

Creació d'una Cooperativa d'Impuls de Projectes Socials a Zona Nord (Barcelona)



Nom dels estudiants: Zaida Palet Montero, Mònica Palet Montero i Iván Torres Velo

Nom del tutor/a: Marian Buil

18/09/2018

Índex

Resum	6
Introducció	7
1. Conceptualització justificació del negoci	7
1.1. Motivacions de l'equip emprenedor	8
1.1.1. <i>Equip impulsor</i>	8
1.1.2. <i>Entitats col·laboradores (partners)</i>	11
1.2. Identificar públic objectiu i model de negoci	13
1.2.1. <i>Persones amb majors dificultats d'inserció laboral i en risc d'exclusió social</i>	13
1.2.2. <i>Persones i entitats</i>	19
1.2.3. <i>Clients potencials</i>	23
1.2.4. <i>Empathy map</i>	25
1.2.5. <i>Model de negoci</i>	28
1.3. Definició de la proposta de valor.....	29
1.4. Anàlisi de la competència	29
1.4.1. <i>Competència directa</i>	29
1.4.2. <i>Competència vs Cooperativa ZN</i>	31
1.4.3. <i>Matriu de competència</i>	32
1.5. Grau d'innovació/adequació real idea de negoci	34
2. Pla de màrqueting	34
2.1. Definició del portafolis de serveis	34
2.2. Pla de comunicació	40
2.2.1. <i>Objectiu/meta</i>	41

2.2.2. Canals	41
2.2.3. Objectius específics	43
2.2.4. KPI (mètriques que es mesuraran)	45
2.2.5. Els nostres buyer persona especials	48
3. Pla d'operacions	56
3.1. Procés de comercialització del servei de Consultoria Socials	59
3.2. Procés de comercialització del servei de Viver de Projectes	60
3.3. Recursos claus	62
3.3.1. Costos medi-ambientals i socials	62
4. Pla d'operació i relacions personals	63
4.1. Identificació dels llocs de treball: organigrama	64
4.2. Definició dels llocs de treball. Funcions i tasques	67
4.3. Política retributiva i valoració econòmica	68
5. Pla jurídic-fiscal	69
5.1. Forma jurídica i requeriments de constitució de l'empresa	69
5.1.1. Forma jurídica	69
5.1.2. Requeriments de constitució	71
5.2. Normativa específica del negoci	76
6. Pla econòmic-financer	77
6.1. Previsió d'inversions i finançament	77
6.1.1. La inversió inicial	77
6.1.2. El finançament	78
6.2. Previsió d'ingressos i despeses	80

6.2.1. Previsió d'ingressos i despeses dels tres primers anys	80
6.2.2. Compte de resultats dels tres primers anys	82
6.2.3. Anàlisi dels tres escenaris (esperat, optimista i pessimista)	82
6.3. Pla de tresoreria	84
6.3.1. Pla de tresoreria dels tres primers anys	84
6.3.2. Pla de tresoreria dels tres escenaris analitzats (esperat, optimista i pessimista)	87
6.4. Conclusions a partir dels resultats analitzats (viabilitat)	88
7. Conclusions	92
Referències bibliogràfiques	93
Annexos	

Resum

El propòsit es crear una estructura bàsica inicial econòmicament viable i autosostenible, vertebrada en dos eixos d'acció. Iniciant l'activitat econòmica, amb forma jurídica de cooperativa de treball associat. Com a prova pilot del que haurà de ser la cooperativa de generació, d'impuls i acompanyament de projectes d'inclusió laboral, economia circular, de cures, mobilitat, comerç de proximitat i iniciatives cooperativistes a l'àmbit de l'economia social a Zona Nord.

Resumen

El propósito es crear una estructura básica inicial económicamente viable y autosostenible, vertebrada en dos ejes de acción. Iniciando la actividad económica, con forma jurídica de cooperativa de trabajo asociado. Como prueba piloto de lo que deberá ser la cooperativa de generación, de impulso y acompañamiento de proyectos de inclusión laboral, economía circular, de cuidados, movilidad, comercio de proximidad e iniciativas cooperativistas en el ámbito de la economía social en Zona Norte.

Abstract

The main proposal is to create a basic structure (at the beginning) that must be economically viable and sustainable. Our main idea is to establish two axes of action for the structure described above. We have established the model of a cooperative as a legal form for the structure. Therefore, the business model is going to be based on the creation of a cooperative (in terms of workers). Accordingly, the two axes of action will be assured. The structure is intended to be a pilot of a bigger cooperative which will generate, foster and help the creation of several projects. Those projects will be based on the improvement of the social inclusion - mostly based on the labor side of the inclusion-, circular economy, mobility, local business in the whole area of Zona Nord.

INTRODUCCIÓ

Aquest treball està centrat a desenvolupar una idea de negoci dintre de l'àmbit de l'Economia Social a la Zona Nord de Barcelona (Torre baró, Vallbona i Ciutat Meridiana), al Districte de Nou Barris.

1 Conceptualització i justificació del negoci

Zona Nord esta format per tres barris perifèrics de la Ciutat de Barcelona, amb una orografia diversa i una ordenació urbanística accidental i circumstancial. Física i socialment fragmentada. On els veïns i veïnes pateixen les conseqüències més excloents de la crisi dels darrers anys i els nivells de desocupació endèmics més alts de tota la ciutat. Tot i les estructures i mesures específiques creades per l'administració no s'aconsegueix revertir aquesta situació tant característica dels barris perifèrics.



Fig1. Vista de Zona Nord des del Turó de Montcada.
Font: Wikimedia Commons

Un grup de persones integrants d'entitats veïnals del teixit associatiu i d'altres a títol individual, volem donar sortida a projectes socials que puguin esdevenir una solució a la situació actual. Cobrint les pròpies necessitats i demandes veïnals de la Zona Nord, de manera proactiva i autogestionada.

L'objectiu és generar noves oportunitats d'ocupació, desenvolupament professional i d'emprenedoria al territori; prioritzant a les persones amb majors dificultats d'inserció laboral i en risc d'exclusió social.

Determinar una estratègia de treball conjunt que garanteixi el recolzament de les administracions i de les entitats que treballen al territori, tant des de dins com des de

fora, implicades i que avalin el projecte. Així com de les persones a títol individual, que en major o menor mesura, es vulguin comprometre amb la nostra iniciativa.

En definitiva, volem ser el motor de l'economia social i sostenible al territori on les persones arribin a apoderar-se per materialitzar el seu projecte de vida autònom.

1.1 Motivacions de l'equip emprenedor

Som un grup de persones integrants d'entitats veïnals del teixit associatiu i d'altres a títol individual, que volem donar sortida a projectes socials que puguin esdevenir una solució a la situació actual. Cobrint les pròpies necessitats d'una manera proactiva i autogestionada.

Persones que ja han creat espais de treball conjunt, com la Coordinadora de Zona Nord i han portat a terme projectes i accions conjuntes, i amb èxit. Ara amb un objectiu comú, professionalitzar allò que ja portem fent de manera voluntària i solidària fa més de 15 anys.

En formem part 5 persones vinculades a Nou Barris i amb una experiència en els moviments socials de més de 20 anys. Al llarg del procés de la creació de la cooperativa s'ha contactat amb altres persones vinculades al territori com d'altres entitats que estan portant projectes socials dirigits cap al públic objectiu del nostre projecte. Aquestes persones i les seves entitats han mostrat la seva disponibilitat en participar activament i involucrar-se des de l'inici.

1.1.1 Equip Impulsor

Zaida Palet Montero

Durant els últims 15 anys ha compaginat la seva carrera professional amb la de voluntària en entitats de caràcter veïnal i social, amb responsabilitats de gestió econòmica i coordinació de projectes, i una relació directa i indirecta amb les administracions públiques. Vinculada des de molt jove a activitats i projectes que es realitzen a Nou Barris, i a nivell de ciutat en entitats de segon grau (federacions) i de tercer grau (confederacions i fundacions).

Actualment és funcionària de la Intervenció General del Departament d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya, ha treballat en el sector privat en empreses

vinculades a grups empresarials des de producció de productes, serveis i consultories, principalment en els departaments d'administració i comptabilitat. La seva formació s'ha dirigit a l'àmbit empresarial amb un Postgrau en Direcció comptable i Control de gestió realitzat en IDEC-UPF i Diplomatura en Ciències Empresarials en la UPF. En aquests últims 10 anys la seva formació està vinculada amb el sector públic (realització de cursos, tallers i seminaris en l'Escola d'Administració Pública de la Generalitat i Departament d'Economia i Hisenda) i en el sector social (taller, cursos i seminaris en Fundacions i entitats vinculades a l'Ajuntament de Barcelona).

Mònica Palet Montero

Actualment és funcionària de la Generalitat de Catalunya en la Secretaria de Salut Pública de Catalunya específicament en la subdirecció de Seguretat Alimentària i Protecció. Ha dedicat el seu temps lliure tant en la meua etapa formativa com laboral als moviments socials, veïnals, estudiantils i polític, col·laborant o coordinant projectes i àrees de treball de les quals ha sigut responsable en els darrers 20 anys. Ha portat equips de persones posant en valor un bon entorn de treball per evitar la distorsió de la feina ben feta junt amb l'impuls de autonomia individual en el treball però des d'una visió del benefici col·lectiu.

A nivell formatiu és diplomada en Gestió i Administració Pública per la UPF i intentant finalitzar les poques assignatures de Ciències Polítiques que li queden. Tot i que ha prioritzar els coneixements de caire social ha cursat crèdits d'Econòmiques i Empresarials per tenir una visió més global del seu entorn. Un altre hobby que ha intentat potenciar, mitjançant la realització de cursos dins la seva feina, és tot lo relacionat amb les xarxes socials i disseny visual que complementen el seu activisme cibernètic com a community manager de dos comptes corporatius de Twitter.

Ivan Torres Velo

Experiència d'11 anys en Logística i Distribució. Orientat al client, b2b y b2c. Motivats en assolir objectius gestionant serveis i persones. Amb gran capacitat d'adaptació al lloc de treball, facilitat d'aprenentatge i assimilació de coneixements. Dinàmic, proactiu, i amb intel·ligència emocional. Bon comunicador i cordial en el tracte. Diplomats en Relacions Laborals (UAB).

La seva experiència ha estat en la gestió de personal i lideratge d'equips multidisciplinaris (treballadors i/o autònoms). Processos de Selecció (cribratge, entrevistes, proves), i anàlisi/descripció de llocs de treball. Creació i avaluació del pla de formació per aconseguir objectius marcats. Experiència en negociació amb proveïdors i fidelització dels mateixos en el l'entorn Logístic.

Esther Mesas Ruiz

Amplia i profunda experiència, coneixements tècnics i artístics en disseny d'espais i elements mobiliaris, i d'altres. Experiència de més de 25 anys en planificació i coordinació integral de projectes, en l'àmbit privat i comercial (retail), com direcció d'obra i coordinació de la producció fins la finalització del projecte.

En contínua formació per millorar les competències professionals i amb una gran interès en les noves tendències. L'ecologia, la sostenibilitat, el reciclatge, l'economia col·laborativa, el sector social, les noves tecnologies i la bioconstrucció, tant en el sector privat, com en el comercial i social són les seves grans passions. Amb experiència associativa de 8 anys en l'Associació de Veïns de Vallbona i actualment com a Presidenta de l'Associació Eco-Veïnal Vallbona Viu.

Graduada en arts aplicades, Disseny d'interiors, Arquitectura efímera (Escola d'Art i Superior de Disseny DEIÀ - ESDAP).

Filiberto Bravo Santos

Líder veïnal des de fa més de 30 anys, vinculat a l'Associació de Veïns de Ciutat Meridiana, la qual presideix des de l'any 2007, ha liderat les lluites i reivindicacions en contra de les desigualtats socials i habitacionals del barri i de la resta del Districte de Nou Barris. Ha impulsat i recolzat projectes com "Porta a Porta" per detectar la pobresa energètica en les llars del barri i el Servei de Suport Psicològic i Habitacional de les persones afectades per desnonaments, juntament amb altres accions vinculades amb la Salut Mental, Mobilitat, Urbanisme i Servei Social. Gran defensor de l'apoderament de les persones perquè siguin protagonistes actius de la seva situació i donar-los eines per desenvolupar les seves capacitats per trobar solucions als seus problemes i necessitats.

1.1.2 Entitats col·laboradores (Partners)

AVV CIUTAT MERIDIANA

L'entitat es va constituir en l'any 1980, i la línia de treball que porta desenvolupant els últims anys, arran de la situació de crisi i vulnerabilitat social que pateix el barri, agreujat amb el degoteig continu dels desnonaments en el barri que ha provocat una situació d'emergència social, en la qual l'AVV ha tingut que coordinar-se amb els afectats i crear una xarxa de recolzament, que va més enllà de la simple eina d'informació, mitjançant accions de visualització i reivindicació de la situació d'aquestes famílies i del barri en general.

La seva línia d'actuació es cap aquells col·lectius amb situació de vulnerabilitat i amb necessitats de trobar un lloc per compartir experiències per treballar-los conjuntament, amb un recolzament i dinamització de voluntaris i voluntàries de l'AV per coordinar els diferents àmbits d'actuació (habitatge, educació, salut, socials,...)

L'objectiu de l'entitat és potenciar el paper de l'AVV de Ciutat Meridiana com eix d'enllaç entre el veïns/es del barri per trobar i valorar les competències individuals i col·lectives de les persones voluntàries i motivades, amb capacitat per incidir en el barri i el seu entorn. Ser capaços de recollir i canalitzar les necessitats de les persones individuals o amb problemàtiques col·lectives per posar valor al treball voluntari, per mitjà d'eines de cohesió i inclusió perquè els veïns/es agafin un paper protagonista en el canvi de les seves condicions de vida.

ASSOCIACIÓ ECO-VEÏNAL VALLBONA VIU

L'Entitat va néixer a finals de l'any 2016 per reivindicar i defensar el patrimoni històric i natural del barri de Vallbona. Impulsar projectes vinculats a una economia eco-socio-cultural, i defensar un urbanisme sostenible i respectuós amb l'entorn.

El seu objectiu és visualitzar la reivindicació dels espais naturals i únics del barri i potenciar activitats vinculades a l'entorn natural del barri de Vallbona. Aprofitar aquests espais naturals com a punt de trobada del veïnat, amb activitats de sensibilització i lleure per conèixer millor els recursos que tenim en el barri, i reforçar el sentiment d'arrelament i respecte vers l'entorn. Impulsar projectes d'economia circular. Potenciar una xarxa conjunta a la Zona Nord (Vallbona, Torre Baró i Ciutat Meridiana) per activar

els recursos que es generen en els propis barris, amb repercussió social i ecològica positiva.

ASSOCIACIÓ SOCIOCULTURAL LA INDOMABLE

La Indomable treballa en l'àmbit social i cultural al districte de 9 Barris de Barcelona des de l'any 2007. La inclusió social de les persones més vulnerables, nens, dones i migrades, de Ciutat Meridiana és la tasca que guia des de fa més de deu anys l'Associació Sociocultural La Indomable. Parlar d'aquesta associació, que treballa en el barri més pobre de Barcelona, molt castigat per la crisi, és parlar de superació, esperit combatiu i dignitat.

La seva feina ha estat reconeguda amb la Medalla d'Honor del 2017 de Barcelona. Es tracta d'un guardó que concedeix el Plenari del Consell Municipal i que reconeix la feina de 25 persones i entitats que contribueixen al desenvolupament de la consciència ciutadana.

COL·LECTIU SÍSIFO

Format per 5 psicòlegs/es que des de l'any 2014 i de forma voluntària recolzant a l'AVV de Ciutat Meridiana per assistir psicològicament al col·lectiu en situació de vulnerabilitat i emergència habitacional. Actualment estan posant en marxa conjuntament amb l'AVV de Ciutat Meridiana el projecte d'Assistència psicològica y psicoeducacional amb l'objectiu:

Avaluar la salut mental del col·lectiu sense llar de la categoria llar insegur en Ciutat Meridiana. Trobar correlacions entre variables socioeconòmiques i variables de salut mental de les persones d'aquest col·lectiu. Determinar que necessitats presenta aquest col·lectiu que no s'estan cobrint (accés a serveis determinats, etc.). Portar a terme un pla d'intervenció psicològica i sociolaboral per aquells que ho necessiten. Avaluar els resultats obtinguts en el projecte i difondre'ls per futures propostes.

CONFAVC

La Confederació d'Associacions Veïnals de Catalunya (CONFAVC) és una organització sense ànim de lucre del moviment veïnal que coordina 456 associacions veïnals i 22 federacions i que a través dels seus projectes, campanyes i serveis, treballa per millorar la qualitat de vida dels veïns i les veïnes des dels barris de

Catalunya. Actua a diversos barris de Catalunya amb accions i projectes per enfortir-los.

Actualment a Nou Barris la CONFAVC posa en marxa el projecte A-Porta que apropa els serveis al veïnat, i lligant amb serveis socials, pretén detectar per a prevenir sobre tots els aspectes que tinguin a veure amb la seva qualitat i condicions de vida (la salut, la pobresa, la violència masclista, la immigració, etc.) El projecte, amb el porta a porta, arriba a les famílies, crea vincles, informa, dóna suport, i apodera a les persones. Projecte desplegat des de l'octubre del 2016 a Ciutat Meridiana, amb la complicitat de l'AV del barri, entitats i de l'Ajuntament de Barcelona i Aigües de Barcelona; al barri tarragoní de Campclar (juliol, 2017) i el barri barceloní de Can Peguera.

La CONFAVC va posar en marxa fa uns anys la cooperativa de Gestió Veïnal en l'àmbit de l'administració de finques. Actualment estan en procés de portar a terme una cooperativa d'habitatge de Lloguer assequible.

1.2 Identificació del públic objectiu i model de negoci

Per realitzar el nostre anàlisi del públic objectiu per definir el nostre model de negoci ens hem basat en les dades estadístiques, informes i treballs que en els últims anys les diferents administracions públiques i entitats han realitzat sobre la situació sociodemogràfica i socioeconòmica del nostre territori. Complementant-lo amb la eina de l'empathy map, enquestes i d'altres que ens ajudarà a identificar amb més detall tant el nostre clients com la idea de negoci que volem implementar.

1.2.1 Persones amb majors dificultats d'inserció laboral i en risc d'exclusió social

La idea de negoci es desenvoluparà a la Zona Nord de Nou Barris que correspon als barris de Ciutat Meridiana, Torre Baró i Vallbona.

Zona Nord s'ubica al vèrtex nord-est del districte de Nou Barris que la separa del conjunt del territori noubarrienc per barreres viàries, ferroviàries i geogràfiques que dificulta el sentiment de pertinença a la pròpia ciutat de Barcelona com del districte del qual depèn administrativament.

La seva situació de frontera natural dels municipis de Montcada i Reixach, Cerdanyola i Santa Coloma junt amb un dèficit de connexions eficients cap al districte provoca que la vida comercial i d'oci es desenvolupi en aquests municipis.

Tot i que representa el 35% de la superfície total de Nou Barris el pes de la seva població només és del 8,7% del total de població del districte que també es reflexa en la densitat ja que un percentatge important del territori de Zona Nord és zona verda i forestal.

	Nombre d'habitants	Superfície (Km2)	Densitat (hab/Km2)
Ciutat Meridiana	10.369	0,4	29.175
Torre Baró	2.859	1,8	1.617
Vallbona	1.379	0,6	2.307
Zona Nord	14.607	2,8	5.217
Nou Barris	166.805	8,0	20.743
Barcelona	1.625.137	102,2	15.908

Taula 1. Densitat poblacional

Font: Departament d'Estadística de Barcelona (Dades: Gener 2017)

El col·lectiu diana són persones aturades en situació de vulnerabilitat, prioritzant en dones nouvingudes i de baixa formació.

Les dades estadístiques i coneixement de la realitat de l'entorn és un reflex de la seva situació de vulnerabilitat unit a la seva situació familiar ja que segons les dades hi ha un percentatge important de famílies monoparentals on les dones (moltes d'elles amb baixa formació) assumeixen el principal rol d'estabilitat de l'entorn familiar i que les aboca a acceptar treballs precaris o fora del mercat laboral reglat.

A la Zona Nord el pes de l'atur registrat entre la població adulta (aturats/població 16-64) és del 13,2%, 3 punts per sobre de Nou Barris. Un 41,2% d'atur registrat és de llarga durada (més de 12 mesos). Una dada interessant que observem és que cronològicament veiem que la taxa d'atur d'homes va decreixent en contrast amb la de les dones on s'observa un creixement interanual des l'any 2011 on s'observa un creixement de l'atur interanual de 2 punts des de l'any 2013.

Ciutat Meridiana

MERCAT DE TREBALL	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	% var. interanual última dada	Darrera dada disponible	Pes barri/dte o valor districte
Atur registrat	n.d	1.316	1.339	1.323	1.240	1.146	1.001	-12,7%	ds-2016	9,4%
Perfil de l'atur registrat:										
% homes	n.d	59,8%	59,7%	58,4%	55,2%	53,1%	51,8%	-1,3*	ds-2016	Dte= 47,5%
% dones	n.d	40,2%	40,3%	41,6%	44,8%	46,9%	48,2%	1,3*	ds-2016	Dte= 52,5%
% estrangers	n.d	n.d	n.d	31,4%	28,7%	27,8%	27,3%	-0,5*	ds-2016	Dte= 18,6%
% edat <29 anys	n.d	n.d	n.d	16,9%	17,0%	16,4%	14,3%	-2,1*	ds-2016	Dte= 13,5%
% edat 30-44 anys	n.d	n.d	n.d	41,9%	39,6%	37,0%	36,1%	-0,9*	ds-2016	Dte= 32,7%
% edat 45 i més anys	n.d	n.d	n.d	41,2%	43,4%	46,5%	49,5%	3,0*	ds-2016	Dte= 53,8%
% Pes de l'atur registrat (aturats/població 16-64)	n.d	17,9%	18,6%	19,1%	18,8%	17,3%	15,5%	-1,8*	ds-2016	Dte= 10,4%
% Pes de l'atur de llarga durada/total d'atur registrat	n.d	n.d	n.d	42,8%	43,8%	42,4%	41,1%	-1,3*	ds-2016	Dte= 42,5%

* Variació en punts percentuals o diferència de valors

Torre Baró

MERCAT DE TREBALL	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	% var. interanual última dada	Darrera dada disponible	Pes barri/dte o valor districte
Atur registrat	n.d	252	256	253	237	220	192	-12,7%	ds-2016	1,8%
Perfil de l'atur registrat:										
% homes	n.d	59,9%	59,8%	58,5%	55,3%	53,2%	51,8%	-1,4*	ds-2016	Dte= 47,5%
% dones	n.d	40,1%	40,2%	41,5%	44,7%	46,8%	48,2%	1,4*	ds-2016	Dte= 52,5%
% estrangers	n.d	n.d	n.d	31,3%	28,7%	27,8%	27,3%	-0,5*	ds-2016	Dte= 18,6%
% edat <29 anys	n.d	n.d	n.d	16,9%	16,9%	16,4%	14,3%	-2,1*	ds-2016	Dte= 13,5%
% edat 30-44 anys	n.d	n.d	n.d	41,9%	39,6%	37,0%	36,1%	-0,9*	ds-2016	Dte= 32,7%
% edat 45 i més anys	n.d	n.d	n.d	41,2%	43,5%	46,5%	49,5%	3,0*	ds-2016	Dte= 53,8%
% Pes de l'atur registrat (aturats/població 16-64)	n.d	17,5%	17,7%	17,3%	13,8%	12,0%	10,3%	-1,7*	ds-2016	Dte= 10,4%
% Pes de l'atur de llarga durada/total d'atur registrat	n.d	n.d	n.d	42,9%	43,9%	42,4%	41,2%	-1,2*	ds-2016	Dte= 42,5%

* Variació en punts percentuals o diferència de valors

Vallbona

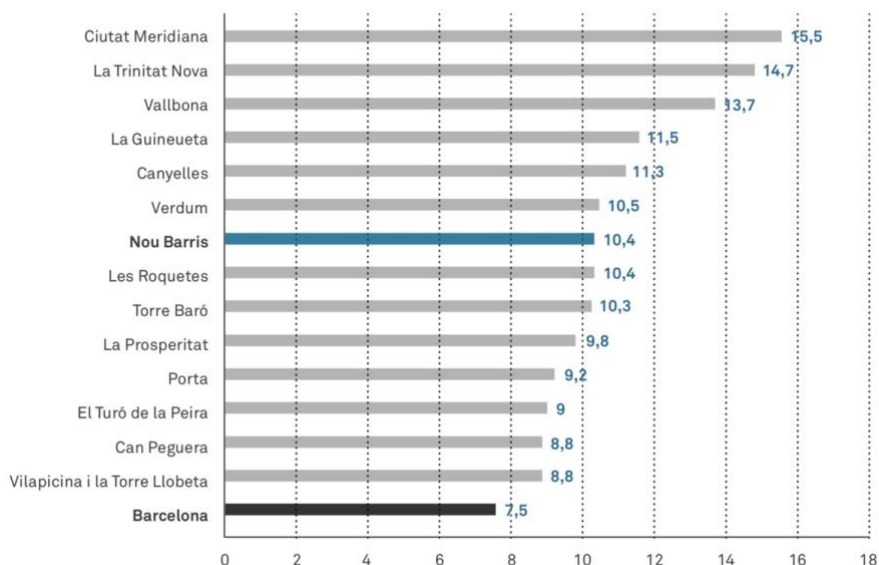
MERCAT DE TREBALL	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	% var. interanual última dada	Darrera dada disponible	Pes barri/dte o valor districte
Atur registrat	n.d	152	156	154	144	133	116	-12,8%	ds-2016	1,1%
Perfil de l'atur registrat:										
% homes	n.d	59,9%	59,6%	58,4%	55,6%	53,4%	51,8%	-1,6*	ds-2016	Dte= 47,5%
% dones	n.d	40,1%	40,4%	41,6%	44,4%	46,6%	48,2%	1,6*	ds-2016	Dte= 52,5%
% estrangers	n.d	n.d	n.d	31,3%	28,7%	27,8%	27,3%	-0,5*	ds-2016	Dte= 18,6%
% edat <29 anys	n.d	n.d	n.d	16,9%	16,9%	16,4%	14,3%	-2,1*	ds-2016	Dte= 13,5%
% edat 30-44 anys	n.d	n.d	n.d	41,9%	39,6%	37,0%	36,1%	-0,9*	ds-2016	Dte= 32,7%
% edat 45 i més anys	n.d	n.d	n.d	41,2%	43,5%	46,5%	49,6%	3,0*	ds-2016	Dte= 53,8%
% Pes de l'atur registrat (aturats/població 16-64)	n.d	17,8%	18,3%	18,3%	17,4%	15,9%	13,7%	-2,2*	ds-2016	Dte= 10,4%
% Pes de l'atur de llarga durada/total d'atur registrat	n.d	n.d	n.d	42,9%	43,8%	42,1%	41,3%	-0,8*	ds-2016	Dte= 42,5%

* Variació en punts percentuals o diferència de valors

Taula 2. Mercat de treball

Font: Departament d'Estadística de Barcelona (Dades: Gener 2017)

Pes atur registrat s/població 16-64 anys (%) - Desembre 2016



Gràfic 1. Atur registrat

Font: Departament d'Estadística de Barcelona (Dades: Gener 2017)

Polítiques públiques

Les mesures de govern que han realitzat les dues AAPP (local i autonòmica) han estat de caire assistencial, amb accions a curt termini per pal·liar temporalment aquestes desigualtats socials i econòmiques en el territori, conjuntament amb entitats de caràcter religiós i d'inserció laboral que han portat a terme projectes ocupacionals i de lleure que no han tingut un impacte de canvi real en la població.

Els plans ocupacionals que s'han posat en marxa en el territori han estat per solucionar situacions de vulnerabilitat concretes, vinculades als usuaris dels serveis socials de l'Ajuntament, amb un durada mínima de 6 mesos fins a un màxim de 12. Aquestes persones no han tingut un seguiment i acompanyament un cop finalitzat els contractes ocupacionals. Moltes de les beneficiàries tornen a ser demandants d'aquesta línia ocupacional al cap de dos anys (termini màxim per tornar a demanar-lo).

A Nou Barris hi ha en total 4 tipus diferents de Plans Ocupacionals

Treball i Formació (SOC)

Subvencions destinades a la contractació i formació de persones en situació d'atur en el marc del programa Treball i Formació d'acord amb quatre línies de subvenció:

- PANP: persones en situació d'atur no perceptores de prestacions per desocupació o subsidi i preferentment més grans de 45 anys. Inclou dos tipus d'accions en funció de la durada de les contractacions, 6 o bé 12 mesos.
- PRMI: persones en situació d'atur beneficiàries de la renda mínima d'inserció. Inclou dos tipus d'accions en funció de la durada de les contractacions, 6 o bé 12 mesos.
- DONA: dones en situació d'atur (s'inclouen les dones víctimes de violència de gènere). Les contractacions tenen una durada de 12 mesos.
- COOR: accions de coordinació i suport tècnic. Inclou dos tipus d'accions en funció de la durada, 7 o 12 mesos.

El SOC subvenciona els contractes de treball, les accions formatives a realitzar de forma obligatòria durant el contracte i dins de l'horari laboral i, si escau, les accions de coordinació i suport tècnic (personal propi o de nova contractació)

Treball als barris (SOC)

El SOC dóna suport de manera prioritària als barris i a les àrees urbanes que, per les seves característiques, requereixen d'una atenció especial de l'Administració per tal de millorar-les des del punt de vista ocupacional, social i econòmic, amb l'objectiu de contribuir a l'equilibri social i territorial del territori català.

La Carta de serveis del Projecte Treball als barris consta de 7 tipus d'acció agrupades en 5 programes:

Programa A: Programes específics de caràcter experimental i innovador per afavorir la inserció sociolaboral de col·lectius amb dificultats d'inserció.

Programa B: Programes de qualificació professional.

Programa C: Programes mixtos de formació i treball.

Programa D: Programa d'experiència laboral.

Programa E: Programes de desenvolupament local.

Plans d'ocupació municipal POM (Barcelona Activa)

Els beneficiaris d'aquest projecte seran persones aturades amb especials dificultats d'accés al mercat laboral, sobretot persones aturades majors de 40 anys, amb baix nivell formatiu, que portin un mínim de 12 mesos a l'atur i que estiguin inscrites al Registre del SOC.

Aquest projecte de Plans d'Ocupació amb recursos municipals ofereix, a diferència d'altres programes de Plans d'Ocupació, un ventall de perfils professionals més ampli i adaptat a una realitat més propera. En aquest sentit, es preveuen, com a punt de partida, perfils com ara: reforç escolar, eco-paletes, suport a gent gran a residències municipals, suport a gent gran a domicili, assessorament per a desnonaments, divulgadors/es als ateneus, agents de proximitat i dinamitzadors/es de l'esport al carrer

CO Produïts

Gestionats per Barcelona Activa amb finançament del SOC i direcció tècnica d'empreses d'inserció laboral

Plans ocupacionals/any	2015	2016	2017	2018
Treball i Formació	20	22	20	20
Treball al barri (Vallbona no inclosa en aquest Pla)	38	38	37	32
POM	24	26	18	14
CO Produïts	0	20	20	10

Taula 3. Nombre de places Plans Ocupacionals a Zona Nord

Font: Serveis a les Persones i al Territori Districte de Nou Barris

Tot i que s'ha destinat importants recursos (tècnics i econòmics) en aquests plans ocupacionals la realitat del seu impacte al territori per millorar la situació de la seva població no han donat resultats. Any darrera any les dades de vulnerabilitat ha anat creixent.

Són situacions que estan enquistades i que no s'ha trobat una idea per donar un impuls per canviar aquesta dinàmica assistencial. Ens trobem amb una població que

ha normalitzat la seva situació de pobresa i de vulnerabilitat sense cap visió de millora ni a curt ni llarg termini.

1.2.2 Persones i entitats

Economia social i solidària

INICIATIVES DE L'ECONOMIA SOCIAL I SOLIDÀRIA	NOU BARRIS	% BARCELONA
CETs	3	6,3%
Empreses d'Inserció	1	5,0%
Horts comunitaris	3	15,0%
Grups de consum	6	10,2%
Mercats d'intercanvi	2	15,4%
Bancs del Temps	1	4,8%
Gestió comunitària	9	42,9%
Entitats Tercer Sector Social	168	7,0%
Societats cooperatives	31	3,6%
Societats laborals	62	5,2%

Taula 4. Presència de l'economia social i solidària al Districte de Nou Barris 2015

Font: L'Economia Social i Solidària a Barcelona. Ajuntament de Barcelona, 2015.

Nou Barris concentra el 6% de les iniciatives d'economia social i solidària de la ciutat i entre el ventall de les més de 265 entitats i actuacions destaca especialment en el nombre d'iniciatives de gestió comunitària (9), que representa el 43% de la ciutat.

A més, compta amb 168 entitats del tercer sector social, 62 Societats Laborals, 31 cooperatives –dos de les quals 2 són d'iniciativa social i on destaquen el nombre de promocions d'habitatge cooperatiu-, 6 grups de consum, 4 Centres Especials de Treball i Empreses d'Inserció, 2 mercats d'intercanvi i 1 banc del temps. Un bon grapat d'iniciatives per donar forma a un incipient mercat social al servei de les necessitats de la població, si bé –juntament amb Sant Andreu- és el districte cuer a la ciutat pel que fa a la presència d'aquestes entitats.

Segons l'estudi que va fer el Consell d'Associacions de Barcelona en l'any 2014, en Nou Barris la majoria de les entitats té forma jurídica d'associació, federació o club esportiu -88%-, el 3% són fundacions i el 9% estan classificades com a "altres" (cooperatives sense ànim de lucre, entitats sense forma jurídica i d'altres formes organitzatives).

En relació a l'àmbit sectorial d'actuació principal de les entitats, predomina el d'acció social -28%- seguit de les entitats comunitàries i veïnals -18%-. Per altra banda, les entitats culturals constitueixen també el 18%. Les entitats juvenils i les de drets civils són les que representen proporcions menors al districte -4% cada un d'aquests àmbits-

En aquest estudi destaca que el 90% de les entitats del 3er Sector del districte de Nou Barris compta amb persones remunerades en els seus equips, és a dir, persones que reben una contraprestació econòmica pels serveis aportats. Una proporció superior a la del conjunt de la ciutat de Barcelona -81%-. Això mostra una certa professionalització del teixit associatiu, tot i que la gran majoria compti amb un equip de pocs professionals –el 85% d'entitats té un equip de fins a 10 treballadors/es-. Cal destacar que en el 39% de les entitats analitzades els equips remunerats estan compostats per una o dues persones, mentre que el 46% presenta equips d'entre 3 i 10 professionals, representant aquesta última la categoria més nombrosa. La relació habitual que s'estableix en els equips remunerats és a través d'un contracte laboral -69%-, mentre que la col·laboració autònoma és minoritària -31%-, si bé constitueix una proporció molt superior a la que trobem en el conjunt de la ciutat -6%-.

La majoria de les entitats consultades de Nou Barris tenen la seu actual en un espai públic cedit -53%-, i el 20% compten amb un local llogat. Les seus en domicili particular representen el 10% i les que es troben en espais privats cedits el 9%. El 9% de les entitats compten amb un local en propietat

En termes generals, les entitats tenen un volum econòmic reduït i acostumen a fer molt amb poc, especialment les organitzacions més petites. Al districte de Nou Barris, el 45% de les entitats presenten uns ingressos anuals inferiors a 15.000€, una proporció lleugerament superior a la del conjunt de la ciutat. Les organitzacions que disposen d'uns ingressos superiors a 100.000€ constitueixen el 25% -el 2% més de 500.000€-

Nou Barris és amb 9 iniciatives que representa el 43% del total de la ciutat, la capdavantera en aquesta model de gestió d'equipaments i dins aquest la gestió comunitària com a forma de concebre equipaments i serveis i recursos com una eina de transformació social i d'apoderament del teixit comunitari és un exemple clar d'aquest "capital social". Aquesta potencialitat també té una vinculació directa amb l'activació ocupacional tant pel que fa a la contractació de persones del territori com a la detecció de necessitats que poden generar ocupació.

En aquesta línia, un estudi recent de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP) ressaltava la importància de l'existència de experiències d'innovació social per a alleugerir les dinàmiques de segregació urbana. Nou Barris té llarga tradició en la generació de projectes d'intervenció comunitàries (a Trinitat, a Roquetes, a Verdum, entre d'altres), i experiència d'autoorganització ciutadana que en els darrers anys en alguns casos ha servit per mirar de cobrir necessitats bàsiques. Aquestes formes de fer i d'organitzar-se han estat relacionades tot sovint amb la necessitat de teixir xarxes comunitàries als barris, en formes d'organització més horitzontals. Aquesta manera de fer "Nou Barris" pot permetre generar activitat en sectors socials i culturals, prenent models diferents d'organització institucional, i amb un horitzó de millora de la comunitat.

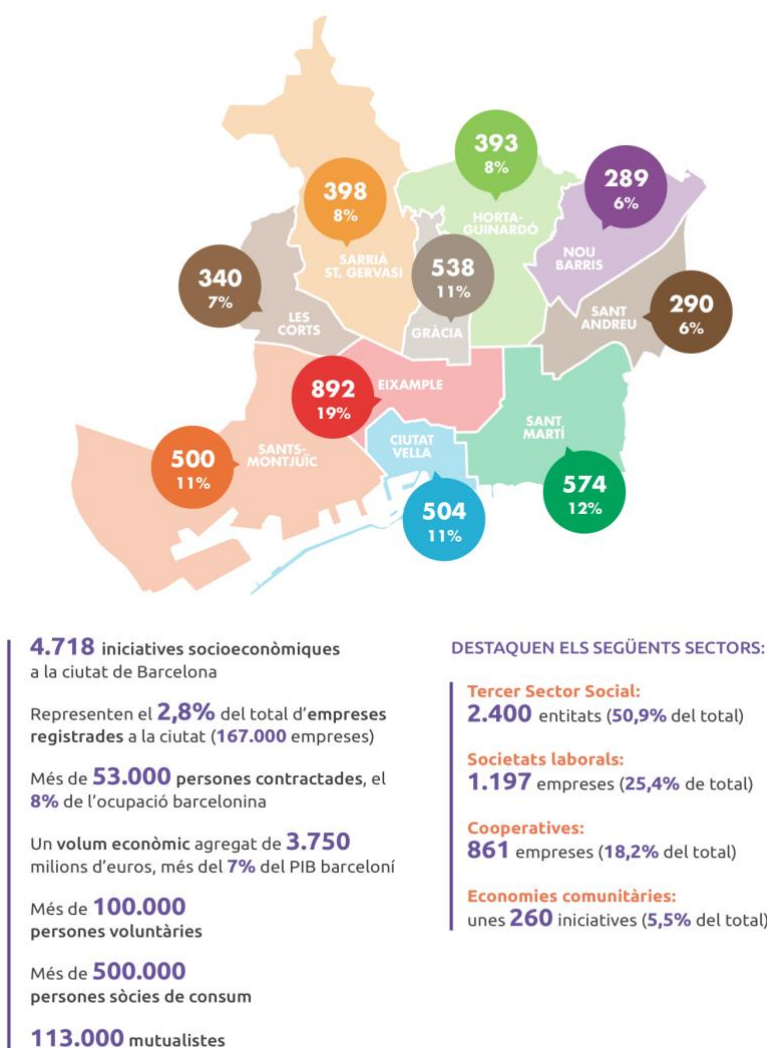


Fig. 2 Xifra agregada de l'economia social i solidària barcelonina (2015)
Font: Ajuntament de Barcelona

Pel que fa el potencial en economia cooperativa, social i solidària, segons l'informe de "l'Economia Social i Solidària a Barcelona" -Comissionat d'Economia Cooperativa, Social i Solidària- el districte de Nou Barris comptava el 2015 amb 289 iniciatives socioeconòmiques, el 6% del total de Barcelona, emmarcades en aquest context socioeconòmic i d'altres de rellevants que s'estaven gestant. En aquest grup destaca especialment la quantitat i trajectòria de la gestió comunitària d'equipaments públics, de la qual Nou Barris és capdavanter amb el 39% d'iniciatives del conjunt de la ciutat.

A banda dels llocs de treball que es generen, aquest model és capaç d'articular respostes integrals i enxarxades als problemes identificats conjuntament als territoris. El suport a la creació i consolidació de projectes de l'economia social i solidària incideix directament en la creació de llocs de treball de qualitat.

A pesar de disposar de persones remunerades, la majoria fan tasques tècniques vinculades a les activitats lúdiques i les tasques administratives i comptables les subcontracten a empreses de gestoria o assessoria. La situació es complica quan l'entitat gestiona un equipament públic per mitjà de la nomenada gestió cívica (convenis subscrits amb l'AAPP), on hi ha poca experiència alhora de gestionar aquest tipus de relació administrativa i moltes de les gestories i assessories no estan especialitzades.

A Barcelona, el teixit associatiu té una activitat econòmica vinculada al desenvolupament dels seus objectius que sovint no aprofita totalment seu potencial socioeconòmic. Les Festes Majors Populars i Alternatives, la gestió d'infraestructures associades a l'activisme cultural i social, el lloguer d'equips i vehicles o la gestió comunitària d'equipaments tant municipals com autònoms, tenen una necessitat de serveis que poques ocasions genera plataformes compartides. A la vegada, els recursos econòmics que es deriven de l'activitat sociocultural dels moviments socials tampoc es re introdueixen de forma eficient a la resolució de les necessitats col·lectives. Les cooperatives de serveis, mancomunant i auto subministrant serveis als moviments, podrien millorar les infraestructures comunitàries de la ciutat, col·lectivitzar i optimitzar els seus recursos econòmics, coordinar diferents barris i connectar-ne les expressions associatives al mercat social barceloní.

1.2.3 Clients potencials

Entitats de l'economia social: Associació Sociocultural La Cosa Nostra

És una entitat privada d'iniciativa social i d'interès públic. En aquest sentit, La Cosa Nostra es configura com una entitat de segon grau. Això vol dir que es perfila com a una entitat integrada per les altres entitats que conformen el teixit associatiu del barri. Les entitats que actualment formen part de La Cosa Nostra són :

l'Associació de veïns i veïnes de Can Peguera

URC Dr. Pi i Molist

AFEM (Associació de Familiars de Malalts Mentals)

l'Associació Can Ensenya

Renacer Boliviano

Grup de Dones

l'Associació Juvenil Tronada

Veïns i veïnes a nivell individual

La missió del casal de La Cosa Nostra és treballar a partir de les diferents entitats, i per tant, diferents mirades, posicions i pensaments per millorar la situació actual del barri i de les persones que hi conviuen, creant conjuntament un teixit associatiu més fort i treballant per a la creació d'espais per poder desenvolupar diverses activitats culturals.

Des de fa uns anys porta el casal del barri amb la forma jurídica de gestió cívica, això li comporta assumir una gran quantitat de tràmits administratius, alhora de justificar les despeses i ingressos que genera les activitats del casal. Tota la paperassa administrativa i fiscal els hi porta una gestoria tradicional sense especialització en aquest tipus de gestió cívica. Aquesta situació s'agreuja quant l'entitat es reconeguda d'Interès Públic que afegeix més burocràcia amb la relació amb la Generalitat i l'Agència Tributària. Amb les noves adaptacions de la normativa administrativa dels tràmits online i de la signatura electrònica i amb un equip directiu envellit i amb una bretxa tecnològica dels seus membres, cada any és més complicat portar ells mateixos les tasques administratives tradicionals d'aquestes entitats.

Persones individuals: Obdulia Garcia

Obdulia és una veïna del barri de Vallbona que viu de lloguer en una casa amb unes mancances d'habitabilitat adients i que per motius de salut es va tenir que jubilar abans d'hora. Estaria ubicada en la tipologia de situació habitacional i econòmica vulnerable. Aran de la seva situació ha de realitzar molts tràmits administratius relacionats amb ajudes, declaració de renda, etc. i cada cop els requisits i la tramitació és més complicada. Li agradaria poder comptar amb un servei personalitzat i confiança en el seu barri, que li orientés per millorar la seva situació. La gestoria que hi ha al barri de Ciutat Meridiana només estan especialitzats en temes fiscals i empresarials i quan alguna vegada ha anat per assessorar-se d'algun tràmit administratiu que requeria d'alguna documentació addicional, desconeixien aquest tràmit o l'enviaven directament a l'Oficina d'Atenció Ciutadana de l'Ajuntament.

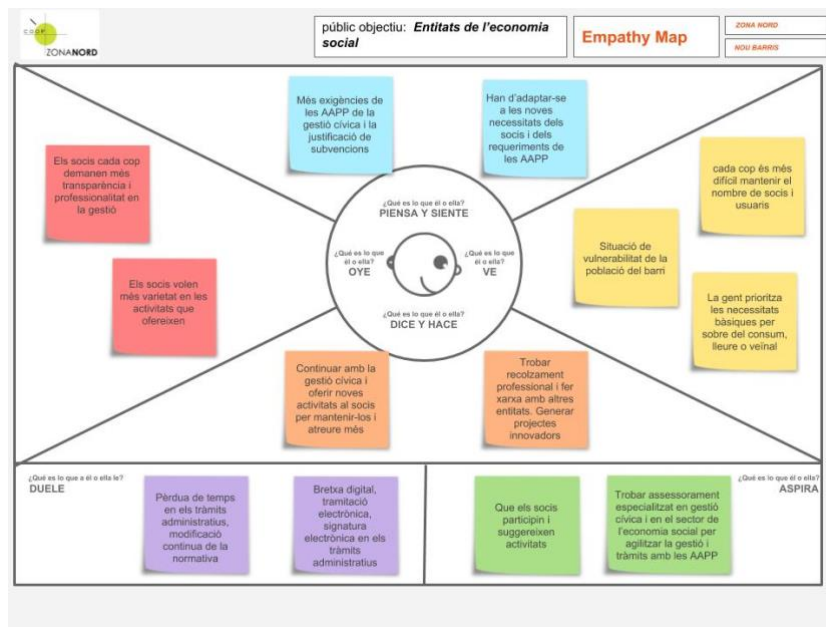
Administracions Públiques: Ajuntament de Barcelona

L'Ajuntament de Barcelona té varies línies d'actuació dirigides a persones amb majors dificultats d'inserció laboral i en risc d'exclusió social, una d'elles son els Plans Ocupacionals amb una orientació per pal·liar temporalment la seva situació laboral, però que no hi ha un anàlisi i seguiment d'aquelles persones beneficiàries del servei. Un cop acabat la seva durada (aproximadament 2 anys) no hi ha un acompanyament a posterior per guiar-los i assessorar-los per trobar una feina.

Es aquesta necessitat que hem trobat en la qual la nostra cooperativa pot cobrir oferint al Ajuntament el nostre servei d'acompanyament.

1.2.4 Empathy Map

Entitats de l'economia social



Escotar: les entitats de l'economia social escolten com els seus socis més transparència en la seva gestió i solucions més professionals a les seves necessitats com a soci, i usuaris dels serveis volen més varietats en les activitats que ofereix l'entitat.

Veure: observen que cada cop és més difícil mantenir el nombre de socis i usuaris, principalment per la situació de vulnerabilitat de la població del seu barri, la gent prioritza les necessitats bàsiques per sobre de les del consum, servei, lleure o veïnal.

Sentir i pensar: senten que cada cop les administracions se'ls exigeix més tant en la gestió dels equipaments públics que gestionen com en la justificació de les subvencions/convenis que reben. Pensen que han d'adaptar-se a les noves necessitats dels socis i als nous requeriments de les administracions.

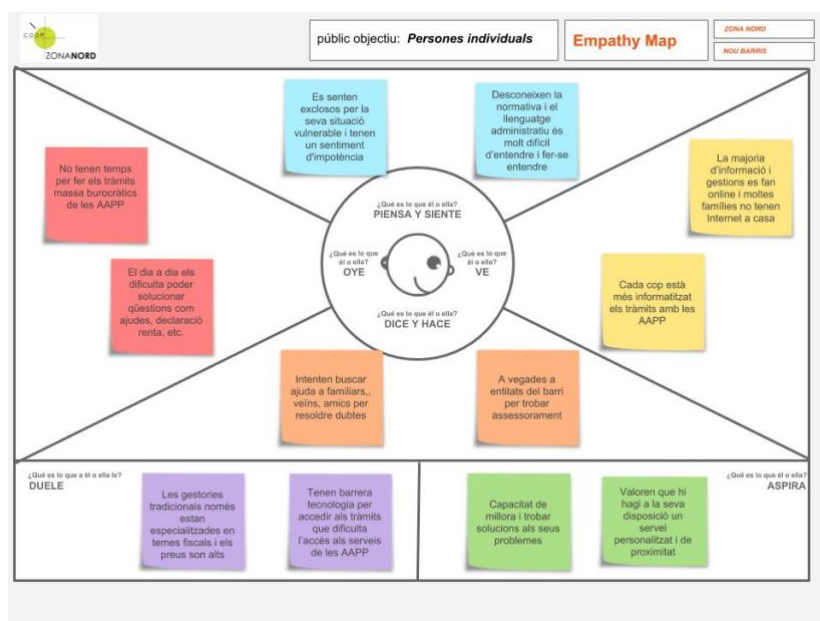
Dir i fer: per continuar amb la gestió cívica del casal i oferir activitats per atraure més als socis actuals com de nous. Han de trobar recolzament professional que coneguin els requisits administratius en la gestió cívica, en la gestió del dia a dia, ja que les gestories desconeixen aquest tipus de relació jurídica amb l'administració i fer xarxa

amb altres entitats que es troben amb la mateixa situació que ells. Generar projectes innovadors que cobreixin les necessitats dels seus socis.

Frustracions: pèrdua de temps en els tràmits administratius i els continus canvis en la normativa de subvencions i com la relació amb les administracions públiques son cada cop més virtual amb la tramitació electrònica i la signatura electrònica. Hi ha una bretxa digital per moltes entitats de l'economia social que no s'han adaptat a aquests canvis.

Motivacions: que els socis participin i suggereixin activitats per realitzar i trobar una assessoria especialitzada en la gestió cívica i en el sector de l'economia social per agilitzar els tràmits i la relació amb les administracions.

Persones individuals



Escotar: escolten cada dia que els seu veïns i veïnes no tenen temps per fer els tràmits massa burocràtics de l'Ajuntament, de la Generalitat o de l'Agència Tributaria. El dia a dia els dificulta poder solucionar qüestions com tramitar un ajut pel lloguer de l'habitatge, fer la declaració de renda cada any, etc.

Veure: veuen que cada cop és més difícil fer gestions amb l'administració perquè tot està molt informatitzat, la majoria d'informació i gestions es fan online i moltes famílies no tenen ni Internet a casa seva.

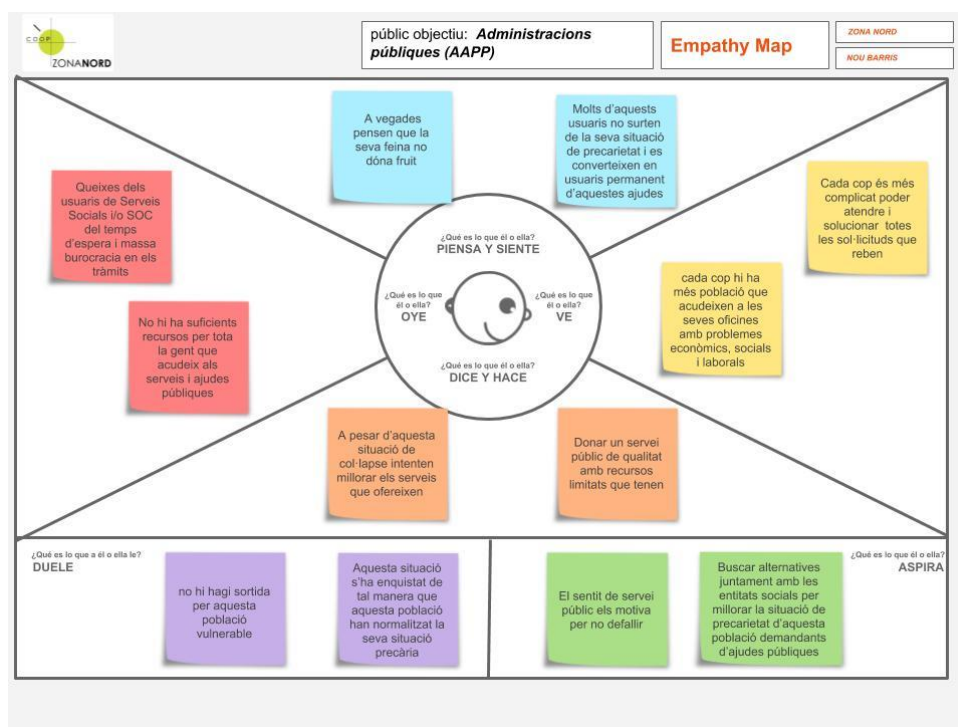
Sentir i pensar: es senten exclosos per la seva situació vulnerable i tenen un sentiment d'impotència al fer tràmits administratius per desconeixement de la normativa i del llenguatge administratiu que a vegades és molt difícil d'entendre i de fer-se entendre.

Dir i fer: intenten buscar ajuda a familiars, veïns i amics per resoldre dubtes que tenen i a vegades acudeixen a entitats del barri per trobar assessorament.

Frustracions: els frustra que les gestories tradicionals només estan especialitzades en temes fiscals amb uns preus bastant alts com és la tramitació de la declaració de renda. Tenen una barrera tecnologia per accedir als tràmits que els dificulta la disponibilitat d'accedir als serveis que ofereix les administracions públiques.

Motivacions: la capacitat de millor i trobar solucions als seus problemes es una font de motivació perquè aquesta gent valori que hi hagi a la seva disposició un servei personalitzat i de proximitat com el centre de serveis i recursos que volem posar en marxa en la cooperativa.

Administracions públiques



Escoltar: les AAPP cada dia escolten les queixes dels usuaris de serveis socials i/o del SOC es troben amb massa burocràcia per fer qualsevol tràmit. Que no hi ha suficients recursos per tota la gent que acudeix als serveis i ajudes públiques.

Veure: les AAPP veuen que cada cop hi ha més població que acudeixen a les seves oficines amb problemes econòmics, socials i laborals. Cada cop és més complicat poder atendre i solucionar totes les sol·licituds que reben.

Sentir i pensar: a vegades pensen que la seva feina no dona fruit. Pensen que moltes de les polítiques públiques que s'apliquen son a curt termini. Molts d'aquests usuaris no surten de la seva situació de precarietat i es converteixen en usuaris permanent d'aquestes ajudes.

Dir i fer: a pesar d'aquesta situació de col·lapse intenten millorar els serveis que ofereixen i donar un servei públic de qualitat amb recursos limitats que tenen.

Frustracions: els frustra que no hi hagi sortida per aquesta població vulnerable. Aquesta situació s'ha enquistat de tal manera que aquesta població han normalitzat la seva situació precària.

Motivacions: el sentit de servei públic els motiva per no defallir i buscar alternatives juntament amb les entitats socials per millorar la situació de precarietat d'aquesta població demandants d'ajudes públiques.

1.2.5 Model de negoci

Una cooperativa de treball associat sense ànim de lucre i d'iniciativa social per impulsar i acompanyar projectes d'inclusió laboral, economia circular, de cures, mobilitat, comerç de proximitat i iniciatives cooperativistes a l'àmbit de l'economia social i solidària a Zona Nord. Un ecosistema de cooperació econòmica i social

Organitzats com associació de treball i impuls, per tal de generar inicialment dues línies d'actuació:

1. El centre de serveis i recursos per a persones i entitats.
2. El Viver de projectes, un Think Tank per a recerca d'idees i recursos i la formació per a persones, entitats i iniciatives empresarials a l'àmbit de l'Economia Social.

1.3 Definició de la proposta de valor

El centre de serveis seria una eina que cobreixi demandes de les entitats i persones individuals adaptades a les seves necessitats específiques (jurídic, econòmic, fiscal, comunicació).

Es crea una especialització de gestió per aquelles entitats amb gestió cívica i del tercer sector adaptant les seves necessitats amb un tracte i servei personalitzat en el seu sector. Les tradicionals assessories i gestories enfocades al sector empresarial i autònoms no cobreixen la demanda de les noves formes empresarials i associatives del l'economia social.

El Viver de projectes, com un espai d'ideació, recerca i impuls d'iniciatives i projectes per al desenvolupament de econòmic i social, des de la mirada de la sostenibilitat i l'economia social a Zona Nord/Nou Barris. Amb una estratègia de recerca permanent, acció, formació i acompanyament a persones i entitats del territori.

Els nostres clients definits per mitjà de l'eina empathy map seran analitzats amb profunditat amb dues enquestes enfocades a cada un dels segments diferenciats (entitats de l'economia social i persones individuals). Utilitzant aplicacions com el Google Drive realitzarem les enquestes per mitjà del correu electrònic i presencialment aprofitant actes i assemblees que realitzant les entitats que col·laboraran en la posada en marxa de la cooperativa.

Respecte a les administracions públiques programarem reunions i trobades amb els responsables polítics i tècnics de l'àrea Social per oferir un servei addicional que vagi més enllà de l'assistencial amb un seguiment i recolzament cap aquells usuaris dels Plans Ocupacionals.

1.4 Anàlisi de la competència

1.4.1 Competència directa

Gestories/consultories: analitzant el mercat assessories i gestories que operen a Nou Barri hem observat que tenint el compte el número d'habitants a Nou Barris (168.327 hab.) proporcionalment existeixen unes cinquantena que operen al districte que representa una ràtio de 1/ 3.366 hab.

També hem constatat que hi han barris, com Canyelles, Can Peguera i Trinitat Nova que tenen mancança d'oferta física d'aquest servei. Respecte a la Zona Nord només existeix una assessoria, al barri de Ciutat Meridiana, per cobrir la totalitat de la població de 14.204 hab. molt allunyada a la ràtio mitjana de Nou Barris.

La tipologia jurídica d'aquestes empreses acostumen a ser de caràcter autònom la majoria d'elles o sota la personalitat jurídica de SL o SCP. No hem trobat cap cooperativa en aquesta tipologia d'empreses.

Els serveis que ofereixen als clients són els estàndards que acostumen a oferir a nivell jurídic, mercantil, notarial, serveis immobiliaris i assegurances. No ofereixen servei de gestió d'ajuts/beques, subvencions o de concursos públics que la nostra cooperativa si oferiria a nivell individual o a entitats del tercer sector. Cap d'elles ofereixen el servei d'assessoria en gestió cívica d'equipament públics que marcaria el nostre tret diferenciador respecte a elles.

Empreses/entitats d'Inserció laboral: Segons les darreres dades publicades en l'acta de constitució del Consell Sectorial d'Ocupació i Economia Social i Solidària del districte de Nou Barris de data 16 de juliol d'aquest any al districte treballen per l'ajuntament dues empreses d'inserció laboral, la Fundació Engrunes i APRISE CATALUNYA Empresa d'Inserció SLL. Totes dues empreses tenen la seva seu fora del territori de Nou Barris i tenen convenis de col·laboració amb Serveis Socials de l'Ajuntament.

Aquestes empreses ofereixen estabilitat laboral temporal a persones en situació de vulnerabilitat o risc social. Un cop finalitza la seva relació contractual no s'ofereix un seguiment i assessorament per continuar al mercat laboral. Aquesta mancança de control, seguiment com de fiscalització per part de l'administració pública seria coberta per la nostra línia de servei on l'objectiu es fer un assessorament i seguiment individualitzat d'aquest col·lectiu per acompanyar-lo en la seva transició cap el mercat laboral competitiu oferint-lo les eines adequades d'emancipació i apoderament laboral.

1.4.2 Competència vs Cooperativa ZN

PES Cruïlla: és una entitat privada d'iniciativa social, sense afany de lucre, que pertany a Salesians Sant Jordi. El seu àmbit d'actuació és a la Zona Nord de Nou Barris on porten des dels anys vuitanta treballant en el territori centrada en el jovent (de 16 a 25 anys)

Inicialment prioritzaven la seva activitat en l'educació en el lleure però amb l'arribada de nova immigració als anys noranta van ampliar la seva cartera de serveis cap l'acollida dels nouvinguts aprofitant la xarxa comunitària i plans impulsats des del districte. A principis del segle XXI i veient la dificultat inserció laboral d'aquest joves van ampliar la seva acció també cap aquesta línia oferint orientació sociolaboral, capacitació professional i oferint contractes de pràctiques en empreses col·laboradores.

Actualment han signat un conveni amb l'Ajuntament de BCN que l'ha proporcionat el finançament necessari per executar el seu projecte estrella al territori: el PFI d'hoteleria (serveis de bar i restauració, projecte Cruïna). L'administració pública ha cobert el cost total a través del Pla de Barris de Zona Nord.

Fundació Pare Manel: és una institució sense ànim de lucre que actua als barris de Verdum i Roquetes de Nou Barris. La seva principal acció és desenvolupar projectes d'acció social i educativa cap els infants, adolescent i les famílies en situació de vulnerabilitat. El seu àmbit d'actuació va des de projectes esportius, gestió de casals i espais infantils, gestió de punts Òmnia com programes de formació i inserció.

El Projecte Fil és la seva principal eina a l'hora d'oferir millores en l'ocupabilitat i inserció laboral adreçada a joves de 16 a 30 anys en situació de vulnerabilitat. Es centra sobretot en la tutela en contextos reals de treball i acompanyament a itineraris formatius personalitzats per millorar la seva ocupabilitat mitjançant: formació teòrica i pràctica en competències sociolaborals, tallers socioproductius i aules de formació bàsica.

Fundació Trinijove: és una entitat privada amb una llarga trajectòria des dels anys '80 constituïda inicialment per joves del territori amb experiència comunitària que van trobar la necessitat de dirigir-se a col·lectius amb especials dificultats socioeconòmiques. Ofereix principalment formació i inserció sociolaboral especialment

al barri de Trinitat Vella amb l'objectiu principal d'evitar l'exclusió social des d'una visió global.

Amb els anys i veient l'envergadura que anava agafant el projecte inicial van constituir una empresa d'inserció laboral, **Trinijove Empresa d'Inserció SL**, per oferir serveis dins el mercat amb la finalitat de donar ocupació directa al col·lectiu amb el qual estan treballant. Els serveis oferts són: jardineria, manteniment, recollida selectiva de residus, gestió de Punts Verds i formació de sensibilització ambiental adaptada a l'empresa. Treballen tant per a l'administració pública com per a empreses privades.

1.4.3 Matriu de competència

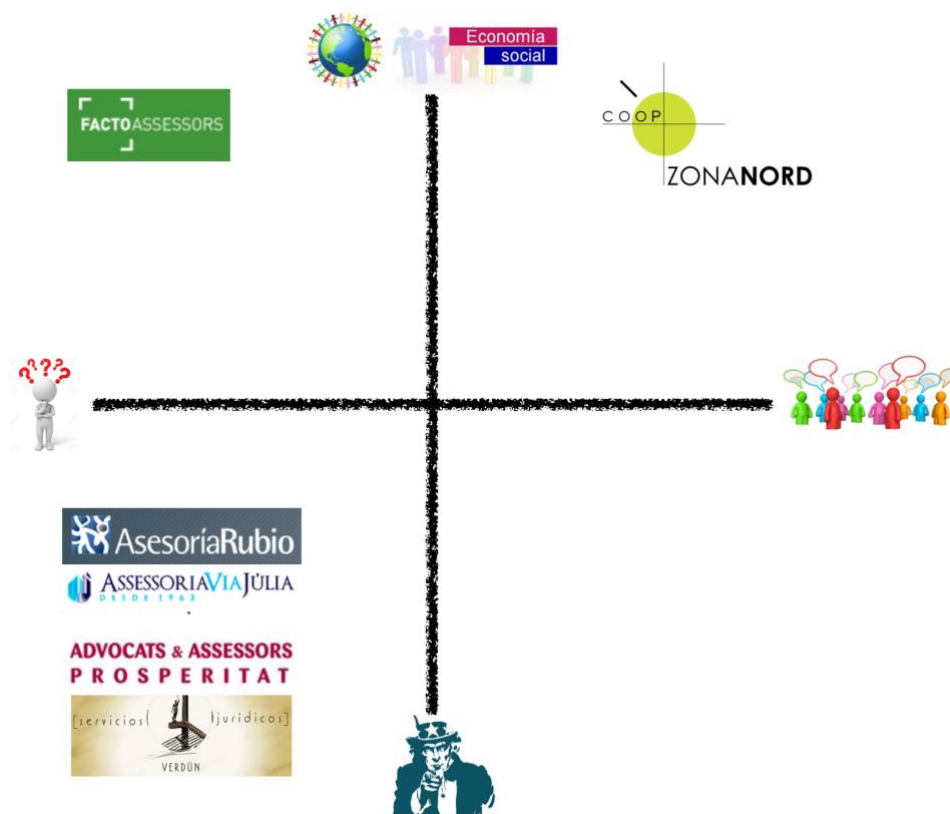
Empreses/entitats d'Inserció laboral



Gràfic 2. Matriu de competència d'empreses/entitats d'inserció laboral
Font: Elaboració pròpia

En la matriu de competència es representa CoopZonaNord en relació a la competència d'empreses d'inserció laboral en funció de les dues variables característiques d'aquestes (relació amb la comunitat i acompanyament/suport en la cerca de feina). S'observa que l'única empresa o entitat que s'apropa al nostre perfil és la Fundació Pare Manel, a TrinitatJove li manca aquest vincle amb els agents socials de l'ampli territori del qual actua. Lluny de la nostra filosofia de negoci trobem a Engrunes i els Salesians.

Gestories/consultories



Gràfic 3. Matriu de competència de gestories/consultories
Font: Elaboració pròpia

En la matriu de competència es representa CoopZonaNord en relació a la competència d'empreses d'assessoria i/o gestoria en funció de les dues variables característiques d'aquestes (relació amb la comunitat i especialitat en la gestió d'entitats de l'economia social). S'observa que l'única empresa que s'apropa al nostre perfil és FactoAssessors, però només en la variable d'especialistes en gestió d'entitats d'economia social. La resta d'empreses no ofereixen aquesta especialització.

1.5 Grau d'innovació/adequació real idea de negoci

Es modifica un mercat ja existent amb un caràcter assistencial a una visió “social mobile” auto-activa i col·laboratiu amb una consciència de co crear conjuntament per generar ocupació i millorar les condicions de vida de la població, per mitjà d'una estructura I+D social amb els següents objectius:

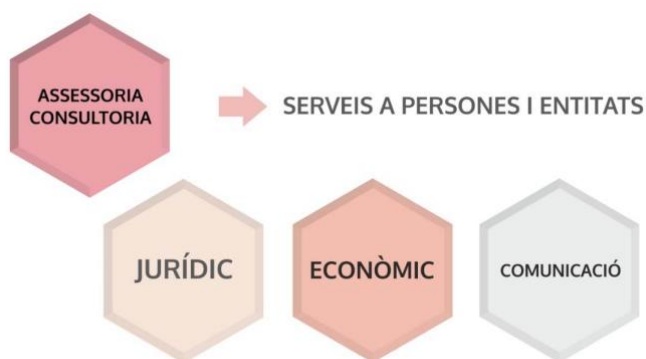
- Relació continuada amb el triangle persones - territori- necessitats
- Creació de xarxa (Fomentar de les relacions amb administració i socis col·laboradors, facilitadors, inversors, business angels)
- Un cervell col·lectiu al servei del comú.
- Capital humà, captació

2 PLA DE MÀRQUETING

2.1 Definició del portafolis del servei

El nostre servei es focalitza en tres tipologies de clients, amb dues línies d'actuació diferenciades segons les necessitats a cobrir. Una dirigida a socis consumidors (persones i entitats) i un altre cap una basant més d'impuls, acompanyament i recolzament cap a un col·lectiu específic amb unes característiques diferenciadores.

La consultoria social. L'eix econòmicament sostenible



Donarà servei a persones i entitats, amb criteris de sostenibilitat, finances i gestió ètiques i proximitat, amb iniciatives transformadores preferentment.

Amb una estratègies enfocades cap la innovació i la transformació, contarem amb la xarxa de contactes amb persones de l'àmbit de l'administració, tècnics i socis d'entitats

i fundacions, la formació i molt especialment la creativitat, el disseny i la bioconstrucció.

Línies d'acció i estratègia de serveis de gestió integral:

JURÍDIC	ECONÒMIC	COMUNICACIÓ
Laboral	Comptabilitat	Comunicació Corporativa
Administratiu	Factura/signatura electrònica	Màrqueting de continguts
Fiscal	Impostos	Màrqueting Digital
Mercantil	Subvencions oficials	Relació amb mitjans
Gestió cívica	Beques i ajuts	Xarxes Socials
	Concursos públics	Web Blogs
	Finançament	
	Administració de finques, immobles, pisos tutelats i equipaments.	

En la primera línia d'acció de la cooperativa, el centre de serveis i recursos per a persones i entitats, oferim 3 serveis del portafolis de l'empresa: Jurídic, Econòmic i Comunicació.

Son 3 serveis diferents, i es poden oferir per separat, o un pac complet amb un servei integral per les empreses, entitats d'economia social o persones individuals que ho vulguin.

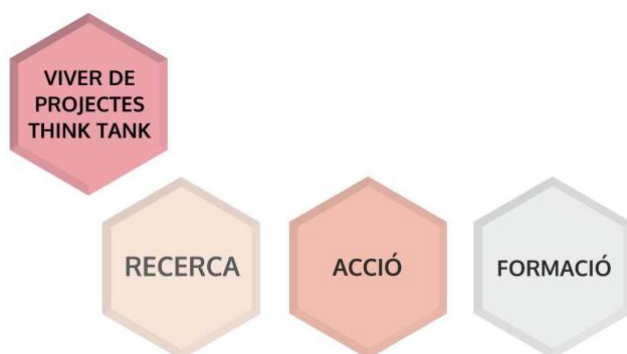
El **servei Jurídic** és similar al de gestories orientades al sector empresarial i autònoms, i la nostra diferència seria que som especialistes en economia social, encara que oferirem serveis a ambdós sectors, ens diferenciem amb una opció que no tenen la competència (gestories "ordinàries") com és el coneixement de les lleis i regulacions de l'economia social, que son diferents i específiques (legislació laboral, gestió cívica,...).

El **servei econòmic**, es diferencia dels serveis ordinaris, per la cobertura de servei com: Subvencions oficials, beques i ajuts, concursos públics o finançament, que son pròpies de l'economia social i no cobreixen les actuals gestories, i son imprescindibles

pel conjunt d'aquestes empreses com cooperatives, associacions, fundacions, empreses d'inserció...

El **Servei de Comunicació** és un servei semblant al que ja existeix en el mercat, per la qual cosa és important que sigui un servei competitiu al mercat i una opció prioritària de prestació de serveis referent a l'economia social.

El viver de projectes. Think tank



Recerca, Acció i Formació són les tres àrees que desenvolupen el viver de projectes, i encara que poden treballar de forma independent per resoldre una necessitat concreta, com per exemple, assessorar una associació ja existent sobre opcions formatives, o bé la creació i acompanyament d'un nou projecte des del seu naixement, fins la posada en marxa i acompanyament integral (tècnic, jurídic, econòmic, comunicatiu...), l'objectiu és que treballa com una unitat d'ideació, recerca i impuls d'iniciatives i projectes per al desenvolupament de econòmic i social al territori de manera global i coordinada.

Aquesta segona línia d'actuació de la cooperativa s'hauria de oferir de manera diferenciada respecte al de la primera línia, i també com un servei extern però sobretot com una línia permanent de treball intern de la cooperativa.

Les administracions públiques també es potencial client, sobretot ajuntaments que vulguin assessorament expert i extern per realitzar projectes i/o estudis sobre els nostres àmbits de recerca i investigació socials.

RECERCA	ACCIÓ	FORMACIÓ
Anàlisi i detecció de necessitats i iniciatives al territori-ecosistema	Convenis i acords amb socis, facilitadors, inversors, etc.	Acompanyament i seguiment de les iniciatives i projectes individuals/col·lectius
Recerca activa d'idees i projectes	Captació de fons	
Recerca activa de finançament	Creació de xarxa	Previsió i detecció de problemàtiques i obstacles de funcionament de les iniciatives
Foment de les relacions amb AAPP i socis col·laboradors, facilitadors, inversors, business angels	Taules i espais de treball i design thinking estratègics	
	Capital humà, captació	Caixa d'eines: SOS social i solidari
	Formació	

RECERCA

Anàlisi i detecció de necessitats i iniciatives al territori-ecosistema. Recerca activa d'idees i projectes.

L'anàlisi i la detecció de les diferents necessitats i iniciatives de persones i territori, el pols diari i la previsió estratègica a futur, esdevé indispensable a l'hora d'avançar-se, idear i planificar els nous projectes.

És per això que es imprescindible crear aquesta estructura **R+D social**, des d'on es puguin generar espais de recerca als àmbits que esdevinguin cabdals per a donar sortida a les diferents iniciatives.

Treball en xarxa i l'exemple d'altres accions i iniciatives arreu del país i el planeta, son font d'inspiració i coneixement. El treball de camp i la relació continuada amb el trinomi persones - territori- necessitats, i la feina d'anàlisi prèvia, permetrà detectar tant les mancances, i generar les idees i oportunitats on desenvolupar accions concretes que esdevinguin nous projectes.

Recerca activa de finançament.

Les xarxes d'Economia Social, els centres educatius i les institucions públiques o privades, empreses , entitats i persones a títol individual o col·lectiu, poden ser la font de finançament fonamental.

Cal afegir que aquest finançament no ha de ser limitat als diners, si no que molt al contrari, hem de tenir en compte les estructures existents per a formació i a l'àmbit de l'ocupació, de les que podem i hem de fer-ne us. Enfortir i donar solidesa a les iniciatives, amb l'objectiu d'assolir els millors resultats.

Foment de les relacions amb administració i socis col·laboradors, facilitadors, inversors, business angels.

Comunicar i compartir les idees i els resultats amb la filosofia del bé comú i el benefici mutu, esdevé el nexa amb els complementaris que han de fer possible l'existència i subsistència dels projectes.

ACCIÓ

Convenis i acords amb socis, facilitadors, inversors, etc.

Una vegada iniciades relacions, esdevé imprescindible establir acords, contractes i convenis que garanteixi les condicions i la continuïtat de la col·laboració als projectes.

Captació de fons.

Imprescindible per a cobrir els percentatges i costos que les subvencions o dotacions econòmiques no cobreixen.

Creació de xarxa.

La creació de xarxa al territori i més enllà del propi ecosistema local, que permeti nodrir i enriquir la nostra estructura d'impuls socioeconòmic. Enfortir i donar solidesa a tot el teixit i garantir la seva existència i supervivència.

Involucrar al màxim d'actors a l'escenari de la cooperació i el treball en xarxa, administració, entitats, persones a títol individual i d'altres projectes i iniciatives que conviuen al territori, garanteix la transversalitat de la comunicació i permet implementar estratègies globals més completes i efectives.

Taules i espais de treball amb mirada estratègica i design thinking.

Un cervell col·lectiu al servei del comú. Un engranatge complex capaç de generar idees col·lectives, des de la creativitat única de cada peça individual.

Capital humà, captació.

Sense les persones afectades implicades i conscienciades no hi ha cap solució realment vàlida, efectiva i amb efectes permanents per a les necessitats d'aquelles persones més o menys afectades per les mancances històriques i pròpies dels barris més deprimits.

Totes poden i han de ser protagonistes de la seva pròpia transformació i la transformació en positiu de l'entorn que compartim.

Per tant, les accions i estratègies de motivació i promoció amb estratègia col·lectiva, son un eina imprescindible per a un substrat social deprimat, descoratjat i sense esperança que es la població en risc d'exclusió social de Zona Nord.

FORMACIÓ

La formació, un eina per a la superació de l'escletxa laboral i professional .

Donar a conèixer les eines de las que disposem i implicar als centres educatius i personal docent de nivell mig i superior, i especialment als de la formació professional Fer-los coneixedors de les estructures existents i emergents creades per les diferents administracions a l'àmbit de la capaciació, la formació i l'acompanyament en empenedoria i per a l'ocupació

L'estratègia estrella a implementar en aquest punt de la nostra proposta és per mitjà de directrius específiques i estratègies personalitzades. Dirigides a un acompanyament actiu de la persona que serà clau en el seu èxit personal.

Acompanyament

Motivar, relacionar, donar suport psicològic, cercar les aptituds personals vinculant projectes que ja es desenvolupen al territori en aquest àmbit, com el Projecte SISIFO (grup de psicòlegs, molt interessats en el treball de les entitats socials al territori, i en desenvolupar tasques en les línies abans esmentades).

Previsió d'obstacles

Superar les barreres i problemàtiques que puguin aparèixer durant el desenvolupament i la capaciació personal i/o els projectes col·lectius.

Caixa d'eines SOS social i solidari

Un dispositiu preparat per aportar solucions tècniques a problemes concrets de persones o col·lectius, i els seus projectes. Implicant a altres empreses i professionals solidaris (casos d'èxit) procedents del viver o no, que puguin aportar consells i solucions des de l'experiència.

2.2 Pla de comunicació

La comunicació s'entén com l'intercanvi d'informació entre subjectes. Com a empresa social hem de ser capaços de transmetre amb èxit, a més de la nostra marca i els nostres serveis, els valors i ideals en que es recolza el nostre projecte tant cap als nostres futurs clients com cap els futurs partners.

Per a poder assolir una bona comunicació bidireccional farem servir tècniques del marketing digital i del social media.

El marketing tradicional té com a objectiu perseguir als clients, però el nostre objectiu és atreure'ls basant-nos en el marketing de continguts (inbound marketing).

Seguint els principis del marketing inbound utilitzarem tècniques no intrusives, continguts rellevants, portar trànsit cap a la nostra web i capturar leads (usuaris dels nostres serveis).

A l'hora de dissenyar la nostra estratègia comunicativa hem de tenir molt clar els objectius a assolir per això farem servir les **característiques SMART**:

- *Específic*: Concret i concís
- *Mesurable*: quantificable, en xifres, categories o percentatges per a poder comparar amb altres dades
- *Assolible*: realista i creïble per arribar-hi.
- *Rellevant*: per assolir dades amb valor
- *Mesurable en el temps*: per a poder realitzar comparatives en el temps i valorar evolució per establir resultats

2.2.1 Objectiu/meta

Donat que som una entitat de recent creació i amb mitjans econòmics limitats l'objectiu inicial del pla de comunicació és visualitzar la nostra existència així com els serveis

que oferim a la comunitat més propera territorialment perquè la vegin com a una eina útil per a cobrir les seves necessitats:

1. **Visibilitat (Branding).** Donar a conèixer la nostra marca i serveis. Que el nostre públic objectiu relacioni la nostra marca quan necessiti un servei que nosaltres oferim.
2. **Tràfic Web.** Captar l'interès d'usuaris que responen al nostre públic objectiu i assolir atreure'ls a través de les xarxes socials i a la nostra web.
3. **Interacció. (Engagement).** Hem d'aconseguir que existeixi una vinculació emocional del nostre públic objectiu amb els fins socials de l'entitat que va més enllà de la relació mercantil entre empresa-client.
4. **Creació de Comunitat.** Per comunitat ens referim a un grup de persones que interactuen entre si i es comuniquen amb un objectiu i una entitat comú amb un sentiment de pertinença al grup.

<i>“Lo important no és el número de seguidors, sinó el grau d'interacció amb els nostres continguts”</i>

2.2.2 Canals

Tal i com hem definit anteriorment els nostres clients potencials són entitats de l'economia social, persones individuals i administracions públiques. A cada una d'elles arribarem a través de diferents canals.

Les canals que farem servir seran principalment online, aprofitant l'impacte de les xarxes socials en el nostre dia a dia com la facilitat d'ús i menys cost que representen les eines i aplicacions tecnològiques actuals.

No deixarem de banda els canals tradicionals (offline) ja que hi ha sectors de la nostra societat que encara pateixen una greu escletxa digital ja sigui per falta de formació com de recursos econòmics disponibles.

A. Xarxes socials

a.1 Facebook: Serà el principal canal de comunicació per arribar principalment al buyer persona i a entitats del tercer sector.

a.2 Twitter: canal d'interacció diària i d'opinió per arribar principalment a entitats de l'ESS i entitats públiques.

c.3 YouTube: Canal de difusió per explicar mitjançant vídeos els serveis que oferim d'una forma amena i impactant.

a.4 LinkedIn: Canal de caire professional on publicarem articles de la nostra activitat així com esdeveniments que organitzem. Dirigit principalment a perfils d'entitats de l'ESS i administracions públiques. A nivell de buyer persona a perfils personals vinculats a la nostra àrea de negoci.

B. Web

La pàgina web serà l'eix d'informació de l'entitat on es tindrà un visió més acurada dels serveis oferts i d'atenció personalitzada.

C. Correu electrònic

Mitjà principal d'interacció amb els nostres buyer persona on els informarem a través d'email marketing per oferir serveis personalitzats i newsletter per informació mensual de l'activitat de la cooperativa.

D. Octavetes

Suport físic i reduït d'informació de la nostra societat així com dels serveis que oferim.

E. Premsa local

Canal on farem difusió dels nostres serveis mitjançant la contractació d'espais publicitaris.

F. Esdeveniments

Actes públics que organitzarem per donar a conèixer la nostra entitat i serveis oferts. Serà també espai de construcció de comunitat i xarxa a través de eines de dinamització per potenciar la participació activa dels assistents.

G. App*: Canal previst a mig termini que ens permetrà en el futur traslladar les eines de la web als dispositius mòbils per facilitar una millor i ràpida resposta als nostres socis i clients.

2.2.3 Objectius específics i accions

CANALS	OBJECTIUS	ACCIONS
	1. Arribar a un 10% de seguidors del total de població del territori on volen oferir els nostres serveis en un any	1.1 Convidar a seguir la pàgina a coneguts i amics 1.2 Fer 3 publicacions setmanals
	2. Assolir un 20% de post engegament de publicacions fetes en 3 mesos	2.1 Interactuar amb el Messenger 2.2 Organitzar esdeveniments
	1. Arribar a un 5% de subscriptors al canal del total de població del territori on volen oferir els nostres serveis en un any	1.1 Convidar al canal a coneguts i amics 1.2 Fer 1 publicació mensual
	2. Assolir un 10% de comentaris de vídeos penjats en 1 any	2.1 Interactuar a través del xat 2.2 Streaming dels esdeveniments
	1. Arribar a un 10% d'usuaris del total de població del territori on volen oferir els nostres serveis en un any	1.1 Convidar a seguir la pàgina a coneguts i amics via apps de missatgeria 1.2 Actualitzar informació

	2. Assolir un 20% de % rebost del total d'usuaris en 3 mesos	2.1 Interactuar a través de formularis 2.2 Publicar suggeriments i recomanacions
--	---	--

CANALS	OBJECTIUS	ACCIONS
	1. Arribar a un 10% de seguidors del total de població del territori on volen oferir els nostres serveis en un any	1.1 Convidar a seguir el perfil a coneguts i amics 1.2 Fer publicacions diàries
	2. Assolir un 20% de post engament de twetts fets en 3 mesos	2.1 Interactuar amb els comentaris i donar resposta si escau 2.2 Informar d'esdeveniments que organitzem
	1. Assolir el 20% de contactes de linkedin d'entitats d'ESS	1.1 Visitar els perfils d'entitats d'ESS 1.2 Convidar a persones vinculades a l'ESS a visualitzar el nostre perfil
	2. Assolir un 20% de post engament de publicacions fetes en 3 mesos	2.1 Interactuar amb els comentaris 2.2 Informar d'esdeveniments que organitzem
	1. Arribar al 100% de les àrees d'acció social i de treball de les administracions públiques que operen al territori	1.1 Enviar correus electrònics als responsables tècnics i polítics per donar a conèixer el projecte

	1. Tenir ressò als mitjans locals els primers 6 mesos d'inici activitat	1.1 Contractar una full de publicitat cada dos mesos
	1. Arribar al 10% de la població total del territori on volem oferir els nostres serveis	1.1 Repartir 3.000 octavetes el primer any a espais comunitaris (estacions transport, casals,...)
	1. Organitzar 3 esdeveniments el primer any	1.1 Fer presentacions públiques de la cooperatives amb dinàmiques participatives

Taula 5. Objectius i accions
Font: Elaboració pròpia

2.2.4 KPI (mètriques que es mesuraran)

Els KPI són las sigles en anglès de: “Indicador clau de rendiment”, són aquells mesuradors que considerem claus per avaluar els resultats assolits en una acció. Per tant, ens indicarà si anem pel bon camí i si estem complint els objectius, mesurat en el temps, que prèviament hem establert. Amb les dades que ens proporcionin podrem prendre decisions per realitzar canvis en la nostra estratègia de comunicació si s'escau o per millorar-ne els resultats



Què ens mesura?

<i>Visites a la pàgina</i>	Activitat que tenim. Vegades que s'ha vist la pàgina per algun usuari
<i>Previsualitzacions</i>	Activitat que tenim. Vegades que s'ha vist la prèvia de la pàgina
<i>Seguidors pàgina</i>	Comunitat que tenim. Gent que segueix la nostra pàgina
<i>M'agrada pàgina</i>	Interacció generada. Gent que ha interactuat amb un like a les nostres publicacions
<i>Abast</i>	Comunitat que tenim. A quants usuaris arriba la nostra publicació
<i>Post engagement</i>	Interacció generada. Suma de like, comentaris i share



Què ens mesura?

<i>Usuaris</i>	Activitat que tenim. Nombre d'usuaris únics que ens han visitat
<i>Sessions</i>	Activitat que tenim. Nombre de vegades que algú ens ha visitat
<i>Durada de la sessió</i>	Interès generat. Temps que passa l'usuari en el nostre web
<i>% Rebot</i>	Interès generat. Gent que marxa generant una sol·licitud
<i>Comentaris</i>	Interacció generada. Comentaris que han deixat a les entrades



Què ens mesura?

<i>Tweets</i>	Activitat que tenim. Nombre de publicacions que fem
<i>Impressions</i>	Activitat que tenim. Vegades que s'ha vist una publicació
<i>Mencions</i>	Interès generat. Vegades que algú ens ha mencionat
<i>Visites al perfil</i>	Interès generat. Nombre d'usuaris que s'interessen per la bio
<i>Engagement rate</i>	Interacció generada. Nombre d'interaccions entre el nombre d'impressions
<i>Link click</i>	Interacció generada. Vegades que un usuari clica l'enllaç d'una publicació
<i>Rt</i>	Interacció generada. Vegades que un usuari fa RT a una publicació
<i>Likes</i>	Interacció generada. Vegades que un usuari fa like a una publicació
<i>Reply</i>	Interacció generada. Vegades que un usuari respon a una publicació



Què ens mesura?

<i>Publicacions</i>	Activitat que tenim. Nombre de vídeos publicats
<i>Subscriptors</i>	Comunitat que tenim. Nombre d'usuaris que segueixen el canal
<i>Visualitzacions</i>	Activitat que tenim. Nombre de visualitzacions als vídeos
<i>M'agrada</i>	Interacció generada. Nombre reaccions positives als vídeos
<i>No m'agrada</i>	Interacció generada. Nombre reaccions negatives als vídeos
<i>Comentaris</i>	Interacció generada. Nombre reaccions en forma de comentaris als vídeos
<i>Temps de visualització</i>	Interès generat. Temps que l'usuari passa mirant el vídeo



Què ens mesura?

<i>Visualitzacions</i>	Número de visites al perfil
<i>Sessions</i>	Número de vegades que apareixem en una cerca
<i>Abast</i>	Número de persones que llegeixen les nostres actualitzacions
<i>Post engagement</i>	Interacció generada. Suma de like, comentaris i share
<i>% Rebot</i>	Número de vegades que valoren les nostres aptituds
<i>M'agrada</i>	Número de recomanacions
<i>Seguidors</i>	Número de contactes



Què ens mesura?

Post engagement

Interacció generada. Número de respostes



Què ens mesura?

Abast

Número de persones que arriben a nosaltres per aquest mitjà



Què ens mesura?

Abast

Número de persones que arriben a nosaltres per aquest mitjà



Què ens mesura?

Abast

Número de persones que arriben a nosaltres per aquest mitjà

Taula 6. Mètriques
Font: Elaboració pròpia

2.2.5 Els nostres buyer persona especials

La teoria de grafs és una branca de les matemàtiques i la informàtica que estudia els grafs que són estructures matemàtiques utilitzades per a interpretar relacions entre parell d'objectes.

En l'anàlisi de les xarxes socials s'utilitza per analitzar les propietats de la xarxa en funció de les connexions i distribució. Les persones són representades com a nodes que es relacionen entre elles a través d'arestes.

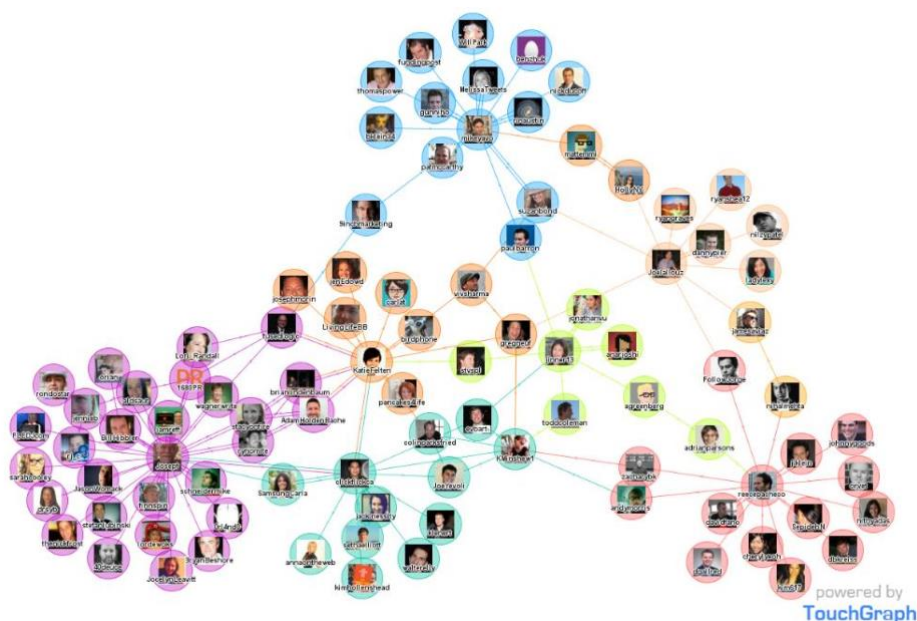


Fig. 3 Nodes i connexions

Font: Mòdul Social Media

Tots ells es poden dividir en diferents categories:

- **Connectors:** amb una capacitat extraordinària de fer amics entre grups molt diversos i una particular facilitat per connectar-los. Ells sols, individualment, arriben a un munt de gent: pertanyen a diversos grups, solen ser integradors i simpàtics i sociables.
- **Mavens:** són especialistes en conèixer d'un servei o producte específic perquè els hi apassiona. Els encanta compartir informació i ser escoltats com d'oferir la seva ajuda. No t'enganyaran i no et vendran res.
- **Venedors nats:** són persones que els agrada persuadir. Són grans comunicadors i són experts en comunicació afectiva. La seva capacitat d'influència és altíssima.

Per el nostre Pla ens enfocarem en els *connectors*, vinculats al nostre buyer persona, perquè facin aquest paper de difusió de la nostra organització i serveis per mitjà d'aquestes accions:

a. Localitzar perfils dels connectors

- Amb molts contactes relacionats amb entitats d'economia social que tenim vincle territorial
- Amb seguidors diferents als nostres que tenen alguna relació amb aquests connectors (diferents àmbits professionals, amistat, familiars, sectors socials,...)

b. Treballarem el contacte amb ells

- A través d'interaccions
- A través de mencions
- De manera directa

Totes aquestes accions les farem en xarxes asimètriques (horitzontals) com Facebook, Twitter i YouTube

2.3 Canals de distribució

Els canals de distribució i venda estableixen el contacte entre la cooperativa i els clients. Entre ells podem trobar els següents:

- *Local propi*: el centre principal on la cooperativa desenvolupa les activitats serà un punt físic al que els clients podran anar per inscriure's, realitzar els cursos de formació i rebre assessorament.
- *Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC)*: aquest organisme públic té com objectiu ajudar a la cerca d'ocupació; per tant al tenir un contacte directa amb les persones en la cerca activa de feina ens traslladarà aquelles per el seu perfil i situació encaixin en el nostre projecte.
- *Entitats de caire social*: ens facilitaran el contacte de persones en situació de vulnerabilitat per a que formin part del projecte.
- *Establiments d'oci*: contactes amb punts d'oci com bars, restaurants, poliesportius, camps de futbol i centres recreatius que pel coneixement de la seva clientela ens portaran possibles usuaris.
- *Espais comunitaris*: punts concrets d'activitat comunitària, com AAVV, entitats culturals i esportives i informals que també són sensibles en la situació de l'entorn facilitarà la canalització d'usuaris cap a la cooperativa
- *Fires*: realitzacions amb projectes, organitzacions i entitats que realitzen activitats

en el sector que poden aportar valor al projecte.

- Web i xarxes socials pròpies (Pla Comunicació): plataformes online i offline on la cooperativa informarà dels seus serveis i mantindrà contacte directa amb els usuaris per a la captació i relació amb diferents persones i organitzacions.

2.4 Política de preus i previsió de vendes¹

Una estratègia de preus és essencial per assolir els objectius de l'empresa tant des del tipus de servei que s'ofereix, la competència, l'estructura interna de la cooperativa i tots els factors que puguin incidir en la fixació de preus. Primer s'ha d'atreure clients, i el segon objectiu és fidelitzar o mantenir els que es tenen.

Per tot això la cooperativa ha de seguir uns criteris determinats:

- Objectius de l'empresa: el portafolis dels serveis que ofereix la cooperativa ha de contribuir a la rendibilitat al llarg termini.
- Flexibilitat: l'estratègia de preus ha de ser capaç d'adaptar-se als canvis de l'entorn.
- Orientació al mercat: l'estratègia de la cooperativa ha de tenir en compte els comportament, els hàbits, les tendències i la demanda del mercat, per aconseguir una imatge favorable i la fidelització del client.

El preu actua com a element diferenciador del producte perquè permet segmentar el públic objectiu, posiciona el servei com a bé exclusiu. Una bona fixació de preu és la que permet l'equilibri entre el cost econòmic que suposa la comercialització del bé i el valor que el consumidor atorga al servei.

Un factor que condiciona el preu a més de l'entorn legal, el Mercat, la competència, els proveïdors/creditors, la elasticitat de la demanda, el cicle de vida del servei i els costos.

Ahora de establir la política preus de les dues línies de negoci de la cooperativa aplicarem la següent estratègia de preus:

¹ Veure annex 3

Portafoli/serveis	Estratègia	Criteris considerats
Consultoria social	Preu similar a la competència	Competència
	Fixar uns preus similars als de la competència en un mercat en el qual la competència és fora i no es vol entrar en la guerra de preus	
Viver de projectes	Licitacions i concursos	Competència
	És una forma de competència en la qual diverses empreses lluiten per obtenir un contracte o una concessió d'explotació d'un servei, entre d'altres, i que guanyarà l'empresa que ofereixilles millors condicions en el preu i en les característiques tècniques estipulades en els plecs administratius i tècnics.	
	Preus professionals	Mercat, demanda
	S'aplica uns preus estàndard per gestió efectuada. En els casos en els quals, per la dificultat de la gestió o del problema que cal resoldre, no es poden aplicar aquestes tarifes estandaritzades i els preus variaran depenent de la dificultat del treball que s'ha de dur a terme	

Taula 7. Estratègies de preus

Font: Elaboració pròpia

Tenint en compte l'estratègia de preus basant-nos en els preus de la competència i en els preus professionals del sector de consultories, i de la recopilació d'informació recollida en l'apartat 1.4 s'ha establert els següents preus per cada línia de servei:

		preu/servei	preu/hora	
Consultoria Social	Jurídic/fiscal	750,00€	5 hores	70€/hora
	Econòmic	750,00€		
	Comunicació	250,00€		
Viver Projectes	Recerca	2.500,00€	30 hores	84€/hora
	Acció	500,00€	5 hores	100€/hora
	Formació	1.500,00€	20 hores	75€/hora

Taula 8. Taula de preus

Font: Elaboració pròpia

També tindrem en compte alhora l'anàlisi de costos. Per aquest motiu, analitzarem les diferents despeses que s'aplicaran a cada línia de negoci per establir el punt d'equilibri de la quantitat d'unitats que s'ha de vendre per cobrir els costos totals de cada servei:

Consultoria Social			
Costos fixos			
	% Imputació	cost anual cooperativa	imputació cost
Salariis (33 socis treballadors)	35%	58.752,20€	20.563,27€
Marketing	50%	1.800,00€	900,00€
Inversió (amortització)	50%	4.140,00€	2.070,00€
Subministrament	50%	2.400,00€	1.200,00€
Assegurança i altres	35%	1.694,01€	592,90€
CF			25.326,17€
Costos variables			
Material oficina	50%	600,00€	300,00€
Desplaçament	35%	600,00€	210,00€
Serveis professionals	35%	6.000,00€	2.100,00€
CV			2.610,00€
cost total			27.936,17€

Viver de projectes			
Costos fixos			
	% Imputació	cost anual cooperativa	imputació cost
Salariis	65%	58.752,20€	38.188,93€
Marketing	50%	1.800,00€	900,00€
Inversió (amortització)	50%	4.140,00€	2.070,00€
Subministrament	50%	2.400,00€	1.200,00€
Assegurança i altres	65%	1.694,01€	1.101,11€
CF			43.460,04€
Costos variables			
Material oficina	50%	600,00€	300,00€
Desplaçament	65%	600,00€	390,00€
Serveis professionals	65%	6.000,00€	3.900,00€
CV			4.590,00€
Cost total			48.050,04€

Taula 9. Costos de cada línia de servei
Font: Elaboració pròpia

Un altre punt a tenir en compte és l'anàlisi del punt mort o el llindar de rendibilitat que consisteix en calcular és el nombre d'unitat que fa que el benefici de l'empresa sigui igual a zero. Si es ven una quantitat superior al punt mort, l'empresa obté beneficis:

Els ingressos totals (IT) són el resultat de multiplicar el preu de venda (PV) pel nombre d'unitats venudes (Q): $IT = PV \times Q$

Els costos totals, es suma dels costos fixos (CF) més els costos variables (CV):

$CT = CF + CV$ (CV depèn de volum de venudes)

El benefici que obté l'empresa d'un producte és determina per la igualtat: $B = IT - CT$

Per determinar el volum de vendes del punt mort s'ha de considerar el benefici igual a zero i, per tant, igualar els ingressos totals als costos totals: $B = 0$, implica que $IT = CT$

Això doncs, $P \times Q = CF + CV \times Q$. Si s'aïlla Q, que és la incògnita per obtenir el punt mort o llindar de rendibilitat, s'obté la fórmula del punt mort: $Q = CT / P - CVU$

Línies de Serveis	% Imputació Costos Totals	CF	CV	unitats previstes de vendes	CV unitari	P = Preu de Venda	Punt Mort = $Q = CT / P - CVU$
Consultoria Social							
Jurídic/Fiscal	25%	116.331,54€	116.552,50€	133	878,91€	1.500,00€	154,88
Econòmic	25%	116.331,54€	116.552,50€	130	878,02€	1.500,00€	155,27
Comunicació	50%	12.663,09€	11.305,00€	45	259,00€	1.500,00€	63,20
Viver de Projectes							
Recerca	55,56%	24.144,46€	22.550,00€	9	283,33€	1.500,00€	12,04
Acció	11,11%	11.828,89€	11.100,00€	9	156,67€	1.500,00€	12,04
Formació	33,33%	14.486,68€	11.530,00€	8	191,25€	1.500,00€	12,24
Punt Mort Total							409,67

Taula 10. Punt mort o llindar de rendibilitat

Font: Elaboració pròpia

Si la Cooperativa ven per sobre de 399 unitats de serveis obtindrà beneficis, si ven per sota tindrà pèrdues. La Cooperativa aconsegueix cobrir el cost fixe amb aquesta quantitat de vendes, el benefici que s'obtindrà a partir d'aquest punt serà la multiplicació de la diferència entre el preu i el cost variable unitari pel nombre d'unitats venudes que excedeixin les 399 determinades pel punt mort.

Previsió de vendes

Al enfocar-se en tres segments diferents, s'ha de calcular la previsió de vendes dels tres per separat.

Persones individuals

En aquest primer segment, ens dirigirem en una primera fase a la població de Zona Nord en el primer any, per després penetrar-nos a la resta de barris del Districte. La captació de clients entre els nostre veïns és fonamental per assolir unes vendes fixes, per mitjà d'una quota adaptat a les seves necessitats. Amb una previsió de 28 persones el primer any amb 56 serveis jurídic/fiscal.

Entitats i empreses

En aquest segon segment que agrupem entitats socials com empreses ens basarem en l'anàlisi realitzat en el punt 1.2.2 sobre el públic objectiu. En el primer ens enfocarem a les entitats de gestió comunitària que gestionen equipaments públics mitjançant gestió cívica, entitats del Tercer Sector i cooperatives, per després ampliar a les societats laborals. A les entitats se'ls oferirà els serveis de la Consultoria Social

com del Viver de Projectes per assessorar-los en desenvolupar projectes al barri com per trobar finançament (subvencions, convenis, etc.) i formació cap al seus associats. A les cooperatives ens enfocarem a oferir-los la consultoria social per facilitar-los les gestions internes .

Amb una previsió del primer any de:

ANY 2019	ENTITATS			EMPRESSES			TOTAL Q
	nombre	Q (serveis)	TOTAL Q	nombre	Q (serveis)	TOTAL Q	
CONSULTORIA SOCIAL							
Jurídic/fiscal	4	11	44	3	11	33	77
Econòmic	8	11	88	3	11	33	130
	2	4	8	1	1	1	
Comunicació	8	4	32	3	4	12	45
	1	1	1				
VIVER DE PROJECTES							
Recerca	5	1	5				5
Acció	5	1	5				5
Formació	2	1	2				2

Taula 11. Previsió de vendes entitats i empreses

Font: Elaboració pròpia

Administracions Públiques (AAPP)

En aquest tercer segment ens enfocarem a oferir el nostre servei de Viver de Projectes, principalment cap a les administracions públiques locals amb un enfocament cap a projectes socials vinculats a àrees estratègiques com Plans de Barris, Plans Comunitaris, Plans Ocupacionals, i formació cap a entitats i col·lectius específics.

Amb una previsió del primer any de:

ANY 2019	AAPP		
	nombre	Q (serveis)	TOTAL Q
VIVER DE PROJECTES			
Recerca	5	1	5
Acció	5	1	5
Formació	2	1	2

Taula 12. Previsió de vendes AAPP

Font: Elaboració pròpia

La suma dels tres segments cada total de serveis per el preu de venda de cada línia de serveis s'obté una previsió d'ingressos en el primer any de:

ANY 2019 (SERVEIS)=TOTAL		SOCIS	ENTITATS	EMPRESSES	AAPP	TOTAL	preu servei	TOTAL INGRESSOS
Consultoria Social	Jurídic/fiscal	56	44	33		133	150,00€	19.950,00€
	Econòmic		96	34		130	150,00€	19.500,00€
	Comunicació		33	12		45	250,00€	11.250,00€
Viver Projectes	Recerca		5		4	9	250,00€	2.250,00€
	Acció		5		4	9	500,00€	4.500,00€
	Formació		2		6	8	250,00€	2.000,00€
		56	185	79	14	334		33.400,00€

Taula 13. Previsió d'ingressos primer any

Font: Elaboració pròpia

Cal tenir en compte que les vendes es poden veure afectades per possibles canvis normatius vinculats o polítiques social en el segment de les AAPP, respecte al altres dos segments s'ha de portar una bon pla de màrqueting i relacions directes tant amb les entitats com a les empreses d'economia social, i estar atents de possibles atacs a nivell de preu de la nostra competència més directa (gestories). Amb un treball continu de xarxa entre les entitats, els nostres partners com del veïnatge tant a dintre de Zona Nord com de la resta del Districte de Nou Barris podem ampliar els nostres serveis a altres Districtes de Barcelona i Municipis.

3 PLA D'OPERACIONS

Estudiar amb detall els processos que tenen lloc dins d'un negoci ajuda al mateix a detectar possibles problemes de productivitat i ser més eficaç i eficient. En una empresa de serveis com la nostra resulta més complex identificar els processos. La prestació d'un mateix servei pot variar segons la persona que el presti mentre que en els processos productius tenen una sèrie d'instruccions que cal seguir per arribar al producte final.

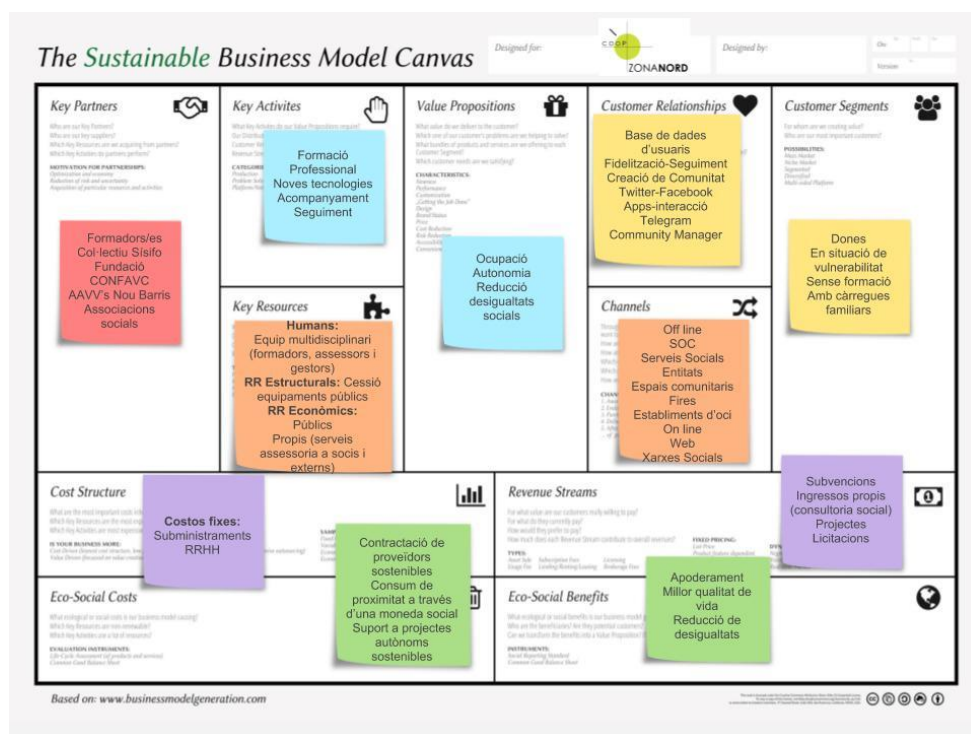
En el nostre cas particular oferim una gran varietat de serveis, des de la gestió de la comptabilitat fins a l'assessorament de projectes socials. Cada un dels serveis prestats té processos molt diversos i variables.

Segons les característiques organitzativa hem diferenciat tres processos comuns en totes les tasques que realitzem. Els tres aspectes que seran presents per a cada servei que realitzem seran:



Aquest seria el circuit bàsic de tota activitat que realitzem a la nostra gestoria canviant únicament el tractament que se li doni a la informació. Agafar la informació del nostre client i transformar-la en un producte amb més valor que la informació inicial.

La recollida de la informació es refereix al moment que el client ens contracta i ens facilita tots els documents i dades necessàries per a realitzar el treball. Aquest procés es pot donar per dues vies: online i física. En l'opció online és el client qui entra a la nostra web i va omplint les dades que se li demanen sense necessitat de tenir a un treballador atenent-lo. L'altre via es realitzaria en la nostra oficina i/o visitant al client personalment.



El procés de tractament de la informació és molt important ja que és on realment es genera el valor del nostre negoci. En aquest procés s'engloben totes les tasques necessàries per realitzar els serveis oferts. Fer un bon tractament de la informació és la base per a satisfer la necessitat del client que després es complementa amb la següent fase de lliurament del treball.

L'últim procés és el de lliurament del treball. És el moment que se li lliura al client el resultat de tot el treball. És important fer una bona lliurament ja que és la imatge amb la qual el client es queda. És aquí quan s'ha d'intentar fidelitzar al client i guanyar-se la seva confiança. El treball es considerarà perfecte si aconseguim que el client torni a contractar els nostres serveis.

3.1 Procés de comercialització del servei Consultoria Social

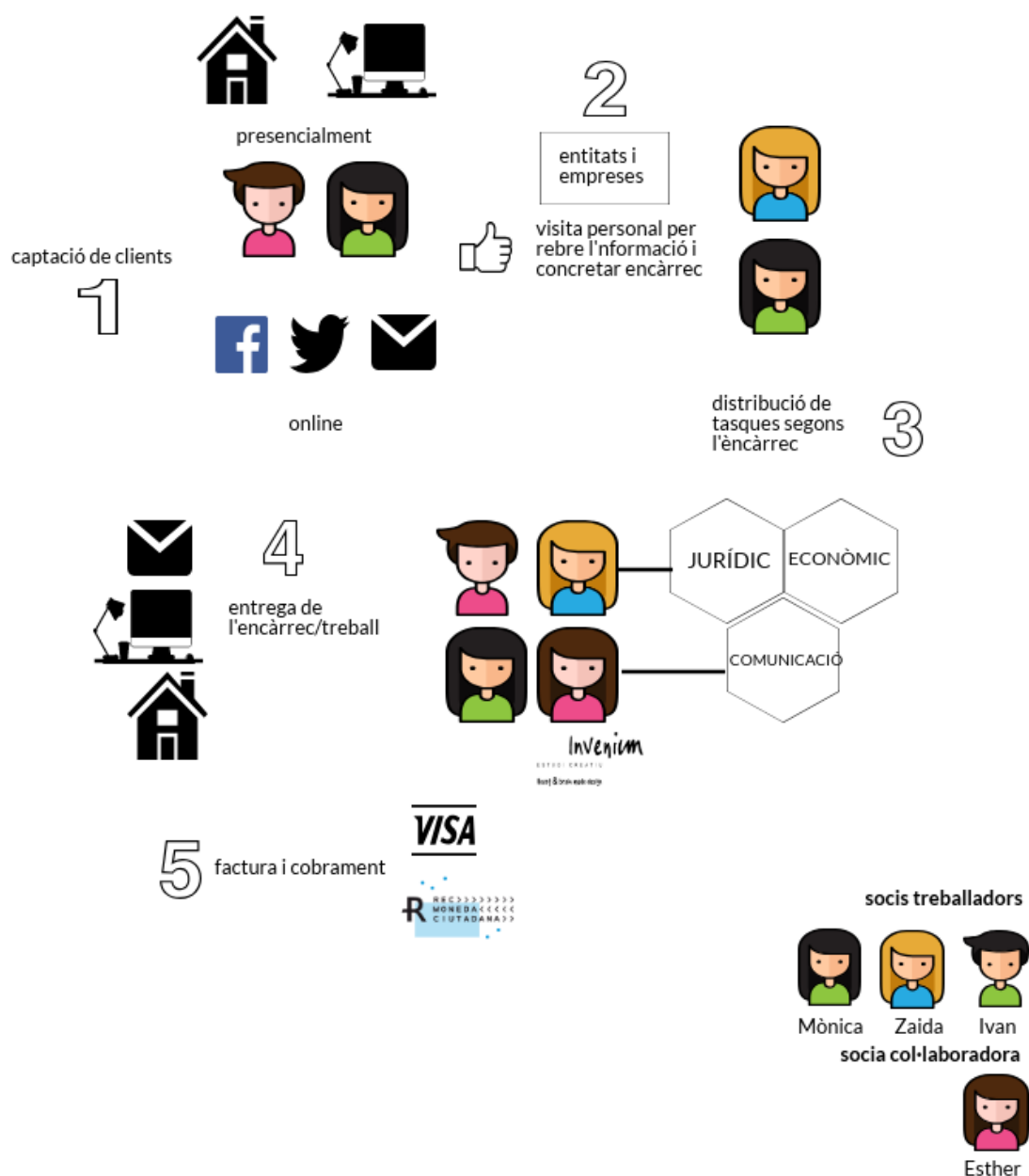


Fig. 4 Flux comercialització Consultoria Social CoopZonaNord
Font: Elaboració pròpia

3.2 Procés de comercialització del servei Viver de Projectes

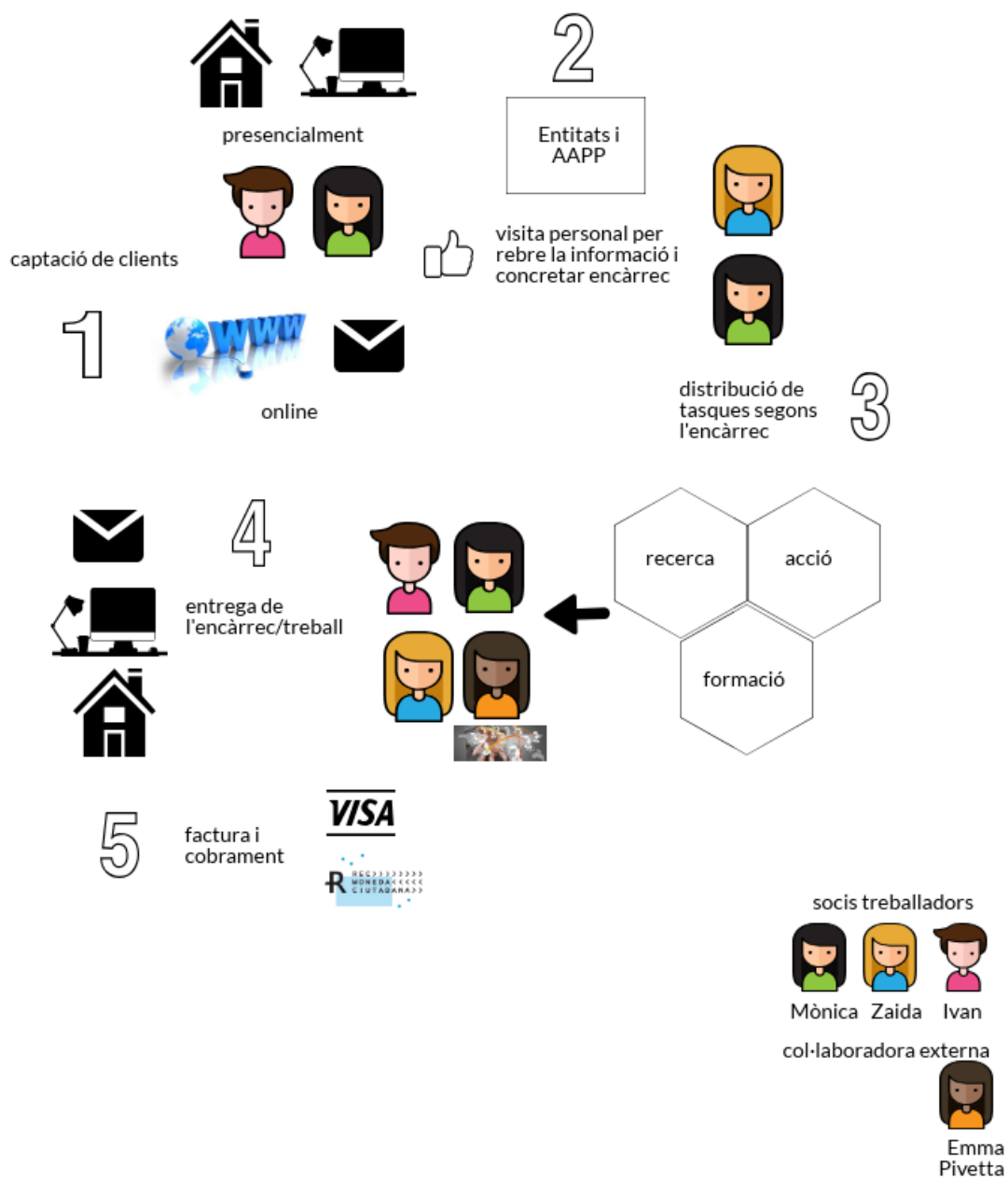


Fig. 5 Flux comercialització Viver de Projectes CoopZonaNord
Font: Elaboració pròpia

Relació amb els clients

La nostra primera relació amb els futurs clients serà de diferents tipus segons la seva tipològica ja que tenim previst tres perfils de clients:

Entitats socials i EES: serà a través de l'enviament d'un correu electrònic on inicialment ens presentarem i oferirem la nostra cartera de serveis de gestoria i assessoria. El contacte serà continu amb el temps amb l'enviament de butlletins electrònics o e-mails personalitzats. La base de dades d'aquests contactes assoliran a través de bases de dades de registres públics oberts. I així mateix formarem part activa dels espais de coordinació i coneixement mutu.

Administracions Públiques: ens presentarem oficialment a ens i unitats dels diferents nivells administratius on podem oferir els nostres projectes d'acompanyament en la cerca d'ocupació i seguiment del procés. Així com de les taules o jornades de treball relacionat amb el nostre àmbit d'actuació.

Persones físiques: amb la creació d'un perfil al Facebook ens donarem a conèixer a les xarxes socials i convidarem a inscriure's al nostre canal de Telegram per mantenir-los informats dels nostres serveis i ofertes. Aquestes eines ens ajudaran a crear comunitat i fidelitzar-nos amb els nostres serveis. I a l'hora ens ajudarà a anar construint la nostra pròpia base de dades d'usuaris.

*La possibilitat de la creació d'una App que ens ajudi a interaccionar d'una manera més directa i personal amb els usuaris serà unes de les línies estratègiques a treballar a mesura que es consolida el projecte i que el Community Manager ha de liderar.

Distribució de les tasques segons l'encàrrec

Es constituïran dos equips de treball una per la consultoria social i un altre per el Viver de projectes.

El de la consultoria social es distribuirà segons el perfil de cada soci treballador amb el suport de la nostra sòcia col·laboradora que aportarà valor afegit al servei.

Respecte al Viver de projectes es formarà un equip multidisciplinari entre els tres socis de treball amb la incorporació d'una col·laboradora externa especialista en la monitorització i seguiment de tendències; en avaluar com traduir-es i dissenyar com adaptar-les a les necessitats dels usuaris finals, transformant les idees en serveis, productes i projectes reals. Per coordinar i aportar la seva experiència en aquest àmbit.

3.3 Recursos claus

Hi ha uns recursos bàsics necessaris per poder fer possible el negoci, com són les infraestructures, l'equip humà i el software.

En relació a les infraestructures, cal un local ordenat i adaptat a les necessitats de la cooperativa per millorar l'atenció al client, i el bon clima en l'equip humà. Per aquest motiu la opció disponible és un local cedit per una de les entitats sòcies col·laboradores que es tindrà que adequar a les necessitats abans descrites.

A més, per a dur a terme el negoci es requerirà d'un equip plenament motivat amb els mateixos valors cooperativista, a més d'un software per portar a terme la consultoria social. La persona que portarà l'àrea de màrqueting sostenible serà la encarregada de dissenyar i gestionar la pàgina web, juntament amb la sòcia col·laboradora especialista en disseny.

Les tasques de gestió interna de la cooperativa (gestió financera i relacions laborals) les portarà els altre dos socis especialistes en aquests dos àmbits.

3.3.1. Costos medi-ambientals i socials

Es preveu reduir l'impacte en l'ambient a traves de diferents accions:

- Contractació de proveïdors sostenibles
- Afavoriment del consum de proximitat a traves de la creació d'una moneda local
(com per ex. el Rec (Recurs Econòmic Ciutadà) a Barcelona)
- Suport prioritari a projectes autònoms amb una visió global sostenible

4. PLA D'ORGANITZACIÓ I RELACIONS PERSONALS

Ubuntu: Yo SOC, porque tots/es SOM.

Amb aquesta senzilla frase zulú , provinent de la filosofia Ubuntu, volem establir un model de gestió de persones, on aquestes siguin l'eix central i motor de tota la nostra praxis organitzativa, cap endins i cap enfora de la Cooperativa de la Zona Nord.

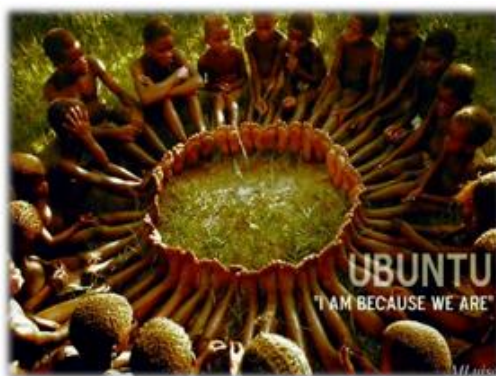


Fig. 6 Tribu de l'Amazones
Font: one_org_international.s3.amazonaws.com

El Premi Nobel de la Pau, Desmond Tutu, ho va expressar així: "Una persona amb Ubuntu és oberta i està disponible per als altres, dóna suport als altres, no se sent amenaçat quan uns altres són capaços i són bons en alguna cosa, perquè està segur de si mateix ja que sap que pertany a una gran totalitat, que es decreix quan altres persones són humiliades o menyspreades, quan altres són torturats o oprimits ".

Aquesta definició, aplicada a la gestió de persones, aprofundeix en la voluntat de suport mutu en l'entorn organitzatiu.

La seguretat en un mateix i en el col·lectiu, i el sentit de pertinença (no de propietat) al grup és clau per a poder aplicar el mètode UBUNTU 360°.

Ubuntu contempla a la Humanitat com un tot i està en l'extrem oposat de la filosofia de l'individualisme. Apel·la a la solidaritat del grup i, en aquest sentit, encaixa a la perfecció amb la manera de procedir de molts pobles africans, en el qual els individus es recolzen uns a altres per sobreviure en entorns normalment hostils, convençut que

la cooperació i la pertinença al grup són tan necessaris en la vida com en el món dels negocis.

El cooperativisme ha de cooperar cap endins i construir una alternativa al sistema capitalista.

4.1 Identificació dels llocs de treball: organigrama

Explicarem l'aplicació del UBUNTU 360° a nivell intern en la gestió de les persones de la cooperativa, però l'UBUNTU és escalable amb la relació amb d'altres cooperatives, en la gestió de conflictes, les relacions amb proveïdors i socis, o simplement amb totes aquelles persones que reben un impacte positiu o negatiu de la nostra acció cooperativa.

Centrant-nos en l'organigrama de la cooperativa, trobem l'àrea de gestió de persones, diferenciada i separada de l'Administració de personal: entenent aquesta com el conjunt de tasques administratives que engloba els processos administratius-laborals: contractes, nòmines, assegurances socials, altes i baixes a la Seguretat Social, etc.

Habitualment, ambdues funcions solen estar unificades en un únic departament de "Recursos Humans", a la nostra cooperativa volem donar tot el protagonisme i la centralitat a la gestió de les persones amb una àrea centrada al 100% en aquesta tasca, tant a nivell intern com en la seva projecció externa, i per aquest motiu l'administració de personal i les seves tasques administratives queden sota el paraigües del àrea financera.



Fig.7 Organigrama CoopZonaNord
Font: Elaboració pròpia

L'estructura inicial comença amb tres persones al capdavant de les quatre àrees, com a tècniques i responsables de la mateixa. La quarta àrea estarà formada per un equip multidisciplinari juntament amb els socis col·laboradors.

- Gestió financera
- Gestió de Persones
- Comunicació i Marketing
- Viver de Projectes

Els/les 3 tècniques són els responsables de la seva àrea, i depenen en primera instància del Consell Rector i en segon terme de l'assemblea General. La quarta àrea (Viver de Projectes) el responsable serà l'equip multidisciplinari amb les mateixes dependències que les altres àrees.

En aquesta primera fase no es crearà cap comissió de treball o seguiment, encara que a petició de qualsevol membre de la cooperativa, i sota l'aprovació de l'assemblea, es podran crear aquelles comissions tant temporals com fixes amb un objectiu de treball concret.

Entenem que la gestió de les persones i tot allò que engloba: formació, selecció i reclutament s'ha de fer des del principi rector de: les persones al centre, amb els valors i missió de la cooperativa com a horitzó i rumb per perseguir la nostra utopia.

Un cop hem finalitzat l'anàlisi del lloc de treball caldria elaborar el perfil professional del candidat/a adient.

La valoració i gestió dels llocs de treball contribueix a:

- Planificar la gestió del personal
- Reclutar i seleccionar
- Avaluar l'acompliment
- Formar
- Retribuir equitativament

Una altre factor clau per situar les persones al centre es el factor de la motivació i la gestió del conflicte.

Aquests dos àmbits seran liderats pel tècnic i responsable del àrea de gestió de persones, amb formació específica en Relacions Laborals i gestió de conflictes amb la

col·laboració d'un dels nostres suports al territori, el Col·lectiu Sísifo, per treballar també la motivació i mediació en els conflictes que sorgeixin.

La motivació

És la causa que explica una determinada conducta, sobretot el motiu pel qual una persona es comporta d'una manera o l'interès que la porta a intentar assolir algun objectiu, és per aquest motiu que conèixer la motivació de cada persona, entitat, soci consumidor... és vital per gestionar les persones i alinear-les amb els objectius de l'organització, que hem marcat entre tots i totes prèviament.

Resolució de Conflictes

En l'àmbit laboral, un conflicte ens afecta amb el nostre acompliment i pot generar actituds de temor i desconfiança amenaçant l'estabilitat.

En virtut de la dinàmica que adquireixi el procés del propi conflicte pot derivar en conductes violentes o actituds positives, ja que els implicats han de desenvolupar habilitats de comunicació, diàleg, capacitat de raonament de les seves postures o cultiu de l'empatia.

Les situacions de conflicte si no s'aborden, no s'enfronten o ni tan sols es reconeixen, poden donar lloc a situacions nocives per a les persones implicades en ell.

La governança de la cooperativa és factor clau del seu èxit o fracàs, és per això que treballar la motivació i preveure amb mecanismes reals i eines la gestió del conflictes, ens farà afrontar amb més garanties els reptes de futur.

4.2 Definició dels llocs de treball. Funcions i tasques

S'ha dissenyat unes fitxes² per cada lloc de treball i tasques, amb les competències claus, i competències personals.

² Veure annex1

La cooperativa instaurarà un pla de formació com a mesura de responsabilitat social i com a incentiu motivador per els seus treballadors. Es crearà un comitè de formació en el Consell Rector format per treballadors i membres del Consell per analitzar les possibles necessitats actuals i futures, en funció dels canvis tecnològics, legals, d'organització, etc. S'utilitzaran diverses accions formatives (presencials i virtuals), com un mentoring (o tutor personal) en que s'assigna un tutor que serà algú de la pròpia organització per les noves incorporacions, outdoor training (o formació fora de l'aula), realització de diferents tipus d'activitats lúdiques, esportives i d'aventura a l'aire lliure, amb l'objectiu de desenvolupar aspectes fonamentals en les relacions professionals, el treball en equip, la comunicació, etc. E-learning (o formació en línia) cursos impartits a través d'Internet. Es tracta de fidelitzar els treballadors que, pel seu talent, tinguin molt potencial dins de la cooperativa.

Com el nostre servei és de consultoria i assessoria i els nous temps que aquestes tasques, així com les relacions amb l'AAPP (Seguretat Social, SPEO, Agència Tributària, etc.), es gestionin de forma més àgil i eficaç a través d'Internet, les accions formatives es centraran en mòduls formatius: Sistema Contrat@, Sistema RED, Certifica@2, Oficina Virtual de l'Agència Tributària i Agència Tributària de Catalunya. Amb una planificació de calendari de realització i seguiment.

4.3 Política retributiva i valoració econòmica³

Al ser una cooperativa de treball associat el soci de treball tindran una relació laboral per compte pròpia, regulat per el règim especial de seguretat social d'autònoms (RETA). Les operacions entre socis i la cooperativa són vinculades, es a dir, s'entenen fetes a preu de mercat. Aquesta contraprestació s'anomena bestreta (previsió excedent cooperatiu) que es considera deduïble per la cooperativa i rendiment de treball pel soci.

En el regim interior de la cooperativa es regularà, com a matèria de règim de treball, l'organització del treball, les jornades, el descans setmanal, les festes laborals, les vacances, els permisos, la classificació professional, els criteris retributius (especialment les bestretes laborals) causes de suspensió o extinció de la relació de

³ Veure annex 4

treball cooperatiu, i, en general, tota altra matèria vinculada directament amb els drets i les obligacions derivats de la prestació de treball pels socis treballadors.

En la següent taula es recullen totes les despeses monetàries i el cost total de la política retributiva de la cooperativa amb una despesa total de 58.752,20 euros. S'ha previst incloure la quota d'autònoms (import base mínima) com a cost de la cooperativa, amb la possibilitat que aquesta cotització mínima pot ser incrementada fins a un nivell similar de protecció, que el que tindrien en règim general,

Una part de l'abonament de la bestreta es realitzarà amb la moneda ciutadana el Rec, per tal que una part dels ingressos del socis siguin invertits en el comerç local, com a mesura per incentivar i recolzar l'economia de proximitat.

Política Retributiva	Bestreta	Persones	Mesos	Quota Autònom	Mesos	Total
Responsable Financer	1.411,77€	1	14	283,30€	12	23.164,38€
Responsable Personal	1.411,77€	1	14	283,30€	12	23.164,38€
Responsable Marketing	705,88€	1	14	111,76€	12	12.423,44€
TOTAL						58.752,20€

Taula 14. Despeses de personal primer any
Font: Elaboració pròpia

A mida que la cooperativa creixi i necessiti ampliar la seva plantilla accedirem a les [ajudes públiques](#) per contractar personal en risc d'exclusió social.

5 PLA JURÍDIC FISCAL

5.1 Forma jurídica i requeriments de constitució de l'empresa

5.1.1 Forma jurídica

CoopZonaNord es constituirà com a Cooperativa, la qual es defineix, segons la Llei 12/2015, del 9 de juliol, de cooperatives, com a:

1. Societats que, actuant amb plena autonomia de gestió i sota els principis de lliure adhesió i de baixa voluntària, amb capital variable i gestió democràtica, associen persones físiques o jurídiques amb necessitats o interessos socioeconòmics comuns

amb el propòsit de millorar la situació econòmica i social de llurs components i de l'entorn comunitari fent una activitat empresarial de base col·lectiva, en què el servei mutu i l'aportació pecuniària de tots els membres han de permetre de complir una funció orientada a millorar les relacions humanes i a posar els interessos col·lectius per damunt de tota idea de benefici particular.

2. Els principis cooperatius formulats per l'Aliança Cooperativa Internacional s'han d'aplicar al funcionament i a l'organització de les cooperatives, s'han d'incorporar a les fonts del dret cooperatiu català com a principis generals i aporten un criteri interpretatiu d'aquesta llei.

3. Les cooperatives poden dur a terme qualsevol activitat econòmica o social.

Entre les diferents tipologies de cooperatives regulades per la llei, CoopZonaNord es constituirà com a cooperativa de treball associat sense ànim de lucre de primer grau amb 3 socis treballadors i 3 socis col·laboradors (una persona física i 2 persones jurídiques).

L'organització i funcionament de la cooperativa es regularà mitjançant els seus estatuts social i reglament intern a aprovar en l'assemblea de constitució de la societat.

Els socis de treball duran a terme totes les activitats necessàries per inscriure la cooperativa i respondran solidàriament dels actes duts a terme i dels contractes formalitzats en nom de la cooperativa abans de la seva inscripció. Tota despesa produïda durant la constitució seran a càrrec de la societat. Els socis de treball faran la seva aportació al capital social i realitzaran llur activitat cooperativitzada principal.

Els socis col·laboradors participaran en l'aportació de capital i duran llurs activitats complementàries a l'activitat principal. Tindran dret a vot a l'assemblea i podran formar part del Consell Rector però no podran optar a la presidència.

Al constituir-nos com a cooperativa sense ànim de lucre i segons estableix la llei de cooperatives:

- a) Els excedents de lliure disposició, un cop ateses les dotacions als fons obligatoris, no es distribueixen entre els socis, sinó que es destinen, mitjançant una reserva

estatutària irrepartible, a les activitats pròpies d'aquesta classe de cooperativa, a la qual es poden imputar totes les pèrdues, de conformitat amb allò que estableix aquesta llei.

- b) Els càrrecs de membre del consell rector i els de la intervenció de comptes no són remunerats, sens perjudici que les persones que els ocupen puguin ésser rescabades de les despeses originades en l'exercici del càrrec. Si hi ha persones que no són sòcies que formin part del consell rector, aquestes sí que poden ésser remunerades, sense que aquesta circumstància alteri la condició d'entitat sense ànim de lucre.
- c) Les aportacions dels socis al capital social, tant les obligatòries com les voluntàries, no poden meritjar un interès superior a l'interès legal del diner, sens perjudici de les actualitzacions corresponents.
- d) Les retribucions dels socis treballadors o, si escau, dels socis de treball i del personal que treballi per compte d'altri no poden superar el 150% de les retribucions que, en funció de l'activitat i categoria professional, estableixi el conveni col·lectiu aplicable al personal assalariat del sector i de la zona corresponent.

5.1.2 Requeriments de constitució

Tots els tràmits de constitució de la nostra cooperativa que comporti una relació directa amb l'administració pública, segons estableix la nova llei de procediment administratiu Llei 39/2015 d'1 d'octubre, la realitzarem via online.

- Certificació negativa de nom

Sol·licitud per comprovar que no existeix cap altra cooperativa registrada amb el mateix nom o un similar que pugui generar dubtes al tràfic mercantil. Un cop omplert el [formulari](#) i pagada la taxa fixada per aquell any i resposta afirmativa de la nostra sol·licitud disposarem de 4 mesos per incorporar-la l'escriptura pública davant notari i 12 mesos per inscriure la cooperativa al registre de cooperatives de Catalunya un cop aprovat els estatuts a l'assemblea constituent.

- Acta assemblea constituent

L'assemblea constituent de la cooperativa aprovarà la constitució de la cooperativa, els

estatuts socials⁴ (regulat per l'article 16 de la [Llei 12/2015](#), de 9 de juliol, de cooperatives), designarà les persones que efectuaran els actes necessaris per a inscriure la societat, les persones que formaran part del Consell Rector i si escau, la intervenció de comptes i la resta d'òrgans socials estatutàriament obligatoris. En l'acta de constitució constarà la relació de noms i NIF de l'equip fundador amb la signatura de tots els seus membres.

- Dipòsit capital social entitat bancària

D'acord amb l'acompliment del requisit legal de dipositar el capital social mínim per constituir una cooperativa en una entitat bancària, obrirem un compte i farem el dipòsit, on aportarem el Certificat de Denominació Social, un escrit on constin els noms i cognoms, DNI o NIE i quantia que aporta cada soci/a al capital social. El banc ens lliurarà, en el termini màxim de dos dies, un certificat que acredita que hem obert un compte corrent a nom de la societat i les aportacions que ha fet cada un dels socis fundadors.

- Escriptura pública de constitució

La constitució de la cooperativa la formalitzarem en una escriptura pública davant de notari o notària. El cost de l'escriptura pública oscil·larà entre 250€ i 750€ en funció del capital social, de les còpies que es vulguin i del nombre de folis de l'escriptura.

Per a formalitzar l'escriptura aportarem la següent documentació:

_ Acta de l'assemblea constituent

_ Estatuts socials

_ NIF o NIE de les persones que s'associen

_ Certificació negativa de nom emesa pel Registre Central de Cooperatives

_ Certificat bancari de dipòsit d'aportacions dineràries

- Declaració prèvia d'inici d'activitat i sol·licitud CIF provisional

⁴ Veure annex 2

Un cop tinguem una còpia simple de l'escriptura de constitució de la societat ens dirigirem a l'Agència Tributària per tal d'obtenir el codi d'identificació fiscal (CIF), mitjançant l'imprès normalitzat ([model 036](#)). Inicialment, l'Agència Tributària ens lliurarà un CIF provisional fins que la societat estigui inscrita al Registre de Cooperatives.

*Si hem de rebre factures a nom de l'empresa abans de l'inici de l'activitat, hem de sol·licitar l'alta prèvia a l'inici de l'activitat marcant la casella 504 a la declaració censal (model 036), així tenim la possibilitat de deduir les despeses que genera el nostre negoci prèvies a l'inici de l'activitat (emetre factures).

- Liquidació ITPAJD, per operacions societàries - Impost de Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentats

És un impost de naturalesa directa que grava, entre d'altres, les operacions de constitució de les societats, però les cooperatives protegides (és a dir, les que s'ajusten a la Llei de cooperatives i, per tant, en el moment de la constitució són totes) n'estem exemptes (Llei 20/1990, de 19 de desembre, de règim fiscal de cooperatives, art. 33.1).

Tot i estar-ne exemptes, hem de sol·licitar a l'Oficina Liquidadora del Departament de la Vicepresidència, Economia i Hisenda l'exempció de l'impost

- Inscripció Registre de cooperatives

Ens inscriurem al Registre Territorial de Cooperatives de Barcelona, al tenir el nostre domicili social a la ciutat de Barcelona. Durant el tràmit haurem de presentar l'escriptura pública de constitució, l'autoliquidació de l'ITP i AJD (exempt) i el CIF provisional. Un cop liquidem la taxa pública del tràmit, el registre ha de resoldre en un termini màxim de 3 mesos. Si no hi ha resolució expressa s'ha d'entendre estimada per silenci positiu.

És molt important tenir present que en el moment d'inscriure l'escriptura en el registre corresponent ja sorgeix l'obligació de presentar l'Impost de Societats corresponent a l'exercici en el qual s'ha obtingut el CIF provisional.

- Sol·licitud CIF definitiu

Un cop estiguem inscrits al Registre de Cooperatives, obtindrem un número d'inscripció registral que hem de fer constar a la documentació pública de la cooperativa.

Amb l'escriptura pública original i la diligència d'inscripció on consti el número de registre ja podem sol·licitar el CIF definitiu en el termini d'un mes.

- Declaració censal d'alta d'activitat

Per a iniciar l'activitat econòmica ens donarem d'alta a l'Agència Tributària, obligatori per exercir una activitat empresarial, professional o artística. L'alta d'IAE (Impost d'Activitats Econòmiques) el farem a través del model 036, així comuniquem a Hisenda la data d'alta d'activitat i l'activitat que desenvoluparem a partir d'aquell moment.

Actualment, estem exempts del pagament dels 2 primers períodes impositius de l'IAE des de que iniciem l'activitat. Així mateix, cooperatives que tinguin un volum d'operacions inferiors a 1 milió d'euros anuals estan exempts de l'impost. A més, les cooperatives tenen una bonificació de fins al 95% de la quota després dels exercicis en què es gaudeix de l'exempció, com a conseqüència del que estableix la Llei 20/1990, de 19 de desembre, de règim fiscal de cooperatives.

- Inscripció de l'empresa a la Seguretat Social i altes socis/es i treballadors/res

Es tracta d'un acte administratiu pel qual la Tresoreria General de la Seguretat Social assigna a l'empresari un número (Codi de Compte de Cotització) que identifica i controla les seves obligacions davant el sistema de la Seguretat Social.

Tant els socis treballadors com les persones qui treballin per compte aliena a la cooperativa han d'inscriure's obligatòriament a la Seguretat Social.

Els socis que treballen a les cooperatives de treball associat poden acollir-se a tant al Règim general de la Seguretat Social com al Règim especial de treballadors autònoms. Aquesta opció s'ha de definir als estatuts socials i serà d'aplicació a tots els socis treballadors; es podrà modificar cada 5 anys. En el nostre cas, hem optat pel Règim Especial de treballadors autònoms.

Limitació en la contractació: El nombre d'hores a l'any realitzades per els treballadors amb contracte laboral no podrà superar el 30% del total d'hores a l'any realitzades pels socis treballadors.

Models a emplenar:

- [TA6](#): model per fer l'alta de l'empresa a la Seguretat Social i l'obtenció del primer CCC.
- [TA521/4](#): model per fer altes, baixes o variacions de persones sòcies cooperatives al règim d'autònoms

Documentació a aportar:

- Indicació de la entitat que s'escull per la cobertura de riscos d'accidents de treball i malaltia professional.
 - DNI o NIE i poders que acreditin la representació de la persona que tramita el TA6. Original i còpia.
 - Fotocòpia de l'escriptura de constitució i sol·licitud conforme s'ha tramitat la inscripció al Registre de Cooperatives
 - Impost sobre activitats econòmiques (Model 036). Original i còpia.
- Comunicació d'obertura del centre de treball

Una vegada constituïda la societat comunicarem al Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya on es troba el centre de treball. S'entén com a centre de treball el lloc on es pot trobar la persona treballadora per raó de la seva feina. L'obligació de comunicar l'obertura del centre de treball correspon a l'empresa sigui quina sigui l'activitat que s'hi duu a terme.

La documentació que aportarem serà l'imprès de [sol·licitud](#) omplert.

- Llibre de visites de la Inspecció de Treball i Seguretat Social*

Amb motiu de la **Llei 23/2015**, de 21 de juliol, ordenadora del Sistema d'Inspecció de Treball i Seguretat Social, **les empreses deixen de tenir l'obligació per llei d'adquirir un Llibre de visites en el seu centre de treball** per tenir-lo a disposició de la Inspecció de Treball.

5.2 Normativa específica del negoci

- **Llei 20/1990**, de 19 de desembre, sobre règim fiscal de les cooperatives
- **Decret 203/2003**, d'1 d'agost sobre l'estructura i el funcionament del Registre general de cooperatives de Catalunya (DOGC 3966, de 12 de setembre de 2003. Els articles 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71 i 72 d'aquest Decret, han quedat modificats per la disposició addicional setena de la Llei 12/2015, del 9 de juliol, de cooperatives).
- **Llei 12/2015**, del 9 de juliol, de cooperatives (DOGC 6914, de 16/07/2015).
- **Correcció d'errades a la Llei 12/2015**, del 9 de juliol, de cooperatives (DOGC 6917, de 21/07/2015)
- **ORDRE EMO/316/2015**, de 6 d'octubre per la qual s'aproven els models d'estatus socials que estableix l'article 20 de la Llei 12/2015, de 9 de juliol, de cooperatives per inscriure-les pel procediment exprés (DOGC 6975, del 14/10/2015)
- **Llei 5/2017**, del 28 de març, de mesures fiscals, administratives, financeres i del sector públic i de creació i regulació dels impostos sobre grans establiments comercials, sobre estades en establiments turístics, sobre elements radiotòxics, sobre begudes ensucrades envasades i sobre emissions de diòxid de carboni (DOGC 7340, de 30/03/2017)
- **Llei 7/2017**, del 2 de juny, del règim de les seccions de crèdit de les cooperatives (DOGC 7836, de 08/06/2017)
- **Reglament (UE) 2016/679** del Parlament i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades
- **Llei orgànica 15/1999**, de 13 de desembre, de protecció dades de caràcter personal (Modificada pel Reial decret llei 5/2018, de 27 de juliol, de mesures urgents per a l'adaptació del dret espanyol a la normativa de la Unió Europea en matèria de protecció de dades)

6. PLA ECONÒMIC-FINANCER⁵

6.1 Previsió d'inversions i finançament

6.1.1 La inversió inicial

INVERSIONS EN MATERIALS	
Aplicacions informàtiques	6.000,00
Immobilitzat intangible	6.000,00
INVERSIONS EN MATERIALS	
Instal·lacions tècniques	5.000,00
Altres instal·lacions	2.000,00
Mobiliari	9.000,00
Equips de processament d'informació	3.000,00
Immobilitzat tangible	19.000,00
DESPESES DE CONSTITUCIÓ	
DESPESES DE CONSTITUCIÓ	1.000,00
TOTAL	1.000,00
TOTAL INVERSIONS	26.000,00

Taula 15. Inversió primer any

Font: Elaboració pròpia

La inversió inicial total que necessitarà la cooperativa Zona Nord és de 26.000.-euros, corresponent a 6.000.-euros en aplicacions informàtiques en l'adquisició d'un programa de gestió i comptabilitat, la compra d'ordinadors per un valor de 3.000.-euros adequació del local on s'ubicarà la cooperativa amb una despesa en instal·lacions tècniques i d'altres per un total de 7.000.-euros, i per el disseny i adquisició de mobiliari per un import de 9.000.-euros.

La inversió més important a banda de l'adequació del local és de tenir un programa de gestió, comptable i fiscal per donar un servei de qualitat als nostres clients, fent una valoració de les diferents ofertes que hi ha en el mercat s'ha escollit Golden Soft composta pels programes per a pimes Comptabilitat .NET, Autònoms .NET i Nòmines .NET. Dissenyada especialment per a les assessories i gestories que la converteix en la solució idònia com a eina de treball amb actualitzacions de les diferents normatives, comptables, laborals i fiscals, i un servei d'assistència tècnica i formació.

⁵ Veure annexos 3, 4 i 5

La cooperativa centra tota la inversió en el primer moment de constitució per iniciar l'activitat. Per aquest motiu només al gener del 2019 es realitzaran les inversions de la cooperativa i la resta de mesos no hi ha haurà cap altre moviment.

6.1.2 El finançament

OPCIÓ 1

APORTACIONS DELS SOCIS

SOCI	IMPORT	DATA	CONCEPTE	%
Mònica Paletí Montero	4.250	1/1/19	Capital Social	22,97%
Zaida Paletí Montero	4.250	1/1/19	Capital Social	22,97%
Ivan Torres Velo	4.250	1/1/19	Capital Social	22,97%
soci col·laborador Esther Mesas Ruiz	4.250	1/1/19	Capital Social	22,97%
soci col·laborador AVV Ciutat Meridiana	1.500	1/1/19	Capital Social	8,11%
soci col·laborador Vallbona Viu	1.500	1/1/19	Capital Social	8,11%

PRÉSTEC

PRÉSTEC	IMPORT	INTERÈS	PERIODICITAT	NUM. QUOTES	NUM. QUOTES CARENÇA	QUOTA	INICI	FINAL	COMISSIÓ (%)	DESPESES	TIPUS
Coop57	15.000	4,50%	Mensual	60		279,65	1/1/19	1/1/24	1,50%	225	Normal
Títol participatiu	5.000	3,00%	Anual	1	3	0	1/1/19	1/1/20		0	Participatiu

SUBVENCIONS

SUBVENCIÓ	IMPORT	COBRAMENT	MESOS	FINAL
Ajuntament BCN	10.000	1/7/19	1	1/7/19

Taula 16. Inversió primer any (opció 1)

Font: Elaboració pròpia

La primera forma d'obtenir finançament consistirà en l'aportació per part dels socis, la qual serà de 20.000 euros amb metàl·lic. Els quatre socis promotors aportaran 4.250 euros tres seran socis de treball i un d'ells serà un soci col·laborador juntament amb les dues entitats socials vinculades al projecte.

La segona forma de finançament serà mitjançant la negociació amb una cooperativa de serveis que té com a objectiu donar crèdit a projectes socials amb un impacte positiu cap a les persones i l'entorn, amb un treball amb xarxa amb els nostres Partners es negociarà un préstec a 5 anys de 15.000€ a Coop57 amb un interès del 4,5% anual que s'amortitzarà de forma lineal cada mes.

La tercera línia de finançament serà la coneguda com les 3F (friends, fools and family), és a dir, aconseguir que amics i família principalment, deixin diners per invertir en

l'empresa. L'ideal és comptar amb gent que tingui plena confiança en el projecte i que no necessiti els seus estalvis a curt i mitjà termini. S'emetrien 100 títols participatius de 200€ amb una rendibilitat del 3% anual que s'abonaran al final al final del tercer període.

La quarta línia de finançament seria per mitja de subvencions públiques. La cooperativa Zona Nord a l'ubicar-se en la ciutat de Barcelona podria beneficiar-se de diferents subvencions que l'Ajuntament de Barcelona a posar en marxa per incentivar i recolzar projectes d'economia social. Per mitjà d'una subvenció del programa Impuls de l'Ajuntament de Barcelona s'aconseguiria una línia subvencionable per despeses corrents d'inici d'activitat de 10.000€.

En cas de no aconseguir el finançament d'aquesta primera opció utilitzaríem una segona com a pla de contingència.

OPCIÓ 2

APORTACIONS DELS SOCIS

SOCI	IMPORT	DATA	CONCEPTE	%
Mònica Paletí Montero	3.500	1/1/19	Capital Social	18,92%
Zaida Paletí Montero	3.500	1/1/19	Capital Social	18,92%
Ivan Torres Velo	3.500	1/1/19	Capital Social	18,92%
soci col·laborador Esther Mesas Ruiz	3.500	1/1/19	Capital Social	18,92%
soci col·laborador AVV Ciutat Meridiana	2.500	1/1/19	Capital Social	13,51%
soci col·laborador Vallbona Viu	2.500	1/1/19	Capital Social	13,51%
Associació Socio Cultural La Indomable	2.000	1/1/19	Capital Social	10,81%
Col·lectiu Sísifo	2.000	1/1/19	Capital Social	10,81%
CONFAVC	2.000	1/1/19	Capital Social	10,81%

SUBVENCIONS

SUBVENCIO	IMPORT	COBRAMENT	MESOS	FINAL
Ajuntament BCN	25.000	1/7/19	1	1/7/19

Taula 17. Inversió primer any (opció 2)

Font: Elaboració pròpia

En aquesta opció, el capital dels socis augmenta, arribant als 25.000 euros, amb la incorporació com a socis col·laboradors de dos entitats socials del territori com son L'Associació Socio Cultural la Indomable, el Col·lectiu Sísifo i la Fundació de la CONFAVC, amb experiència cooperativista i com a garantia alhora de negociar finançament extern. Per altra banda s'ampliaria la subvenció de l'Ajuntament de Barcelona fins a 25.000 euros corresponent al 50% de la inversió inicial, que seria el

topall normatiu de les subvencions amb concurrència pública, en la qual es regeix la línia subvencionable del programa Impuls.

6.2 Previsió d'ingressos i despeses

6.2.1 La previsió d'ingressos i despeses dels tres primers anys

Per tal de quantificar les partides d'ingressos i despeses, s'han realitzat una sèrie de taules que recullen tota la informació financera de l'empresa. Aquesta previsió d'ingressos i despeses estan basats en la política de preus i previsió de vendes i l'anàlisi de costos que s'ha analitzat en el punt 2.2.

D'aquest anàlisi farem la premissa amb un increment de les vendes anuals del segon any del 10% i tercer any del 15%. Les despeses fixes i els sous incrementaran un 2% cada any i les despeses variables proporcionalment a les vendes. El termini de cobrament i pagaments és al comptat, IVA de les vendes i despeses del 21%. El local on s'ubicarà la Cooperativa Zona Nord serà cedit per una de les entitats sòcies col·laboradores amb

La previsió d'ingressos dels tres primers tres anys en relació a les dues línies de serveis que ofereix la Cooperativa Zona Nord serà:

ANY 2019 (SERVEIS)=TOTAL		SOCIS	ENTITATS	EMPRESES	AAPP	TOTAL	preu Servei	TOTAL INGRESSOS
Consultoria Social	Jurídic/fiscal	56	44	33		133	150,00€	19.950,00€
	Econòmic		96	34		130	150,00€	19.500,00€
	Comunicació		33	12		45	250,00€	11.250,00€
Viveri Projectes	Recerca		5		4	9	2.500,00€	22.500,00€
	Acció		5		4	9	2.500,00€	22.500,00€
	Formació		2		6	8	1.500,00€	12.000,00€
		56	185	79	14	334		63.400,00€
ANY 2020 (SERVEIS)=TOTAL		SOCIS	ENTITATS	EMPRESES	AAPP	TOTAL	preu Servei	TOTAL INGRESSOS
Consultoria Social	Jurídic/fiscal	62	47,3	37		146,3	150,00€	21.945,00€
	Econòmic		100	43		143	150,00€	21.450,00€
	Comunicació		35	14,5		49,5	250,00€	12.375,00€
Viveri Projectes	Recerca		5		4,9	9,9	2.500,00€	24.750,00€
	Acció		5		4,9	9,9	2.500,00€	24.750,00€
	Formació		2		6,8	8,8	1.500,00€	13.200,00€
		62	194,3	94,5	16,6	367,4		69.740,00€
ANY 2021 (SERVEIS)=TOTAL		SOCIS	ENTITATS	EMPRESES	AAPP	TOTAL	preu Servei	TOTAL INGRESSOS
Consultoria Social	Jurídic/fiscal	70	58,25	40		168,25	150,00€	25.237,50€
	Econòmic		109,45	55		164,45	150,00€	24.667,50€
	Comunicació		40	16,93		56,93	250,00€	14.231,25€
Viveri Projectes	Recerca		5,39		6	11,39	2.500,00€	28.462,50€
	Acció		5,39		6	11,39	2.500,00€	28.462,50€
	Formació		3,12		7	10,12	1.500,00€	15.180,00€
		70	221,59	111,93	19,00	422,51		80.201,00€

Taula 18. Previsió d'ingressos primers 3 anys

Font: Elaboració pròpia

Si analitzem les despeses de la Cooperativa Zona Nord, aquestes estan dividides en dues parts, serveis exteriors i retribucions dels ocis treballadors.

RETRIBUCIONS									
PROMOTORS	PAGUES	RÈGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	SS autònom	COST
Ivan Torres Vello	14	Autonom	Fixe	411,77€	200,00€	0,15	11,77€	283,30€	695,07€
Mònica Palet Montero	14	Autonom	Fixe	411,77€	200,00€	0,15	11,77€	283,30€	695,07€
Zaida Palet Montero	14	Autonom	Fixe	05,88€	600,00€	0,15	05,88€	11,76€	17,64€
				529,42€	1.000,01€		29,41€	778,36€	3.07,78€

(1) s'ha inclòs dintre del cost total les quotes d'autònoms

Taula 19. Previsió despeses de personal

Font: Elaboració pròpia

De les despeses exteriors diferenciarem aquelles despeses fixes i les despeses variables que depèn del increment de la quantitat (Q) de serveis venuts.

Consultoria Social		ANY 2019		ANY 2020		ANY 2020	
Costos fixos							
	% imputació	cost anual cooperativa	imputació cost	cost anual cooperativa	imputació cost	cost anual cooperativa	imputació cost
Salariis (3 socis treballadors)	35%	8.752,20€	3.056,27€	10.149,60€	3.552,36€	11.586,06€	4.055,12€
Marketing	50%	1.800,00€	900,00€	1.836,00€	918,00€	1.872,72€	936,36€
Inversió (amortització)	50%	1.140,00€	570,00€	1.140,00€	570,00€	1.140,00€	570,00€
Subministrament	50%	2.400,00€	1.200,00€	2.448,00€	1.224,00€	2.496,96€	1.248,48€
Assegurança i altres	35%	1.694,01€	592,90€	1.615,00€	565,25€	1.602,75€	559,36€
		CF	5.326,17€	CF	5.584,61€	CF	5.669,32€
Costos variables							
Material oficina	50%	600,00€	300,00€	660,00€	330,00€	759,00€	379,50€
Desplaçament	35%	600,00€	210,00€	660,00€	231,00€	759,00€	265,65€
Serveis professionals	35%	6.000,00€	2.100,00€	6.600,00€	2.310,00€	7.590,00€	2.656,50€
		CV	2.610,00€	CV	2.871,00€	CV	3.301,65€
		Cost total	7.936,17€	Cost total	8.455,61€	Cost total	8.970,97€

Viver de projectes		ANY 2019		ANY 2020		ANY 2020	
Costos fixos							
	% imputació	cost anual cooperativa	imputació cost	cost anual cooperativa	imputació cost	cost anual cooperativa	imputació cost
Salariis	65%	8.752,20€	5.688,93€	10.149,60€	6.597,24€	11.586,06€	7.530,94€
Marketing	50%	1.800,00€	900,00€	1.836,00€	918,00€	1.872,72€	936,36€
Inversió (amortització)	50%	1.140,00€	570,00€	1.140,00€	570,00€	1.140,00€	570,00€
Subministrament	50%	2.400,00€	1.200,00€	2.448,00€	1.224,00€	2.496,96€	1.248,48€
Assegurança i altres	65%	1.694,01€	1.101,11€	1.615,00€	1.049,75€	1.602,75€	1.041,39€
		CF	8.460,04€	CF	9.303,99€	CF	10.453,17€
Costos variables							
Material oficina	50%	600,00€	300,00€	660,00€	330,00€	759,00€	379,50€
Desplaçament	65%	600,00€	390,00€	660,00€	429,00€	759,00€	493,35€
Serveis professionals	65%	6.000,00€	3.900,00€	6.600,00€	4.290,00€	7.590,00€	4.933,50€
		CV	4.590,00€	CV	5.049,00€	CV	5.806,35€
		Cost total	13.050,04€	Cost total	14.352,99€	Cost total	16.259,52€

Taula 20. Previsió despeses exteriors primers 3 anys

Font: Elaboració pròpia

6.2.2 Compte de resultats dels tres primers anys

Un cop analitzats tots els ingressos i les despeses, el compte de resultats de la Cooperativa Zona Nord dels tres primers anys seria:

RESULTATS

Pèrdues i Guanyos	31/12/19	%	31/12/20	%	31/12/21	%
Vendes	63.400	100,00%	69.740	110,00%	80.201	126,50%
Subvencions	10.000	15,77%		0,00%		0,00%
Despeses de personal	(58.752)	-92,67%	(60.150)	-94,87%	(61.586)	-97,14%
Altres despeses d'exploració	(12.250)	-19,32%	(13.119)	-20,69%	(14.504)	-22,88%
Amortització de l'immobilitzat	(4.140)	-6,53%	(4.140)	-6,53%	(4.140)	-6,53%
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(1.742)	-2,75%	(7.669)	-12,10%	(29)	-0,05%
Despeses financeres	(844)	-1,33%	(493)	-0,78%	(362)	-0,57%
B) RESULTAT FINANCER	(844)	-1,33%	(493)	-0,78%	(362)	-0,57%
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(2.586)	-4,08%	(8.162)	-12,87%	(391)	-0,62%
Impost sobre beneficis						
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(2.586)	-4,08%	(8.162)	-12,87%	(391)	-0,62%

Taula 21. Compte de Resultats primers 3 anys

Font: Elaboració pròpia

Com veiem els primers anys de la cooperativa dona uns resultats negatius, el segon any s'incrementa el resultat negatiu respecte el primer any, això és degut a que no es preveu cap ingrés de finançament extern. Tenint en compte aquesta situació s'hauria de preveure trobar línies de finançament externs alternatiu, com recorre a línies de finançament de l'Institut Català de Finances o subvencions públiques. En tot cas alhora de prendre qualsevol decisió s'ha de veure la situació de liquiditat de la cooperativa, tal com analitzarem en el punt 6.3.

6.2.3 Anàlisi de tres escenaris (esperat, optimista i pessimista)

Analitzarem la viabilitat del projecte des del punt de vista de la inversió i del finançament amb 3 tres escenaris previstos: esperat (previsió de vendes), optimista (amb un increment del 20% vendes) i pessimista (amb un disminució de vendes del 20%) respecte a la previsió de vendes.

Anàlisi de la inversió (rendibilitat esperada del 3,5%)

ESPERAT	any1	any2	any3	any4	any5
Ingre.vendes	63.400,00	69.740,00	80.201,00	92.231,15	110.677,38
D.generals	12.250,00	13.119,00	14.504,43	16.077,23	18.441,24
D.personal	58.752,20	60.149,60	61.586,06	62.817,78	64.074,14
EBITDA	-7.602,20	-3.528,60	4.110,51	13.336,14	28.162,00
Amortit	4.140,00	4.140,00	4.140,00	4.140,00	4.140,00
BAII	-11.742,20	-7.668,60	-29,49	9.196,14	24.022,00
D.finan	844,01	493,29	361,79	224,25	80,38
BAI	-12.586,21	-8.161,89	-391,28	8.971,89	23.941,62

FC	-26.000	-8.446,21	-4.021,89	3.748,72	13.111,89	28.081,62
VAN		32.474				
TIR		4%				
PAY-BACK		32.474,13	4 anys i mig			

OPTIMISTA	any1	any2	any3	any4	any5
Ingre.vendes	76.080,00	83.688,00	96.241,20	110.677,38	132.812,86
D.generals	12.250,00	13.119,00	14.504,43	16.077,23	18.441,24
D.personal	58.752,20	60.149,60	61.586,06	62.817,78	64.074,14
EBITDA	5.077,80	10.419,40	20.150,71	31.782,37	50.297,48
Amortit	4.140,00	4.140,00	4.140,00	4.140,00	4.140,00
BAII	937,80	6.279,40	16.010,71	27.642,37	46.157,48
D.finan	844,01	493,29	361,79	224,25	80,38
BAI	93,79	5.786,11	15.648,92	27.418,12	46.077,10

FC	-26.000	4.233,79	9.926,11	19.788,92	31.558,12	50.217,10
VAN		115.724				
TIR		50%				
PAY-BACK		33.948,82	2 anys i mig			

PESSIMISTA	any1	any2	any3	any4	any5
Ingre.vendes	50.720,00	55.792,00	64.160,80	73.784,92	88.541,90
D.generals	12.250,00	13.119,00	14.504,43	16.077,23	18.441,24
D.personal	58.752,20	60.149,60	61.586,06	62.817,78	64.074,14
EBITDA	-20.282,20	-17.476,60	-11.929,69	-5.110,09	6.026,53
Amortit	4.140,00	4.140,00	4.140,00	4.140,00	4.140,00
BAII	-24.422,20	-21.616,60	-16.069,69	-9.250,09	1.886,53
D.finan	844,01	493,29	361,79	224,25	80,38
BAI	-25.266,21	-22.109,89	-16.431,48	-9.474,34	1.806,15

FC	-26.000	-21.126,21	-17.969,89	-12.291,48	-5.334,34	5.946,15
VAN		-50.776				
TIR		-60%				
PAY-BACK		-50.775,77	més de 5 anys			

Taula 22. Anàlisi inversió (3 escenaris)

Font: Elaboració pròpia

El VAN de la inversió és >0 per tant, estem en un projecte rendible en els escenaris previst i optimista, en canvi en l'escenari pessimista al ser el VAN <0 el projecte no seria rendible.

La taxa interna de rendibilitat (TIR) és >K en els escenaris previst i optimista, sent la més rendible la optimista, en canvi en l'escenari pessimista la taxa de rendibilitat interna és negativa, no és fins al cinquè any on la BAI comença a ser positiva.

Anàlisi del finançament

	Fonts de finançament		tipus d'interés
FONS PROPIS	Titols participatius	5.000	Cost FP 3,00%
FONS ALIENS	Crèdits a Coop57	15.000	Cost Deute 4,50%
	total	20.000	

Efecte impositiu	(Impost Societats)	25%
------------------	--------------------	-----

$$WACC = K = Cost FP \frac{FP}{FP+Deute} + Cost deute (1 - t) \frac{Deute}{FP+deute} = 3,28\%$$

Taula 23. Anàlisi finançament

Font: Elaboració pròpia

El cost mitjà de finançament, tenint en compte l'efecte impositiu de l'impost de societat del 25%, dels fons propis i del fons aliens és inferior a la rendibilitat de la inversió, per tant, estem davant d'un projecte viable financerament, amb una rendibilitat alta de la inversió i amb un cost de finançament baix.

6.3 Pla de tresoreria

6.3.1 Pla de tresoreria dels tres primers anys

Per poder analitzar els criteris d'entrada i sortida de diners en caixa, s'ha confeccionat el pla de tresoreria de la Cooperativa Zona Nord dels tres primers anys:

ANY 2019	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
INICIAL	40.000,00	5.390,34	1.937,33	-1.515,68	703,07	4.812,55	-1.035,48	5.753,36	2.844,84	5.986,32	5.724,57	14.855,55
TOTAL COBRAMENTS (amb IVA)	1.815,00	1.815,00	1.815,00	9.075,00	9.377,50	2.420,00	4.174,50	2.359,50	8.409,50	6.594,50	14.399,00	14.459,50
SUBVENCIONS							10.000,00					
TOTAL PAGAMENTS (amb IVA)	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00
ASSEGURANÇA	250,00											
DESPESES PERSONAL	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	6.000,02	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	6.000,02
SEGURETAT AUTÒNOMS		778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36
IRPF				1.588,23			2.117,64			1.588,23		
DESPESES CONSTITUCIÓ	1.210,00											
COMPRA INVERSIONS	30.250,00											
PAGAMENTS INTERESSOS	281,25	55,41	54,57	53,73	52,88	52,03	51,18	50,32	49,46	48,60	47,73	46,86
CAPITAL PRÉSTEC	223,40	224,23	225,07	225,92	226,77	227,62	228,47	229,33	230,19	231,05	231,92	232,79
LIQUIDACIÓ IVA												
RESULTAT	5.390,34	1.937,33	-1.515,68	703,07	4.812,55	-1.035,48	5.753,36	2.844,84	5.986,32	5.724,57	14.855,55	21.047,02

IVA repercutit		945,00		3.622,50		2.593,50
IVA suportat		6.090,00		630,00		630,00
Total IVA trimestre		-5.145,00		2.992,50		1.963,50
Total liquidació IVA		-5.145,00		-2.152,50		-189,00

Taula 24. Tresoreria primer any

Font: Elaboració pròpia

En quant els criteris de caixa d'entrades de diners en el primer any, és basa en les vendes dels serveis, el capital aportat pels socis i les diferents formes de finançament explicades anteriorment. Tal i com es mostra en la taula, les entrades d'ingressos per vendes és donen mensualment i les injeccions de capital, mitjançant el finançament propi i el finançament de la Coop57 es produeix a principi de gener i en el mes de juliol es produeix l'entrada d'ingrés de la subvenció de l'Ajuntament de Barcelona.

En aquest primer any es produeix un desequilibri de tresoreria negatiu en el mesos de març i juny, a pesar d'acabar l'any amb un saldo positiu de 21.047 euros. Una forma per evitar aquesta situació temporal seria demanar una bestreta de la subvenció concedida per ajustar la tresoreria en aquests mesos. Un altre opció és acordar un retard en el pagament d'una part de les retribucions dels socis de treball.

ANY 2020	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
INICAL	21.047,02	9.921,74	6.487,54	3.053,34	5.573,35	10.457,90	4.629,19	-1.742,47	-4.577,72	-757,97	-2.779,85	7.628,34
TOTAL COBRAMENTS (amb IVA)	1.996,50	1.996,50	1.996,5	9.982,50	10.315,25	2.662,00	4.591,95	2.595,45	9.250,45	7.253,95	15.838,90	15.905,45
SUBVENCIONS												
TOTAL PAGAMENTS (amb IVA)	1.297,12	1.297,12	1.297,12	1.297,12	1.297,12	1.297,12	1.297,12	1.297,12	1.297,12	1.297,12	1.297,12	1.297,12
ASSEGURANÇA	255,00											
DESPESES PERSONAL	3.060,01	3.060,01	3.060,01	3.060,01	3.060,01	6.120,02	3.060,01	3.060,01	3.060,01	3.060,01	3.060,01	6.120,02
SEGURETAT AUTÒNOMS	778,36	793,93	793,93	793,93	793,93	793,93	793,93	793,93	793,93	793,93	793,93	793,93
IRPF	2.117,64			1.667,64			2.223,52			1.667,64		
DESPESES CONSTITUCIÓ												
COMPRA INVERSIONS												
PAGAMENTS INTERESSOS	45,99	45,11	44,23	43,35	42,46	41,57	40,68	39,78	38,88	37,98	37,08	36,17
CAPITAL PRÈSTEC	233,66	234,53	235,41	236,30	237,18	238,07	238,96	239,86	240,76	241,66	242,57	243,48
LIQUIDACIÓ IVA	5.334,00			364,14			3.309,39			2.177,49		
RESULTAT	9.921,74	6.487,54	3.053,34	5.573,35	10.457,90	4.629,19	-1.742,47	-4.577,72	-757,97	-2.779,85	7.628,34	15.043,07

IVA repercutit	6.153,00		1.039,50		3.984,75		2.852,85	
IVA suportat	630,00		675,36		675,36		675,36	
Total IVA 3r trimestre	5.523,00		364,14		3.309,39		2.177,49	
Total liquidació IVA	5.334,00		364,14		3.309,39		2.177,49	

Taula 25. Tresoreria segon any

Font: Elaboració pròpia

En aquest segon any també es produeix un desequilibri de tresoreria negatiu en els mesos de juliol, agost setembre i octubre, amb un menor saldo de tresoreria a finalitzar l'any respecte a l'any anterior. Aquesta situació negativa de tresoreria es produeix en els mesos de la liquidació d'impostos de l'IVA i IRPF, una manera d'evitar aquest desequilibri seria demanar un ajornament o fraccionament a l'agència tributaria.

ANY 2021	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
INICAL	15.043,07	3.124,53	-225,69	-3.575,92	58,75	6.275,09	568,98	-5.966,21	-8.627,64	-3.635,81	-5.224,35	7.344,20
TOTAL COBRAMENTS (amb IVA)	2.295,98	2.295,98	2.295,98	11.479,88	11.862,54	3.061,30	5.280,74	2.984,77	10.638,02	8.342,04	18.214,74	18.291,27
SUBVENCIONS												
TOTAL PAGAMENTS (amb IVA)	1.435,53	1.435,53	1.435,53	1.435,53	1.435,53	1.435,53	1.435,53	1.435,53	1.435,53	1.435,53	1.435,53	1.435,53
ASSEGURANÇA	267,75											
DESPESES PERSONAL	3.121,21	3.121,21	3.121,21	3.121,21	3.121,21	6.242,42	3.121,21	3.121,21	3.121,21	3.121,21	3.121,21	6.242,42
SEGURETAT AUTÒNOMS	793,93	809,81	809,81	809,81	809,81	809,81	809,81	809,81	809,81	809,81	809,81	809,81
IRPF	2.223,52			1.751,02			2.334,70			1.751,02		
DESPESES CONSTITUCIÓ												
COMPRA INVERSIONS												
PAGAMENTS INTERESSOS	35,25	34,34	33,42	32,49	31,57	30,64	29,70	28,77	27,82	26,88	25,93	24,98
CAPITAL PRÈSTEC	244,39	245,31	246,23	247,15	248,08	249,01	249,94	250,88	251,82	252,77	253,71	254,66
LIQUIDACIÓ IVA	6.092,94			448,00			3.835,04			2.533,35		
RESULTAT	3.124,53	-225,69	-3.575,92	58,75	6.275,09	568,98	-5.966,21	-8.627,64	-3.635,81	-5.224,35	7.344,20	16.868,07

IVA repercutit	6.768,30		1.195,43		4.582,46		3.280,78	
IVA suportat	675,36		747,43		747,43		747,43	
Total IVA 3r trimestre	6.092,94		448,00		3.835,04		2.533,35	
Total liquidació IVA	6.092,94		448,00		3.835,04		2.533,35	

Taula 26. Tresoreria tercer any

Font: Elaboració pròpia

En aquest tercer any també es produeix un desequilibri de tresoreria negatiu en alguns mesos, per tant també s'haurà de demanar a l'agència tributaria un ajornament o fraccionament en el pagament trimestral dels impostos de l'IVA i IRPF. Un altre opció seria que els socis de treball assumeixin el cost de les quotes d'autònoms com a mesura temporal, fins que millori o s'equilibri la tresoreria.

6.3.2 Pla de tresoreria dels tres escenaris analitzats (esperat, optimista, pessimista)

ESPERAT	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
INICIAL	40.000,00	5.390,34	1.937,33	-1.515,68	703,07	4.812,55	-1.035,48	5.753,36	2.844,84	5.986,32	5.724,57	14.855,55
TOTAL COBRAMENTS (amb IVA)	1.815,00	1.815,00	1.815,00	9.075,00	9.377,50	2.420,00	4.174,50	2.359,50	8.409,50	6.594,50	14.399,00	14.459,50
SUBVENCIIONS							10.000,00					
TOTAL PAGAMENTS (amb IVA)	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00
ASSEGURANÇA	250,00											
DESPESES PERSONAL	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	6.000,02	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	6.000,02
SEGURETAT AUTÒNOMS		778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36
IRPF				1.588,23			2.117,64			1.588,23		
DESPESES CONSTITUCIÓ	1.210,00											
COMPRA INVERSIONS	30.250,00											
PAGAMENTS INTERESSOS	281,25	55,41	54,57	53,73	52,88	52,03	51,18	50,32	49,46	48,60	47,73	46,86
CAPITAL PRÈSTEC	223,40	224,23	225,07	225,92	226,77	227,62	228,47	229,33	230,19	231,05	231,92	232,79
LIQUIDACIÓ IVA												
RESULTAT	5.390,34	1.937,33	-1.515,68	703,07	4.812,55	-1.035,48	5.753,36	2.844,84	5.986,32	5.724,57	14.855,55	21.047,02

IVA repercutit			945,00				3.622,50			2.593,50		
IVA suportat			6.090,00				630,00			630,00		
Total IVA trimestre			-5.145,00				2.992,50			1.963,50		
Total liquidació IVA			-5.145,00				-2.152,50			-189,00		

OPTIMISTA	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
INICIAL	40.000,00	5.934,84	3.328,83	601,82	4.877,57	11.467,55	13.787,02	19.305,36	16.941,34	27.947,82	22.643,33	24.514,31
TOTAL COBRAMENTS (amb IVA)	2.359,50	2.662,00	2.541,00	11.132,00	11.858,00	10.587,50	2.904,00	2.904,00	16.274,50	7.139,00	7.139,00	14.556,30
SUBVENCIIONS							10.000,00					
TOTAL PAGAMENTS (amb IVA)	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00
ASSEGURANÇA	250,00											
DESPESES PERSONAL	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	6.000,02	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	6.000,02
SEGURETAT AUTÒNOMS		778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36
IRPF				1.588,23			2.117,64			1.588,23		
DESPESES CONSTITUCIÓ	1.210,00											
COMPRA INVERSIONS	30.250,00											
PAGAMENTS INTERESSOS	281,25	55,41	54,57	53,73	52,88	52,03	51,18	50,32	49,46	48,60	47,73	46,86
CAPITAL PRÈSTEC	223,40	224,23	225,07	225,92	226,77	227,62	228,47	229,33	230,19	231,05	231,92	232,79
LIQUIDACIÓ IVA										5.587,24		
RESULTAT	5.934,84	3.328,83	601,82	4.877,57	11.467,55	13.787,02	19.305,36	16.941,34	27.947,82	22.643,33	24.514,31	30.802,58

IVA repercutit			1.312,50				2.941,20			8.683,54		
IVA suportat			6.090,00				630,00			630,00		
Total IVA trimestre			-4.777,50				2.311,20			8.053,54		
Total liquidació IVA			-4.777,50				-2.466,30			5.587,24		

PESSIMISTA	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
INICIAL	40.000,00	4.906,34	969,33	-2.846,68	-8.250,93	-6.198,45	-3.515,98	1.094,86	-2.176,66	4.655,32	2.155,07	1.364,05
TOTAL COBRAMENTS (amb IVA)	1.331,00	1.331,00	1.452,00	1.452,00	7.320,50	10.950,50	1.996,50	1.996,50	12.100,00	4.356,00	4.477,00	12.608,20
SUBVENCIONS							10.000,00					
TOTAL PAGAMENTS (amb IVA)	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00
ASSEGURANÇA	250,00											
DESPESES PERSONAL	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	6.000,02	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	3.000,01	6.000,02
SEGURETAT AUTÒNOMS		778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36	778,36
IRPF				1.588,23			2.117,64			1.588,23		
DESPESES CONSTITUCIÓ	1.210,00											
COMPRA INVERSIONS	30.250,00											
PAGAMENTS INTERESSOS	281,25	55,41	54,57	53,73	52,88	52,03	51,18	50,32	49,46	48,60	47,73	46,86
CAPITAL PRÈSTEC	223,40	224,23	225,07	225,92	226,77	227,62	228,47	229,33	230,19	231,05	231,92	232,79
LIQUIDACIÓ IVA												
RESULTAT	4.906,34	969,33	-2.846,68	-8.250,93	-6.198,45	-3.515,98	1.094,86	-2.176,66	4.655,32	2.155,07	1.364,05	5.704,22

IVA repercutit		714,00		3.423,00		2.793,00
IVA suportat		6.090,00		630,00		630,00
Total IVA 3r trimestre		-5.376,00		2.793,00		2.163,00
Total liquidació IVA		-5.145,00		-2.352,00		-189,00

Taula 27. Tresoreria (tres escenaris)

Font: Elaboració pròpia

Amb els mateixos criteris d'entrada i sortida de diners respecte a l'escenari previst (any 2019), que tot i així té una tresoreria a final d'any positiva, l'escenari que genera una tresoreria més sanejada és l'optimista amb saldos positius en tots els mesos, amb uns excedent de 30.800 euros a final d'any que podrien donar rendiments si es col·loquen en productes financers d'inversions a curt termini.

6.4 Conclusions a partir dels resultats analitzats (viabilitat)

Primer de tot, per tal d'analitzar la viabilitat de la cooperativa Zona Nord ens basarem en tres aspectes:

Si analitzem la previsió dels comptes financers i de tresoreria dels primers tres anys de la cooperativa veiem que encara que en els tres primers anys del compte de resultat dona pèrdues, la previsió de tresoreria és positiva per poder fer front als pagaments.

Si veiem l'apartat 6.3.2 on s'analitza l'escenari previst (esperat) en el qual la cooperativa tindria uns comptes de resultats positius a partir del quart trimestre, recuperant la inversió a partir del quart any, i millorant d'aquesta manera la seva previsió de tresoreria.

L'altre aspecte a tenir en compte és l'anàlisi del balanç en el tres primers anys

BALANÇ

ACTIU	INICIAL	%	31/12/19	%	31/12/20	%	31/12/21	%
A) ACTIU NO CORRENT	26.000,00	52,00%	21.860,00	50,95%	17.720,00	54,09%	13.580,00	44,60%
Immobilitzat tangible	6.000,00	12,00%	4.440,00	10,35%	2.880,00	8,79%	1.320,00	4,34%
Immobilitzat material	19.000,00	38,00%	16.620,00	38,73%	14.240,00	43,46%	11.860,00	38,95%
Despeses d'establiment	1.000,00	2,00%	800,00	1,86%	600,00	1,83%	400,00	1,31%
B) ACTIU CORRENT	24.000,00	48,00%	21.047,06	49,05%	15.043,11	45,91%	16.868,11	55,40%
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	5.460,00	10,92%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Client	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
IVA suportat	5.460,00	10,92%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
HP d'udor a per IVA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Efectiu i altres actius líquids equivalents	18.540,00	37,08%	21.047,06	49,05%	15.043,11	45,91%	16.868,11	55,40%
TOTAL ACTIU (A+B)	50.000,00	100,00%	42.907,06	100,00%	32.763,11	100,00%	30.448,11	100,00%
PATRIMONI NET PASSIU	INICIAL	%	43.830,00	%	31/12/20	%	31/12/21	%
A) PATRIMONI NET	30.000,00	60,00%	17.413,79	40,58%	9.251,91	28,24%	8.860,63	29,10%
Recursos Propis	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Resultat d'exercicis anteriors	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-2.586,21	-7,89%	-10.748,10	-35,30%
Aportacions de socis	20.000,00	40,00%	20.000,00	46,61%	20.000,00	61,04%	20.000,00	65,69%
Resultat d'exercici	0,00	0,00%	-2.586,21	-6,03%	-8.161,88	-24,91%	-391,27	-1,29%
Subvencions en capital	10.000,00	20,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
B) PASSIU NO CORRENT	17.263,27	34,53%	14.400,81	33,56%	11.406,86	34,82%	8.275,36	27,18%
Deutes a llarg termini	17.263,27	34,53%	14.400,81	33,56%	11.406,86	34,82%	8.275,36	27,18%
Préstecs	12.263,27	24,53%	9.400,81	21,91%	6.406,86	19,56%	3.275,36	10,76%
Préstecs participatius	5.000,00	10,00%	5.000,00	11,65%	5.000,00	15,26%	5.000,00	16,42%
C) PASSIU CORRENT	2.736,73	5,47%	11.092,46	25,85%	12.104,35	36,95%	13.312,12	43,72%
Deutes a curt termini	2.736,73	5,47%	2.862,46	6,67%	2.993,96	9,14%	3.131,50	10,28%
Préstecs	2.736,73	5,47%	2.862,46	6,67%	2.993,96	9,14%	3.131,50	10,28%
Creditors comercials i altres comptes a pagar	0,00	0,00%	8.230,00	19,18%	9.110,39	27,81%	10.180,63	33,44%
Proveïdors	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
IVA a pagar	0,00	0,00%	5.334,00	12,43%	6.092,94	18,60%	7.036,12	23,11%
IRPF a pagar	0,00	0,00%	2.117,64	4,94%	2.223,52	6,79%	2.334,70	7,67%
IS a pagar (i a retornar)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Seguretat Social creditora	0,00	0,00%	778,36	1,81%	793,93	2,42%	809,81	2,66%
TOTAL DE PATRIMONI NET PASSIU	50.000,00	100,00%	42.907,06	100,00%	32.763,11	100,00%	30.448,11	100,00%

Taula 28. Balanç de situació tres primers anys

Font: Elaboració pròpia

Respecte al balanç tenim un fons de maniobra positiu (FM= Actiu corrent-Passiu corrent) en els tres anys analitzats, en el qual l'Actiu Corrent cobreix la totalitat del Passiu corrent i una part del Passiu no corrent.

Completarem l'anàlisi de la viabilitat del projecte respecte les ràtios dels tres anys:

RÀTIOS	2019	2020	2021
ANÀLISI FINANCERA			
Liquidesa:			
Liquidesa (Actiu corrent/ Passiu Corrent)	1,90	1,24	1,27
Tresoreria (Realitzable + Disponible / Passiu Corrent)	1,90	1,24	1,27
Disponibilitat (Disponible / Passiu Corrent)	1,90	1,24	1,27
Fons de maniobra / Vendes	0,16	0,04	0,04
Fons de maniobra / Actiu	0,23	0,08	0,12
ANÀLISI PATRIMONIAL			
Endeutament:			
Endeutament (Passiu / Patrimoni Net+Passiu)	26,19	0,62	0,71
Qualitat del deute (Passiu Corrent/ Passiu)	0,26	0,32	0,44
Capacitat de devolució del deute (Benefici + Amort. / Prèstecs)	0,54	-1,34	1,20
Despeses financeres (Despeses financeres/vendes)	0,01	0,01	0,00
Palenquejament financer (Actiu / Fons propis x BAI / BAI)	2,46	-4,64	3,44
Gestió d' Actius			
Rotació de l'actiu (Vendes / Actiu)	1,48	2,13	2,63
Rotació de l' actiu No Corrent (Vendes / Actiu No Corrent)	2,90	3,94	5,91
Rotació de l' actiu corrent (Vendes / Actiu corrent)	3,01	4,64	4,75
ANÀLISI RENDIBILITAT I CREIXEMENT			
Rendibilitat i autofinançament			
Rendibilitat econòmica (BAII / Actiu)	-0,06	-0,25	-0,01
Rendibilitat financera (Benefici net / Fons propis)	-0,06	-0,25	-0,01
Fluxe de caixa / Actiu	0,04	-0,12	0,12
Fluxe de caixa / Vendes	0,02	-0,06	0,05

Taula 29. Ràtios tres primers anys

Font: Elaboració pròpia

Liquiditat

Els càlculs de les ràtios de liquiditat de la Cooperativa Zona Nord en relació a la ràtio de liquiditat, i de tresoreria amb uns valors positius de entre 1,9, 1,24 i 1,27 . Aquestes dades ens dóna una solvència de liquiditat i per tant la cooperativa no tindrà problemes per fer front als seus pagaments.

Els valors de la ràtio de disponibilitat són iguals els altres dos ràtios i manté uns valors superior al 0,3 per atendre sense problemes els pagaments.

El ràtio del fons de maniobra respecte a les vendes i respecte a l'Actiu són positius

Endeutament

Les ràtios d'endeutament s'utilitzen per diagnosticar la quantitat i la qualitat del deute que té l'empresa, així com comprovar fins quin punt s'obté el benefici suficient per suportar la càrrega financera corresponent.

La Cooperativa té una ràtio d'endeutament (Total deutes/Patrimoni Net+Passiu) de 0,62 i 0,71 una mica superior al valor òptim que se situa entre 0,4 i 0,6 per tant a conseqüència de la disminució de capitals propis.

Els valors de la ràtio de la qualitat del deute (Deutes a c/t /Passiu) com més baix sigui el valor d'aquesta ràtio significa que el deute és de millor qualitat respecte al termini. En el nostre cas la disminució dels capitals propis degut a les pèrdues dels tres anys fan que aquest valor augmenti.

La ràtio de capacitat de devolució dels préstecs (Benefici net+Amortitzacions/Préstecs) és negatiu el segon any però es recupera al tercer any, encara que té pocs préstecs com es reflecteix els valors baixos de la ràtio de les despeses financeres sobre vendes.

El palanquejament financer que estudia la relació entre el deute i els capitals propis, per un costat, i l'efecte de les despeses financeres en els resultats ordinaris, el producte dels dos valors ha de ser major o igual a 1, per tant la utilització del deute permet augmentar la rendibilitat financera de l'empresa. Mentre que els anys 2019 i 2021 és positiu en canvi a l'any 2020 és negatiu perquè va ser inferior a 1 en aquest any el deute provoca una reducció de la seva rendibilitat financera, que és recupera en l'any 2021.

Gestió d'Actius

Permet estudiar el rendiment que s'obté dels actius, el valor ideal d'aquests ràtios sigui el més elevat possible. Els valors de la Cooperativa són alts, això significa que es generen bastants vendes amb els Actius que té la cooperativa.

Rendibilitat i autofinançament

La rendibilitat econòmica o rendiment (ROI) és la relació entre benefici abans d'interessos i impostos i l'Actiu total (BAII/Actiu), com més elevat sigui millor, perquè indicarà que s'obté més productivitat de l'Actiu.

Els valors de les ràtios en la Cooperativa Zona Nord són baixos, en aquests tres primes anys, vol dir que la cooperativa no obté tant benefici dels seus Actius.

La rendibilitat financera (ROE) és la relació entre el benefici net i els Fons Propis

mesura el benefici net generat en relació a les inversions dels socis/propietaris de l'empresa. Com mínim a de ser positiva y superior o igual a les expectatives dels accionistes. Aquesta ràtio és la més important per les empreses lucratives, en el cas de la Cooperativa Zona Nord on els valors són negatius en aquests tres primers anys no té la importància que pot tenir en la resta del sector, degut al seu caràcter no lucratiu.

Els fluxos de caixa econòmic (benefici net de l'explotació + amortitzacions) respecte a l'Actiu i les Vendes analitza la capacitat de generació de fons que té l'empresa a través de la seva activitat ordinària, els valors òptims respecte als Actius és de 0,03 i respecte a les Vendes de 0,02, la Cooperativa Zona Nord té uns valors similars a aquests a l'any 2019, negatius a l'any 2020 i més elevats a l'any 2021.

7 CONCLUSIONS

Aquest treball de fi de Postgrau, ha suposat un gran repte personal i col·lectiu. Un plantejament que es desenvolupa en un escenari físic on ha transcorregut la nostra vida personal i associativa. Un il·lusionant projecte econòmicament social i sostenible que pretén fer-se realitat com a eina per intentar revertir les dades socioeconòmiques negatives del nostre territori sense malmetre el nostre entorn i on les persones són la nostra prioritat.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Amat, O. (2008). *Análisis de estados financieros. 8ª edición*. Barcelona: Gestión 2000.
- Brealey, R; Myers, S. Marcus, A. (2007). *Fundamentos de Finanzas Corporativas. 5ª edición*. New York: McGraw Hill.
- Brealey, R; Myers, S, Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas. 9ª edición*. New York: McGraw Hill.
- Laville, J.L. (2015). *Asociarse para el bien común*. Barcelona: Icaria.
- Robert J. Shiller. (2012). *Las finanzas en una sociedad justa. 1ª edición*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Viveret, P. (2013). *La causa humana*. Barcelona: Icaria.
- Laville, J.L. (2003). Cap a una economia social i solidària. *Nexe, Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa*. (Núm. 11, Novembre).
- Masiá, C. (2017). Una aposta guanyadora. *Nexe. Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa*. (Número 12, Desembre).
- Xes. Àrea del Mercat Social (2017) . Informe del Mercat Social 2016. Barcelona. *L'Apostrof, SCCL*.
- Sanchís, I. (2013). Entrevista a Patrick Viveret. *La contra. La Vanguardia*. 20 de novembre de 2013.
- Ajuntament de Barcelona Comissionat d'Economia Cooperativa, Social i Solidària
Fernàndez, A., Miró, I. (2016). L'economia social i solidària a Barcelona. La Ciutat Invisible. http://www.laciutatinvisible.coop/wp-content/uploads/2016/02/essb_def3.pdf

Ajuntament de Barcelona (2016). Pla d'impuls de l'Economia Social i Solidària 2016-2019. Barcelona. Economia cooperativa, Social i Solidària i Consum. http://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/sites/default/files/Pla%27Impuls_ESS.pdf

Ajuntament de Barcelona. Foment de Ciutat. (2017). Pla de Barris de la Zona Nord. Barcelona. <http://pladebarris.barcelona/ca/plans-de-barri/zona-nord/inici>