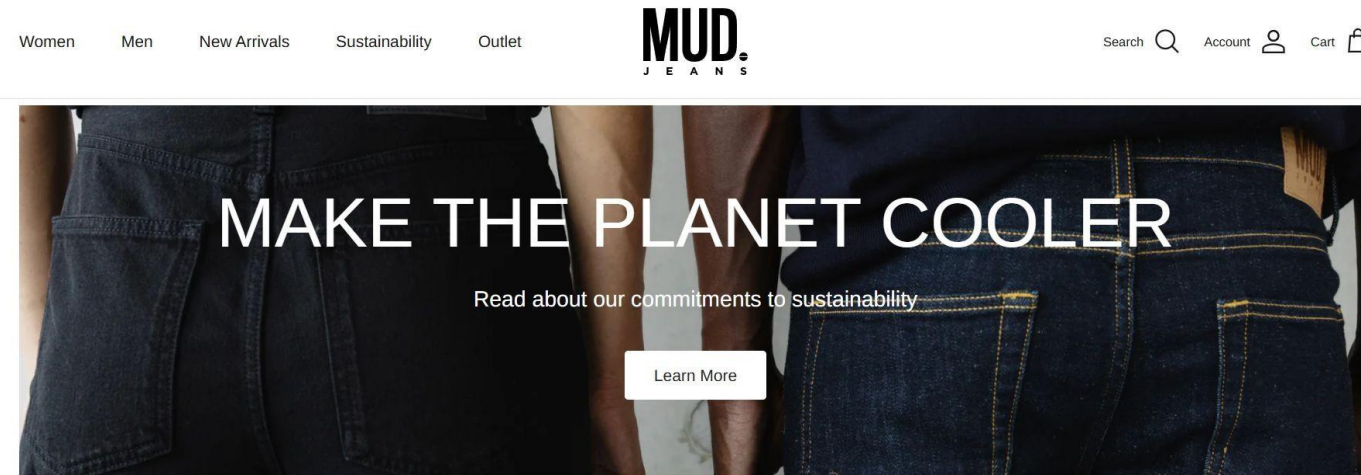
Our mission is for the fashion industry to be driven by circular production and conscious consumption.

We pioneer with jeans by taking positive action, being transparent and supporting sufficiency. We believe that being mindful of nature and people is a necessity. And we see a future in which the fashion industry finds a way of producing and consuming that does not stand in the way of our enjoyment of this planet, nor that of future generations.

[Página web de Mud Jeans](#)

CASO PRÁCTICO: Mud Jeans, Dinamarca

La empresa logra un equilibrio entre beneficios y propósito al integrar la circularidad, las normas de producción justa y la medición transparente del impacto en su modelo operativo. A través de una política de precios estructurada, incentivos para la reparación y KPI medioambientales medibles, Mud Jeans demuestra cómo las medidas de control de gobernanza, la gestión del triple resultado y la planificación de la sostenibilidad a largo plazo pueden proteger la misión al tiempo que se mantiene la viabilidad financiera. Este caso ilustra cómo las pymes pueden crecer de forma responsable sin comprometer sus valores fundamentales.



CASO PRÁCTICO: Mud Jeans, Dinamarca

Mud Jeans es una pyme holandesa de moda circular que fue pionera en el modelo **«Lease A Jeans»**, que permite a los clientes alquilar prendas vaqueras que posteriormente se devuelven y se reciclan para convertirlo en nuevas prendas.

La empresa concilia beneficios y propósito al integrar **la circularidad, las normas de producción justa** y la medición **transparente del impacto** en su modelo operativo. [Informe de sostenibilidad](#).

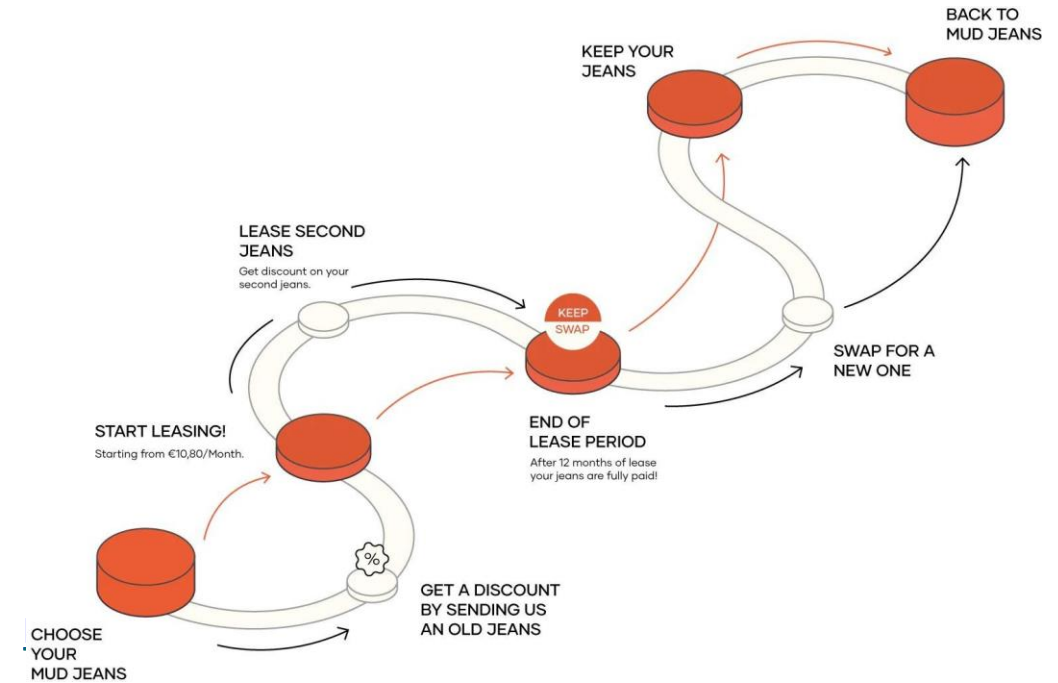


Equilibrio entre propósito y beneficios

Mud Jeans es una pyme holandesa de moda circular que integra la sostenibilidad medioambiental directamente en su modelo de negocio principal a través de su sistema «Lease A Jeans».

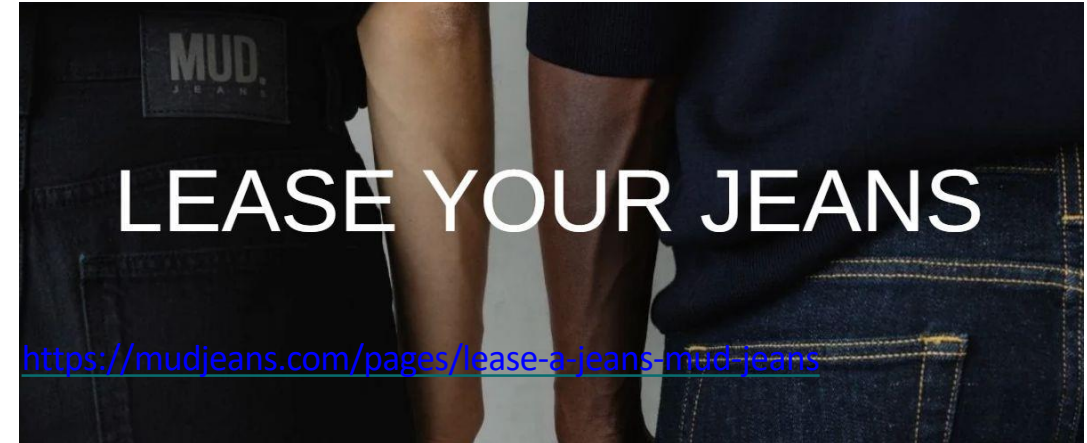
Los clientes alquilan unos vaqueros, los devuelven tras su uso y los materiales se reciclan para fabricar nuevos productos de denim.

Este enfoque concilia el beneficio con la responsabilidad medioambiental, ya que genera ingresos recurrentes al tiempo que reduce los residuos y el consumo de recursos. El modelo refleja el **triple resultado (personas, planeta y beneficio)**



CASO PRÁCTICO: Mud Jeans, Dinamarca

En MUD Jeans ofrecemos un sistema de alquiler único. Puedes alquilar tus vaqueros por una pequeña cuota mensual y, al cabo de un año, puedes devolverlos, cambiarlos por un par nuevo o quedártelos: tú eliges. Y Elijas la opción que elijas, estamos a tu disposición para ofrecerte reparaciones gratuitas, si las necesitas. Estaremos encantados de recoger tus vaqueros viejos cuando ya no los uses y los reciclaremos para convertirlos en vaqueros nuevos.



Road to 100

Started in 2019, the aim of our Road to 100 project was to make a pair of jeans from 100% post-consumer recycled cotton. The outcome of this project would allow us to make new jeans without using any new cotton.

In 2025 we remain committed to bringing jeans made from 100% closed-loop, post-consumer recycled cotton to market by collaborating closely with our partners. The worldwide first of its kind!

Learn more about sustainability and the journey in our mini documentary series.

Watch Now



Medidas de control de gobernanza y precios éticos

Mud Jeans integra medidas de control de gobernanza en sus operaciones mediante un abastecimiento transparente, normas de producción justas y compromisos con el diseño circular.

Su modelo de alquiler fomenta la reparación, la reutilización y la longevidad de los productos, alineando los incentivos de precios con los objetivos de sostenibilidad.

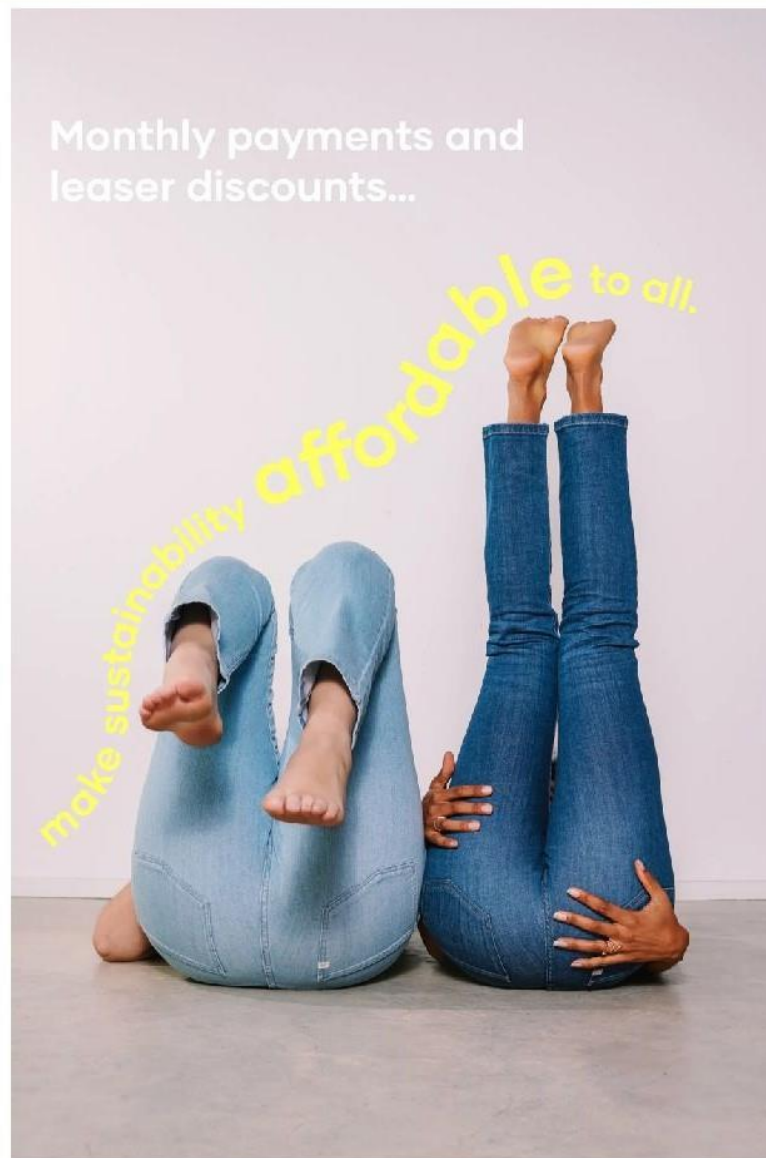
Al estructurar los precios para recompensar el uso a largo plazo en lugar del consumo excesivo, la empresa pone en práctica una política de precios ética.



HANS VAN DEN BROEK

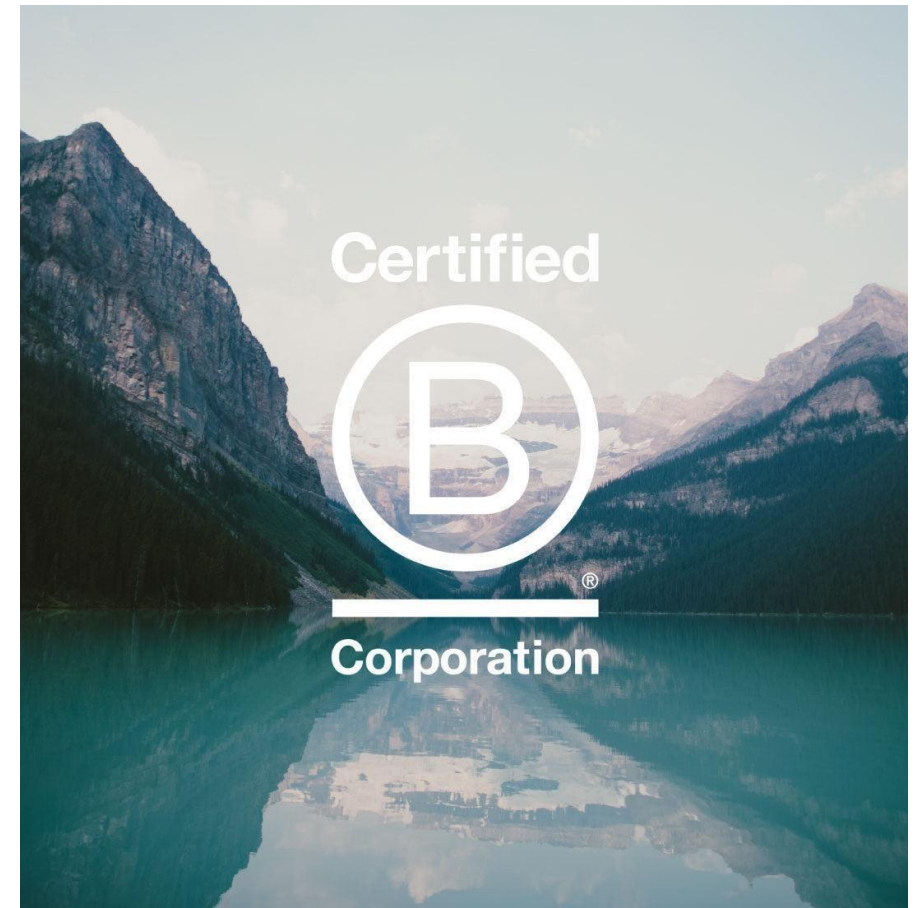
IS FOUNDER OF THE SHORE, A SUSTAINABLE SURF SCHOOL
IN SCHEVENINGEN.





Medición del impacto y Sostenibilidad a largo plazo

Mud Jeans publica indicadores medioambientales como el contenido de material reciclado, la reducción de CO₂ y el ahorro de agua, lo que demuestra una contabilidad del impacto cuantificable. El modelo de alquiler y reciclaje fomenta la resiliencia financiera al reducir la dependencia de los ciclos de la moda rápida y fomentar la fidelización de los clientes. <https://mudjeans.com/pages/sustainability-report-mud-jeans>

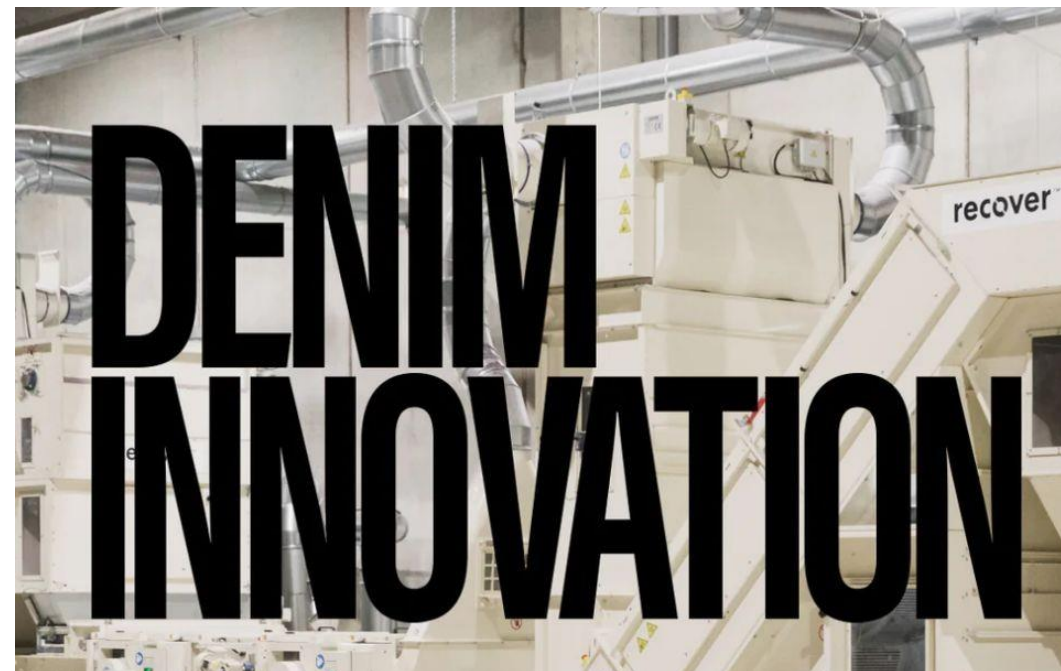


MUD Jeans se enorgullece de ser una empresa B Corp desde 2015. En 2020 completamos nuestra reevaluación, alcanzando los 124,7 puntos. Y en 2022, fuimos reconocidos como «Best for the World» por nuestro desempeño medioambiental, lo que significa que nuestra puntuación se situó entre el 5 % más alto a nivel mundial en esta categoría.

Medición del impacto y sostenibilidad a largo plazo

- ❖ **E-Flow** nos permite reducir el consumo de agua, productos químicos y energía para conseguir un efecto determinado, como por ejemplo un lavado más claro en algunas de nuestras prendas vaqueras.
- ❖ El láser está sustituyendo al uso convencional del papel de lija y del permanganato potásico para crear un efecto desgastado en los vaqueros
- ❖ **Filtración del agua.** La mayor parte de esta agua utilizada en la producción de nuestros vaqueros se recicla, mientras que una pequeña

<httpasm//mouudnjetaenvs:acopmo/rpaatgeess/deniminnovation-mud-jeans>



Recursos

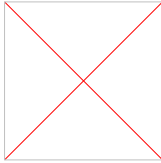
El módulo 9 se centra en ayudar a los alumnos a comprender cómo mantener la salud financiera a largo plazo sin dejar de ser fieles a su misión y sus valores.

Los recursos proporcionados ayudan a los emprendedores a crear empresas que sean a la vez rentables y con un propósito claro, sin sacrificar ninguno de los dos aspectos.



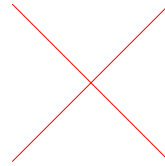
Aprovechar las herramientas digitales

Entre las herramientas digitales clave y los fundamentos para una financiación sostenible en las startups



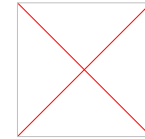
IA y análisis de datos

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) para la recaudación de fondos y garantiza

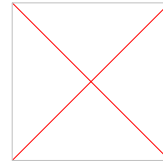
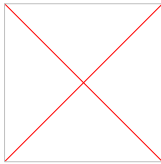


Plataformas de préstamos y financiación colectiva

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: El secreto para conciliar el propósito y los beneficios en los negocios

[Haz clic para ver el vídeo](#)

Los beneficios son esenciales para la supervivencia de tu empresa, pero no deberían ser tu único objetivo.

La experiencia de Abby con el servicio de reparto de comidas demuestra que dar prioridad a las decisiones orientadas a un propósito es crucial; descuidarlo puede suponer la pérdida de clientes valiosos.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=hu5t3ZdA4RI>



Vídeo: El negocio del bien: cómo las empresas buscan el equilibrio entre los beneficios y el impacto social

En el mercado actual, en constante evolución, las empresas se enfrentan cada vez más al reto de lograr un delicado equilibrio entre obtener beneficios y generar un impacto positivo. Acompáñanos en este episodio de «The Business of Good», en el que exploramos cómo las empresas están redefiniendo el éxito al integrar la responsabilidad corporativa, la sostenibilidad y las prácticas éticas en sus estrategias fundamentales.

[Haz clic para ver el vídeo](#)



Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=3I_XASL5GEE



Descargar artículo: Crecimiento sostenible en las pymes

Crecimiento sostenible en las pymes:
Equilibrio entre beneficios y propósito

A medida que evoluciona el mundo empresarial, los emprendedores se enfrentan a una tensión cada vez mayor: cómo crecer de forma rentable y, al mismo tiempo, generar un impacto real y positivo en la sociedad y el medio ambiente

[Descargar aquí.](#)



You focus on running the business. **HOWDEN**

compliance; it is a powerful differentiator.

Sustainable business is not about sacrificing growth. It is about rethinking growth. When sustainability is built into the DNA of a business, it can unlock innovation, efficiency, and resilience.

Why purpose matters for SMEs

Purpose driven companies enjoy several advantages:

- Stronger employee engagement, because people want to feel that their work matters.
- Higher levels of customer loyalty, as modern consumers value ethical and socially aware brands.
- Easier access to capital, since investors increasingly prefer businesses with environmental and social awareness.
- Reduced long term risk through more thoughtful, sustainable practices.

Embedding sustainability into strategy

Embedding sustainability means aligning your purpose with your operations and long-term plans. To do this effectively, SMEs need four capabilities:

- 1. Strategic clarity**
Define your purpose and set sustainability goals that work with your business model. Identify how sustainability fits into your value proposition. This clarity will guide decisions across the organisation.
- 2. Operational integration**
Integrate sustainability into supply chains, procurement, and product development. This may require new suppliers, new materials, or redesigned products. Over time, these changes create efficiency and resilience.
- 3. Measurement and transparency**
Measurement is essential. Track sustainability metrics such as emissions, energy use, diversity, waste, and community impact. Communicate progress openly. Transparency builds trust with customers, investors, and employees.
- 4. Innovation as a driver**
Sustainability often inspires new thinking. Use innovation to develop new models, new services, and more efficient processes. Innovation allows sustainability to contribute directly to growth.

Descargar artículo: Por qué deberías crear una empresa sostenible

La sostenibilidad es un tema que preocupa a muchos propietarios de pequeñas empresas, y es comprensible por qué. Adoptar prácticas sostenibles y realizar la transición hacia un negocio sostenible no solo ayuda a prevenir una catástrofe climática, sino que también puede mejorar tus resultados. Este artículo te guía paso a paso.

[Descargar aquí.](#)



Descargar artículo: La sostenibilidad para las pymes

¿Qué significa la sostenibilidad para las pequeñas y medianas empresas? Una revisión sistemática de la literatura

Este artículo lleva a cabo una revisión sistemática de la literatura (SLR) para explorar qué define la sostenibilidad para las pequeñas y medianas empresas (pymes) y tiene como objetivo presentar una agenda de investigación futura.

Una importante contribución de este estudio a la literatura sobre las pymes es que la sostenibilidad no debe explicarse únicamente en términos de resultados de rendimiento, sino más bien a través de la interconexión entre las y el rendimiento.

Highlights

- Conducted a systematic literature review (SLR) to explore what defines sustainability for small and medium-sized enterprises (SME).
- Provided a map of SME sustainability through thematic analysis, enabling to group sustainability into key themes.
- Proposed a 'practice-performance' linkage framework to provides a theoretical foundation for sustainability model development incorporating the key themes.
- Promoted practical solutions to integrate sustainability effectively in SME businesses.



Descargar guía: Herramientas de sostenibilidad para pymes

Planificación financiera para un crecimiento sostenible: una guía para pymes. [Descargar aquí.](#)

En el dinámico mundo de las pequeñas y medianas (pymes), lograr un crecimiento sostenible es un objetivo fundamental.

Sin embargo, este objetivo se ve a menudo obstaculizado por la volatilidad de los mercados, las fluctuaciones económicas y las complejidades de la gestión financiera.

Una planificación financiera eficaz puede proporcionar a las pymes el marco estratégico necesario para hacer frente a estos retos y garantizar el éxito a largo plazo. Esta guía describe estrategias y prácticas clave para la planificación financiera que pueden ayudar a las pymes a alcanzar un crecimiento sostenible.



Bien
hecho

Has completado... Módulo 9

Mantener el éxito: Equilibrar los beneficios con
propósito

Módulo 10

Gobernanza para
emprendedores digitales y
sostenibles

A continuación
viene...

EPIC STAYS está bajo una
licencia [CC BY-SA 4.0](#)

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.