

Coordinació:

Ramon Bastida

UPF Barcelona School of Management

Marta Mas

Universitat Internacional de Catalunya

CREACIÓ I GESTIÓ D'EMPRESSES SOCIALS

TEORIA I CASOS PRÀCTICS RESOLTS

Ramon Bastida · Jasmina Berbegal · Joaquim Castañer · Blai Collado
M. Dolors Gil · Nina Magomedova · Alba Manresa · Mercè Martin
Marta Mas · Víctor Moliner · Yannis Pierrakis · Neus Vila



Generalitat de Catalunya
**Departament de Treball,
Afers Socials i Famílies**



**economia
social**

Creació i gestió d'empreses socials

Creació i gestió d'empreses socials

Teoria i casos pràctics resolts

Coordinació: **RAMON BASTIDA**
UPF Barcelona School of Management

MARTA MAS
Universitat Internacional de Catalunya



Generalitat de Catalunya
**Departament de Treball,
Afers Socials i Famílies**



© R. Bastida, M. Mas, J. Berbegal, J. Castañer, B. Collado, M. D. Gil, N. Magomedova,
A. Manresa, M. Martín, V. Moliner, Y. Pierrakis, N. Vila, 2020

ISBN: 978-84-18464-14-0
Dipòsit legal: B 20364-2020

Disseny coberta: XicArt
Maquetació: Montserrat Minguell

Imprès per: Gráficas Rey

Novembre, 2020

Índex

Pròleg.....	7
Presentació	
MARTA MAS (UIC) i RAMON BASTIDA (UPF-BSM)	9
1. Creació i gestió d'empreses socials: Conceptes fonamentals ALBA MANRESA i NEUS VILA (UIC).....	11
2. Model de negoci: Necessitats socials i oportunitats de negoci BLAI COLLADO (Tandem Social)	39
3. L'impacte social i la teoria del canvi NINA MAGOMEDOVA (UIC)	71
4. Règim intern i organització JOAQUIM CASTAÑER (UPF-BSM).....	95
5. Gestió de la diversitat MERCÈ MARTÍN (UPF-BSM) i MARTA MAS (UIC)	135
6. Estratègies de màrqueting i comunicació VÍCTOR MOLINER (EADA).....	157

7. Informació i planificació econòmica i financera
RAMON BASTIDA (UPF-BSM) 193
8. Avaluació i finançament d'inversions d'impacte
DOLORS GIL-DOMÉNECH, JASMINA BERBEGAL-MIRABENT
i YANNIS PIERRAKIS (UIC) 219

Pròleg

Posar la persona i la vida al centre de les decisions, encara avui, és una assignatura que tenim pendent. No estem parlant d'un ideal, sinó d'una necessitat imperiosa que, en aquests moments, no podem ignorar ni deixar de banda. Ens referim a una realitat palpable que es nodreix dels milers d'iniciatives que formen part de l'economia social en el nostre país.

Necessitem, encara més, que les empreses catalanes adoptin models de gestió democràtics i responsables socialment i ambientalment per trencar amb el sistema econòmic actual, basat en el capital, que ens aboca sistemàticament a situacions de crisi periòdiques, amb grans afectacions, principalment en les persones i els col·lectius més vulnerables, cosa que genera cada vegada més desigualtats i exclusió social.

No podem continuar amb aquesta situació. Estem convençuts que l'economia social ha d'actuar com a pal de pallar per avançar cap a aquest nou model, transferint experiències i coneixement a la resta del teixit econòmic català. Valors com l'equitat, la sostenibilitat, la governança democràtica i la justícia social han de marcar el nou model centrat en les persones.

Per aquest motiu, des del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies impulsem, des de fa uns anys, programes de foment de l'economia social i el cooperativisme mitjançant la Xarxa d'Ateneus Cooperatius, els projectes singulars i les línies de finançament, entre d'altres.

Aquestes actuacions acumulen resultats molt satisfactoris: tenim més de 520 empreses creades, 2.700 acompanyaments efectuats i 80.200 persones que han participat en més de 9.500 activitats i recursos generats.

A més, estem impulsant actuacions a les escoles i les universitats a fi de garantir la transferència de coneixement a les generacions futures.

Els resultats són positius, i també ho ha estat la implicació que han demostrat les empreses de l'economia social durant la pandèmia perquè, una vegada més, han actuat solidàriament i col·laborativa, atès que han ofert i adaptat els seus productes i serveis a les necessitats derivades d'aquesta crisi sanitària tan greu que estem patint. Crec que aquest és el model que s'ha de seguir, per això cal difondre i donar a conèixer aquestes iniciatives innovadores que aporten valor social. Necessitem, més que mai, el poder transformador de l'economia social per construir un model econòmic plural en què prevalgui la igualtat, la democràcia, la solidaritat, la justícia social i la sostenibilitat.

Sr. JOSEP VIDAL I FÀBREGA

Director general d'Economia Social, el Tercer Sector, les Cooperatives i l'Autoempresa

Presentació

L'economia social i solidària té una importància cabdal en la formació universitària del nostre alumnat. No obstant això, un dels reptes de la docència universitària és ser capaços de transmetre un veritable coneixement de la realitat que ens envolta. Aconseguir ensenyar als alumnes que, més enllà d'una teoria, hi ha aplicacions i iniciatives que contribueixen, en gran mesura, a assolir una transformació social que desemboqui en una societat més lliure i solidària.

Hem d'agrair al programa Economia Social, impulsat pel Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya, la proposta d'accions per oferir eines que millorin l'efectivitat en l'aprenentatge i sensibilitat en la formació en l'economia social. En aquest context sorgeix aquest llibre, que ajudarà el professorat i els formadors a tenir una eina de referència.

Es pot dir que l'objectiu d'aquest llibre és doble. Des del punt de vista teòric, aquest manual té per objecte exposar els conceptes i les tècniques que poden utilitzar-se per crear, gestionar i finançar empreses de l'economia social. D'altra banda, des del punt de vista pràctic, pretén il·lustrar amb casos d'estudi i exercicis la realitat d'empreses de l'economia social, molt arrelades al territori. Aquests casos volen ser una síntesi de les experiències viscudes per persones que s'han traslladat al món acadèmic. D'aquesta manera la relació entre el món universitari i la realitat empresarial de l'economia social queda molt unida.

El llibre consta de vuit capítols que analitzen diferents perspectives de les empreses socials. El primer capítol versa sobre la creació i gestió

d'empreses socials i els seus conceptes fonamentals; a continuació, el segon capítol presenta els diferents models de negoci com un pont entre les necessitats socials i les oportunitats de negoci; el tercer descriu l'impacte social i la teoria del canvi; el quart se centra en el règim intern i l'organització de les empreses socials; a continuació, el cinquè explica com és la gestió de la diversitat en aquest tipus d'empreses; el sisè descriu les principals estratègies de màrqueting i comunicació; el capítol setè se centra en la teoria relacionada amb la planificació económicofinancera d'aquest tipus d'empreses i, finalment, el darrer capítol presenta diferents aspectes relacionats amb l'avaluació d'inversions i el finançament d'aquest tipus d'empreses. Tots els capítols inclouen un cas d'estudi o exercici resolt i diverses preguntes d'autoavaluació per comprovar que s'han entès els conceptes.

No voldríem acabar sense agrair molt sincerament a tots els professors de les diverses universitats, escoles de *management* i entitats de l'economia social que han col·laborat en la redacció d'aquest llibre.

Esperem que aquesta obra sigui d'utilitat per a docents i estudiants en assignatures relacionades amb l'economia social, i per a persones emprenedores que vulguin posar en marxa una empresa social, entre d'altres. Potenciar el coneixement i la sensibilitat per l'emprenedoria social i la gestió d'empreses socials és una manera efectiva de treballar en contra de les desigualtats socials i d'augmentar el compromís envers la societat.

MARTA MAS (UIC)

RAMON BASTIDA (UPF-BSM)

1

Creació i gestió d'empreses socials: Conceptes fonamentals

ALBA MANRESA

NEUS VILA

Universitat Internacional de Catalunya (UIC)

OBJECTIUS:

Els principals objectius d'aquest capítol són els següents:

- Identificar i definir els conceptes clau relacionats amb les empreses socials.
 - Introduir i diferenciar, conceptualment, les empreses socials i les que no ho són.
 - Explicar els processos per a la creació i gestió d'empreses socials.
 - Avaluar el nivell social de l'empresa.
 - Posar com a evidència de casos reals els conceptes diferenciadors de les empreses socials.
-

1. Introducció

Avui dia hi ha una creixent demanda per part de la societat perquè les empreses considerin més la vessant social en la seva activitat econòmica. Aquesta petició se centra, no només en l'aspecte productiu de com es generen els productes i serveis, sinó també en el reproductiu. D'altra banda, també ha

augmentat l'interès per part de la societat perquè les empreses cobreixin necessitats socials i tinguin un impacte positiu, de llarga durada, en la societat.

Aquest increment per part dels consumidors ha fet que tant les administracions públiques com els organismes privats hagin desenvolupat definicions, processos i indicadors per tal d'identificar i reconèixer les noves formes empresarials. Aquests processos s'esdevenen perquè hi ha un compromís creixent per part de les administracions públiques a l'hora de reconèixer i promoure aquestes noves formes empresarials. Degut a aquest compromís, avui dia hi ha estaments (Generalitat de Catalunya, Unió Europea i B-Corp, entre d'altres) que estableixen diverses definicions, criteris i indicadors que una empresa pot emprar a l'hora de denominar-se social de manera reglada. Aquest fet fa que hi hagi una certa confusió sobre els requisits que distingeixen una empresa social d'una que no ho és.

Per tal de donar resposta a aquest canvi en la societat, el present capítol pretén aportar el coneixement necessari per poder identificar i definir els conceptes clau que engloben el terme d'empresa social, així com diversos indicadors que permetin avaluar el nivell de grau social de qualsevol empresa. Finalment, es detallaran evidències de casos reals d'empreses en què s'expliquen diferents casuístiques i com afrontar-les.

2. Identificar i definir els conceptes clau relacionats amb la creació i gestió d'empreses socials

Es podria dir que el concepte d'empresa social és un concepte multidimensional, en el qual es conjuguen elements tradicionals de l'empresa capitalista i de l'economia social, és a dir, que és un híbrid entre les dues anteriors (Social Enterprise, 2020). Les empreses socials formen part de l'economia social, ja que el seu principal objectiu és servir la comunitat o un grup específic de persones; i, a la vegada, també contempnen característiques de l'empresa capitalista, tals com el format legal (una empresa social pot ser una societat limitada, per exemple, sempre que compleixi la resta de requisits establerts per ser considerada empresa social) i l'obtenció de finançament (l'empresa social no es basa completament en subvencions, sinó que una part del seu finançament prové dels beneficis derivats de la seva activitat econòmica) (Defourny i Nyssens, 2012).

La definició de les empreses socials a escala internacional presenta un debat constant sobre les característiques que la defineixen. La literatura

acadèmica ha detectat diferents models d'empreses socials en funció de la seva procedència: hi ha diferències entre la definició europea i l'anglosaxona (Fayolle i Matlay, 2010): la primera inclou l'empresa social dins el marc dels principis i valors de l'economia social (Defourny i Nyssens, 2010, Bagnoli i Megali, 2011), mentre que en la segona l'empresa social ve definida pels seus propis valors i principis (Defourny i Larivet, 2010).

Tot i no tenir una definició consensuada, un dels desencadenants del concepte d'empresa social va ser el professor Muhammad Yunus, que va descriure el concepte d'empresa social com aquella empresa els beneficis generats de la qual es queden a l'empresa i en què la distribució dels dividends obtinguts només està permesa per tal que els inversors recuperin el capital aportat, no per obtenir cap tipus de benefici propi (Yunus, 2010).

Seguint aquesta descripció, Yunus estableix set principis que totes les empreses socials haurien de complir per ser considerades com a tals:

1. L'objectiu empresarial serà superar la pobresa o un o més problemes (com ara l'educació, la salut, l'accés a la tecnologia i el medi ambient) que amenacen les persones i la societat i no maximitzar els beneficis.
2. Sostenibilitat econòmica i financera.
3. Els inversors només poden recuperar el valor econòmic invertit, no es podrà repartir cap classe de dividends més enllà de la inversió realitzada.
4. Una vegada tornada la inversió, el benefici que resti a l'empresa es quedarà a l'empresa per tal de poder garantir-ne l'expansió i millora.
5. Sensibilitat envers el gènere i conscienciació envers el medi ambient.
6. A la mà d'obra se li donarà un salari d'acord amb les condicions del mercat i amb millores en les seves condicions laborals.
7. S'ha de portar a terme l'activitat de l'organització amb positivisme i alegria.

D'acord amb la descripció realitzada pel professor Yunus, diferents organismes han intentat arribar a una definició universal, però avui en dia encara no hi ha un consens al respecte, sinó que hi ha diversos corrents de pensament que intenten definir el concepte d'empresa social (Defourny i Nyssens, 2012; Defourny, *et al.*, 2014).

Segons l'estudi realitzat per Howaldt *et al.* (2014), titulat «US and European 'school of thought' on social enterprise and social entrepreneurship», hi ha diversos corrents de pensament que predominen per sobre de la resta.

El primer, «l'escola dels ingressos obtinguts» (*The «earned income» school of thought*), va ser la primera escola que va assentar les bases per poder definir l'empresa social. Aquest corrent de pensament centra la seva definició en el fet d'establir estratègies d'ingressos a través d'activitats comercials sense ànim de lucre i que serveixin per donar suport a la seva missió social. La literatura revisada se centra en el fet que el principal interès d'aquest tipus d'organitzacions és ser una empresa social, però amb una vessant més comercial, ja que el seu màxim objectiu és obtenir aquests ingressos per tal que permetin seguir amb l'objectiu social de l'organització. Així doncs, es contempla que en les empreses socials la majoria dels seus ingressos (més del 50%) provinguin de l'activitat econòmica realitzada. En aquesta mateixa línia de pensament, Nicholls (2006), entre d'altres, va més enllà d'aquesta definició i accepta que aquestes empreses estiguin totalment autofinançades sense comptar amb cap tipus d'ingrés públic, com ajudes o subvencions. Dintre d'aquest corrent de pensament es fan dues distincions: «l'enfocament comercial sense ànim de lucre» i «l'enfocament empresarial orientat a la missió».

Un altre corrent de pensament és el de l'escola d'innovació social (*The «social innovation» school of thought*), que no té un enfocament tan dirigit als ingressos, sinó que entén la innovació com un element vital per al canvi social i emfatitza les activitats dels emprenedors socials per tal que puguin realitzar la seva activitat sense ànim de lucre, per bé que també contemplen l'opció d'operar tant en el sector públic com en el privat. En aquest corrent posen un especial èmfasi en els emprenedors socials, que es defineixen com els creadors del canvi en àrees tals com serveis, millores de qualitat, nous mètodes de producció, noves formes d'organització o nous mercats. Per tant, segons aquest corrent de pensament, les empreses socials es basen més en els resultats i l'impacte social generat que no pas en la quantitat d'ingressos obtinguts. L'empresa social és vista com un agent de canvi en el sector social, adaptant la missió a crear i mantenir el valor social, reconeixent i perseguint noves oportunitats, participant en un procés de contínua innovació i mostrant un alt sentit de la responsabilitat entre els grups d'interès als quals vol oferir i prestar els seus serveis.

En aquesta mateixa línia, els organismes europeus han definit el concepte d'empresa social segons la xarxa europea de recerca EMES International Reserch Network, un programa de recerca finançat per la Unió Europea. Aquesta xarxa distingeix entre criteris econòmics i criteris socials que hauria de tenir l'empresa social ideal (Defourny i Nyssens, 2012): (1) activitat continuada de producció de béns i/o serveis, (2) un alt nivell d'autonomia, (3) un risc econòmic significatiu, (4) disposar d'una quantitat mínima de treball remunerat, (5) que la seva existència sigui un benefici explícit per a la comunitat, (6) que sigui una iniciativa impulsada per un grup de ciutadans, (7) que les decisions no es prenguin basant-se en la propietat del capital, (8) que la seva naturalesa sigui participativa i involucri les diverses parts afectades i (9) que la distribució de beneficis sigui limitada.

Característiques	Enfocament 1. Tradició europea de l'economia social	Enfocament 2. Generació d'ingressos	Enfocament 3. Innovació social
Objectiu	Benefici social, participació	Generació d'ingressos, sostenibilitat	Emprenedoria, caràcter innovador
Tipus d'activitat i necessitat dels beneficis	Principalment treball i serveis socials	Qualsevol tipus d'activitat comercial	Serveis socials, serveis bàsics
Estructura financera	Mercat, incentius fiscals, subsidis	Mercat, inversors de capital social, filantropia	Inversors socials, filantropia, mercat
Distribució dels beneficis	Reinversió en la mateixa empresa	Reinversió, principalment distribuïts	Depèn de cada cas
Forma legal	Economia social	Empreses sense ànim de lucre	Qualsevol
Principals fonts de suport	Administracions públiques	Mercats i filantropia	Xarxa d'emprenedors i mentors
Governança	Participativa, democràtica	Junta directiva o líder	Emprenedor social i mentors

FONT: Elaboració pròpia partint de Fisac-García i Moreno-Romero (2014).

TAULA 1. Comparativa de les tres principals escoles de pensament sobre empreses socials.

Donats els tres corrents de pensament presentats i amb la voluntat de poder comparar-los entre si, EMES va agrupar els nou indicadors anteriorment citats en tres grans dimensions, les quals són necessàries per considerar una empresa com a empresa social: (I) la dimensió econòmica i empresarial, (II) la dimensió social, i (III) la dimensió de governança (Defourny i Nyssens, 2017).

En la dimensió econòmica i empresarial, les empreses socials, per tal de ser enteses com a tals, han d'anar dirigides al mercat, han de tenir una activitat continuada produint béns i/o serveis de venda i han de generar uns ingressos, és a dir, que més del 50% dels seus ingressos han de provenir de la facturació de productes i/o serveis. Això vol dir que totes les empreses socials tenen ànim de lucre? No necessàriament. Hi ha empreses que estan definides com a empreses sense ànim de lucre però que generen ingressos i beneficis que, tanmateix, són reinvertits, en la seva totalitat, en l'empresa. D'altres, però, reparteixen una petita part dels beneficis i ingressos entre els membres que la componen i la resta es reinverteixen en l'empresa. L'única opció que descarten les empreses socials és la de repartir la totalitat dels excedents entre els socis; en aquest cas no poden ser considerades empreses socials perquè la finalitat d'aquestes últimes és beneficiar els socis i no la societat. Així doncs, per ser considerada empresa social cal tenir ingressos generats per l'activitat comercial i que la majoria d'aquests ingressos no provenguin de subvencions o ajudes públiques. A més, han de suportar un nivell important de risc econòmic. Els empresaris socials assumeixen totalment o parcialment el risc inherent a la iniciativa. A diferència de la majoria d'institucions públiques, la viabilitat financera de les empreses socials depèn de l'esforç que els seus membres i treballadors facin per aconseguir recursos adequats. Finalment, han de tenir un mínim de treball remunerat com passa en la majoria de les organitzacions sense ànim de lucre tradicionals; les empreses socials també poden combinar recursos monetaris i no monetaris i treballadors voluntaris i remunerats.

La dimensió social fa referència a la missió que té l'empresa, l'objectiu específic que beneficia la comunitat. Tota empresa amb vessant social neix com a conseqüència d'una necessitat social i, mitjançant una activitat empresarial, vol produir un impacte positiu i transformar, així, la situació principal. Totes aquelles empreses que no tinguin aquesta missió social no seran considerades empreses socials. A més, l'empresa social ve iniciada per un grup de ciutadans o per l'organització de la societat civil en què els be-

nefícis obtinguts gràcies a la seva activitat econòmica poden ser distribuïts de manera limitada. En aquest sentit, les empreses socials enfoquen les seves estratègies, així com les característiques organitzatives, a complir amb una activitat social; dintre d'aquestes podem trobar empreses amb ànim de lucre però compromeses amb activitats socials, empreses tradicionals amb una missió social en què es compaginin objectius socials i econòmics, i organitzacions sense ànim de lucre però amb activitat comercial, sempre que tinguin un enfocament social (Defourny i Nyssens, 2012). Dintre dels diversos àmbits d'impacte social podem trobar-hi els següents: comerç just, àmbit sociocultural, reciclatge, necessitats bàsiques, mobilitat sostenible, habitatge social, desenvolupament rural, (inserció) salut mental, (inserció) risc d'exclusió social, socioeducatiu, sociosanitari, protecció ambiental, energia sostenible, (inserció) discapacitat i comerç just, entre d'altres. Finalment, la distribució dels beneficis és limitada. La premissa de l'objectiu social es reflecteix en limitacions en la distribució de beneficis. Tot i això, les empreses socials no només inclouen organitzacions amb una restricció total pel que fa a distribuir beneficis, sinó també aquelles que, com moltes cooperatives, poden distribuir beneficis però només de manera limitada, evitant així un comportament que maximitzi els beneficis (Defourny i Nyssens, 2017).

La dimensió de governança fa referència a l'estructura de govern de l'empresa social; pot ser vista com el conjunt de mesures que l'organització implementa per tal d'assegurar que la seva missió podrà ser portada a terme. En aquest sentit, les empreses socials es caracteritzen per tenir un alt grau d'autonomia. En ser empreses que han sigut creades de manera voluntària per un grup de persones, són governades per elles per tal de constituir un projecte autònom. Així doncs, tots els membres que componen aquestes empreses tenen llibertat de «veu i vot», és a dir, cada persona és un vot i pot ocupar la seva posició fins que decideixi deixar-ho de fer. A més a més, les empreses socials tenen una dinàmica col·lectiva en què participen diferents interessats en la seva gestió i organització; dintre d'aquestes figures hi ha beneficiaris, treballadors o autoritats públiques, entre d'altres. Un altre tret diferenciador que té en compte la dimensió de la governança és el poder dels accionistes, que està delimitat per les restriccions relatives a la distribució dels beneficis.

Dimensions econòmiques i empresarials

- a) Activitat contínua que produeixi béns i/o vengui serveis
- b) Nivell significatiu de risc econòmic
- c) Percentatge mínim de treball pagat

Dimensions socials

- d) Objectiu explícit de beneficiar la comunitat
- e) Iniciativa llançada per un grup de ciutadans o per organitzacions de la societat civil
- f) Distribució limitada de beneficis

Dimensió de govern participatiu

- g) Alt nivell d'autonomia
- h) El poder en la presa de decisions no està basat en el capital
- i) Naturalesa participativa, que involucra diferents parts afectades per l'activitat

FONT: Defourny i Nyssens, (2012); Fisac-García i Moreno-Romero (2014).

TAULA 2. Característiques de les tres dimensions per considerar una empresa com a empresa social.

Així doncs, focalitzant-nos en les definicions aportades per Yunus (Yunus, 2010) i Defourny i Nyssens (Defourny i Nyssens, 2017) i seguint el corrent de pensament de la Unió Europea, s'entén que una empresa social és aquella formada per un **conjunt de persones** que detecten una **necessitat, problema o nova oportunitat** amb **vessant social**, que, a través de diferents eines i prenent cert risc, volen **transformar** de **manera sostenible i econòmica**, permetent així maximitzar **l'impacte social al llarg del temps** amb un enfocament **col·lectiu i participatiu**. A diferència de la resta d'empreses, l'empresa social no busca un benefici econòmic propi, sinó que la **major part, o la totalitat, dels beneficis obtinguts siguin reinvertits** en el projecte.

3. Introducció i diferenciació conceptual entre les empreses socials i les que no ho són

Tot i els esforços realitzats des de diferents estaments legislatius, hi ha un debat en l'àmbit acadèmic sobre la definició i les característiques d'aquest tipus d'empreses socials. Hi ha diferents perspectives sobre el que és una empresa social en funció del país de procedència.

Les empreses socials estan essent promocionades àmpliament per diferents institucions internacionals. Des de la Comissió Europea s'impulsa

la consideració de les empreses socials com a part de l'economia social, la qual afecta tots els sectors de l'activitat i es converteix en un element fonamental per al creixement sostenible i innovador del món; des de la perspectiva de la Unió Europea s'inclouen cooperatives socials, mutualitats, associacions sense ànim de lucre i fundacions. En aquest mateix context europeu, i tenint en compte les paraules del comissari del Mercat Interior, Michel Barnieres, es vol potenciar les empreses socials, ja que afavoreixen un tipus de creixement sostenible, integrador i intel·ligent, basat en la innovació i que fa possible el compliment dels objectius de la Unió Europea i els marcats en l'Estratègia 2020.

Per entendre, però, el concepte d'empresa social és important comprendre d'on prové.

L'economia social es podria definir com aquella organització pública que no té com a objectiu obtenir beneficis per als seus propietaris, sinó que la seva principal raó de ser és proveir de béns i serveis als membres de l'organització o de la comunitat. Són organitzacions amb poc o sense ànim de lucre que entenen que els treballadors i els participants són el recurs més important que tenen per tal d'aportar un benefici social i d'interès públic. Partint de la Confederació Empresarial Espanyola d'Economia Social (CEPES), els principis que orienten l'economia social a Espanya són els següents: (I) per sobre del capital es dona principal importància a les persones i la missió social, que es gestiona de manera autònoma, transparent, democràtica i participativa, en què la presa de decisions es realitza en funció de les persones i de la seva aportació laboral més que segons les seves aportacions de capital; (II) els excedents obtinguts per l'activitat econòmica principal seran repartits en funció del treball aportat o de la tasca realitzada pels socis; (III) es promou la solidaritat interna i amb la societat per tal d'afavorir el compromís amb el desenvolupament local, la igualtat de gènere, la cohesió social, la sostenibilitat, la inserció de persones en risc d'exclusió social i la conciliació entre la vida laboral i personal; i (IV) es manté la independència en relació amb els poders públics.

A Espanya, s'entén que formen part de l'economia social les següents entitats: les cooperatives, les societats laborals, les mutualitats, les empreses d'inserció laboral, les associacions, les fundacions i els centres d'especialització de feina.

La cooperativa és una forma d'organització empresarial basada en l'estructura i el funcionament democràtic. La seva activitat es desenvolupa segons els set principis de les cooperatives. Els socis que la componen

són els amos de la cooperativa. Els socis, com també la resta d'entitats socials, tenen llibertat de moviment, poden entrar-hi i sortir-ne de manera voluntària i sense avisar. A més, totes les decisions es prenen democràticament i tots els seus participants tenen veu i vot, de manera que cada persona és un vot. En aquest tipus d'organitzacions hi pot haver un repartiment de beneficis, que van en funció de l'activitat que desenvolupa la persona per a la cooperativa més que pel capital aportat; així es garanteix que els beneficis obtinguts per part de la cooperativa van d'acord amb la feina realitzada per aquesta. Finalment, té una finalitat sostenible, social i territorial.

Les societats laborals són empreses mercantils la major part del capital de les quals és propietat dels treballadors, és a dir, que els treballadors són els socis de l'empresa. Aquest fet diferenciador fa que els treballadors, en ser-ne els propietaris, se sentin més motivats a l'hora d'afrontar els projectes i d'aconseguir les metes i els objectius (igual que en les cooperatives). Aquest tipus d'empreses, com també les empreses socials, són empreses mercantils, les quals poden ser societats limitades o anònimes, i obtenen beneficis mitjançant el seu model de negoci. Així doncs, responen a la necessitat de crear una empresa entre la societat de responsabilitat limitada i la cooperativa. Aquestes empreses no tenen un enfocament social, no pretenen satisfer cap necessitat per a la comunitat ni per a cap col·lectiu vulnerable, sinó que els beneficis que obtenen són distribuïts entre els propietaris, que, a la vegada, són els treballadors.

Les mutualitats són entitats asseguradores que realitzen una activitat complementària al sistema de la Seguretat Social. En aquest sentit, són entitats de persones, sense ànim de lucre i amb una estructura i gestió democràtiques. Tenen un caràcter voluntari amb l'objectiu de complementar el sistema de la Seguretat Social pública. En una mútua es compleix el principi d'identitat, en què l'activitat de la mútua només és per a aquells socis que la componen. Una altra de les característiques d'aquest tipus de societat és el principi de solidaritat, que es basa en la no exclusió del col·lectiu en aquells casos que la Seguretat Social no pot cobrir.

Les empreses d'inserció laboral neixen com a instrument per lluitar contra la pobresa i l'exclusió social. Aquest tipus d'empreses produeixen serveis, milloren el seu entorn i potencien serveis a les persones de manera que en milloren la qualitat de vida. També es diferencien de les empreses socials perquè si bé és cert que generen un benefici per a la societat, aquest benefici va dirigit a un sector molt específic: a persones amb un

elevat grau d'exclusió social. A més, han de complir amb una sèrie de requisits establerts: (1) més de la meitat del capital social ha d'estar aportat per una organització social o entitat sense ànim de lucre, (2) tenir entre els seus treballadors un mínim d'un 30% i un màxim d'un 70% de persones treballadores en procés d'inserció respecte al total de la plantilla, i (3) aplicar almenys el 80% dels beneficis obtinguts a la rendibilitat del seu exercici econòmic per a la millora de l'empresa.

Les associacions són entitats unides de manera voluntària, lliure i solidària que promouen l'interès comercial o professional dels seus membres per aconseguir, sense finalitat de lucre, un objectiu comú d'interès general o particular i que, per fer-ho, es comprometen a posar en comú els seus coneixements, activitats o recursos econòmics, amb caràcter temporal o indefinit. El principal objectiu d'aquest tipus d'entitats se centra en la prestació de serveis i es caracteritza per l'afiliació voluntària i oberta; tots els membres tenen igualtat de vot i la presa de decisions es fa a través de la majoria; i no hi ha una aportació de capital inicial.

Les fundacions són organitzacions constituïdes sense ànim de lucre que, per decisió dels seus creadors, ha de destinar el seu patrimoni a la realització de fins d'interès general. Les que tenen una vessant social són aquelles que busquen el bé comú i contribueixen al benestar de les persones.

Els centres d'especialització de feina són aquells que tenen com a principal objectiu promoure el treball entre treballadors amb discapacitat. Aquest tipus d'empreses forma part de les entitats socials, tot i que la seva estructura segueix les mateixes característiques que una empresa tradicional comercial. Un fet que les diferencia és que com a mínim el 70% de la plantilla de treballadors ha d'estar format per persones amb algun tipus de discapacitat. Aquests tipus d'empreses poden ser creades tant per organismes públics com privats o per altres empreses. Es troben al mercat com qualsevol altre tipus d'empreses i tenen una important vessant social, que pretén donar feina estable i remunerada als seus treballadors, així com facilitar-los la independència econòmica.

Finalment, hi ha aquelles empreses o agrupacions que formen part de l'anomenat tercer sector social. Aquestes empreses, igual que les socials, sorgeixen de l'acció i la iniciativa ciutadana i tenen un objectiu clarament destinat a satisfer les necessitats dels col·lectius més vulnerables. Les empreses que es troben en el tercer sector social no tenen afany lucratiu ni tampoc formen part d'entitats governamentals. El tercer sector social

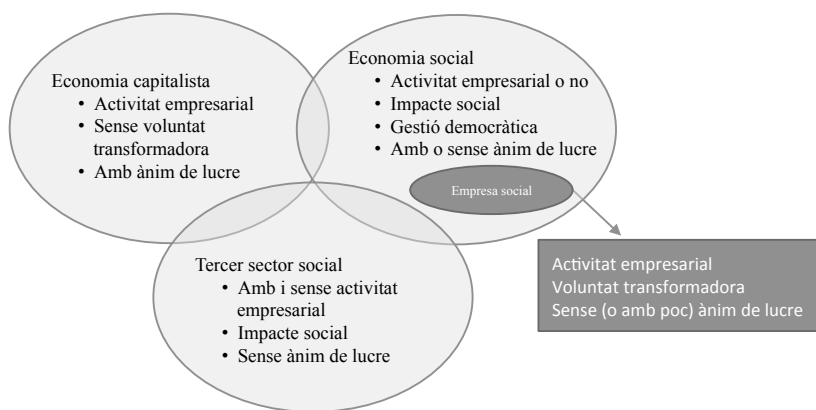
inclou aquelles entitats que tenen un enfocament de *nonprofit organizations* (NPO). Es consideren incloses en aquest sector les organitzacions privades que no distribueixen els seus beneficis, sinó que els reinverteixen i els destinen a la realització dels seus objectius, com, per exemple, ajudar persones que no exerceixin cap control sobre l'organització. L'*Anuari 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya* defineix les característiques bàsiques de les organitzacions d'aquest sector:

1. Organització formal: l'entitat ha d'estar estructurada amb objectius clarament establerts, amb identificació de la seva massa social i, normalment, amb un estatut legal específic.
2. Entitat privada: institucionalment separada del sector públic, sense que aquest pugui nomenar-ne els administradors ni establir la seva política general, encara que pot tenir suport financer públic.
3. No lucrativa: no pot repartir beneficis entre les persones que controlen l'entitat. Si s'obtenen beneficis es destinen al desenvolupament de les seves finalitats o es reinverteixen.
4. Autogovern de la mateixa entitat: disposa d'una regulació pròpia dels seus òrgans de govern, que no poden estar sotmesos a altres entitats, ni públiques ni privades.
5. Participació voluntària en el desenvolupament de les seves activitats: l'entitat utilitza treball no remunerat, o donacions altruistes, sense perjudici que també es contractin en el mercat factors productius remunerats.
6. La seva missió o activitat principal està orientada a la inclusió social de col·lectius vulnerables.
7. Desenvolupa una acció social seguint principis de proximitat al territori o l'entorn.

Aquest tipus d'entitats es diferencien de l'economia social ja que aquesta és més àmplia que la de l'enfocament del tercer sector; més àmplia perquè l'enfocament NPO exclou les organitzacions que distribueixen beneficis entre els seus socis sota qualsevol modalitat.

La Figura 1 mostra un resum de les característiques principals i els trets diferenciadors entre l'empresa comercial o capitalista, el tercer sector social i les entitats que formen part de l'economia social. L'economia capitalista és aquella que porta a terme una activitat empresarial a través de la qual pretén obtenir uns beneficis i fer que els socis que la formen

se'n lucrin. La seva missió pot voler, o no, millorar la societat que l'envolta, però el seu principal objectiu és obtenir beneficis. D'altra banda, s'inclouen en el tercer sector social aquelles entitats privades, sense ànim de lucre i amb un objectiu clarament social; les entitats que es troben dins d'aquest sector poden tenir beneficis, els quals, tanmateix, són reinvertits en la mateixa organització. Finalment, es descriu l'economia social, la qual fa referència a aquelles entitats que estan gestionades de manera democràtica i que tenen un factor social transformador clarament establert. Aquest tipus d'organitzacions poden tenir activitat empresarial o no. En aquelles empreses que hi ha una activitat empresarial, els beneficis es poden repartir entre els membres que la conformen (amb ànim de lucre) o bé es poden reinvertir en l'entitat (sense ànim de lucre). Dins de l'economia social, hi ha l'empresa social (eix vertebrador d'aquest capítol). Les empreses socials són aquelles organitzacions que tenen una activitat empresarial i que, per tant, generen uns beneficis; per tal de ser considerada com a empresa social, la major part d'aquests beneficis han de ser reinvertits en l'organització. El motor principal de l'empresa social és canviar la societat, per tant tenen un objectiu clarament transformador.



FONT: BizBarcelona by Barcelona Activa.

FIGURA 1. Definició dels diferents conceptes d'economia.

Així doncs, es podria concloure que ser empresa social, o no, no depèn tant del tipus d'entitat legal que sigui (fundació, cooperativa, etc.), sinó dels principis i les característiques que la conformin segons la definició

proposada, és a dir, de si hi ha repartiment de beneficis, de si té una clara missió social, o del tipus de governança, entre d'altres.

4. Processos per a la creació i gestió d'empreses socials

Al llarg de la secció anterior s'han vist els principals conceptes i dimensions que defineixen l'empresa social. Ara els farem servir per parlar dels processos de creació i gestió d'empreses socials.

4.1. Processos per a la creació d'empreses socials

Avui dia, les dues vies principals per a l'assessorament quant a la creació d'empreses socials són les gestories i els ateneus cooperatius. Les gestories estan més familiaritzades amb els tipus d'entitats legals més mercantilistes i esteses (com, per exemple, SA, SL, fundacions, associacions), i els ateneus se centren en el desenvolupament, suport i acompanyament de les entitats legals menys mercantilistes i esteses (cooperatives i societats laborals limitades). Tot i així, cal mencionar que durant els darrers anys s'ha impulsat la formació a les gestories perquè puguin assessorar sobre la creació de cooperatives, SLL, SAL, i mutualitats, per exemple.

Els processos de creació dels diferents tipus d'entitats legals que representen les empreses socials varien segons el tipus d'entitat legal que agafen. Les principals diferències entre els tipus d'entitats legals vistes en el punt anterior quant a la seva creació rau en: a) documents inicials a formalitzar; b) capital social inicial; c) nombre de persones mínim per a la constitució; d) terminis per aconseguir el nombre mínim de persones. No és l'objectiu d'aquesta part del capítol presentar totes les diferències pel que fa a la creació d'empreses socials segons el tipus d'entitat legal que adoptin. Tot i així, a continuació se n'exposen alguns exemples.

Els documents inicials a l'hora de formalitzar una SL que té un objectiu social són substancialment diferents als de creació d'una cooperativa, per exemple. Un dels principals motius perquè hi hagi aquesta diferència rau en la concepció de com ha de ser la governança. A les cooperatives socials es redacten els estatuts socials, se celebra una assemblea constitutiva i es fan les aportacions inicials al capital social. Aquests passos no tenen lloc en la creació d'una societat limitada amb objectiu social, per exemple. D'altra banda,

algunes entitats socials decideixen crear un reglament de règim intern per tal d'estructurar i vetllar per aspectes de governança i cures, per exemple.

El capital social inicial a l'hora de constituir una SA és de 60.000 €, i el capital social inicial per constituir una SLL (societat laboral limitada) és de 3.000 €, que es divideixen en participacions socials.

El nombre mínim de persones necessàries per a la creació d'una SAL (societat anònima laboral) és de tres socis; en canvi, no hi ha un mínim de persones que s'hagin d'associar per constituir una SA.

El termini per integrar els tres socis d'una cooperativa de treball amb fins socials és de cinc anys. En canvi, una SL pot tenir caràcter unipersonal en el moment de la constitució o posteriorment, o també pot tenir el nombre de socis que consideri adequat.

De manera complementària cal mencionar que el procés de creació d'una entitat social varia també segons els principis i valors que el tipus d'entitat subscriu. Per exemple, les cooperatives socials es regeixen pels set principis cooperatius, i aquests es tenen en compte des del moment en què es planteja com s'hauria d'estructurar i formalitzar la cooperativa. De la mateixa manera, una entitat social que no s'estructuri com una cooperativa però que tingui com a objectiu principal el benestar dels treballadors i les persones a les quals serveix, concebrà el procés de creació de l'entitat segons els principis i valors que l'acompanyin.

4.2. Processos per a la gestió d'empreses socials

Quant als processos per a la gestió d'empreses socials podem distingir cinc dimensions en les quals hi ha pràctiques diferents segons el tipus d'entitat social que sigui i els objectius que tingui. Les cinc dimensions serien:

1. Gestió en la presa de decisions
2. Gestió del gènere
3. Gestió de l'equilibri feina-família i les cures
4. Gestió de la forquilla salarial
5. Gestió dels impactes socials i ambientals resultants de l'activitat econòmica.

La gestió de la presa de decisions es pot estructurar de manera més vertical o més horitzontal. La tipologia d'empreses socials que hem men-

cionat en aquest capítol inclou un ventall ampli en aquest aspecte. Tot i així, la majoria d'empreses socials tendeixen a tenir una estructura més horitzontal i gestionen la presa de decisions de manera més assembleària i democràtica (una persona, un vot). Les cooperatives socials són les úniques que, tant sí com no, organitzen la presa de decisions democràticament ja que forma part dels seus principis constitutius.

La gestió del gènere en algunes d'aquestes entitats socials es considera rellevant i es prioritza un major equilibri entre els homes i les dones que formen part de l'entitat.

La gestió de les cures té diverses dimensions, una de les quals fa referència al fet que l'entitat faciliti espais, dins i fora de la jornada laboral, per tal de desenvolupar les capacitats dels seus integrants pel que fa a les habilitats de cuidar i cuidar-se a la feina de manera més efectiva. En aquest àmbit es creen tallers i activitats per aprendre a escoltar-nos i comunicar-nos millor, per aprendre a conèixer-nos millor a nosaltres mateixos i els altres, i per aprendre a crear dinàmiques, rutines i espais dins de l'entitat que afavoreixin la cura personal i col·lectiva. Una altra dimensió de les cures fa referència al desenvolupament de les capacitats individuals i col·lectives pel que fa a la gestió de conflictes. En aquest cas, tallers i formacions ajuden a desenvolupar aquestes capacitats i a veure com es poden introduir dins de la organització els rols, les pautes i els espais per millorar la gestió dels conflictes.

Un altre aspecte de les cures té a veure amb la gestió de les tasques anomenades reproductives. La gestió d'aquestes tasques fa referència a trobar un equilibri entre les hores que es dediquen a les tasques productives (remunerades) i el temps que es dediquen a les tasques reproductives (de la llar, de la família, d'un mateix).

Un altre aspecte de la gestió de les cures és el fet d'assegurar que les condicions de treball siguin dignes. Un dels principals determinants aquí és assegurar-se que els sous són dignes i que es garanteixen els contractes adequats, deixant les subcontractacions de prestacions de professionals a les tasques que realment estiguin fora de l'àmbit de l'entitat.

La gestió de la forquilla salarial és quelcom que algunes entitats socials especifiquen en els seus principis. Es tracta d'estipular quina és la ràtio màxima entre tots els salaris de l'entitat, és a dir, la proporció màxima entre el sou de la persona que cobra menys a l'empresa respecte al sou de la persona que cobra més. Una forquilla salarial d'1 a 5 vol dir que el sou màxim pot ser cinc cops el sou mínim.

La gestió dels impactes socials i ambientals resultants de l'activitat econòmica fa referència al fet de seleccionar els nostres proveïdors per tal que l'impacte social i ambiental dels inputs de producció que es fan servir siguin tan bons com sigui possible. D'altra banda, també es considera l'impacte social i ambiental dels distribuïdors dels productes o serveis que oferim, així com l'impacte social i ambiental de les entitats financeres amb què es treballa. Paral·lelament, algunes entitats socials també consideren l'impacte social i econòmic de proveir-se i col·laborar amb altres entitats socials per tal de crear intercooperació i un mercat social. Alguns exemples estan relacionats amb l'aprovisionament a través d'entitats de comerç just o de banca ètica.

A Catalunya, avui dia, hi ha diverses entitats que es dediquen a acompanyar entitats socials per tal que millorin la seva gestió interna en tots els àmbits mencionats anteriorment. Algunes d'aquestes entitats són Fil a l'Agulla, Matriu, Tandem Social i La Ciutat Invisible.

Cal dir també que la Generalitat de Catalunya, via ACCIÓ, i l'Ajuntament de Barcelona, via Barcelona Activa, així com altres ajuntaments, ofereixen serveis específics per a la internacionalització de les empreses d'economia social. Així doncs, les empreses socials que volen entrar en nous mercats poden rebre suport en aquests processos.

5. Avaluar el nivell social de l'empresa

L'inici de l'avaluació social de les empreses de manera més estesa rau en la concepció de la idea de Responsabilitat Social Corporativa (RSC), en què una de les dimensions a considerar és la dimensió social de l'entitat. Així doncs, avui dia l'elaboració d'una memòria relacionada amb l'RSC és una pràctica estesa tant en empreses socials com en empreses no socials. En aquesta pràctica cada entitat, segons el tipus d'activitat i maduració en el mercat, reporta diferents indicadors. Alguns dels indicadors poden ser: a) nombre de persones que han rebut dinars gratuïts al llarg de l'any; b) nombre de persones que han gaudit de les activitats educatives; i c) nombre de persones discapacitades contractades.

Més recentment, a Catalunya s'han creat dos indicadors relacionats amb l'impacte social de les entitats. Un d'aquests indicadors es diu Balanç Social, i l'altre Pam a Pam; ambdós han estat desenvolupats per la Xarxa d'Economia Solidària (XES). El Balanç Social es va concebre com una

eina per a la «rendició de comptes i mesura d'impacte social, ambiental i de bon govern» (XES, 2020). Aquesta eina ajuda les entitats socials de quatre maneres, principalment: a) a poder optar a licitacions públiques que requereixen que l'entitat proveïdora sigui una entitat social; b) a poder-ne millorar la gestió interna en veure'n els resultats; c) a poder comunicar millor la contribució que tenen en la societat, i d) a poder formar part del mercat social.

Les set dimensions que el Balanç Social avalua cada any són:

1. Acompliment econòmic i política de lucre
2. Democràcia en l'organització
3. Perspectiva de gènere
4. Equitat
5. Qualitat laboral
6. Compromís ambiental
7. Compromís social.

Les entitats poden respondre al Balanç Social Bàsic, que consta de 23 preguntes amb 54 indicadors, o al Balanç Social Complet que consta de 91 preguntes amb 101 indicadors (XES, 2020). Cal mencionar que tant les dimensions com la composició dels indicadors de cada una d'elles ha anat evolucionant al llarg dels anys per tal d'incloure més aspectes dels corrents feminista, de migracions i de tecnologia lliure.

A continuació s'exposa un exemple per a cada una de les set dimensions del Balanç Social:

1. Un indicador que forma part de la dimensió d'acompliment econòmic i política de lucre és el de «percentatge de dependència de subvencions».
2. Un indicador relacionat amb la dimensió de democràcia és el de «nombre de persones que van participar en l'elaboració del Pla de Gestió i pressupost anual».
3. Un indicador de la dimensió de perspectiva de gènere és el de «percentatge de càrrecs secretaris/polítics sobre el total de membres de l'organització per sexe».
4. Un indicador de la dimensió d'equitat és el de «percentatge de persones treballadores de l'organització racialitzades sobre el total de membres disgregat per sexe».

5. Un indicador que forma part de la dimensió de qualitat laboral és el de si «l'entitat utilitza un llenguatge no sexista i inclusiu».
6. Un indicador que forma part de la dimensió de compromís ambiental és el d'«emissions de tones de CO₂ per consum d'energia».
7. Un indicador que forma part de la dimensió de compromís social és el de «percentatge de compres a proveïdors del municipi».

Pam a Pam és un mapa col·laboratiu de l'Economia Social i Solidària a Catalunya impulsat per la XES i per SETEM Catalunya (Pam a Pam, 2020). Així doncs, Pam a Pam permet visibilitzar iniciatives d'economia social i solidària i connectar consumidors i proveïdors responsables amb aspectes socials i ambientals. El mapa també permet la identificació de les entitats socials segons quinze sectors. Pam a Pam distingeix tres dimensions a l'hora de captar l'essència de l'economia social i solidària i quinze característiques d'aquesta.

6. Evidència de casos reals dels conceptes diferenciadors de les empreses socials

A continuació es mostren alguns exemples d'empreses socials que actualment es troben al mercat.

Tapper és una aplicació que té com a objectiu reduir el rebuig alimentari. Donat que molts dels establiments alimentaris han de tirar els seus productes al final del dia, a través d'aquesta app el que es pretén és poder donar sortida a aquests productes a través d'ofertes d'última hora a preus rebaixats i, així, evitar que es llencin. És la mateixa aplicació la que s'encarrega de geolocalitzar la ubicació del client i buscar les diverses ofertes que té més a prop. Gràcies a aquesta empresa social el que s'aconsegueix és contribuir a reduir el rebuig alimentari ajudant els establiments a donar sortida a productes que encara són aptes per al consum i, als consumidors, a obtenir els productes a un millor preu.

Una altra empresa social és Volungo, que ofereix una xarxa social que connecta voluntaris d'arreu del món amb diverses ONGs. Aquesta empresa connecta amb persones interessades en l'àmbit social i amb ONGs que comparteixen propòsits. L'objectiu principal d'aquesta empresa és inspirar els voluntaris compartint vídeos, amics, experiències, etc., així com oferir l'oportunitat de trobar noves experiències de voluntariat.

Bitty & Beau's Coffee és un excel·lent exemple d'empresa que té un objectiu social. Fundada a la ciutat de Wilmington, North Carolina, als Estats Units, el 2016 per la família Wright, té, com a lema, «és més que una tassa de cafè», i volen «canviar la manera que la gent té de respectar, veure, valorar, acceptar, incloure i estimar les altres persones». Com a defensors del valor, la inclusió i l'acceptació de les persones amb discapacitat intel·lectual i de desenvolupament, contracten aquestes persones perquè treballin en els seus establiments. Quan van obrir les seves portes per primera vegada el gener del 2016, tenien un petit espai de 500 metres quadrats i només 19 treballadors, un 80% dels quals tenien discapacitats intel·lectuals i/o de desenvolupament. La família Wright es va inspirar en els seus dos fills més petits, els dos amb síndrome de Down, per iniciar el negoci. Avui en dia tenen un espai de 5.000 metres quadrats a Wilmington, que també actua com a seu nacional, i 80 persones amb discapacitat treballen en tres centres a tot el litoral oriental dels EUA. A la tardor del 2020 obriran el quart centre. La família Wright, amb el seu negoci Bitty & Beau's Coffee, contribueix a la societat fent del món un lloc millor per als seus fills i altres persones que viuen amb discapacitats. Ofereixen una experiència als seus clients, els donen l'oportunitat d'interactuar amb persones amb discapacitats i així els eduquen i canvien la percepció d'allò que aquests individus realment poden o no poden fer.

7. Conclusions

Aquest llibre planteja el concepte d'empresa social com «aquella entitat formada per un **conjunt de persones** que detecten una **necessitat, problema o nova oportunitat** amb **vessant social**, que, a través de diferents eines i prenent cert risc, volen **transformar** de **manera sostenible i econòmica**, permetent així maximitzar l'**impacte social al llarg del temps** amb un enfocament **col·lectiu i participatiu**. A diferència de la resta d'empreses, l'empresa social, no busca un benefici econòmic propi, sinó que la **major part, o la totalitat, dels beneficis obtinguts siguin reinvertits** en el mateix projecte empresarial social». Segons aquesta definició, els tipus d'entitats legals que es poden considerar empresa social si compleixen amb la definició proposada són: cooperatives socials, societats laborals, societats anònimes, associacions, societats laborals limitades, societats anònimes limitades i empreses d'inserció laboral.

Avui dia, les dues vies principals per a l'assessorament en relació amb la creació d'empreses socials són les gestories i els ateneus cooperatius. Les gestories tendeixen a treballar més en la creació de SA, SL, fundacions i associacions, i els ateneus se centren en el desenvolupament de cooperatives i societats laborals limitades. Els processos de creació dels diferents tipus d'entitats legals que representen les empreses socials varien segons el tipus d'entitat legal que trien. Les principals diferències entre els tipus d'entitats legals vistes rauen en: a) documents inicials a formalitzar; b) capital social inicial; c) nombre de persones mínim per a la constitució, i d) terminis per aconseguir el nombre mínim de persones.

Quant als processos per a la gestió d'empreses socials podem distingir cinc dimensions, per a les quals hi ha pràctiques diferents segons el tipus d'entitat social que sigui i els objectius que tingui. Les cinc dimensions serien: a) gestió en la presa de decisions; b) gestió del gènere; c) gestió de les cures; d) gestió de la forquilla salarial, i e) gestió dels impactes socials i ambientals resultants de l'activitat econòmica.

Els criteris d'avaluació del nivell social de les empreses socials no estan consensuats. Avui dia hi ha empreses socials que utilitzen el concepte d'RSC per tal de presentar l'impacte social que han generat a la societat durant l'any, però no presenten el que han generat en l'àmbit intern de l'entitat. Altres empreses socials empen el Balanç Social i/o el Pam a Pam com a eina per avaluar la seva entitat en l'àmbit social, així com altres dimensions relacionades amb el concepte d'economia social i solidària.

8. Cas pràctic resolt

AgroCat és una societat anònima que té com a propòsit la importació i distribució de productes i serveis ecològics de comerç just. El seu principal objectiu és maximitzar-ne les vendes oferint uns productes més atractius, garantint un producte de qualitat i una producció responsable i sostenible al consumidor. AgroCat va néixer a Catalunya sota l'impuls de Francesc Parcats, que va observar que els productes agrícoles de comerç just (com el cafè o el te), procedents de països en vies de desenvolupament, o la fruita i verdura de petits agricultors tan sols es trobaven en botigues especialitzades o cooperatives, però no en grans superfícies. Un cop trobada la necessitat, Parcats es va posar en contacte amb diversos

inversors privats que compartien la visió sostenible de l'empresa i que van confiar en el projecte. Parcats també va poder gaudir d'una subvenció pública que finançava el 10% del projecte i va desenvolupar una oferta de productes de comerç just i sostenibles destinats a les grans superfícies. Amb els anys, AgroCat ja no només se centrava en la distribució de cafè o te sinó que va crear noves línies de productes, com una gamma de cosmètics o la venda de cotó fluix. Aquesta diversificació de producte els permetia augmentar el seu impacte social en els països productors, a l'Àfrica o l'Amèrica Central, així com entre els petits pagesos i agricultors de la zona. Gràcies a l'alt volum de vendes AgroCat ja no se centrava només a Catalunya, sinó que es va anar expandint i va anar guanyant territori al llarg de tot Espanya fins a arribar al mercat internacional, amb la qual cosa els seus productes ecològics, sostenibles i de comerç just han anat agafant força per tots els països on es distribueixen. Finalment, els beneficis es distribuïen de la següent manera: una petita part, entre els socis de l'empresa, i la resta (més del 70%) era reinvertida en l'empresa i distribuïda entre els seus proveïdors, és a dir, entre els productors de països en vies de desenvolupament, per tal de poder-ne millorar les condicions laborals, i també entre les cooperatives i els pagesos catalans, que els proveïen de diversos productes ecològics. A més, AgroCat no només reinverteix els beneficis en els seus proveïdors, sinó que també ajuda les cooperatives a ser més eficients indicant-los els punts dèbils que mostren i proposant noves solucions que puguin resoldre les debilitats trobades. Pel que fa a la sostenibilitat, AgroCat no només busca tenir productes de comerç just i ecològics, sinó que inverteix en la millora i innovació en els seus empaquetatges per tal que es garanteixi que siguin sostenibles i respectuosos amb el medi ambient, a través de l'ús de paper i vidre i evitant el plàstic, sempre que sigui legalment possible. AgroCat ha revolucionat el sector de l'alimentació ecològica i el comerç just demostrant que la creació de valor social, ambiental i econòmic pot anar de bracet de l'èxit.

QÜESTIONS A RESOLDRE I PROPOSTA DE SOLUCIONS

1. Consideres que l'empresa AgroCat compleix els requisits d'empresa social? Raona la teva resposta tenint en compte els components que s'han explicat al llarg del capítol.

Sí, és una empresa híbrida, ja que té una vessant social, amb la qual es comercialitzen i distribueixen productes ecològics, sosteni-

bles i comercialitzats a través del comerç just. A més, pretén millorar les condicions laborals dels seus proveïdors i oferir-los millores en els seus procediments i solucions a possibles punts de millora.

D'altra banda, té una vessant d'empresa tradicional, donat que el seu finançament prové d'inversors privats, i també pel model de negoci presentat.

Un altre dels requisits necessaris per ser considerada una empresa social que s'han comentat al primer apartat d'aquest capítol és la necessitat de tenir una activitat continuada de producció de béns i serveis. En aquest cas, AgroCat és una societat anònima que manté la seva activitat al llarg dels anys generant una sèrie de beneficis, i que treballa de manera autònoma i amb un risc econòmic significatiu.

El motor d'aquesta empresa són les diferents persones que la formen, ja que creuen en el projecte, tant per part dels inversors privats com per part dels treballadors que rebran una remuneració per la feina realitzada, i també pels proveïdors dels productes. Totes les parts implicades estan involucrades en el fet de mantenir viva l'empresa pel profit que genera a la societat i no tant pels beneficis que n'obtindran.

Finalment, el benefici social que genera té un impacte positiu entre els petits agricultors de proximitat, ja que així es garanteix la comercialització dels seus productes a través d'un comerç just, i també en la millora de condicions laborals i comercials dels agricultors i proveïdors de països subdesenvolupats. Per posar un exemple: una capsa de cafè val 3,50 €; en una empresa tradicional normal, els ingressos globals que arriben als productors són de 0,19 €; comparativament, els ingressos que els arriben als proveïdors d'AgroCat són de 0,59 € per producte, fet que suposa una gran diferència de marges d'un sol producte, com el cafè.

2. Per definició, una empresa social pretén solucionar un problema o una necessitat; quina necessitat creus que és l'objectiu d'AgroCat?

Necessitat identificada: venda i distribució de productes ecològics i sostenibles de comerç just.

Pel que fa al comerç just, els productes importants són pagats als petits productors de països en vies de desenvolupament a un preu just; així es garanteix un desenvolupament sostenible i s'ofereixen unes condicions adequades al llarg de tota la comer-

cialització, i també es garanteixen els drets dels productes i dels treballadors (sous i preus justos segons el context local, condicions de treball saludables, igualtat de gènere i protecció per a nens i joves, entre d'altres). En definitiva, un producte que porta l'etiqueta de comerç just és garantia d'un tracte comercial i humà just, així com una manera d'ajudar al desenvolupament a través del comerç i dels mercats.

L'agricultura ecològica, en canvi, pretén garantir el respecte cap al medi ambient en les tècniques agrícoles, prescindint d'adobs i pesticides químics i d'organismes genèticament modificats.

Finalment, hi ha el factor sostenible. AgroCat busca innovar i millorar en la sostenibilitat a l'hora d'oferir els seus productes, tant pel que fa al seu empaquetatge com en la producció i distribució fins a arribar a les grans superfícies.

3. Quines són les claus de l'èxit d'una empresa com AgroCat?

Primer, el fet de tenir una necessitat a resoldre molt ben identificada fa que l'objectiu de l'empresa, així com la seva raó de ser, quedin molt clars no només per al gerent de l'empresa, sinó per a tots els treballadors que en formen part. Aquest fet permet que tots els membres de l'empresa sàpiguen quin és l'objectiu que es persegueix, de manera que la suma de tots els esforços vagin dirigits cap a la mateixa direcció.

En aquesta mateixa línia, el fet que els inversors creguin en el projecte i en la seva missió fa que també sigui més fàcil d'aconseguir l'èxit. El fet de trobar-se en una empresa social fa que els inversors no inverteixin diners en l'empresa per obtenir cap mena de benefici, ja que, per definició, en aquest tipus d'empreses això no és possible, sinó que inverteixen en el projecte perquè creuen en la seva raó de ser, en l'objectiu que persegueixen, en el motiu de la seva existència.

Un altre dels aspectes clau per a l'èxit d'aquesta empresa són els beneficis socials que persegueix. Com en totes les empreses socials, el 100% dels beneficis que es generen van destinats a la reinversió en la mateixa empresa, però en aquest cas els beneficis no només van dirigits a garantir la supervivència de l'empresa, sinó que també van orientats a garantir la qualitat laboral dels proveïdors, tant dels agricultors i les cooperatives catalanes com dels proveïdors dels països en vies de desenvolupament.

La innovació és un altre aspecte important en aquest model de negoci. AgroCat recerca de manera continuada com millorar els seus procediments de producció, ja que ofereix cursos i formació als seus proveïdors, va millorant la seva distribució, per tal que sigui més sostenible i menys contaminant, i també els seus productes finals, amb la qual cosa aconsegueix innovar per garantir productes més ecològics i naturals.

Finalment, els objectius que planteja —comerç just, agricultura ecològica i sostenibilitat— són tres factors molt presents en la societat actual. La societat en què ens trobem avui en dia està molt compromesa amb la igualtat entre les persones i amb el fet que tothom mereixi ser pagat pel seu treball i esforç. De manera que en la majoria dels casos, les persones es decantaran per aquells productes que s'han obtingut de manera justa, sense sobreexplotar els proveïdors i ajudant els més necessitats. En aquesta mateixa línia, les persones cada vegada tenen més nocions de la importància de cuidar allò que ens envolta i són molt conscients de la petjada que generen al planeta; en aquest sentit, cada vegada són més els consumidors que es decanten per productes sostenibles i ecològics.

4. Al llarg del capítol s'ha comentat la importància de la innovació per a les empreses socials; quin paper consideres que hi juga, en aquesta empresa?

AgroCat és una empresa altament innovadora en molts aspectes. Primerament, tot i que el sector del comerç just té una vessant tradicional, és pionera en la distribució de productes agrícoles i sostenibles directament per a grans superfícies.

A més, AgroCat busca constantment la manera d'innovar a través del llançament de noves línies de producte, com va ser el cas dels productes cosmètics per tal de poder oferir un ventall més ampli de serveis.

També busca la creació de noves maneres de treballar per a les cooperatives i els proveïdors dels seus productes, de manera que millorin les seves condicions laborals i el seu coneixement dins del sector.

Finalment, recerca constantment noves maneres d'aplicar la sostenibilitat en els seus productes i serveis a través de noves formes d'empaquetatge, per exemple.

9. Preguntes d'autoavaluació

A continuació es presenten nou preguntes d'autoavaluació perquè puguis comprovar si has entès els conceptes clau.

1. Com va concebre Muhammad Yunus l'empresa social?
2. Quin és el concepte d'empresa social de la Unió Europea?
3. Com es defineix l'empresa social segons aquest capítol?
4. Quins tipus legals d'empreses es poden considerar empreses socials segons la Unió Europea?
5. Quines són les característiques principals que distingeixen les empreses socials segons aquest capítol respecte de les empreses capitalistes?
6. Quines són les principals contribucions dels ateneus cooperatius en la creació i gestió d'entitats socials?
7. Què s'entén per la part reproductiva d'una entitat social?
8. Què s'entén per les tasques de cures en una entitat social?
9. Quines són les principals dimensions que avalua el Balanç Social?

10. Bibliografia

- BAGNOLI, L.; MEGALI, C. (2011). «Measuring Performance in Social Enterprises». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 40, núm. 1, pp. 149-165.
- Biz Barcelona by Barcelona Activa. Plataforma d'acompanyament a projectes d'emprenedoria social i economia social.
- «CEPES. El impacto socioeconómico de las entidades de economía social. Identificación, medición y valoración de los efectos vinculados a los principios de actuación de las empresas de economía social». Abay Analistas Económicos y Sociales. CEPES, 2011.
https://www.cepes.es/social/entidades_cooperativas
- DEFOURNY, J.; HULGÅRD, L.; PESTOFF, V. (2014). *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. Routledge.
- DEFOURNY, F.; LARIVET, S. (2010). «Essay of Clarifications and Definitions of the Related Concepts of Social Enterprise». *Social Entrepreneur and Social Entrepreneurship*, dins de FAYOLLE, A. i MATLAY, H., *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. Londres: Edward Elgar Ed.

- DEFOURNY, J.; NYSENS, M. (2010). «Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences». *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, núm. 1, pp. 32-53.
- DEFOURNY, J.; NYSENS, M. (2012). «The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective». *Working Papers Series*, núm. 12/03, Liege: EMES European Research Network.
- DEFOURNY, J.; NYSENS, S. (2017). «Fundamentals for an international typology of social enterprise models». International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University.
- FAYOLLE, A.; MATLAY, H. (2010). *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. Londres: Edward Elgar Ed.
- FISAC-GARCÍA, R.; MORENO-ROMERO, A. (2014). *La empresa social: marco conceptual, contexto e información*. Madrid: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid (UPM).
- HOWALDT, J.; BUTZIN, A.; DOMANSKI, D.; KALETKA, C. (2014). «Theoretical Approaches to Social Innovation – A Critical Literature Review». A deliverable of the project «Social Innovation: Driving Force of Social Change» (SI-DRIVE). Dortmund: Sozialforschungsstelle.
- NICHOLLS, A. [ed.] (2006). *Social entrepreneurship, new models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
- Pam a pam, el teu mapa d'economia solidària. Disponible a: <https://pamapam.org/ca/> [últim accés: 4 de maig del 2020].
- Social enterprise. Disponible a: <https://socialenterprise.es/que-es-una-empresa-social/> [últim accés: 14 d'abril del 2020].
- XES; Balanç Social, 2020. Disponible a: <https://xes.cat/comissions/balanc-social/> [últim accés: 4 de maig del 2020].
- YUNUS, M. (2010). *Building Social Business. Capitalism that can serve humanity's most pressing needs*. Nova York: Public Affairs.

2

Model de negoci: Necessitats socials i oportunitats de negoci

BLAI COLLADO
Tandem Social

OBJECTIUS:

Els principals objectius d'aquest capítol són els següents:

- Definir els conceptes de necessitats socials i oportunitats de negoci.
 - Conèixer eines per identificar i analitzar necessitats socials i oportunitats de negoci.
 - Determinar les dimensions del model de negoci i les vies per incorporar impacte social a cadascuna de les dimensions.
 - Posar en valor casos d'èxit de models de negoci d'empresa social amb alt impacte
-

1. Introducció

Una empresa social és aquella que neix a partir de la identificació d'una necessitat social i que, mitjançant la realització d'una activitat econòmica de venda de productes i serveis, aconsegueix maximitzar el seu impacte social positiu i transformar així la necessitat inicialment identificada. D'aquesta manera, la fórmula empresarial deixa de ser un objectiu en si

mateix per esdevenir una eina que permet incrementar l'impacte d'una manera estratègica i sostenible en el temps.

L'absència d'ànim de lucre i la gestió democràtica i participativa són característiques que formen part de la definició d'una empresa social, ja que contribueixen a maximitzar l'impacte social i, en definitiva, a generar una major transformació social.

L'empresa social representa la punta de llança d'un model diferent de fer empresa en què les persones, els valors i la sostenibilitat social, ambiental, cultural i econòmica són protagonistes, mentre que l'activitat econòmica no n'és la missió principal, sinó un agent secundari. Les empreses socials emergeixen, doncs, com la voluntat que convida a un optimisme que ha de ser capaç de convertir la utopia en una realitat.

Per tal de generar un projecte viable i transformador, una empresa social ha de ser capaç de definir i implementar un model de negoci que resolgui una necessitat social i, alhora, una oportunitat de negoci. Per fer-ho, és imprescindible que l'empresa social passi per tres moments clau, els quals serveixen d'estructura per al present capítol:

- Identificació, anàlisi i validació de la necessitat social
- Identificació, anàlisi i validació de l'oportunitat de negoci
- Definició i validació d'un model de negoci transformador.

2. Identificació, anàlisi i validació de la necessitat social

La definició del concepte de necessitat social ha sigut, i ho segueix sent, subjecte de debat en la societat. Tot i que hi ha un ampli consens en el fet que no totes les necessitats de l'ésser humà són necessitats socials, no s'ha generat el mateix consens pel que fa a la definició concreta del concepte. Aquesta dificultat per arribar a un consens es deu a les limitacions generades per quatre de les principals característiques de les necessitats socials:

- Les necessitats socials són un concepte ampli: inclouen les necessitats dels àmbits social, ambiental i cultural.
- Les necessitats socials són un concepte dinàmic: les necessitats d'una societat al segle XXI no són les mateixes que les de la mateixa societat al segle XX; sempre n'hi ha de noves que emergeixen constantment.

- Les necessitats socials són un concepte territorial, varien segons el territori a escala global (per exemple, en les diferències entre el nord global i el sud global), segons països, regions i fins i tot barris dins d'un mateix poble o ciutat.
- Les necessitats socials són un concepte relatiu, ja que són percebudes de manera diversa segons cada persona, i la prioritat de cada necessitat també està subjecta a aquesta relativitat.

Per tal de superar aquestes limitacions, un element d'utilitat és la definició del concepte de *pobresa*:

- Concepte de *pobresa absoluta* (Rowntree, 1901): privació o manca de recursos per poder adquirir la «cistella de béns i serveis» necessària per viure una vida mínimament saludable.
- Concepte de *pobresa relativa* (Smith, 1776): privació o manca de recursos per adquirir la «cistella de béns i serveis» que pot garantir una vida digna d'acord amb les convencions i els estàndards d'una societat determinada.
- Concepte de *pobresa com a desenvolupament humà* (Sen, 2000): privació de capacitats, possibilitats i/o drets bàsics per realitzar el propi potencial productiu.

La conjunció d'aquestes definicions i dels debats entorn del concepte de *necessitats socials* permet delimitar una línia a partir de la qual es poden determinar quines necessitats són socials i quines no ho són: les necessitats socials són necessitats que generen situacions de desequilibri, desigualtat o injustícia en un determinat context, societat o entorn i que impedeixen el desenvolupament d'una vida plena en termes individuals i col·lectius.

Una possible classificació de les necessitats socials parteix del concepte *qualitat de vida*, que ha sigut definit com un estat desitjat de benestar compost per diverses dimensions centrals que estan influïdes per factors personals i ambientals (Schalock i Verdugo, 2002). Aquestes dimensions són iguals per a totes les persones, però poden variar individualment en la importància i el valor que se'ls atribueix i, alhora, s'avaluen mitjançant indicadors que són sensibles a la cultura i al context en el qual s'aplica.

A continuació es presenta aquesta possible classificació de necessitats socials, partint d'una adaptació de les dimensions centrals de qualitat de vida:

Necessitats socials - Qualitat de vida	
Autodeterminació	Autonomia: capacitat d'obrar de forma plena sense dependre d'altres.
	Presade decisions: determinació i autoritat per dur a terme resolucions pròpies i que siguin acceptades.
Benestar emocional	Autorealització: capacitat per definir aspiracions personals i satisfacció generada per l'acompliment d'aquestes aspiracions per mitjans propis.
	Salut emocional: gaudir de les condicions per mantenir un estat d'ànim i uns sentiments òptims.
	Expressió i creació: capacitat per manifestar emocions i opinions i per generar noves coses materials o immaterials.
Benestar físic	Alimentació: accés al conjunt de substàncies que cal beure i menjar per assolir un estat de salut òptim.
	Salut física: gaudir de les condicions per mantenir el benestar del cos i l'òptim funcionament de l'organisme.
Oci: disposició, aprofitament i gaudi del temps lliure i de descans.	
Benestar material	Seguretat econòmica: disposició de propietats, estalvis i/o ingressos estables i suficients.
	Feina: accés a una ocupació en condicions dignes a canvi d'una retribució monetària.
	Habitatge: accés a un espai tancat i cobert, en condicions dignes i apte per ser habitat per persones.
Defensa i respecte pels drets: defensa de les facultats pròpies dels individus i dels col·lectius.	
Desenvolupament personal	Educació: accés i aprofitament de coneixements i valors per garantir l'aprenentatge i l'adquisició de competències òptimes.
	Creixement personal: generació de motivació i interès pel descobriment i assoliment de nous reptes personals.
Inclusió social	Integració i participació: incorporació i reconeixement de la persona en el si de la comunitat i disposició d'informació, veu i vot.
	Capital social: disposició de relacions familiars, d'amistat i de parella que conformen una xarxa estable i saludable.

TAULA 1. Classificació de necessitats socials.

Tot i que aquesta classificació parteix de les necessitats individuals de les persones, a l'hora d'analitzar les causes i conseqüències d'aquestes necessitats és imprescindible partir de les necessitats col·lectives que s'esdevenen en el si d'una societat i un context determinats.

D'altra banda, la definició de necessitats socials també ha de contemplar aquelles necessitats de l'àmbit ambiental. En aquest sentit, el concepte de sostenibilitat ambiental es defineix com el fet de satisfer les necessitats dels éssers humans sense comprometre els recursos naturals i la salut dels ecosistemes (ONU, 1987). A continuació es presenta una possible classificació de les necessitats de l'àmbit ambiental:

Necessitats de l'àmbit ambiental	
Biodiversitat	Diversitat biològica de la Terra, formada per l'inventari de tots els organismes vius i dels ecosistemes ecològics dels quals formen part.
Aigua, sòl i energia	Béns indispensables per a la vida, el medi i les persones i que representen recursos escassos i fràgils, de difícil accés, que cal distribuir, tractar i gestionar.
Atmosfera	Conjunt de gasos atmosfèrics que són de gran importància per a la vida al planeta, ja que el protegeixen dels rajos solars, brinden un conjunt d'elements indispensables com l'oxigen i permeten que es produeixi el cicle hidrològic.
Residus	Matèries inservibles que resulten de la descomposició o la destrucció d'altres matèries i que generen un impacte negatiu en els ecosistemes.

TAULA 2. Classificació de necessitats en l'àmbit ambiental.

Un tercer àmbit dins de les necessitats socials és el cultural, que es pot classificar segons:

Necessitats culturals	
Accés a la cultura	Accessibilitat al conjunt de les obres i el patrimoni cultural de les diverses societats i contextos.
Creació artística	Disposició de recursos que possibilitin i potenciïn el talent artístic, les capacitats creadores i els mitjans per a la producció i perfeccionament de l'obra artística.
Patrimoni cultural	Salvaguarda i protecció del conjunt de tots els béns materials i immaterials que es consideren d'interès per a la permanència de la identitat i la cultura dels pobles.

TAULA 3. Classificació de necessitats en l'àmbit cultural.

De manera complementària, un marc de referència per classificar les necessitats socials són els disset Objectius de Desenvolupament Sostenible, que van ser consensuats durant la 70a Assemblea General de l'ONU

i que constitueixen una agenda per al desenvolupament sostenible que es concreta en objectius específics a assolir fins a arribar a l'any 2030 (ONU, 2015). Tot i que no respon tant a una definició de necessitats com a una definició dels reptes per tal de resoldre aquestes necessitats, ha esdevingut un marc de referència útil i comú que pot contribuir a definir la necessitat que vol resoldre una empresa social. A continuació es llisten aquests disset Objectius de Desenvolupament Sostenible:

Objectius de Desenvolupament Sostenible	
1	Fi de la pobresa
2	Fam zero
3	Salut i benestar
4	Educació de qualitat
5	Igualtat de gènere
6	Aigua neta i sanejament
7	Energia assequible i no contaminant
8	Treball digne i creixement econòmic
9	Indústria, innovació i infraestructures
10	Reducció de les desigualtats
11	Ciutats i comunitats sostenibles
12	Producció i consum responsables
13	Acció pel clima
14	Vida submarina
15	Vida d'ecosistemes terrestres
16	Pau, justícia i institucions sòlides
17	Aliances per assolir els objectius

TAULA 4. Objectius de Desenvolupament Sostenible.

La definició d'una necessitat social concreta i delimitada és clau per tal de generar un impacte social que resolgui aquesta necessitat. Una necessitat àmplia i poc definida dificulta la concreció de l'impacte social a assolir i la seva avaluació, per la qual cosa tota empresa social ha de conformar amb precisió la definició de la necessitat que vol resoldre. Per tal d'assolir aquesta precisió, una estructura útil és la següent:

- Quina és la necessitat? És útil iniciar la redacció de la necessitat mitjançant un substantiu que defineixi la situació de la necessitat a

resoldre (per exemple, «la manca de», «la dificultat per», «l'increment de» o «la reducció de»). A continuació, cal especificar la necessitat social a resoldre partint de la classificació presentada anteriorment o de qualsevol altra classificació que es consideri d'utilitat.

- A qui o a què afecta? Cal concretar el col·lectiu o col·lectius als quals es vol dirigir l'impacte social i, en cas que el cicle de vida sigui un factor rellevant en la necessitat, cal indicar les franges d'edat a les quals es vol dirigir l'impacte. Per a les necessitats de l'aspecte ambiental, cal determinar a quin tipus d'entorns es vol dirigir l'impacte.
- En quin territori? Es requereix delimitar el territori geogràfic en el qual es vol assolir l'impacte.

Finalment, el procés de definició, anàlisi i validació d'una necessitat social per part d'una empresa social segueix cinc passos consecutius:

Procés de definició, anàlisi i validació d'una necessitat social	
1	Identificació d'una possible necessitat social.
2	Delimitació de la necessitat en l'àmbit geogràfic, quantitatiu i qualitatiu.
3	Anàlisi teòrica de les causes, les conseqüències i els agents clau que inter-venen en la necessitat social.
4	Aprofundiment en la necessitat social mitjançant un treball de camp que incorpori i posi en valor les diferents visions, percepcions i coneixements dels agents que hi intervenen.
5	Definició de la missió de l'empresa social.
6 Monitoratge i seguiment continu de la necessitat social, tot detectant-ne possibles canvis i implementant millores durant l'anàlisi.	

Taula 5. Procés de definició, anàlisi i validació d'una necessitat social.

3. Identificació, anàlisi i validació de l'oportunitat de negoci

Les societats experimenten canvis a una gran velocitat i aquests canvis generen oportunitats que poden ser aprofitades en clau d'empresa social.

Les finestres d'oportunitat són situacions que es presenten en donar-se un canvi de paradigma tècnic i/o econòmic, en el qual, degut a la baixa definició de les característiques del nou paradigma i la descomposició

de l'anterior, la posició relativa dels agents que hi intervenen pot modificar-se ràpidament i generar posicions favorables per aprofitar les noves condicions. Aquestes finestres obren oportunitats de canvi social i, de manera complementària, de noves activitats econòmiques.

Les oportunitats de negoci es defineixen, doncs, com a demandes de la societat que no estan sent cobertes (o que ho estan sent, però de forma no satisfactòria) i per a les quals hi ha una disposició a pagar per part de determinades persones o organitzacions.

Degut a les diferents naturaleses de les necessitats socials que resolen les diferents empreses socials, es poden donar dos casos:

- Empreses socials on la necessitat social coincideix amb l'oportunitat de negoci, és a dir, on existeix una disposició a pagar per un producte o servei que permet resoldre la necessitat identificada.
- Empreses socials on la necessitat social no coincideix amb l'oportunitat de negoci, és a dir, on no existeix cap disposició a pagar per productes o serveis que resolguin directament aquesta necessitat, sinó que és imprescindible identificar una oportunitat de negoci paral·lelament.

La identificació, anàlisi i validació d'una oportunitat de negoci determinada no és un element exclusiu de les empreses socials, sinó que és un procés que realitza qualsevol empresa i, en definitiva, tota organització que cerca una viabilitat econòmica a llarg termini.

Per a qualsevol d'aquestes organitzacions, la selecció d'una oportunitat de negoci determinada depèn de dos factors principals:

- El potencial de benefici econòmic generat en l'abordatge de l'oportunitat identificada.
- La disponibilitat de les capacitats i recursos necessaris per abordar l'oportunitat identificada.

En una empresa social, a més d'aquests dos factors, se n'afegeix un tercer: la capacitat de l'oportunitat de mercat per donar resposta a la necessitat social a resoldre.

En el cas de les empreses socials en què la necessitat social coincideix amb l'oportunitat de negoci, aquest tercer factor no genera cap dificultat addicional. D'altra banda, per a les empreses socials en què la necessitat

social no coincideix amb l'oportunitat de negoci, aquest tercer factor és clau per determinar la idoneïtat de l'oportunitat identificada. Així, una oportunitat de negoci que seria vàlida per a una empresa que no tingués la missió d'assolir un impacte social, podria ser descartada per una empresa social per motius com, per exemple, la quantitat de llocs de treball necessaris per desenvolupar l'oportunitat, la qualitat d'aquests llocs de treball o les dinàmiques de mercat del sector d'activitat.

Una eina útil per identificar oportunitats de negoci és el mapa d'empatia (Osterwalder i Pygneur, 2010), el qual es basa en el coneixement de l'essència, les necessitats, els desitjos i els comportaments dels clients d'un determinat mercat. El marc teòric d'aquesta eina parteix de la investigació sobre sis elements clau d'una persona clienta:

- Què necessita (les activitats que necessita realitzar).
- Què veu (el context en el qual es mou i els estímuls a què s'exposa).
- Què diu (la forma d'expressar les seves necessitats).
- Què fa (les accions que sol realitzar per tal de resoldre la necessitat).
- Què escolta (les influències que rep de manera directa o indirecta i que poden afectar el seu comportament).
- Què sent i què pensa (les motivacions i emocions que afecten les seves decisions).

El darrer element (què sent i què pensa) és especialment útil per identificar oportunitats de negoci, ja que permet definir:

- Aspectes que generen frustracions, els quals poden ser alleugerits mitjançant un nou producte o servei.
- Aspectes que generen beneficis, els quals poden ser potenciats mitjançant un nou producte o servei.

En el cas d'algunes empreses socials, l'horitzontalitat organitzativa i de presa de decisions, l'arrelament territorial i la relació de proximitat amb els grups d'interès són aspectes diferencials que faciliten aquest coneixement dels clients i la identificació de noves oportunitats mitjançant mapes d'empatia.

Finalment, el procés de definició, anàlisi i validació d'una necessitat social per part d'una empresa social segueix cinc passos consecutius:

Procés de definició, anàlisi i validació d'una oportunitat de negoci	
1	Identificació d'una possible oportunitat de negoci.
2	Delimitació de l'oportunitat en l'àmbit geogràfic, quantitatiu i qualitatiu.
3	Anàlisi teòrica de les causes, les conseqüències i els agents clau que inter-venen en l'oportunitat.
4	Aprofundiment en l'oportunitat mitjançant un treball de camp que in-corpori i posi en valor les diferents visions, percepcions i coneixements dels agents que intervenen en la necessitat social.
5	Validació de la capacitat de l'oportunitat de negoci per donar res-posta a la necessitat social identificada.
6 Monitoratge i seguiment continu de l'oportunitat de negoci, tot detectant-ne possibles canvis i implementant millores durant l'anàlisi.	

TAULA 6. Procés de definició, anàlisi i validació d'una oportunitat de negoci.

4. Definició i validació d'un model de negoci transformador

El model de negoci d'una empresa social ha de permetre donar resposta tant a la necessitat social com a l'oportunitat de negoci. Un model de negoci que resolgui la necessitat però que no satisfaci l'oportunitat de negoci no serà econòmicament sostenible, mentre que un model que resolgui l'oportunitat de negoci però no contribueixi a resoldre la necessitat social no tindrà un impacte social positiu, per la qual cosa no constituirà una empresa social.

El model de negoci descriu la forma mitjançant la qual una empresa capta, genera i entrega valor. Entre les diverses metodologies per deter-minar un model de negoci, en el present capítol s'exposa una estructura enfocada a les empreses socials que parteix del Model Canvas (Osterwal-der i Pigneur, 2010).

L'estructura adaptada per al present capítol està formada per cinc di-mensions, cadascuna de les quals representa un dels components que in-flueixen en l'èxit o el fracàs del negoci i que interactuen entre ells obte-nint, com a resultat, diferents formes de fer rendible l'activitat. Aquestes dimensions són:

- Segments de clients
- Proposta de valor

- Canals
- Fonts d'ingressos, estructura de costos i inversions
- Aliances clau

Com es pot observar, no hi ha una única dimensió del model de negoci en què es determini l'impacte social de l'empresa, ja que es considera que totes les dimensions existents generen oportunitats per assolir un impacte social positiu i que una empresa social ha de vetllar per maximitzar el seu impacte en cadascuna de les dimensions.

Abans d'entrar en el detall de cadascuna de les dimensions, cal tenir en compte que el procés de definició i validació d'un model de negoci per part d'una empresa social segueix cinc passos consecutius:

Procés de definició i validació d'un model de negoci	
1	Definició de les dimensions del model de negoci.
2	Realització d'una prova pilot del model de negoci mitjançant un producte mínim viable (una versió reduïda del producte o servei que permet recollir el major aprenentatge amb una baixa inversió).
3	Validació de la prova pilot, és a dir, comprovació que el model de negoci permet donar resposta a la necessitat social i, alhora, a l'oportunitat de negoci.
4	Aprofundiment en el model de negoci tot incorporant-ne els aprenentatges de la prova pilot realitzada.
5	Implementació del model de negoci perfeccionat.
6 Monitoratge i seguiment continu del model, tot detectant-ne possibles canvis i implementant millores durant el procés.	

Taula 7. Procés de definició i validació d'un model de negoci.

4.1. Segments de clients

Els clients són el centre de qualsevol model de negoci. Assolir la satisfacció de tots els clients és una tasca complexa, ja que cada persona té unes preferències determinades i, en aquest sentit, una tècnica que ajuda a superar aquesta limitació és la segmentació.

La segmentació consisteix a realitzar agrupacions de clients que siguin tan homogènies com sigui possible dintre del seu grup i tan heterogènies

com sigui possible en relació amb la resta de grups. Un segment és, doncs, un grup de clients amb característiques similars en termes de necessitats, comportaments i atributs. Per aconseguir la màxima satisfacció de cadascun dels segments definits és essencial conèixer-los tan a fons com sigui possible.

El nombre i la mida dels segments seran diferents a cada model de negoci, i, fins i tot dins del mateix model de negoci, la configuració dels segments anirà evolucionant amb el temps. Així, una empresa social ha de seleccionar en cada moment els segments als quals es vol dirigir, i també ha de ser capaç de definir-los de manera detallada i precisa, ja que la resta de dimensions del model de negoci giren entorn dels segments definits.

La dimensió de segments de clients del model de negoci inclou dos tipus de persones:

- Persones pagadores: aquelles que realitzen l'adquisició efectiva del producte o servei.
- Persones usuàries: aquelles que gaudeixen del producte o servei adquirit.

En els casos en què les figures de pagadora i usuària coincideixin en una única persona, és a dir, quan la persona que adquireix el producte o el servei és la mateixa que el gaudeix, no cal fer cap diferència entre elles a l'hora de definir els segments. D'altra banda, quan les dues figures es representen en persones diferents, és a dir, quan una persona és qui adquireix el producte o servei i una altra la que el gaudeix, cal definir-les com a segments diferents i cercar la satisfacció d'ambdues, ja que en la majoria dels casos totes dues tenen poder d'influència en la decisió de compra.

Per tal de generar un impacte social mitjançant aquesta dimensió del model de negoci, una empresa social ha de qüestionar-se a quins públics s'està dirigint i si les persones a qui vol arribar poden accedir als productes i serveis que ofereix. Les limitacions d'accessibilitat es poden classificar en dos tipus:

- Manca d'accés per motius econòmics: el preu establert en un producte o servei és la principal font de viabilitat del projecte, però alhora pot generar dificultats d'accés per part de persones que no poden assumir aquest preu. En aquest sentit, diverses empreses so-

cials utilitzen sistemes de beques, de tramats de preus, d'intercanvis en espècie o de flexibilitat de pagament, garantint en tot moment que aquests sistemes no comprometin la viabilitat del projecte i que els productes o serveis oferts mitjançant aquestes modalitats tinguin la mateixa qualitat que els que s'ofereixen en la resta de modalitats.

- Manca d'accés per la naturalesa del producte o servei: el disseny i les funcionalitats que formen part de la naturalesa d'un producte o servei poden dificultar que determinades persones (per exemple, persones amb diversitat funcional o persones que no parlen un idioma determinat) no hi puguin accedir. Per tal de superar aquesta limitació, una empresa social ha d'analitzar quins elements del producte o servei poden ser redefinits per tal d'esdevenir plenament accessibles i inclusius.

4.2. Proposta de valor

La proposta de valor es defineix com el conjunt d'elements que satisfan les necessitats de cada segment de clients i que fan que escullin un producte o servei determinat en comptes de la resta de productes o serveis oferts al mercat. Seguint amb aquesta definició, la configuració de la proposta de valor respon a dos factors que poden ser o no coincidents:

- Satisfacció de les necessitats dels segments de clients: aquells elements que resolen el problema o la necessitat dels clients.
- Diferenciació respecte a la competència: aquells elements que, a més de satisfer les necessitats dels clients, faciliten la selecció entre les diverses opcions en el moment de la compra.

Per tal de garantir la satisfacció dels segments definits cal que la proposta de valor s'adapti a cadascun d'ells. En aquest sentit, el més habitual és que alguns dels elements de la proposta de valor d'una empresa siguin comuns per a més d'un segment, mentre que altres elements són únics per a cada segment.

Els elements d'aquesta proposta de valor tant poden ser tangibles com intangibles. A mode d'exemple, alguns dels elements que poden formar part d'una proposta de valor són el preu, la qualitat, el disseny, el prestigi, la personalització o la proximitat.

En el cas de les empreses socials, el valor social és un element que pot formar part de la proposta de valor i que sol ser clau en la fidelització dels clients. Tot i això, aquest element no acostuma a ser l'únic que aporta una empresa social al mercat, ja que en molts casos aquest fet suposaria limitar el model a una veta de mercat determinada (aquella més socialment compromesa). L'accessibilitat, el respecte per la diversitat o la cura del medi ambient són altres elements que poden esdevenir clau en la proposta de valor d'una empresa social.

4.3. Canals

Aquesta dimensió reflecteix les vies per traslladar la proposta de valor als segments de clients. Dins dels canals, es distingeix entre:

- Canals de comunicació: mitjans de transmissió, propis o de tercers, a través dels quals es fa arribar un missatge (la proposta de valor) des d'un emissor (l'empresa) cap a un receptor (els segments de clients).
- Canals de venda: mitjans de comercialització (propis o de tercers) a través dels quals es realitza l'operació de venda del producte o servei.
- Canals de distribució: mitjans de transport (propis o de tercers) a través dels quals es posa un producte o servei a disposició d'un client.

Tots tres canals estan relacionats entre ells i és habitual que siguin coincidents.

Tot i que els canals de comunicació i de venda d'una empresa social poden ser exactament els mateixos que els de qualsevol empresa, una empresa social ha d'alinejar aquests canals (per exemple, la manera de comunicar, el llenguatge utilitzat o els mètodes de negociació) amb l'impacte social que vol assolir.

En relació amb els canals de distribució, i degut a l'impacte ambiental negatiu que solen generar els mitjans de transport més comuns, una de les principals vies per incorporar impacte en aquesta dimensió del model de negoci és escollir canals respectuosos amb el medi ambient.

4.4. Fonts d'ingressos, estructura de costos i inversions

Aquesta dimensió agrupa i sintetitza els elements del model de negoci relacionats amb l'estructura econòmica i financera de l'empresa, els quals es desenvolupen als capítols 7 i 8 de la present publicació.

En primer lloc, les fonts d'ingressos es defineixen com les formes i modalitats mitjançant les quals l'empresa genera els ingressos necessaris per garantir-ne la viabilitat.

Cada segment de clients pot generar una o múltiples fonts d'ingressos i, tot i que la font més habitual és la venda del producte o servei, alguns models de negoci han aconseguit centrar-se en altres models com, per exemple, la quota per ús, la quota de subscripció, el préstec, el lloguer, la concessió de llicències o la publicitat.

Adicionalment, les empreses socials solen comptar amb altres fonts d'ingressos que es deriven de la seva funció social, com les donacions o les subvencions. Tot i això, aquestes fonts han de ser un complement d'altres fonts, ja que una de les característiques principals de les empreses socials és la realització d'una activitat econòmica que permet generar ingressos propis amb independència dels ingressos generats per subvencions i donacions.

L'estructura de costos reflecteix els principals costos que resulten de la realització de les activitats especificades a les anteriors dimensions del model. En aquest sentit, cal distingir entre dos tipus de costos:

- Costos variables: aquells que varien en proporció directa al volum de productes o serveis produïts i que, en conseqüència, augmenten a mesura que ho fan els ingressos de l'empresa.
- Costos fixos: aquells que no varien substancialment en funció del volum de productes o serveis produïts i que, en conseqüència, no s'incrementen (o només ho fan lleugerament) a mesura que augmenten els ingressos de l'empresa.

Finalment, les inversions es defineixen com l'adquisició d'actius en un present per tal de generar un rendiment en un futur (normalment a mitjà o llarg termini).

Els valors d'una empresa social també s'apliquen en la seva estructura econòmica i financera, tant en allò que es deriva de la seva finalitat no

lucrativa com en elements com, per exemple, garantir la creació de llocs de treball dignes. Pel que fa al finançament, les limitacions més habituals entre les empreses socials són:

- La gestió de les tensions de tresoreria generades pels decalats entre l'execució i el pagament de subvencions.
- L'accés a finançament per abordar necessitats d'inversió degut al reduït volum d'entitats i productes financers específics que atorguin a l'impacte social una major importància (o, com a mínim, la mateixa) que la que atorguen al rendiment econòmic.

4.5. Aliances clau

Les aliances són col·laboracions entre diverses organitzacions per tal d'assolir un objectiu comú mitjançant la posada en comú de recursos i activitats.

Es poden definir sis tipus d'aliances en funció del grau d'integració entre les organitzacions membres:

- Acord de col·laboració: pacte en virtut del qual dues o més organitzacions cooperen (generalment de manera temporal) per assolir un objectiu concret.
- UTE (Unió Temporal d'Empreses): sistema mitjançant el qual dues o més organitzacions s'uneixen i constitueixen una nova organització conjuntament per realitzar un projecte concret durant un temps determinat.
- Aliança estratègica: unió de recursos de dues o més organitzacions (habitualment en fase de creixement) per buscar un benefici mutu a llarg termini.
- Franquícies: procés en què una organització permet l'accés d'una o altres organitzacions a les seves llicències d'ús de marca, a les quals transfereix tecnologia i coneixement amb la finalitat de crear un model de negoci que funcioni sota un sistema d'operacions i control compartit.
- Grup d'organitzacions: creació d'una organització matriu, de la qual depèn la resta d'organitzacions i que té capacitat de decisió sobre la resta, ja sigui mitjançant la propietat o l'establiment d'acords.

- Fusió: agrupació d'organitzacions que desapareixen per formar una nova organització conjunta.

Les aliances són una estratègia clau per a moltes empreses socials, ja que la col·laboració amb l'entorn sol ser un valor comú entre elles, i la intercooperació pot contribuir a superar algunes de les limitacions de les empreses socials i a generar un major impacte social. El creixement per aliances, per exemple, és una estratègia de creixement que permet a les empreses socials incrementar el seu volum i el seu impacte, tot posant en comú els seus recursos, potenciant el seu avantatge competitiu al mercat i fer-ho mitjançant una gestió democràtica. En aquest sentit, es consideren d'especial interès els models de franquícies socials, els quals tenen un funcionament similar al de les franquícies, però en què la transferència de coneixement no implica un desemborsament econòmic per part de les organitzacions franquiciades, sinó un retorn en termes d'impacte social, o els de grups cooperatius, que funcionen com els grups d'organitzacions, però estan formats principalment per cooperatives.

Tot i que l'experiència demostra que les aliances establertes entre empreses socials solen ser més profundes i estables en el temps (entre altres motius, perquè la visió social compartida enforteix les relacions), les empreses socials també solen establir aliances amb tot tipus d'empreses que els poden aportar recursos i perspectives imprescindibles per generar la transformació social desitjada.

5. Conclusions

Segons l'estudi «L'ecosistema de les empreses socials a Catalunya», elaborat per ACCIÓ i Tandem Social (2018), els principals problemes de les empreses socials a Catalunya estan vinculats al mercat, a aspectes comercials i a l'entorn econòmic i financer, i les principals necessitats estratègiques estan relacionades amb el model de negoci i el màrqueting.

Aquest fet deixa entreveure que, dels tres apartats del present capítol, la identificació, anàlisi i validació de l'oportunitat de negoci i la definició i validació d'un model de negoci transformador segueixen sent alguns dels principals reptes de les empreses socials. Tot i això, la identificació i anàlisi de les necessitats socials és també un apartat imprescindible per a una empresa social, especialment en moments de canvis socials i d'emergència de

necessitats com els que s'estan experimentant els darrers anys i els que es preveuen seguir experimentant.

Les empreses socials són empreses creades exclusivament per resoldre els problemes de les persones, i aconsegueixen aquest objectiu sense que cap inversor en tregui un benefici econòmic, excepte la recuperació de la inversió inicial (Yunus, 2020). Les empreses socials van arribar per quedar-se i són el fruit d'una manera d'entendre i pensar el món en què les persones han d'estar per sobre del capital. Els nous reptes socials, ambientals i culturals evidencien la necessitat de consolidar models empresarials que no només generin riquesa econòmica, sinó també riquesa social, ambiental i cultural. En definitiva, models d'empresa que es qüestionin per a què existeix una empresa i que es responguin amb fermesa: per resoldre necessitats socials, generar un impacte positiu i transformar la societat.

6. Casos pràctics resoltos

6.1. Entrem

Entrem

Grup cooperatiu
d'inserció laboral

L'actual projecte Entrem neix l'any 1999 com a associació que agrupa dues cooperatives socials, les quals van ser creades anys enrere pels mateixos usuaris i amb el suport de l'Ajuntament de Vilafranca del Penedès. Aquestes dues cooperatives són Nou Verd (un Centre Especial de Treball orientat principalment a persones amb trastorns de salut mental) i Nou Set (una Empresa d'Inserció per a persones en situació d'atur i risc d'exclusió laboral).

La voluntat d'innovació, transformació social i intercooperació entre les entitats ha anat evolucionant. Partint d'unes pri-

L'actual projecte Entrem neix l'any 1999 com a associació que agrupa dues cooperatives socials, les quals van ser creades anys enrere pels mateixos usuaris i amb el suport de l'Ajuntament de Vilafranca del Penedès. Aquestes dues cooperatives són Nou Verd (un Centre Especial de Treball orientat principalment a persones amb trastorns de salut mental) i Nou Set (una Empresa d'Inserció per a persones en situació d'atur i risc d'exclusió laboral).

Persones en acció



meres col·laboracions en la gestió interna i mitjançant una gerència i unes instal·lacions compartides, l'any 2018 s'inicia una reflexió conjunta que cristal·litza en un Pla estratègic, comercial i de comunicació comú i un organigrama tècnic únic. Addicionalment, aquest procés consolida l'aposta per fer del Grup Entrem una cooperativa de segon grau i d'inserció laboral de referència al territori mitjançant un model de gestió democràtica, en què es generen oportunitats laborals per a persones en situació de vulnerabilitat sociolaboral i que ofereix serveis d'alt valor social i professional al territori del Penedès i el Garraf.

Entrem ofereix serveis professionals en sis àmbits:

— Jardineria:

- Disseny de jardins, zones verdes i horts urbans.
- Neteja i manteniment de parcs, jardins, zones comunitàries i enjardinades.
- Tractaments experts de jardineria: fitosanitaris, poda, esporga, sega, desbrossats, reposició i plantació en general, regs manuals i automàtics.

— Neteja:

- Neteja de naus industrials, oficines, edificis públics i privats, aparcaments, escales, comunitats de veïns i recintes firals.
- Neteges especials de vidres, manteniment i tractaments de paviments.

— Serveis per a indústries:

- Externalització total o parcial de processos productius o logístics.
- Etiquetatges i embossats, empaquetatges, encaixats manuals i ensobrats, retreballs i/o transformació de peces.

— Consergeria:

- Consergeria i manteniment d'instal·lacions esportives, socials, culturals, comunitats de veïns i edificis públics i corporatius.
- Custòdia i control d'accessos de naus, oficines i recintes públics o privats.

— Gestió de residus:

- Recollida d'olis a particulars, indústria, escoles i hostaleria.
- Recollida selectiva de residus.

— Serveis per a persones:

- Servei d'acollida sociolaboral.

- Servei prelaboral i de formació, de capacitació ocupacional i professionalitzadora.
- Serveis d'inserció, de recerca de feina, d'acompanyament...

L'any 2019, el grup Entrem va consolidar 215 llocs de treball (el 65% per a persones en processos d'inserció laboral), va facilitar l'establiment de 300 contractes laborals, va formar 146 persones, va atendre 538 persones i comptava amb un pressupost global de 5,6 milions d'€ (Entrem, 2020).

Quina necessitat social vol resoldre Entrem?

La missió d'Entrem és la millora de l'ocupabilitat de les persones en risc d'exclusió social i amb problemes de salut mental del Penedès i el Garraf. Per desenvolupar aquesta missió, Entrem treballa partint d'aquests quatre valors:

- L'impacte social, que representa el motor de la creació del grup.
- El compromís de professionalitat dels serveis.
- L'arrelament territorial de la tasca social i dels serveis.
- El treball cooperatiu dins l'organització i també com a element clau de relació amb l'entorn social, comunitari, empresarial i institucional.

Així doncs, la necessitat social que vol resoldre Entrem és la manca d'oportunitats laborals per a les persones en situació d'especials dificultats amb vulnerabilitat sociolaboral al territori del Penedès i el Garraf.

Quina oportunitat de negoci va identificar Entrem?

Entrem va identificar l'oportunitat de generar sinergies entre els diferents serveis que oferia cada entitat per separat, aprofitant recursos compartits, així com una tendència creixent de responsabilitat social corporativa i de consum de productes i serveis de proximitat amb impacte social per part d'empreses, administracions públiques i persones particulars. Per donar resposta a aquesta oportunitat, Entrem ofereix serveis professionals integrals a les empreses i les persones del territori tot aportant un valor social afegit als serveis contractats.

6.2. L'Olivera



L'Olivera és una cooperativa de treball i d'iniciativa social que incorpora persones amb dificultats que participen activament en tot el procés. Va començar la seva aventura l'any 1974 a Vallbona de les Monges (a la Catalunya rural d'interior), amb la voluntat de construir una experiència de vida i treball en comunitat que integrés persones «fràgils», des del convenciment que el treball és una experiència vital i emocional.

Com a activitat econòmica, L'Olivera cultiva vinyes i oliveres i elabora vins i olis ecològics cercant d'expressar-ne l'origen, és a dir, la seva terra i la seva gent. Així, els productes oferts per L'Olivera són:

- Vins: blancs, negres, escumosos i dolços.
- Olis: L'Olivera Finques i Oli de Marges.

Adicionalment, per a les persones que volen conèixer de prop L'Olivera i descobrir-la sensorialment a través dels vins i olis, disposa d'un servei de visites concertades tots els caps de setmana, els dies festius i també entre setmana.

Des dels seus inicis l'eix social es troba en el nucli del projecte. Junt amb les activitats productives i d'integració laboral, duen a terme activitats educatives i amb finalitats terapèutiques amb la població amb què treballen, fonamentalment persones amb discapacitat psíquica, i especialment aquelles en situacions socials més desfavorides. Aquestes persones formen part de la coo-





perativa com tothom i poden esdevenir-ne sòcies de ple dret si així ho desitgen.

Actualment, L'Olivera és un projecte col·lectiu que dona feina a una cinquantena de persones a Vallbona de les Monges, de les quals una desena són treballadores del Centre Especial de Treball (CET) i nou més

són usuàries del Servei de Teràpia Ocupacional (STO), un servei que facilita activitats personals i socials i de teràpia laboral (hort, manteniment de l'entorn, etc.). Igualment, tenen una llar residència en règim permanent, oberta tot l'any, amb capacitat per a setze persones i on hi ha set treballadors.

A banda de Vallbona de les Monges, L'Olivera també és present a Barcelona. Concretament, al parc natural de Collserola. Des de l'1 d'abril del 2010, L'Olivera s'encarrega de la gestió de la finca que l'Ajuntament de Barcelona té a Can Calopa de Dalt, així com del funcionament de totes les seves dependències i equipaments.

Treballen i gestionen les tres hectàrees de vinya de la finca i elaboren el vi Vinyes de Barcelona, l'únic vi que es produeix a la ciutat i que, inicialment, va néixer per ser el vi institucional de l'Ajuntament de Barcelona però que, des del 2016, han començat a comercialitzar per tal que aquest projecte vinícola, que reivindica l'agricultura periurbana i planteja una mirada moderna a la recuperació de l'activitat agrícola lligada a les grans ciutats, arribi a tothom.

El projecte endegat per L'Olivera a la masia Can Calopa de Dalt reprodueix el projecte social de Vallbona de les Monges, amb una llar residència i un CET que dona feina a vint joves en risc d'exclusió social i/o discapacitat intel·lectual.

Un altre pas endavant en l'acció social de la cooperativa va ser la constitució de la Fundació L'Olivera, fruit de la consolidació del projecte productiu i de les noves demandes socials que s'han anat plantejant. L'assemblea general de socis de la cooperativa d'abril del 2003 va decidir crear, junt amb la mateixa cooperativa, la Fundació, com a instrument que garantis l'acció de l'entitat en el temps i promogués noves iniciatives per a

la integració social i laboral de persones amb discapacitat o risc d'exclusió social en el món rural. Fins avui, la Fundació ha col·laborat en el finançament de l'acabament de les obres de la llar residència i en la compra d'una furgoneta adaptada. A més, la Fundació L'Olivera s'encarrega igualment de gestionar el 0,7% de la facturació de la cooperativa, que es dedica a projectes socials del Tercer o Quart Món amb els quals L'Olivera té algun contacte directe (L'Olivera, 2020).

Quina necessitat social vol resoldre L'Olivera?

Inicialment, la missió del projecte era donar resposta a la manca d'oportunitats laborals per a les persones amb discapacitat psíquica del territori.

Posteriorment, i degut a la voluntat de donar resposta a les necessitats emergents, L'Olivera ha ampliat la seva missió: la necessitat social que vol resoldre actualment és la manca d'oportunitats laborals per a les persones en situació de vulnerabilitat (tant persones amb discapacitat psíquica com altres persones en risc d'exclusió social), i ho fa tant a Vallbona de les Monges com a Barcelona.



Així doncs, L'Olivera reflecteix un camí que han emprès moltes empreses socials, i que demostra la voluntat de resoldre noves necessitats socials per tal de seguir generant una transformació positiva en el territori.

Quina oportunitat de negoci va identificar L'Olivera?

L'Olivera va identificar una tendència creixent del mercat de productes alimentaris d'alt valor afegit i de proximitat, especialment en el sector vitivinícola i dels olis. Per donar resposta a aquesta oportunitat, L'Olivera produeix i comercialitza vins i olis únics, de proximitat, d'alta qualitat i amb una història al darrere, tant pel territori on es produeixen com pel valor i l'impacte social que generen.

6.3. Espigoladors



espigoladors

La Fundació Espigoladors és una organització sense ànim de lucre que lluita contra les pèrdues i el malbaratament alimentari a la vegada que empodera persones en risc d'exclusió social d'una manera transformadora, participativa, inclusiva i sostenible.

Espigolar era una activitat tradicional que es feia antigament als camps. Persones amb pocs recursos recollien als camps dels agricultors els excedents, com espigues de blat, fruits secs o olives, una vegada ja s'havia fet la collita.

Recuperant aquesta tradició, Espigoladors representa un model d'empresa social que actua sobre tres necessitats socials a la vegada i les connecta: lluitar per l'aprofitament alimentari, garantir el dret a una alimentació saludable i crear oportunitats laborals per a col·lectius en situació de risc d'exclusió social.

El model s'implementa mitjançant quatre fases:



Foto: Jordi Flores

- Recollida: recullen fruites i verdures que el mercat no accepta mitjançant espigolaments amb l'ajuda de persones voluntàries.
- Donació: la major part de les fruites i verdures recollides són canalitzades a entitats socials per tal que arribin a persones que no hi poden accedir.
- Transformació: transformen la resta dels aliments recuperats en conserves, a la vegada que generen oportunitats laborals per a persones en situació de risc d'exclusió social.
- Sensibilització: creen un moviment ciutadà a través de la sensibilització i l'educació, promovent un canvi de consciència social cap a una cultura de l'aprofitament dels aliments.



Foto: Glòria Solans

Espigoladors ha impulsat la creació de la marca es imperfect®, la primera marca de l'Estat espanyol que elabora i comercialitza productes alimentaris d'alta qualitat, a partir d'excedents o fruita i verdura descartada per raons estètiques. Els productes (cremes, melmelades, patès i salses) són elaborats a l'obrador del Prat de Llobregat, un laboratori

d'innovació a favor de l'aprofitament alimentari que ofereix oportunitats laborals i formatives a persones en situació de risc d'exclusió social.

Fins a l'any 2020, Espigoladors ha aconseguit recuperar més de 800 tones d'aliments, ha evitat l'emissió de més de 400 tones de CO₂, ha estalviat més de 500 milions de litres d'aigua, ha servit més de 2,5 milions de racions d'aliments, ha aconseguit implicar més de 100 productors i productores i ha dut a terme més de 1.100 accions de sensibilització (Espigoladors, 2020).



Foto: NOMON Design

Quines necessitats socials vol resoldre Espigoladors?

- L'existència de pèrdues i malbaratament alimentari a Catalunya.
- La manca d'accés a una alimentació saludable per part de totes les persones.
- La manca d'oportunitats laborals per a persones en situació de risc d'exclusió social a Catalunya.

Amb quins Objectius de Desenvolupament Sostenible estan alineades les accions d'Espigoladors?

2. Fam zero
3. Salut i benestar
8. Treball digne i creixement econòmic
10. Reducció de les desigualtats

12. Producció i consum responsable
13. Acció pel clima

Quina oportunitat de negoci va identificar Espigoladors?

Espigoladors va identificar una tendència creixent del mercat de productes alimentaris saludables i un increment de la consciència social i ambiental per part de la societat. Per donar resposta a aquesta oportunitat, Espigoladors ha creat una marca de productes alimentaris d'alta qualitat, a partir d'excedents o fruita i verdura descartada per raons estètiques, i que té un impacte ambiental i social positiu.

6.4. Moltacte

moltacte

OUTLETS **EXTRA**ORDINARIS

L'equip impulsor de Moltacte va iniciar el projecte l'any 2006 amb la il·lusió de construir un nou model d'empresa en el qual la persona fos el centre i el motor del seu desenvolupament. Van centrar la

seva actuació a afavorir la salut mental de les persones i, de manera prioritària, la d'un col·lectiu totalment invisibilitzat: les persones diagnosticades de trastorn mental. La idea era generar un lloc de treball saludable on cada persona pogués sentir-se part d'un equip i desplegar tot el seu potencial.

Així, van decidir crear una cadena de botigues *outlet* a través de les quals les marques de moda poguessin donar sortida als seus estocs i on la relació dels treballadors amb els clients fos un element clau per, d'una banda, reduir l'estigma amb què sovint viuen i, de l'altra, augmentar la seva autoestima. A més, van considerar que el model empresarial hauria de poder assegurar la sostenibilitat sense necessitat de comptar amb subvencions per sobreviure. Es volia demostrar, doncs, que l'empresa pot ser social i alhora viable econòmicament.

A mesura que passaven els anys, l'equip va anar apostant per un nou model de gestió, reinventant molts dels processos organitzatius fonamentals: des de la presa de decisions fins al flux de la informació, des de les planificacions líquides fins al model de comunicació. S'intentava, davant de cada situació, seguir construint una empresa saludable, un nou model que es fonamenta en la confiança plena en les persones.

De mica en mica el projecte ha anat agafant forma. Cada nova botiga que s'obre amplia la consciència d'unitat de cadascuna de les persones. L'equip sent que no forma part d'una botiga, sinó d'una cosa molt més gran. Entendre aquest nou model d'empresa requereix capacitat d'adaptació, d'obrir-se a allò que és nou, de deixar enrere l'ego per poder captar la realitat amb més amplitud.

Moltacte col·labora amb el programa for&from d'Inditex, el qual s'esforça per millorar la qualitat de vida de persones amb discapacitat a través de la seva integració sociolaboral. Així mateix, Moltacte treballa amb un gran nombre de marques de moda de reconegut prestigi que, des de fa deu anys, col·laboren amb el projecte.

L'any 2020, Moltacte ja disposa de cinc botigues *outlet* (dues a Lla-gostera, dues a Manresa i una a Igualada), on treballen més de setanta persones, té una facturació de més de cinc milions d'euros i s'ha posicionat com el primer *outlet* enfocat a afavorir la salut mental de totes les persones que hi treballen (Moltacte, 2020).

A Moltacte creuen en la força transformadora de la responsabilitat i la feina, en el creixement personal, en una societat més justa i igualitària.

I, sobretot, que la moda i anar a comprar roba no han d'estar renyits amb tot això. L'essència, l'ànima del projecte, és la passió per les persones.



Quina necessitat social vol resoldre Moltacte?

La manca d'oportunitats laborals per a persones diagnosticades de trastorn mental a Catalunya i l'existència d'un estigma envers aquestes persones per part de la resta de la societat.

Quina oportunitat de negoci va identificar Moltacte?

Moltacte va identificar una tendència creixent del sector de moda *outlet*, que combina productes atractius i preus competitius i que fins aquell

moment només s'havia estès per les grans ciutats, i un increment de la consciència social i comunitària per part de la societat. Per donar resposta a aquesta oportunitat, Moltacte va crear una marca de roba *outlet* amb productes de qualitat a preus accessibles i que afavoreix la salut mental de totes les persones que hi treballen.

En el cas de Moltacte, la necessitat social coincideix amb l'oportunitat de negoci?

En aquest cas, la necessitat social no coincideix amb l'oportunitat de negoci, ja que no existeix un públic objectiu disposat a pagar per generar oportunitats laborals per a persones amb problemes de salut de manera directa. Així doncs, Moltacte ha hagut d'identificar una oportunitat de negoci i oferir un producte (roba *outlet*) per al qual existeix un públic objectiu disposat a pagar i que permet resoldre la necessitat social i garantir la sostenibilitat econòmica del projecte.

6.5. Auró Natura



La història de l'empresa social Auró Natura és un exemple de com la mateixa experiència pot ser de gran utilitat per identificar necessitats socials i generar idees de negoci. La idea d'Auró Natura va néixer a partir d'una emprenedora social que, l'estiu de l'any 2006, va identificar un problema que havia de ser resolt. Havent exercit la seva tasca professional en l'àmbit de les cases de colònies i, posteriorment, en l'atenció i el treball amb persones amb diversitat funcional, aquesta emprenedora es va adonar que les cases de colònies que estaven aparentment adaptades per a col·lectius amb necessitats educatives especials, tenien discursos discriminatoris, instal·lacions amb barreres arquitectòniques o activitats poc adequades.

Un cop identificada la necessitat social, i havent-ne comprovat la rellevància, l'emprenedora es va plantejar una idea de negoci: crear una casa de colònies pensada des del primer moment per adequar-se a tot tipus de perfils i eliminant tot tipus de barreres d'accés. Així, sent una casa oberta a tot tipus de persones, Auró Natura es va definir pensant en aquells col·lectius que solen ser oblidats (o tractats com a secundaris) en altres models i fent-les protagonistes de l'espai.

Per tal de desenvolupar la idea, Auró Natura va buscar models referents que treballessin l'oci obertament a tot tipus de perfils o especialitzant-se en necessitats educatives singulars. En no trobar cap activitat especialitzada a Catalunya ni a l'Estat espanyol, va fer un estudi internacional i



va identificar una entitat al Regne Unit que es dedicava a realitzar teràpies aplicades a tot tipus de persones mitjançant l'horticultura. Després de viatjar a Londres i fer un voluntariat en aquesta entitat, l'emprenedora del projecte va rebre el traspàs de la metodologia i els aprenentatges que li van permetre definir el model definitiu d'Auró Natura. Així, aquesta empresa social s'ha convertit en la primera casa de colònies especialitzada en l'educació i l'oci inclusiu de l'Estat, entenent l'accessibilitat més enllà de l'eliminació de barreres físiques —incorporant també l'accessibilitat cognitiva i emocional— i aplicant-la no només en l'edifici i els exteriors, sinó també en la metodologia de les activitats, els horaris i el llenguatge.

L'equip actual d'Auró Natura està format per educadors socials, educadors infantils, psicòlegs, terapeutes ocupacionals, tècnics mediambientals i treballadors socials. Amb un espai d'arquitectura moderna i equipat amb tecnologies d'última generació, aquesta empresa social transmet un missatge educatiu: el respecte i l'intercanvi equilibrat amb el medi ambient i l'entorn des de l'accessibilitat universal.

El model actual d'Auró Natura consisteix en dos àmbits de treball. En primer lloc, l'alberg rural ofereix estades totalment personalitzades i adaptades a les expectatives, les necessitats i els gustos de les persones que hi assisteixen. La cuina es basa en productes frescos, de temporada, i es dona importància a l'origen ecològic i al producte de proximitat. L'entorn de l'alberg és un bosc d'alzina i roure autòcton, dins d'un territori propi de sis hectàrees i amb un manteniment professional constant i regular, que garanteix un espai natural de risc controlat, sense espècies tòxiques ni en fu-

lla ni en flor i al bell mig d'uns paratges naturals privilegiats. L'alberg està construït amb bioarquitectura, amb una planta baixa lineal, amb parets de fins a cinquanta centímetres d'amplada, de fusta, amb grans vidrieres fins a terra encarades al sud. Els sis-cents metres quadrats s'escalfen amb biomassa, i el confort de la bioconstrucció ens ofereix de manera natural i durant tot l'any una diferència de cinc graus amb l'exterior. Aquestes mesures han permès que Auró Natura tingui el certificat d'eficiència energètica de nivell A (Auró Natura, 2020).



En segon lloc, el centre de natura amb accessibilitat universal és un edifici dissenyat i construït des dels seus inicis sense barreres arquitectòniques ni psicològiques. No és un edifici adaptat: és un edifici accessible. Ofereixen residència per a persones adultes amb diversitat funcional, respirs familiars, colònies escolars especials, estades especialitzades per a persones adultes, teràpies personalitzades, tallers de cap de setmana, formació i Green Cares (un model d'intervenció àmplia-

ment desenvolupat a Europa, que contempla el vincle natural i el contacte i treball amb la natura com a elements terapèutics per a la rehabilitació de persones).

Quina necessitat social vol resoldre Auró Natura?

La dificultat d'accés a espais d'oci i educació inclusiva per part d'infants amb necessitats educatives especials i les seves famílies a Catalunya.

Quina oportunitat de negoci va identificar Auró Natura?

Auró Natura va identificar l'oportunitat de crear el primer espai vinculat a la natura per a un oci educatiu universalment accessible a Catalunya,

en un entorn natural i generant un impacte social i ambiental positiu al territori.

En el cas d'Auró Natura, la necessitat social coincideix amb l'oportunitat de negoci?

Auró Natura representa un dels exemples clars de coincidència entre la necessitat social i l'oportunitat de negoci. En el seu cas, hi ha persones disposades a pagar per un servei que resolgui directament la necessitat social, és a dir, per un servei d'oci i educació inclusiva per a persones amb necessitats educatives especials.

7. Preguntes d'autoavaluació

1. Quins passos ha de fer una empresa social per tal de definir i implementar un model de negoci transformador?
2. Què són les necessitats socials i com es poden classificar?
3. Quin és el procés de definició, anàlisi i validació d'una necessitat social i per què és important?
4. Quina és la diferència entre una necessitat social i una oportunitat de negoci, i en quins casos aquests dos conceptes poden ser coincidents?
5. Quines són les principals dimensions d'un model de negoci, i mitjançant quines d'aquestes dimensions es pot generar un impacte social positiu?
6. Quins requisits ha de complir el model de negoci d'una empresa social per generar la transformació social desitjada?

8. Bibliografia

- ACCIÓ, Tandem Social (2018). *L'ecosistema de les empreses socials a Catalunya. Resum executiu*. ACCIÓ. Disponible a: https://www.accio.gencat.cat/web/.content/bancconeixement/documents/informes_sectorials/empreses_socials_cat.pdf
- Auró Natura (2020). Disponible a: www.auronatura.org
- Entrem (2020). Disponible a: www.entrem.coop

- Espigoladors (2020). Disponible a: <https://espigoladors.cat>
- L'Olivera (2020). Disponible a: www.olivera.org
- Moltacte (2020). Disponible a: <http://moltacte.com>
- Organització de les Nacions Unides (ONU) (1987). *Our Common Future: Brundtland Report*. ONU. Disponible a: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Organització de les Nacions Unides (ONU) (2015). *Sustainable Development Goals*. ONU. Disponible a: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- OSTERWALDER, A.; PYGNEUR, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Nova York: John Wiley & Sons Inc.
- ROWNTREE, S. (1901). *Poverty: A Study of Town Life*. Londres: Macmillan and Co.
- SCHALOCK, R. L.; VERDUGO, M. A. (2002). *The concept of quality of life in human services: A handbook for human service practitioners*. Washington, DC: American Association on Mental Retardation.
- SEN, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Barcelona: Planeta.
- SMITH, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Londres: Strahan, W., Cadell, T.
- YUNUS, M. (2020). *Post-Corona Reconstruction Programme: No Going Back*. Yunus Centre. Disponible a: <https://www.muhammadyunus.org/pages/2164/no-going-back>

3

L'impacte social i la teoria del canvi

NINA MAGOMEDOVA

Universitat Internacional de Catalunya (UIC)

OBJECTIUS:

Els objectius principals d'aquest capítol són:

- Analitzar la diferència en la mesura del compliment entre les empreses lucratives convencionals i les empreses socials.
 - Identificar els reptes principals de mesura de l'impacte social.
 - Analitzar les eines existents per mesurar l'impacte social, destacant-ne els punts forts i les possibles deficiències.
 - Presentar el model de la Teoria de Canvi, la metodologia de planificació i avaluació que s'utilitza en les entitats lucratives i no lucratives, privades i públiques per promoure el canvi social.
-

1. Introducció

Durant les dues últimes dècades, el sector de l'economia social i solidària ha experimentat un creixement impressionant en diferents països (De-fourny i Nyssens, 2008; Sorra *et al.*, 2015). Aquest creixement va anar acompanyat d'una creença general que les empreses socials són «quelcom bo»: aquest tipus d'empreses s'han proposat com una possible resposta a

alguns problemes crítics de la societat, amb un important impacte en termes de creació de valor social (Thompson *et al.*, 2000). Les arrels de les empreses socials es troben en la idea de convertir la maximització de guanys i riquesa en els mitjans gràcies als quals els emprenedors socials aconseguen satisfer les necessitats socials i mediambientals. De la mateixa manera, la necessitat social es converteix en una idea de negoci, que ha de ser explotada, gestionada i realitzada. Les empreses socials es diferencien del model convencional perquè la creació de riquesa no n'és la finalitat, sinó el mitjà. Alhora, són diferents de les organitzacions sense ànim de lucre perquè la viabilitat econòmica continua tenint-hi un paper important, en aquest model. D'una banda, busquen l'autonomia financera per prendre decisions independents de les preferències dels donants, proposant un producte o servei de qualitat que en si té un valor per al consumidor. D'altra banda, busquen l'impacte social i/o mediambiental, que es troba en la base de la seva activitat. Aquestes dues condicions els converteixen en una mena d'organització única, que afronta els desafiaments desconeguts per a altres formes organitzatives.

Un dels reptes més dificultosos per a aquest tipus d'empreses és mesurar-ne els resultats, tant en termes econòmics com des del punt de vista de l'impacte social que generen. Les organitzacions de tota mena han de tenir les eines per poder quantificar els seus resultats. No obstant això, en el cas de les empreses socials no és una tasca fàcil. Primer, la definició de l'impacte social és imprecisa: es defineix com el canvi positiu en l'àmbit social i/o mediambiental, que resulta de les activitats de l'empresa social i es mesura a llarg termini; determinar què significa aquest «canvi positiu» és complicat. Segon, aquest tipus d'empreses solen ser responsables davant una varietat de *stakeholders*, cadascun dels quals té les seves expectatives dels resultats de l'empresa. Tercer, els objectius que han d'aconseguir aquestes empreses són molt diversos, fins al punt de ser contradictoris: molt sovint, les empreses socials es troben davant el dilema de sacrificar la part social per mantenir la sostenibilitat econòmica o a l'inrevés (Robin, 2010). Finalment, les empreses socials operen en sectors industrials molt diversificats: serveis financers, agricultura, serveis comercials, salut i serveis socials, entre molts d'altres, sense esmentar les diferències de l'àmbit organitzatiu o jurídic. Aquesta diversificació pot conduir a diferents necessitats de dades que s'han d'analitzar, diferents expectatives dels *stakeholders*, i, fins i tot, diferents mètriques per avaluar el compliment d'aquest tipus d'empreses (Herman i Renz, 1997; Sorra *et al.*, 2015). És per això que el

tema de la mesura de l'impacte social d'aquestes empreses és complex i alhora urgent.

Al llarg dels últims anys s'han creat diverses eines per mesurar el compliment de les empreses socials, com per exemple el Balanç Social, GIIN, IRIS o B-Corp. Aquest capítol proposa una revisió dels principals mètodes per mesurar-ne l'impacte social. L'estructura del capítol és la següent: en primer lloc, s'analitzen els reptes principals de mesura del compliment de les empreses socials, i sobretot l'impacte social generat per aquestes empreses; en segon lloc, s'aprofundeix en les característiques principals de diferents eines de mesura de l'impacte social; a continuació, s'analitza a fons el model de la Teoria de Canvi que serveix per planificar i avaluar les mesures que prenen les empreses per facilitar el canvi social, i, finalment, es proposa un cas pràctic de l'aplicació del model de la Teoria de Canvi en una empresa social.

2. Per a què cal mesurar l'impacte social

Quantificar el compliment d'una empresa i mesurar-ne els resultats no és solament el domini de les empreses lucratives convencionals, en les quals l'objectiu principal és la maximització de riquesa. Les empreses socials també tenen uns *stakeholders* molt exigents que impliquen un alt nivell de responsabilitat per garantir que aquestes empreses compleixin les expectatives de generar resultats, no tant econòmics sinó de l'impacte que prometen generar. Específicament, les empreses socials tenen com a missió generar canvis positius en l'àmbit social i/o mediambiental, prioritzant aquest canvi per sobre de la rendibilitat financera (Robin, 2010). Això no significa que la part econòmica no sigui important, sinó que els objectius socials prevalen en el seu valor. Les exigències de mesurar l'impacte són altes, perquè molt sovint, els *stakeholders* que envolten les empreses socials, siguin els seus clients, els proveïdors, o fins i tot els accionistes, tenen motivacions personals per acostar-se a aquest tipus d'empreses, i esperen un comportament coherent i en línia amb els seus propis valors. Per exemple, els consumidors d'una empresa d'inserció laboral de les persones en risc d'exclusió estarien molt atents a les pràctiques de la gestió de recursos humans d'aquest tipus d'empreses, i l'abandonarien en el cas de no complir amb els valors ètics compartits per aquest tipus de client. I és quelcom que les acosta a les organitzacions sense ànim de lucre del tercer sector, que depenen dels seus donants. Així, l'any 2018 l'ONG Oxfam, l'orga-

nització coneguda i respectada mundialment per la seva llarga història en relació amb el treball humanitari, va perdre uns set mil donants en tan sols deu dies per l'escàndol a Haití (*The Guardian*, 2018).

Les empreses socials es troben en una situació fins i tot més complicada, perquè en generar el benefici econòmic poden provocar el rebuig d'alguns *stakeholders* que acusarien aquest tipus d'empreses d'aprofitar-se dels més vulnerables per guanyar diners, o bé, d'emascarar els problemes socials en comptes de resoldre'ls d'arrel (Seanor i Meaton, 2008). Aquest escepticisme posa en perill el sector de l'economia social i solidària, i dona la raó als partidaris de la filosofia de Friedman, que deia que l'única responsabilitat de negoci és incrementar el benefici econòmic (Friedman, 2007).

Per a les empreses socials tenir les eines que proposaran una bona valoració de les seves accions, tant en l'àmbit de la sostenibilitat econòmica com de la generació de l'impacte, ja sigui social o mediambiental, és d'una importància vital. Avui en dia, els consumidors intueixen que no fa falta destruir el planeta o explotar els ciutadans del Tercer Món per tenir accés a un bon menjar i una roba bonica. No obstant això, els indicadors robustos de mesura del compliment de les empreses que busquen equilibrar els beneficis econòmics i sociomediambientals, donaran més credibilitat tant a les empreses individuals com al sector de l'economia social i solidària en general.

Llavors, si les empreses del sector reconeixen la urgència de tenir les eines per mesurar el seu compliment, quin és el problema? Els resultats del compliment, o, més aviat, l'impacte social de les empreses socials, són, d'una banda, difícils de quantificar, i, de l'altra, tan diversos que seria impossible comparar l'impacte social d'una empresa amb el d'una altra. Agafem dues empreses socials productores de iogurts artesanals. L'una contribueix a la inserció laboral i social de les persones joves amb conductes de risc, formant-los i donant-los treball estable. L'altra fa el mateix però amb les persones amb discapacitat intel·lectual. Què és més important, donar feina a una persona amb discapacitat, que, en altres circumstàncies, es quedaria aïllada a casa o en un centre especial, o a un noi jove amb addicció que per circumstàncies vitals podria acabar a la presó, o, pitjor, posant fi a la seva vida? Què és més difícil, integrar en l'equip de treball una persona amb síndrome de Down o donar ocupació estable a una mare soltera que ha emigrat d'un dels països en desenvolupament sense documentació? Quan l'indicador de l'èxit és només un —com més guanya l'empresa (o més aviat els seus accionistes), més èxit té—, queden pocs dubtes, encara que una empresa sigui proveïdora de petroli i una altra lideri el sector

electrònic. El problema amb les empreses socials és que contribueixen a solucionar problemes socials molt complicats i, per tant, l'impacte que estan generant és molt difícil de calcular, i més si ho comparem amb empreses que operen en diferents sectors.

No obstant això, calcular el compliment de l'impacte social d'aquestes empreses és essencial, ja que és important per al seu bon funcionament, que va des d'aconseguir el finançament fins a consolidar la lleialtat dels seus clients. A més, la mesura adequada de l'impacte de les activitats de les empreses socials té una implicació important per a les administracions públiques, ja que les empreses d'aquest tipus sovint es dirigeixen als rep-tes socials que representen una despesa important per als governs. En els últims anys han aparegut diverses eines per mesurar l'impacte social. Per entendre com funcionen, és important analitzar la naturalesa de l'impacte social i nomenar els seus indicadors qualitius i quantitius.

3. Indicadors per mesurar l'impacte social

Per mesurar el compliment d'una empresa convencional, hi ha una sèrie d'indicadors que es poden quantificar, analitzar i comparar amb els resultats dels anys passats i amb els d'altres empreses del mateix sector. Aquests indicadors bàsicament mesuren quanta matèria primera (*inputs*) i quines accions (processos) necessita una empresa per arribar a fabricar el producte final (Figura 1).

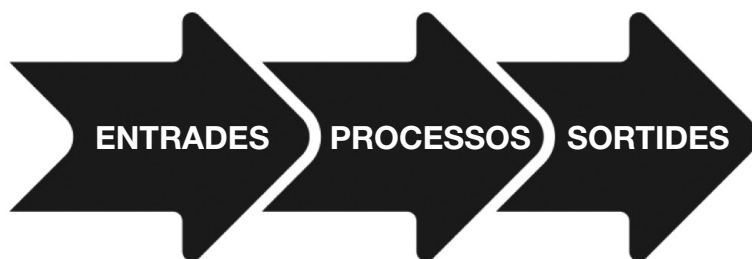


FIGURA 1. Transformació de recurs en producte en les empreses convencionals.

En aquest procés, es dona importància als resultats quantitius a mitjà termini, com per exemple la informació relacionada amb la comptabilitat,

les operacions o els clients. Per a una empresa convencional, com més *outputs* es produeixen d'una certa quantitat d'*inputs* amb el mínim cost de processos, millor.

El concepte d'*outputs* també és aplicable a les empreses socials. Per exemple, una empresa d'inserció laboral pot calcular que ha donat feina a una certa quantitat de persones en risc d'exclusió social, i que ha mantingut el nivell econòmic suficient per continuar les seves activitats. El resultat a curt termini s'ha aconseguit, la part de la missió s'ha acomplert. No obstant això, l'empresa social no pot limitar-se solament als *outputs* a curt termini, sinó que ha de demostrar un impacte a mitjà-llarg termini. Quin efecte té el treball en les persones en risc d'exclusió? Ha millorat la seva qualitat de vida? I el seu entorn? Ha servit per crear sensibilització entre els seus clients i/o la societat en general? Totes aquestes preguntes sorgeixen de la missió de les empreses socials, que sol centrar-se en el canvi sistèmic, i és el que n'esperen els seus *stakeholders*. Si l'empresa no crea un impacte més enllà dels *outputs*, no podem anomenar-la empresa social. Així, per exemple, una empresa convencional contracta una persona amb síndrome de Down per a una feina que no exigeix un alt nivell de professionalització (fer fotocòpies, repartir documentació o fer de recepcionista). De fet, el cofundador de l'agència de disseny La Casa de Carlota, Sergi Capell, ho va anomenar «efecte ficus», i explicava que últimament moltes empreses posen a la recepció una persona amb una discapacitat visible per crear la imatge d'una empresa socialment responsable. Encara que l'acte en si (donar feina a una persona amb discapacitat) és positiu, no converteix aquesta empresa en una empresa social. I és precisament perquè l'empresa sí que té un *output* a curt termini, però no té cap impacte més enllà.

És per això que apareix el concepte *outcome*: el canvi que ha provocat l'activitat de l'empresa i els seus *outputs* a mitjà-llarg termini (Figura 2).

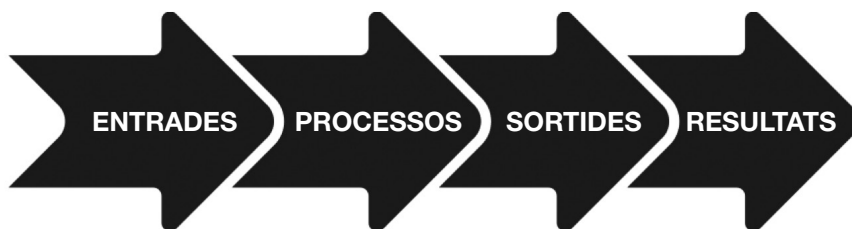


FIGURA 2. Transformació de recursos en producte i generació de l'impacte en les empreses socials.

La mateixa agència de disseny La Casa de Carlota integra en el seu equip creatiu persones amb diverses discapacitats intel·lectuals, que tenen un important impacte en la seva qualitat de vida i les seves capacitats cognitives, i que, a més, demostra que les persones amb discapacitat són igual d'útils per a la societat, perquè estan capacitades per crear obres mestres en el món de la creativitat (Magomedova *et al.*, 2020).

Si els *outputs* són bastant fàcils de calcular i mesurar, els *outcomes* són més qualitatius, i representen una dificultat important a l'hora de calcular-los. A més, aquests *outcomes* no es mesuren en l'aïllament, sinó en el context de múltiples factors: les activitats implementades amb èxit (indicadors de resultat), bona gestió organitzativa, i una bona base de supòsits que relacionen el problema social amb l'activitat a realitzar per resoldre aquest problema (Robin, 2010). Precisament la integració d'aquests tres pilars donarà un resultat sostenible en el temps: sense solidesa financera l'empresa no podrà produir un impacte social durador a llarg termini; sense una gestió organitzativa eficient, integrar la solvència econòmica en l'assoliment de la missió social és inviable, i amb els supòsits d'intervenció en el problema social equivocats, l'activitat de l'empresa social no sols pot fallar a l'hora d'aconseguir l'impacte desitjat, sinó que pot causar les conseqüències oposades a l'impacte esperat. Per tot això, la mesura del compliment d'una empresa social ha d'incloure aquests tres indicadors.

Al llarg de les últimes dècades han aparegut diverses eines per mesurar el compliment de les empreses socials. El següent apartat presenta una revisió dels principals instruments de mesura de l'impacte social.

4. Instruments per mesurar l'impacte social

Com a resposta a la necessitat del sector de l'economia social i solidària de poder mesurar l'impacte que generen les seves activitats, s'han creat diverses eines. La creació de les eines tenia el suport de l'emergent sector de les inversions d'impacte, que busquen la creació de l'impacte social, amb les expectatives moderades i ajornades en el temps de retorn de capital. Aquest tipus d'inversions s'anomenen «capital pacient» pel fet d'esperar els resultats a llarg termini i prioritzar l'impacte social per sobre dels retorns econòmics, a diferència dels inversors convencionals, que busquen la rendibilitat alta en terminis mínims, sense preocupar-se de l'impacte generat per l'activitat de l'empresa que rep la inversió.

Les eines presentades en aquest apartat donen l'oportunitat als inversors d'impacte d'avaluar correctament els retorns de les seves inversions (SROI, *Social Return On Investment*), perquè inclouen el factor dels *outcomes* de les empreses.

Impact Reporting & Investment Standards (IRIS)

Els Impact Reporting & Investment Standards (IRIS) van ser creats el 2008 per l'organització Global Impact Investing Network (GIIN), fundada per The Rockefeller Foundation, Acumen i B Lab; avui dia lideren les inversions d'impacte a escala global. Els estàndards IRIS faciliten als inversors el fet de convertir les seves intencions de l'impacte en resultats reals. És un sistema acceptat pels inversors d'impacte per mesurar, administrar i optimitzar l'impacte. El sistema ajuda a aclarir i comparar les dades de l'impacte, i serveix com una guia per als inversors d'aquest tipus. Durant l'última dècada, el sistema ha tingut diverses actualitzacions, i ha evolucionat en el marc estandarditzat i exhaustiu, però alhora permet molts matisos per adaptar-se a diverses empreses del sector de l'economia social i solidària.

Aquesta eina ajuda els inversors d'impacte a mesurar el compliment de les empreses socials en cinc dimensions:

- Què: entendre els *outcomes* que l'empresa genera i la importància que tenen per als *stakeholders* clau.
- Qui: entendre quins *stakeholders* es veuen afectats pels *outcomes* de l'empresa i com canvia el seu benestar gràcies a les activitats de l'empresa.
- Quant: entendre quants *stakeholders* estan afectats pels *outcomes*, l'escala de canvi del seu benestar i la sostenibilitat en el temps d'aquest canvi.
- Contribució: estimar si els *outcomes* de l'empresa van ser millors del que ho haurien sigut sense la intervenció d'aquesta empresa.
- Risc: estimar si l'impacte generat serà diferent a l'esperat.

És important aclarir que l'IRIS no està alineat totalment amb aquestes cinc dimensions. Amb la majoria de mètriques es mesuren les tres primeres dimensions comentades, per la qual cosa el sistema està en un continu desenvolupament i millora. No obstant això, l'experiència de l'última

dècada ha demostrat la solidesa del sistema per mesurar l'impacte generat per les empreses socials i ha servit com una eina altament útil per als inversors d'impacte.

Global Value Exchange (GVE)

Una de les alternatives a l'IRIS és el Global Value Exchange (GVE), una plataforma que recull la informació sobre els indicadors clau, els valors, els *outcomes* i els *stakeholders* de les empreses socials. És una eina gratuïta amb la qual qualsevol usuari pot compartir la informació; a més, crea la major transparència i consistència per mesurar valors socials i mediambientals, i dona veu als emprenedors de tot el món, els quals poden compartir les seves experiències un cop han resolt els seus reptes socials i/o mediambientals, de manera que es creen nous coneixements i noves pràctiques.

Les quatre seccions —*stakeholders*, *outcomes*, indicadors i valors— estan interconnectades, i per a l'usuari és molt fàcil d'entendre quins *outcomes* afecten certs *stakeholders*, i quins indicadors estan relacionats amb certs *outcomes*. Per la qual cosa, qualsevol emprenedor que vulgui fer un canvi cap a la sostenibilitat social i/o mediambiental de la seva empresa, pot utilitzar aquesta eina per entendre millor quins passos i quins canvis hauria d'implementar per aconseguir l'*outcome* desitjat. Els emprenedors que ja estan intentant aconseguir un *outcome*, però no arriben als resultats desitjats, poden utilitzar aquesta eina per entendre'n els perquè. El fet que la plataforma reculli el coneixement de tot el món pot ajudar els emprenedors de diversos contextos institucionals a preveure els possibles reptes relacionats amb el seu entorn. I, finalment, la plataforma permet la interacció directa entre els usuaris, que poden assessorar-se els uns als altres, ajudar-se amb consells i experiències personals, i crear, així, un ecosistema de l'economia social a escala global.

Aquest ambiciós projecte va néixer el 2016 i ha atret l'atenció dels emprenedors socials i dels inversors d'impacte de tot el món; ocupa una important posició en ser l'eina d'aprenentatge per als actors de l'economia social i solidària.

Global Reporting Initiative (GRI)

GRI és una organització internacional que va ser la primera en els informes de sostenibilitat des del 1997. Aquesta organització ajuda els negocis

i governs de tot el món a entendre i comunicar l'impacte de les seves activitats en els problemes més urgents de sostenibilitat, com el canvi climàtic, els drets humans i el benestar social. Les normatives de mesura de l'impacte d'aquesta organització estan reconegudes per tot el món i adoptades per una gran quantitat d'empreses: el 93% de les corporacions més grans del món basen els seus informes de sostenibilitat en els estàndards de GRI (Blasco i King, 2017). Aquests estàndards es divideixen en dos grans grups: estàndards universals, que mesuren la sostenibilitat d'una empresa i les seves pràctiques d'administració empresarial en general, i estàndards específics, dividits segons els estàndards universals en els àmbits social, mediambiental o econòmic. Com a resultat, GRI proposa un informe equilibrat, i exhaustiu, que analitza tots els aspectes de la sostenibilitat empresarial. A més, com que les mètriques són estandarditzades, facilita la comparació entre les empreses i n'augmenta la precisió del mesurament.

En ser exhaustiu i tenir un alt nivell de credibilitat a escala internacional, GRI ha obtingut el reconeixement de ser un dels sistemes més fiables per mesurar l'impacte social i/o mediambiental. Malgrat certes limitacions (diversitat dels escenaris institucionals, als quals el sistema no sempre està adaptat, o la interfície dels informes generats, que podria ser una mica més *user-friendly* per ser més atractius per a un usuari genèric, i no sols per als professionals experts en el tema de sostenibilitat), el sistema s'ha guanyat el respecte i la popularitat entre les organitzacions d'arreu del món.

Balanç Social

Per la seva naturalesa congènita, l'impacte que les empreses socials intenten produir sol ser molt local. Per la qual cosa, el major inconvenient de qualsevol mètrica d'impacte internacional és la falta d'adaptació al context concret. Molts països proposen les seves pròpies eines de mesura d'impacte fetes a la mida de les circumstàncies específiques del país o, fins i tot, de la regió. A Espanya l'eina més utilitzada per mesurar l'impacte social i/o mediambiental de les empreses del sector de l'economia social i solidària és el Balanç Social.

El Balanç Social és un instrument estratègic per mesurar, comparar i multiplicar la responsabilitat social de les empreses, i informar-ne la societat. Aquest instrument va ser creat per SRP Communication & Brand Design (una empresa de disseny i màrqueting) i Vim Consultors (consultoria de comunicació), que assessoren i ajuden estratègicament les or-

ganitzacions perquè comuniquin amb èxit les seves accions als diferents actors socials.

Les mètriques del Balanç Social estan basades en els estàndards del GRI, amb adaptació de la indústria espanyola. A més, en tractar-se d'una eina de comunicació i màrqueting, el Balanç Social està més adaptat al públic general, per la qual cosa comunica les activitats de les empreses amb claredat, precisió i un alt impacte comunicacional, recalcant-ne l'esforç en el compromís amb la societat a través de les accions de responsabilitat social.

Aquesta eina avalua de manera sistemàtica, objectiva i periòdica diverses característiques: la democràcia de la governança, el compromís ambiental i social, i la qualitat laboral i professional. El fet de ser acceptada per la gran majoria dels actors de l'economia social i solidària del país fa que pugui tenir dades agregades dels estàndards ètics de l'economia social i solidària en aquesta regió.

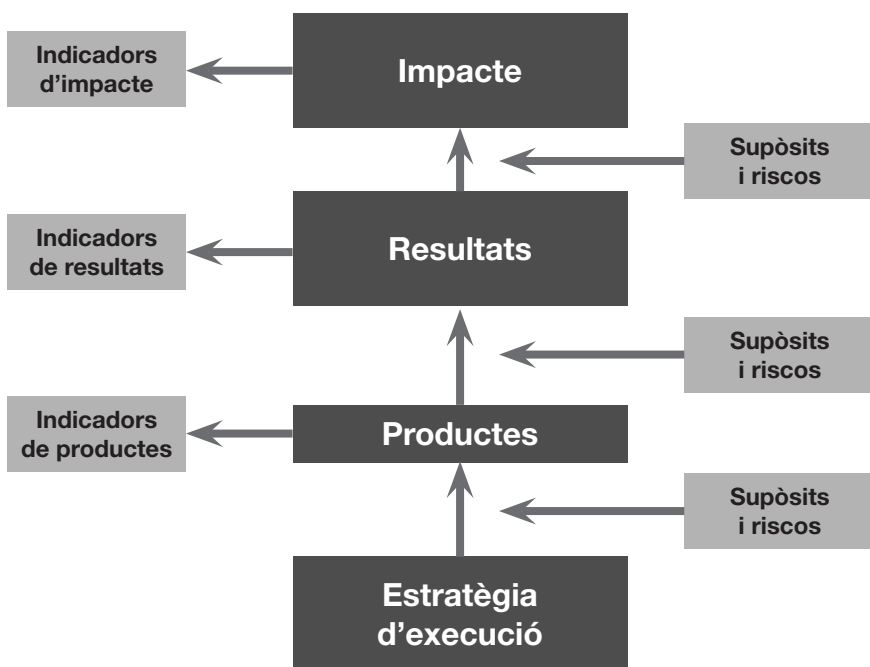
Les eines de mesura de l'impacte social són diverses; la seva aplicabilitat depèn sovint del context que envolta una empresa. Totes són relativament noves, i totes tenen la complexitat de mesurar una cosa difícil de quantificar. Estan en un procés continu de millora i adaptació a la realitat de les empreses socials. No obstant això, hi ha una característica que les uneix: totes es basen en la Teoria de Canvi. El següent apartat proposa l'explicació detallada d'aquesta teoria.

5. Teoria de Canvi

La Teoria de Canvi és un mètode de planificació i avaluació d'una intervenció en les activitats empresarials que examina els vincles entre objectius, estratègies, supòsits i *outcomes* d'una empresa. La descriuen com un full de ruta per arribar del punt A al punt B, o bé de la situació actual a la situació desitjada (Stein i Valters, 2012). Bàsicament és la descripció i il·lustració detallada de com i per què (els anomenats supòsits que hem esmentat abans) els canvis desitjats haurien d'esdevenir-se en el context donat. El procés inclou la identificació dels objectius a llarg termini i després les accions, començant a partir d'aquests objectius cap endarrere fins a la situació actual, per veure què s'ha de canviar en cada pas i quins *outcomes* es generarien en cada canvi. En cada canvi i *outcome* es pressu-

posa una activitat o intervenció necessària per aconseguir l'objectiu final. Aquest model permet establir els vincles entre tots els processos, la qual cosa possibilita una millor comprensió i avaluació del progrés cap a l'assoliment de l'objectiu final.

La Teoria de Canvi s'utilitza exhaustivament per resoldre els problemes sistèmics socials, per la qual cosa la seva rellevància per a les empreses socials és lògica. L'assoliment de crear l'impacte social desitjat depèn del vigor i la certesa dels supòsits. Si aquests no són correctes, l'assoliment de la missió social és impossible, malgrat que hi hagi una bona ideació, implementació i organització de les activitats de l'empresa social.



FONT: www.unicef-irc.org.

FIGURA 3. Teoria de Canvi.

Per explicar com s'aplica la Teoria de Canvi per a la creació d'un impacte desitjat es pot analitzar l'exemple de Fiver Children's Foundation, una empresa social sense ànim de lucre la missió de la qual és ajudar els nens i joves de les comunitats amb pocs recursos de Nova York a desen-

volupar-se amb els ciutadans actius i que han tingut èxit a la vida. Fiver va començar com una empresa d'acampades d'estiu per als nens i joves de Nova York. Al principi les acampades tenien com a objectiu l'entrenament dels joves durant els mesos d'estiu, però en començar a tractar-los, els fundadors es van adonar que patien profunds problemes d'autoestima i confiança. A més, hi havia una diferència dràstica entre els joves de diferents comunitats de Nova York. Els fundadors van començar a analitzar com podrien marcar el canvi, ajudant tots els joves, i sobretot els de les comunitats amb pocs recursos, per tal d'augmentar-ne la qualitat de vida, tant professional com personal i a llarg termini.

Van acudir al model de la Teoria de Canvi, que a més els va ajudar a entendre millor les necessitats dels seus usuaris. El primer pas va ser definir la nova visió de l'empresa: «Al cap i a la fi volem per als nens de Fiver tot el que volen tots els pares per als seus fills: que creixin sent adults feliços i satisfets, amb el màxim de potencial possible en les seves vides. Volem que tinguin coratge per lluitar pels seus somnis, i en cas de defallir, que tinguin la resiliència de continuar i intentar-ho de nou. Volem que comparteixin amb el món tot el que han après a Fiver».

En definir-ho així, havien de definir també els mètodes amb què es tractava el desenvolupament de les persones joves. Van marcar-ne tres:

1. Mentalitat ciutadana. Crear uns conceptes positius sobre la ciutadania i la societat, per contradir els missatges d'egocentrisme que reben els joves contínuament i que els aïllen de la societat. Els programes de Fiver contenen diverses activitats en grups, dirigits a desenvolupar la tolerància i l'empatia, desenvolupar les capacitats de lideratge i ser agents positius de canvi social.
2. Habilitat de fer eleccions sanes i ètiques al llarg de la vida. Reforçar la inherent resiliència i adaptabilitat en els nens i els joves, secundant-los a prendre decisions racionals, ètiques i sanes al llarg de la seva estada a Fiver. Els alumnes estan acompanyats de tutors personals, que els ofereixen suport i crítica constructiva. Els tutors, ajuden a negociar els conflictes entre els joves, i a desenvolupar la comprensió de les conseqüències de les seves accions i decisions. A més, els eduquen en un marc de presa de decisions ètiques.
3. Base sòlida educativa i professional. L'experiència educativa i professional és, molt sovint, clau per a l'èxit en la societat. Els programes de Fiver preparen els joves per a una transició entre l'escola

secundària i l'educació de tercer grau, proposant-los pràctiques laborals, cursos educatius i altres activitats, a més de l'explicació de la importància de les carreres professionals per a un futur d'èxit.

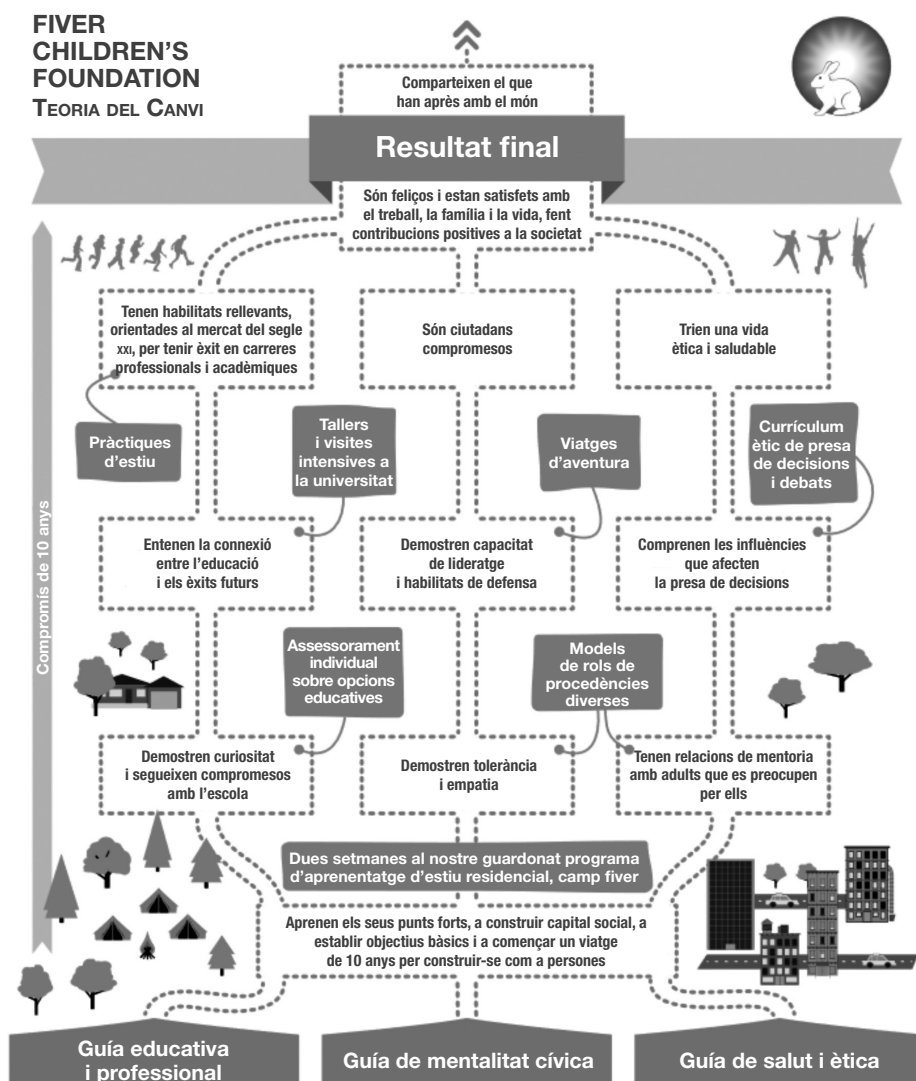
Aquests tres pilars determinen el desenvolupament d'autoestima ferma, que dona lloc a més seguretat i ambició, que serveixen com a base per desenvolupar les característiques personals i les habilitats professionals necessàries per a la resiliència i la força del caràcter. El treball està enfocat no només en els joves, sinó també en les seves famílies.

El resultat és el següent: els joves graduats de Fiver posseeixen les habilitats crucials per a l'èxit professional i personal en el segle XXI; són ciutadans actius, empàtics i tolerants, capaços de prendre decisions sanes i ètiques; són persones felices, satisfetes i amb èxit.

El canvi en la missió (d'unes acampades d'estiu a un centre educatiu que prepara els joves de les comunitats amb pocs recursos per tenir una vida plena i reeixida) no va ser una tasca fàcil d'implementar. No obstant això, la Teoria de Canvi els va ajudar a veure en quines etapes hi havia necessitat de certes activitats i en què haurien de consistir les activitats per aconseguir l'impacte desitjat. El resultat ha estat impressionant: creació de 6 programes; el 92% dels alumnes entren a l'institut o fan el servei militar; el 92% prova una activitat nova que sempre havien volgut provar però a la qual pensaven que no podrien tenir accés; el 94% informa que Fiver els va ajudar a acceptar el fet de ser diferents i a augmentar l'autoestima, i el 97% creu que estan preparats per afrontar els desafiaments de la vida. Recordem que es tracta de persones joves de les comunitats pobres de Nova York. La Figura 4 presenta el mapa de la Teoria de Canvi amb les activitats en cada etapa.

Com es veu a partir de l'exemple de Fiver, el canvi social és un procés complicat i multidimensional. La intervenció en una etapa pot provocar diversos canvis, alguns de desitjats però d'altres, no. Per exemple, quan una persona jove d'un barri pobre es veu de sobte com un ciutadà actiu, amb la veu i la capacitat d'influir en les vides dels altres, canvien les seves actituds, aspiracions i accions, la qual cosa afecta directament i indirecta el seu sistema de valors (deriva d'egocentrisme a benevolència), les relacions amb el seu entorn (tant la família com les amistats), i fins i tot el context en el qual es troba (canvi de treball, aficions noves, admissió a la universitat). Les intervencions han d'estar acuradament triades, els supòsits, escrupolosament definits, i els possibles escenaris d'*outcomes*, tant positius

com negatius, ben pensats. La Teoria de Canvi no proposa una solució fàcil als problemes socials, sinó que demostra tota la complexitat d'aquests problemes i, alhora, permet a l'emprenedor social prendre accions tenint consciència de totes les possibles conseqüències. Això la fa especialment adequada per dirigir-se a la complexitat dels desafiaments socials.



FONT: www.theoryofchange.org.

FIGURA 4. El mapa de la Teoria de Canvi de Fiver Children's Foundation.

6. Conclusions

Aquest capítol ha analitzat la naturalesa de l'impacte social i les eines per al seu mesurament.

Avui dia totes les empreses, socials o convencionals, amb o sense ànim de lucre, han de demostrar els seus resultats. En el cas d'una empresa convencional la tasca no sol ser difícil, perquè la principal mesura de l'èxit d'una empresa és la seva rendibilitat econòmica i els beneficis generats per als accionistes. En el cas de les empreses socials, la rendibilitat econòmica no és ni l'objectiu principal ni, tan sols, un dels més desitjats. Els inversors d'impacte esperen que hi hagi una certa rendibilitat, però fins i tot la poden sacrificar si és millor per a l'activitat de l'empresa. El més important per a ells és l'impacte social generat per aquesta empresa. Així doncs, els inversors d'impacte s'anomenen «capital pacient» per la seva visió a llarg termini i la precedència dels resultats qualitatius, i el canvi positiu social i/o mediambiental per sobre de la rendibilitat econòmica.

El desafiament de mesurar l'impacte social radica en la mateixa naturalesa de l'impacte: és molt qualitatiu, i és difícil quantificar-lo per poder mesurar si és gran o petit, i si l'empresa A té un compliment superior a l'empresa B. Les empreses socials solen afrontar problemes molt complicats, i molt locals, que requereixen solucions adaptades específicament per a un cert context i unes certes circumstàncies. A més, operen en sectors molt diversos amb els seus propis desafiaments, la qual cosa fa que la comparació de resultats entre les empreses sigui gairebé impossible.

La situació empitjora pel fet que el sector de l'economia social i solidària és relativament nou en el mercat, i que les eines per mesurar el compliment de les empreses socials han aparegut recentment i estan en un procés continu de millora. És important que hi siguin, perquè aplicar els mateixos instruments de mesura del compliment que fan servir les empreses convencionals no té sentit. Les expectatives dels inversors d'impacte tenen poc a veure amb les dels inversors convencionals, i els resultats de les empreses socials són molt diferents, fins i tot, a vegades, són contradictoris als de les convencionals. Donada la seva curta vida, no són perfectes per mesurar l'acompliment de les empreses socials, estan contínuament millorant i adaptant-se a la realitat del sector de l'economia social i solidària.

Les eines més aplicades són Impact Reporting & Investment Standards (IRIS), Global Value Exchange (GVE), Global Reporting Initiative

(GRI) i el Balanç Social, que s'utilitza a Espanya. Totes aquestes eines estan basades en la Teoria de Canvi, el mètode de planificació i avaluació d'una intervenció en les activitats empresarials que examina els vincles entre els supòsits i els *outcomes* de l'empresa i les seves activitats. Quan afronta algun problema social l'empresa es fa aquestes preguntes:

1. Quin impacte vull aconseguir? Què vull canviar en la societat?
2. Com puc aconseguir el canvi desitjat (*outcome*)?
3. On soc ara?
4. Què he de canviar per poder aconseguir el canvi desitjat?
5. Com afectaran la resta de l'empresa, els canvis en una certa activitat? Quins *outcomes* no desitjats provocaran aquests canvis?

Totes aquestes preguntes no són fàcils de respondre, i la Teoria de Canvi no és un mètode fàcil d'aplicar. No obstant això, aquest mètode pot ajudar l'empresa a maximitzar l'*outcome*, o impacte social desitjat, i, alhora, prevenir el fet que l'empresa social causi l'*outcome*, o impacte no desitjat. El capítol dona un exemple de l'aplicació de la Teoria de Canvi en una organització, que va passar de ser una empresa d'acampades d'estiu convencional a una fundació sense ànim de lucre que ajuda els joves dels barris empobrits de Nova York a millorar les seves capacitats personals i professionals, amb l'objectiu final de millorar la qualitat de les seves vides a llarg termini.

7. Cas pràctic resolt

Delícies del Berguedà és una empresa d'inserció laboral per a persones amb patologia dual i en risc d'exclusió social gestionada actualment per la Fundació Horitzó. La Fundació ajuda, amb la inserció laboral i social, les persones amb trastorns de salut mental des de fa trenta anys, en el territori del Berguedà. La Fundació creu que la millor manera d'ajudar les persones amb trastorns de salut mental és a través del treball, ja que té un caràcter terapèutic, educatiu i integratiu per a les persones en risc d'exclusió social. A més, dona suport pel que fa a la formació i serveix com a plataforma de trobada entre els treballadors i les empreses. La Fundació va adquirir l'empresa social Delícies del Berguedà a principis del 2020, perquè estava convençuda de l'impacte que genera aquesta empresa d'inserció de les

persones joves amb patologia dual. Els directius de la Fundació estaven molt interessats en les activitats de Delícies del Berguedà, pel seu èxit tant a escala industrial —els productes d'aquesta empresa tenen molt reconeixement pel seu alt nivell de qualitat—, com pel grau d'inserció social de les persones amb patologia dual, i encara que el nombre de treballadors és baix, per la mida de l'empresa, l'impacte en les seves vides i les de les seves famílies va ser altament positiu i reconegut pels joves i terapeutes que els seguien. L'objectiu d'aquesta adquisició era ser més competitiu i poder oferir més llocs de treball, canviant així el model d'una fundació de caritat cap a una empresa social, que integra la viabilitat econòmica en la missió social.

Delícies del Berguedà

L'empresa Delícies del Berguedà va ser fundada per Joan Maria Sala Clos, un enginyer industrial de Sant Cugat del Vallès que va sofrir el problema de la inserció social de les persones amb patologia dual d'una manera molt personal. Aquesta patologia va afectar el seu fill durant l'adolescència. En ajudar el seu fill a superar-ho, Joan Maria Sala es va enfrontar amb una trista realitat: les persones amb trastorns de salut mental tenen molt poques sortides professionals, i en comptes de rebre ajuda per superar els problemes, topen contra una muralla de desconfiança i aïllament social. En comptes d'esperar l'ajuda dels altres, Joan Maria Sala va decidir emprendre i arriscar-se. El 2009 va deixar la feina i un any més tard, amb l'ajuda de la Fundació Portal, que acompanyava el seu fill, va fundar l'empresa Delícies del Berguedà, proveïdora de iogurts artesanals d'alta qualitat. El 2011 van acabar la construcció de les instal·lacions i van sortir al mercat a principis del 2012. L'elecció del producte de iogurts es determina per la immediatesa de la preparació: el fas avui, i el pots vendre l'endemà. Aquesta immediatesa a l'hora de veure el resultat, el converteix en un producte perfecte des del punt de vista terapèutic.

La missió de l'empresa va ser, i continua sent-ho, donar feina a nois afectats per la patologia dual. Com es veu, la missió no diu res sobre el producte, el iogurt és simplement una excusa, una eina per donar-los la formació i la feina. Com diu Joan Maria Sala, «avui són iogurts, demà poden ser patates, i demà passat un altre producte. Aquí no hi ha cap lleialtat. Al contrari, si trobem un producte que ens acosti més a la nostra missió que els iogurts, el canviarem l'endemà mateix».

Que l'empresa havia de ser econòmicament sostenible era una evidència. Joan Maria Sala coneix moltes empreses socials que van començar amb bona voluntat i amb ganes d'ajudar, amb una gran experiència social, però amb molt poca experiència empresarial; en molts casos, no van acabar bé. El fundador valora molt les subvencions que ajuden a desenvolupar l'activitat social en les empreses, però les considera com un abonament agradable, i no l'únic mitjà per existir: «Nosaltres, per ser una empresa d'inserció, tenim ajuda de la Generalitat, però és solament una part petita de tot el pressupost. Volem ser econòmicament sostenibles, perquè això ens dona autonomia i independència. Si, a més, hi ha alguna subvenció, fantàstic, però no la necessitem per funcionar bé».

La visió de l'empresa a llarg termini és arribar a saturar les instal·lacions existents, adquirir una masia per convertir-la en un restaurant de menjar ecològic i de proximitat, i, a més, construir una residència per als joves més crònics perquè puguin viure i treballar al mateix centre, el Centre de Vida, que és com el volen anomenar.

Durant el funcionament de l'empresa han passat uns deu nois amb patologia dual, als quals se'ls ha donat suport des del servei social amb l'equip de metges, psicòlegs, psiquiatres, etc.

El perill de la patologia dual en els joves

Joan Maria Sala coneix la patologia dual de ben a prop, i sap perfectament quins són els desafiaments de les famílies i les seves necessitats en aquests casos. Per a ell, Delícies del Berguedà no és un negoci, sinó la solució a un problema molt personal.

La complexitat del problema rau en el fet que mai no se sap si et tocarà a tu o al teu amic. Apareix en consumir drogues lleugeres o fins i tot alcohol, i en comptes de tenir un bon mal de cap al matí, la persona pot desenvolupar un trastorn mental molt greu o l'addicció forta a l'alcohol i/o la droga. Normalment, el primer contacte amb aquestes substàncies passa durant un període complicat: l'adolescència, quan s'esdevé la separació psicològica entre els pares i fills, quan els joves passen per canvis fisiològics i psíquics profunds, quan ja no són un nen, però tampoc un adult. És un període difícil, tant per als pares com per als adolescents. És una època de provar-ho tot, a vegades arriscant la vida, i gairebé sempre rebutjant els consells o les prohibicions dels pares, perquè «què saben ells!», i perquè «tots els meus amics ho fan», per la qual cosa no pot ser gens greu.

Però la patologia dual és com una ruleta russa, mai se sap a qui tocarà desenvolupar el trastorn de salut mental, o una addicció forta a les substàncies estupefaents. I si aquestes situacions ocorren, els joves no són capaçs d'ajudar-se a ells mateixos i estan massa espantats per buscar ajuda. Els pares se senten culpables i avergonyits, i en comptes de demanar ajuda, es tanquen amb la por de ser jutjats, mal vistos i rebutjats per la societat. La sanitat pública tampoc no té una resposta fàcil a aquest problema, perquè la patologia dual és complicada, poc estudiada, i porta a una confusió entre la causa i l'efecte de l'addicció i/o el trastorn de salut mental provocats pel consum d'aquestes substàncies.

Hi ha diverses fundacions que ajuden els joves amb patologia dual a rehabilitar-se, a tornar a la normalitat, però una vegada acaba el programa i els joves surten al «món real», es troben rebutjats per la societat i el món laboral. Desafortunadament, això causa la recaiguda, i resulta ser un cercle viciós molt difícil de trencar.

Les empreses com Delícies del Berguedà trenquen aquest cercle proposant una continuació de tot l'esforç de les fundacions que cuiden els joves, una solució veritable i duradora al problema. I és el que ha atret la Fundació Horitzó, que va adquirir l'empresa a principis del 2020.

Inversors d'impacte: de caritat a rendibilitat

Durant el desembre del 2019 l'empresa va ser adquirida per la Fundació Horitzó, especialitzada en l'acompanyament de les persones amb trastorns de salut mental. La Fundació té un equip de terapeutes, psicòlegs i psiquiatres, així com diversos programes educatius, i actua en el territori del Berguedà. Tots aquests factors fan d'aquesta fundació un inversor perfecte per a l'empresa Delícies del Berguedà.

Per a la Fundació Horitzó, l'organització benèfica sense ànim de lucre que existeix gràcies a les donacions públiques i privades, l'adquisició de l'empresa social Delícies del Berguedà és un pas valent ja que canvia el sector en el qual la Fundació està acostumada a treballar. La motivació principal darrere d'aquesta decisió és augmentar l'impacte creat per la Fundació i donar feina a més persones amb trastorns de salut mental.

A més, l'empresa té uns socis inversors amb una participació minoritària que van entrar el 2015. Són accionistes que no tenen el poder de prendre decisions, però que hi aporten idees, consells, etc.

Els inversors de Delícies del Berguedà, de moment, no busquen l'escalabilitat del model a escala regional o nacional, ja que entenen la dificultat d'aquesta tasca. Al contrari, volen centrar-se a ajudar a la zona del Berguedà i fer créixer l'empresa per poder contractar més persones amb trastorns de salut mental.

Durant la primavera del 2020 l'empresa va passar una de les crisis més difícils en la seva història recent, causada per la Covid-19. Va ser un cop per a l'empresa, amb el 80% dels clients del sector HORECA. La Fundació Horitzó ha demostrat la seva màxima lleialtat a l'empresa, ajudant-la en campanyes de promoció per vendre tot el producte que quedava en estoc. El resultat va ser immediat: tot l'estoc va ser venut en tan sols dues setmanes entre la població de la zona.

La visió de la Fundació sembla estar totalment en línia amb la de l'empresa, entenent la dificultat de la tasca que compleix Delícies del Berguedà, i sense imposar cap control per aconseguir els resultats. Estan centrats en un creixement lent però estable, amb els objectius a llarg termini. La Fundació en pot aprendre molt, de l'empresa, perquè està entrant en un terreny que li és desconegut: l'activitat empresarial.

QÜESTIONS A RESOLDRE I PROPOSTA DE SOLUCIONS

1. Identifica els supòsits i els *outcomes* desitjats de la Fundació Horitzó. Identifica les activitats clau que la Fundació ha de dur a terme per arribar als *outcomes* desitjats.

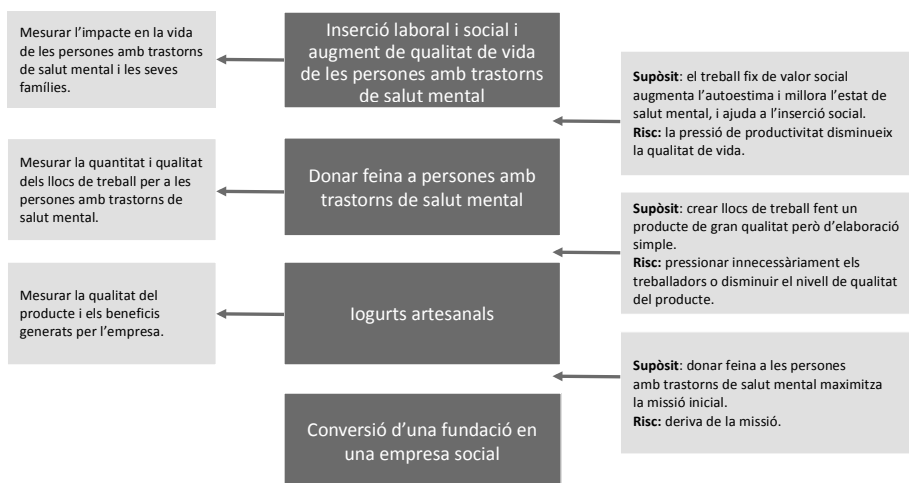
L'*outcome* desitjat de la Fundació és la inserció social de les persones joves amb trastorns de salut mental, dins el territori del Berguedà. És el que han estat fent durant més de trenta anys com a organització de caritat, acollint els joves amb trastorns de salut mental, desenvolupant diverses activitats i, fins i tot, oferint programes de formació. Tanmateix, es van adonar que l'activitat més eficaç i duradora per ajudar els joves a integrar-se a la societat va ser trobar una feina fixa, de valor social, que els ajudés a ser independents. El treball fix i de valor social, en el qual podrien cobrar un sou, en comptes de la subvenció, es podria obtenir si la Fundació integrava l'activitat econòmica al seu portafolis. Aleshores, el supòsit és si invertir en les empreses que s'ocupen de la inserció laboral de les persones amb trastorns de salut mental farà que la

Fundació tingui més èxit en la seva missió social. Les activitats relacionades amb aquests supòsits seran identificar les empreses que es troben en el territori del Berguedà i donar-los suport amb els recursos financers, el coneixement i l'experiència. Així, la Fundació purament benèfica es transforma en una empresa social.

- Quines podrien ser les conseqüències no desitjades en el procés d'integració del model de l'empresa social en una fundació? Fes recomanacions sobre com podria evitar-les, la Fundació.

Les conseqüències no desitjades podrien ser la deriva de la missió de la Fundació, convertint-se en una empresa que busca maximitzar el benefici financer i oblidant l'*outcome* inicial. D'altra banda, la Fundació podria enfocar-se massa en la missió social, perjudicant d'aquesta manera la sostenibilitat financera de l'empresa adquirida. Així, és important dur a terme el mesurament dels resultats, tant socials com econòmics, de l'empresa amb rigor i regularitat.

- A partir de les conclusions de les preguntes 1 i 2, dibuixa el mapa de la Teoria de Canvi de la Fundació Horitzó.



- Quins són els riscos associats a les empreses d'inserció laboral de les persones amb trastorns de salut mental? Com poden evitar o minimitzar els *outcomes* no desitjats, les empreses?

Els riscos per a l'empresa d'inserció laboral podrien ser les altes expectatives dels resultats econòmics, que posarien pressió innecessària als treballadors. En aquest cas, en comptes d'ajudar-los a integrar-se socialment, en disminuiria la qualitat de vida, i posaria en risc la seva salut mental. D'altra banda, l'empresa, enfocada en el component social de la missió, podria ignorar la qualitat del producte que es ven al client, la qual cosa faria disminuir les vendes i amenaçaria l'existència de l'empresa a llarg termini.

8. Preguntes d'autoavaluació

1. Com s'entén el terme *impacte social*?
2. Anomena, com a mínim, tres motius de les empreses socials per voler mesurar el seu compliment.
3. Què significa *capital pacient*?
4. Quines són les diferències de mesura del compliment entre una empresa convencional i una empresa social?
5. Què són els indicadors qualitatius i quantitatius d'impacte social?
6. Quines eines de mesurament de l'impacte social existeixen a escala nacional i internacional? Quines són les seves característiques principals?
7. En què consisteix la Teoria de Canvi? Dibuixa el model i aplica'l a una empresa social que coneguis bé.
8. Quins són els avantatges i inconvenients principals de la Teoria de Canvi?
9. Per què la Fundació Horitzó va adquirir l'empresa Delícies del Berguedà?
10. Com pot Delícies del Berguedà demostrar i quantificar el seu impacte per justificar millor les seves activitats?

9. Bibliografia

- ARENA, M.; AZZONE, G.; BENGIO, I. (2015). «Performance measurement for social enterprises». *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), pp. 649-672.
- BLASCO, J. L.; KING, A. (2017). «The road ahead: the KPMG survey of corporate responsibility reporting 2017». *Zurich: KPMG International*.

- DEFOURNY, J.; NYSENS, M. (2008). «Social enterprise in Europe: recent trends and developments». *Social enterprise journal*.
- GAYLE, D. (2018). «Timeline: Oxfam sexual exploitation scandal in Haiti». *The Guardian*.
- HERMAN, R. D.; RENZ, D. O. (1997). «Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness». *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 26(2), pp. 185-206.
- MAGOMEDOVA, N.; ROIG, L. C.; BASTIDA-VIALCANET, R. (2020). «La innovación aplicada a la financiación de las empresas de la economía social. El caso de las inversiones de impacto». *CIRIEC-España*, (98), pp. 127-151.
- ROBIN, S. (2010). «Herramientas de medición del impacto social». Recuperat de: http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/2/Herramientas%20de%20medici%C3%B3n%20del%20impacto%20social_M%C3%B3dulo1.pdf
- SEANOR, P.; MEATON, J. (2008). «Learning from failure, ambiguity and trust in social enterprise». *Social Enterprise Journal*.
- Theory of Change (2020). «Fiver Children's Foundation Theory of Change and Narrative». Recuperat de: https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/FiverChildrensFoundationTheoryofChangeandNarrative.pdf
- THOMPSON, J.; ALVY, G.; LEES, A. (2000). «Social entrepreneurship—a new look at the people and the potential». *Management decision*, vol. 38(5), pp. 328-338.

4

Règim intern i organització

JOAQUIM CASTAÑER CODINA
UPF Barcelona School of Management

OBJECTIUS:

Els principals objectius d'aquest capítol són els següents:

- Establir els principis generals bàsics del règim intern i l'organització de les entitats d'economia social.
 - Analitzar els principals documents d'organització interna de les entitats d'economia social: els estatuts i els reglaments de règim intern.
 - Exposar el règim jurídic dels òrgans que prenen decisions en les entitats de l'economia social.
-

1. Introducció

El correcte funcionament de les entitats d'economia social requereix que tinguin un règim intern i d'organització adequat a la seva mida, composició subjectiva, activitats que desenvolupen i, en general, a les especialitats que presenten.

Aquest règim intern i d'organització està configurat, en primer lloc, per la normativa que els és aplicable i que varia en funció del tipus

d'entitat d'economia social davant la qual ens trobem (per exemple, si és una cooperativa, una associació, una mutualitat, etc.). Però juntament amb aquesta normativa hi ha dos documents que tenen un paper fonamental a l'hora de fixar el règim organitzatiu, ja que adapten i complementen el que disposa la llei a les específiques necessitats de l'entitat d'economia social corresponent. Aquests documents són, d'una banda, els estatuts de l'entitat d'economia social i, de l'altra, el reglament de règim intern.

Dins del funcionament de les entitats d'economia social tenen un paper molt destacat els òrgans socials. És a través d'aquests òrgans que aquelles empreses prenen les seves decisions i les executen; així es permet l'exercici de la seva activitat i el compliment de la seva finalitat. Alguns d'aquests òrgans són d'existència generalment obligatòria, com ara l'assemblea general de socis i l'òrgan d'administració. D'altres, en canvi, només existeixen si l'entitat d'economia social vol tenir-los, per la qual cosa es coneixen com a òrgans voluntaris o potestatus.

Com ja hem apuntat abans, hem d'advertir que les organitzacions que formen part de l'economia social presenten diverses formes jurídiques. En concret, l'article 5 de la Llei estatal 5/2011, de 29 de març, d'Economia Social (d'àmbit estatal i caràcter bàsic), disposa que formen part de l'economia social:

- D'una banda, les cooperatives, les mutualitats, les fundacions i les associacions que duguin a terme una activitat econòmica, així com les societats laborals, les empreses d'inserció, els centres especials de treball, les confraries de pescadors, les societats agràries de transformació i les entitats singulars creades per normes específiques regides pels principis orientadors establerts per a aquest tipus d'empreses (i que es poden veure en l'article 4 d'aquesta mateixa llei).
- D'altra banda, també poden formar part de l'economia social aquelles entitats que realitzin una activitat econòmica i empresarial, que funcionin d'acord amb els principis assenyalats i que siguin incloses en el catàleg d'entitats de l'economia social elaborat, actualment, pel Ministeri de Treball i Economia Social. Per a més informació sobre la dificultat de determinar el perímetre de les entitats d'economia social, es pot llegir Fajardo (2018).

La majoria d'aquestes formes jurídiques tenen la seva pròpia regulació específica (per exemple, cooperatives, associacions, fundacions, societats laborals, societats agràries de transformació, etc.), i, moltes vegades, aquestes normes presenten notables diferències entre elles pel que fa al règim intern i l'organització, tot i els principis orientadors comuns que, en principi, comparteixen. A més, hi ha un segon element que suma complexitat a la tasca de destil·lar un règim jurídic comú a totes aquestes organitzacions. Es tracta del fet que les comunitats autònomes, entre les quals hi ha Catalunya, han assumit competències per regular algunes de les entitats d'economia social (per exemple, cooperatives, associacions o fundacions).

Creiem que aquesta pluralitat, diversitat i heterogeneïtat normativa fa necessari, per tal d'aconseguir una mínima claredat, restringir l'exposició a aquelles formes jurídiques de l'economia social que són regulades per la Generalitat de Catalunya i, més concretament, a les que tenen més presència en la nostra vida social i econòmica, és a dir, les cooperatives, les associacions i les fundacions. Això vol dir que ens centrarem en les normes catalanes que regulen aquests tres tipus d'entitats (bàsicament, la Llei 12/2015, de 9 de juliol, de cooperatives [en endavant: LCCat] i la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi Civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques [en endavant: CCCat]) per extreure'n les notes comunes pel que fa al seu règim intern i d'organització, sense perjudici de referir-nos a alguna altra de les formes de l'economia social quan sigui convenient.

2. Els estatuts de les entitats d'economia social

2.1. Significació dels estatuts

Els estatuts socials són una peça fonamental en el funcionament de les entitats d'economia social. Es tracta d'un document que, respectant la normativa aplicable, fixa els elements bàsics de la identitat de cada empresa social (per exemple, el nom, domicili o àmbit territorial) i adapta les seves regles de funcionament a les necessitats i/o conveniències dels socis d'aquesta empresa.

Per tal de destacar aquesta rellevància, n'hi ha prou amb reproduir aquest extracte de la doctrina de la Direcció General dels Registres i del Notariat (que hem optat per deixar en la seva versió original

castellana), que emfatitza el caràcter normatiu i imperatiu dels estatuts socials:

«[L]os estatutos son la norma orgánica a la que debe sujetarse la vida corporativa de la sociedad durante toda su existencia, siendo su finalidad fundamental la de establecer las reglas necesarias para el funcionamiento corporativo de la sociedad. En este sentido se ha dicho que los estatutos son la “carta magna” o régimen constitucional y de funcionamiento de la sociedad, que afecta a la sociedad como corporación, y cuya finalidad es regular dicho funcionamiento interno, con preferencia sobre las normas legales no imperativas o dispositivas. [...] Por ello, [...] sin desconocer su origen y carácter contractual, puede decirse que los estatutos, sin ser verdadero derecho objetivo, constituyen derecho interno de la corporación. En consecuencia, en atención a su doble carácter, contractual y normativo, su interpretación debe hacerse teniendo en cuenta las normas sobre interpretación de los contratos, pero sin excluir absolutamente las reglas sobre la hermenéutica de las leyes».

L'extracte que reproduïm es pot llegir a la Resolució de la Direcció General dels Registres i del Notariat de 19 de gener de 2017 (publicada al BOE núm. 32, de 7 de febrer de 2017), però un d'igual o similar podem trobar-lo en moltes altres resolucions d'aquesta institució. Tot i que aquestes resolucions normalment fan referència a una societat de capital (anònima o limitada), les afirmacions que deriven de l'extracte reproduït són perfectament extrapolables a totes les persones jurídiques en general i a les entitats d'economia social en particular.

Tots els socis d'una entitat d'economia social, fundadors i nousvinguts, queden sotmesos al que diuen els seus estatuts i, per tant, es veuen obligats a complir-los, sense perjudici de la possibilitat que tenen de qüestionar-ne judicialment la validesa o de deixar de ser socis de l'entitat. En conseqüència, és molt important que coneguin bé el seu contingut, de la mateixa manera que és fonamental que dissenyin correctament aquest contingut i sàpiguen com i quan es pot modificar. Fixar unes regles adequades en els estatuts és fonamental per tal d'evitar problemes en el funcionament de l'empresa d'economia social.

2.2. Contingut dels estatuts

Als estatuts de les empreses d'economia social hi podem trobar bàsicament tres tipus de continguts.

- Contingut mínim legalment obligatori.
- Pactes o clàusules addicionals que els socis desitgin incloure-hi.
- Reproducció de continguts o preceptes legals.

2.2.1. *Contingut mínim legalment obligatori*

El legislador estableix una sèrie de mencions que els estatuts de l'empresa d'economia social necessàriament han d'incloure. A la vegada, aquestes mencions es poden dividir en dos grups: d'una banda, aquelles mencions exigides en tots els casos i que, per tant, apareixen en tots els estatuts (per exemple, la denominació, el domicili, l'activitat, etc.). Aquestes mencions són aquelles que, en el seu conjunt, conformen la identitat essencial d'una empresa d'economia social concreta i la distingeixen de les altres empreses, siguin o no d'economia social.

D'altra banda, trobem les mencions que només són exigibles quan es regula una determinada figura o institució dins dels estatuts. En aquest cas, la previsió d'aquesta figura o institució és voluntària per part de l'empresa d'economia social, però si s'opta per incloure-la, els estatuts hauran d'afegir els paràmetres o les regles que hi imposa la normativa.

Vegem un exemple del que hem dit pel que fa a les cooperatives catalanes. L'article 16 LCCat porta l'expressiu títol de «Contingut mínim dels estatuts socials» i, en el seu apartat primer, estableix que «els estatuts que han de regir el funcionament de la cooperativa han de fer constar, com a mínim, els elements» que relaciona a continuació. S'hi inclouen aspectes de tanta rellevància com la denominació de la societat, el domicili i l'objecte social, els requisits per a l'admissió i baixa dels socis, les normes de disciplina social, el capital social de la cooperativa i l'aportació obligatòria mínima per ser-ne soci o, entre d'altres, els criteris d'aplicació dels resultats.

En canvi, la cooperativa catalana pot decidir si té o no la figura dels interventors de comptes. Si decideix tenir-los, els estatuts de la cooperativa hauran de preveure-ho (article 65.1 LCCat), i només en aquest cas la previsió haurà d'anar acompanyada d'una regulació estatutària mínima

que inclourà necessàriament, per exemple, el nombre d'interventors i la durada de llur mandat (article 65.2 LCCat).

2.2.2. Pactes o clàusules addicionals

A més del contingut mínim obligatori, els estatuts poden incloure tots els pactes i clàusules que els socis creguin convenient, sempre que no contravinquin normes imperatives ni contradiguin els principis reguladors del tipus concret d'empresa social escollit.

Aquí podem trobar un altre cop dos grans tipus de clàusules. En primer lloc, aquelles que alteren el règim legal dispositiu. És a dir, que modifiquen la regulació legal en aquells punts que la mateixa llei permet canviar, quan els socis considerin convenient o necessari no seguir aquella regulació. Un exemple clar d'això el trobem a l'article 55.1 LCCat, en el qual s'estableix la regla general segons la qual les persones que formen part del consell rector de la cooperativa han de tenir la condició de soci, «llevat que els estatuts socials hagin previst l'existència de membres que no siguin socis», els quals en cap cas poden superar en nombre la quarta part del total de membres del consell rector. Per tant, si es vol que una cooperativa pugui nomenar com a administradors persones no sòcies —amb els límits quantitius previstos—, s'haurà de fer constar així en els seus estatuts. En aquest cas, estem modificant de manera voluntària una norma dispositiva, és a dir, que la mateixa norma ens permet canviar. Val a dir que hi ha un bon nombre de normes dispositives en la regulació de les entitats d'economia social. Tot i que també cal dir que hi ha un elevat nombre de normes que són imperatives i que, per tant, no podran ser modificades, sota pena de nul·litat de la clàusula dels estatuts que així ho faci. Naturalment, aquesta clàusula il·legal no podrà ser inscrita en el Registre corresponent.

I, en segon lloc, trobem aquelles clàusules que regulen aspectes o qüestions sobre els quals la normativa no té cap previsió supletòria, encara que pugui contemplar-ne la inclusió en els estatuts. Així passa, per exemple, en l'article 44.2 LCCat, que disposa que els estatuts poden obligar la cooperativa a gestionar un sistema d'alerta als socis en relació amb els anuncis de convocatòria inserits en el web corporatiu. Aquí no estem modificant una norma dispositiva ni el legislador estableix cap regla més enllà de reconèixer expressament aquella possibilitat. En aquest àmbit, es

fa efectiu el principi d'autonomia de la voluntat o d'autoregulació de les empreses d'economia social.

Ara bé, com ja hem esmentat, aquestes clàusules addicionals tenen un doble límit. D'una banda, no poden vulnerar normes imperatives, és a dir, els socis no poden incloure en els estatuts clàusules que modifiquin disposicions legals o reglamentàries que siguin de compliment obligatori (vegeu, per exemple, la Sentència de la Sala Primera del Tribunal Suprem de 3 de febrer de 1986 [ECLI:ES:TS:1986:398], que sosté que les normes estatutàries no poden prevaler sobre les disposicions reglamentàries imperatives). Com hem vist, aquesta prohibició no s'aplica quan es tracta de canviar una norma dispositiva, dintre dels límits que contempla aquesta mateixa norma.

D'altra banda, les clàusules estatutàries no poden contradir els anomenats principis que configuren el tipus social concret de què es tracti (per exemple, una cooperativa, una associació, una fundació, etc.). Aquí la dificultat principal és determinar quins són aquests principis, donat que la llei no acostuma a especificar-los o detallar-los. Tanmateix, en algunes formes socials s'ha arribat a un cert consens sobre quins són els seus principis configuradors. És el cas, un cop més, de les cooperatives, en què es considera que aquesta funció és acomplerta pels principis cooperatius adoptats per l'Aliança Cooperativa Internacional (ACI) —en aquest sentit, convé consultar Alfonso (2015). D'aquesta manera, la Sentència de la Sala Contenciosa Administrativa del Tribunal Suprem de 25 de gener de 2000 [ECLI:ES:TS:2000:372] refusa la clàusula dels estatuts que exigeix, per ser soci d'una cooperativa, un aval per la quantitat que el consell rector consideri suficient. El Tribunal considera que és un requisit d'admissió que no té punts de referència objectius i que infringeix el principi d'igualtat de tracte.

Aquest doble límit a què es veuen sotmeses les clàusules estatutàries es veu clarament reflectit a la Sentència de la Sala Civil i Penal del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya de 24 de juliol de 2017 (ECLI:ES:TSJCAT:2017:5927), en què s'indica que el principi d'autoregulació és consubstancial a l'ordenació de les cooperatives —tot i que el mateix es pot dir de la resta d'empreses socials—, encara que s'han de complir els principis cooperatius —o, de manera més general, els principis propis de l'empresa de què es tracti— i respectar les normes imperatives o prohibitives.

2.2.3. Reproducció de preceptes legals

Al marge del contingut mínim legalment obligatori i dels altres pactes que els socis considerin adient establir-hi, és freqüent trobar clàusules dels estatuts que es limiten a reproduir preceptes legals de manera literal. Val a dir que aquesta reiteració del que diu la llei és tan acceptable com innecessària, donada la indiscutible aplicació dels preceptes legals tant si es recullen com si no en els estatuts.

Hi ha, no obstant això, una excepció. Es tracta d'aquells casos en què els socis decideixen complimentar certes mencions obligatòries dels estatuts acollint-se al que diu la normativa, sense introduir-hi canvis (per exemple, reproduint els criteris d'aplicació dels resultats o el règim d'adopció d'acords per l'assemblea general que contempla la llei). En aquest cas, en tractar-se de mencions obligatòries, és necessari que vinguin previstes als estatuts, encara que sigui a través de la simple reiteració de normes legals.

D'altra banda, cal tenir en compte que si es pren un acord que contravé una disposició estatutària que reproduceix la llei, aquest acord podrà ser impugnat com a nul per contrari a la llei, i no només com a acord anul·lable per vulnerar els estatuts socials (vegeu, en aquest sentit, la Sentència de la Sala Primera del Tribunal Suprem 216/2000, de 9 de març [ECLI:ES:TS:2000:1897]). Aquest fet té rellevància si tenim en compte que la legitimació per impugnar els acords nuls és més àmplia i que el termini d'impugnació és més extens que per als acords merament anul·lables (vegeu, per exemple, els articles 312-11 i 312-12 CCCat o també l'article 52 LCCat, i, per a més detall, *infra* apartat 4.4.6).

2.3. Publicitat dels estatuts socials

Els estatuts de l'entitat d'economia social s'han d'incorporar a la seva escriptura pública de constitució (per exemple, en el cas de les cooperatives: vegeu l'article 11.1 LCCat), carta fundacional [per exemple, en les fundacions: vegeu l'article 331-4.1.c) CCCat] o, en general, a l'acord o document de constitució de l'empresa social [vegeu, per exemple, l'article 321-3.d) CCCat, en el cas de les associacions].

Així mateix, els estatuts han de constar en el registre en què estigui inscrita l'entitat d'economia social [article 11.1 LCCat i, en general, per a

qualsevol persona jurídica sotmesa a inscripció en un registre de la Generalitat, article 315-2.1.a) CCCat], i partint de la base que aquests registres són públics (article 315-1 CCCat), això vol dir que qualsevol persona interessada podrà tenir accés i coneixement del contingut dels estatuts a través dels mecanismes legalment establerts (per exemple, certificació registral o nota simple informativa: vegeu l'article 315-8 CCCat). Fins i tot hi ha algunes empreses socials que han decidit incorporar els estatuts al seu web, tot i que volem advertir que en l'estat actual de la nostra legislació, aquesta forma de publicitat no és obligatòria.

El que sí que s'estableix en algunes normes és el dret dels socis a obtenir una còpia dels estatuts [vegeu l'article 39.2.a) LCCat, que pel que fa a les cooperatives reconeix aquest dret en «tot soci» i «en tot moment», si bé segons l'article 40.1 LCCat el consell rector pot denegar-ne la informació si la petició del soci suposa una obstrucció reiterada o un abús manifest]. El reconeixement d'aquest dret als socis és coherent amb el fet que tots ells, tant fundadors com nouvinguts, queden plenament sotmesos al que disposen els estatuts, encara que al·leguin que en el moment d'incorporar-se a la cooperativa no en van tenir coneixement o, fins i tot, que van votar en contra de la seva aprovació o de la seva modificació. Això es diu sense perjudici de la possibilitat que té el soci dissident d'impugnar aquests acords que aproven o modifiquen els estatuts (per exemple, articles 52 LCCat i 312-11 CCCat) o del dret a donar-se de baixa justificada de l'empresa social davant de determinats canvis en els mateixos estatuts [especialment, en el cas de les cooperatives: vegeu els articles 31.4.b), 95 o 100.8 LCCat].

2.4. Modificació dels estatuts socials

Els estatuts no són immutables, sinó que els socis poden decidir-ne la modificació, una o més vegades, al llarg de la vida de l'empresa d'economia social. Tanmateix, aquesta modificació acostuma a estar sotmesa a uns requisits formals estrictes que tenen com a finalitat que el soci sigui plenament conscient dels canvis que es produiran en la norma fonamental d'autoregulació del funcionament de l'empresa.

Més concretament, podríem dir que les modificacions estatutàries de les entitats d'economia social queden sotmeses, de manera general, a quatre grans requisits.

1. La introducció de canvis en els estatuts sol ser competència de l'assemblea general de socis, en consonància amb el fet que estem modificant les regles bàsiques de funcionament de l'empresa que els mateixos socis en el seu dia van aprovar. Així ho estableix clarament la normativa: vegeu, entre d'altres, l'article 43.2.c) LCCat, per a les cooperatives, o l'article 322-2.c) CCCat per a les associacions. Emperò s'ha d'advertir que algunes modificacions concretes dels estatuts poden ser atribuïdes a l'òrgan d'administració sense que, per tant, sigui necessari l'acord de l'assemblea general (vegeu, per exemple, l'article 89 LCCat, que estableix que el consell rector és competent per decidir el canvi de domicili social de la cooperativa dins del mateix terme municipal). I, d'altra banda, és evident que aquesta regla no és aplicable a les entitats d'economia social que no tenen una base social formada per socis, com passa amb les fundacions. En aquestes, la competència per modificar els estatuts correspon al patronat de la fundació i, a més, el canvi es condiona expressament al fet que convingui a l'interès de la fundació i es tingui en compte la voluntat dels fundadors (article 335-1 CCCat), de manera que si la modificació s'aparta de la voluntat dels fundadors serà necessari, a més, que sigui aprovada pel protectorat de la fundació (article 335-2 CCCat).
2. La majoria necessària per aprovar el canvi de redacció dels estatuts acostuma a ser una majoria reforçada, és a dir, la llei tracta aquesta modificació com un acord extraordinari que, per la seva especial rellevància, requereix que hi voti a favor un nombre o percentatge de socis qualificat. Això s'aprecia clarament en el cas de les cooperatives, en què s'exigeix el vot favorable d'almenys les dues terceres parts dels vots socials que assisteixen a l'assemblea (article 89 LCCat). Ara bé, aquí també hi ha variacions en algunes de les empreses socials. Així, en el cas de les associacions, la modificació dels estatuts només necessita la majoria reforçada de l'assemblea quan els mateixos estatuts així ho disposin; si no, n'hi haurà prou amb la majoria ordinària d'adopció d'acords (vegeu els articles 322-8 i 324-2 CCCat).
3. Donada la transcendència que té la modificació dels estatuts socials, és necessari que els socis prenguin la decisió adequadament informats, tant sobre el mateix acord a adoptar (per exemple, quina serà la nova redacció dels estatuts que es proposa) com sobre les

causes que motiven el canvi i les conseqüències que tindrà. Per això mateix, aquest és un principi que s'ha de considerar aplicable al marge de si la llei reconeix o no expressament aquest dret d'informació dels socis [vegeu amb aquest reconeixement, per exemple, l'article 39.2.a) LCCat, pel que fa a les cooperatives, o l'article 324-2.1 CCCat, pel que fa a les associacions]. D'acord amb aquest principi, és sempre necessari que, a la convocatòria de l'assemblea cridada a modificar els estatuts, s'expressin amb claredat els articles o clàusules que es pretén modificar, afegir o suprimir (vegeu l'article 324-2.1 CCCat, per a les associacions, tot i que la regla és extrapolable a la resta d'entitats d'economia social de base associativa). D'altra banda, l'òrgan d'administració hauria de valorar la conveniència de redactar i posar a disposició dels socis, amb caràcter previ a l'assemblea, un informe explicant les raons de la modificació d'estatuts proposada i l'impacte que tindrà en el funcionament de l'empresa social i, en particular, en els drets i les obligacions dels seus socis. I sembla evident que s'ha de reconèixer el dret dels socis a rebre una còpia dels nous estatuts una vegada aprovada la seva modificació [tal com disposa l'article 39.2.a) LCCat, per a les cooperatives, igualment establint una regla que hem de considerar defensable per a qualsevol empresa social de base associativa].

4. Finalment, és regla general que les modificacions d'estatuts s'hagin de fer constar en escriptura pública i inscriure-les al Registre (o Registres) on l'entitat d'economia social es trobi inscrita. El caràcter de peça bàsica per al funcionament de la societat que tenen els estatuts fa que hagin de constar, degudament actualitzats, a la fulla registral de l'empresa. Això s'aconsegueix imposant que tota modificació estatutària, per minsa que sigui, hagi de ser inscrita en el Registre. Aquesta és una constant de la nostra normativa. Així, s'estableix amb caràcter general que a la fulla registral de cada persona jurídica s'hi han d'inscriure els actes de modificació d'estatuts [article 315.2.b) CCat] i, de manera més concreta, aquesta obligació es reitera per a pràcticament cada tipus d'empresa social. En són un clar exemple l'article 18.1.c) LCCat, que disposa que la modificació d'estatuts d'una cooperativa és un acte d'inscripció obligatòria» que «ha de constar en els fulls oberts a cada societat» en el Registre de Cooperatives, o l'article 324-2 CCCat, segons el qual la modificació d'estatuts d'una associació «s'ha d'inscriure

en el Registre d'Associacions» (article 324-2 CCCat). És més, en alguns casos la inscripció és constitutiva, de manera que la modificació dels estatuts no guanya eficàcia fins que s'ha produït (vegeu l'article 21.1 LCCat, pel que fa les cooperatives, i sobre el significat d'aquesta inscripció, la Sentència de la Sala Civil del Tribunal Suprem 232/2009, de 6 d'abril [ECLI:ES:TS:2009:1643]). Cal aclarir, finalment, que tot i que el requisit de l'escriptura pública és la regla general [per exemple, article 19.b) del Reglament del Registre de Cooperatives de Catalunya, per a aquest tipus d'empresa social, i l'article 335-1.2 CCCat, per a les fundacions], també hi trobem alguna excepció, com les associacions, que per inscriure la modificació d'estatuts només han de presentar un certificat de l'acord de modificació acompanyat d'un exemplar de la versió actualitzada dels estatuts, ambdós signats pel secretari, amb el vistiplau del president de l'associació (article 5 del Reglament del Registre d'Associacions de Catalunya).

3. Altres normes i documents d'autoregulació

3.1. Instruments d'autoregulació

Tot i que els estatuts són la peça més essencial —i, de fet, l'única necessària— per a l'autoregulació de les entitats d'economia social, el cert és que dins d'aquestes empreses també podem trobar-hi altres instruments d'autoregulació que, jeràrquicament, es troben un graó per sota dels estatuts.

El més important d'aquests altres instruments és, sens dubte, l'anomenat reglament de règim intern, al qual dediquem una breu explicació en el següent apartat. Però al marge d'aquest reglament, és possible —tot i que gens habitual— que l'empresa d'economia social elabori i aprovi certs documents autoreguladors més específics, com ara un reglament de funcionament de l'assemblea general o un reglament de funcionament de l'òrgan d'administració.

En qualsevol cas, cal remarcar tres característiques que comparteixen tots aquests instruments d'autoregulació, inclòs el reglament de règim intern. En primer lloc, inclouen regles de tercer nivell, ja que estan per darrere del que disposa la llei i del que s'estableix als estatuts. En segon terme, serveixen essencialment per desenvolupar certes previsions legals i,

sobretot, determinades disposicions estatutàries. Finalment, és evident que no poden contradir el que disposen els estatuts ni recollir aquells continguts que necessàriament s'han d'incloure en aquests últims.

3.2. El reglament de règim intern

El reglament de règim intern és un document que acostuma a ser d'elaboració voluntària i que fixa normes de funcionament o d'organització que són complementàries a les que s'han previst en els estatuts de l'entitat d'economia social.

En alguns tipus d'empreses socials, aquest reglament està expressament previst en la seva normativa. És el cas, especialment, de les cooperatives, en què l'article 16.2 LCCat permet que els estatuts puguin ser desenvolupats per reglaments de règim intern aprovats per l'assemblea, i l'article 2.f) LCCat defineix aquests últims com les normes de funcionament intern o organització funcional de la cooperativa, de caràcter potestatiu i que no requereixen d'escriptura pública ni d'inscripció registral.

D'aquests dos preceptes en podem extreure els trets bàsics dels reglaments de règim intern, que es poden considerar aplicables a totes les entitats d'economia social:

- El reglament de règim intern és d'elaboració voluntària, tot i que la seva existència pot ser imposada pels estatuts socials.
- És habitual que inclogui regles internes de l'empresa (per exemple, organitzatives, funcionals, laborals, etc.) que desenvolupen el que diuen els estatuts en matèries molt diverses (per exemple, procés electoral de càrrecs, règim laboral dels socis de treball, tipificació de faltes lleus, etc.). Per a una explicació més completa del possible contingut del reglament de règim intern, es pot llegir Senent (2005).
- El seu procés d'elaboració, aprovació i modificació sol ser menys formal que en el cas dels estatuts. Tot i això, cal que sigui votat en assemblea general, i fins i tot de vegades s'exigeix que s'aprovi o es modifiqui per majoria reforçada (vegeu l'article 47.2 LCCat, que requereix el vot mínim favorable de les dues terceres parts dels vots dels assistents a l'assemblea de la cooperativa).
- En consonància amb aquesta menor formalitat, no s'exigeix que el reglament de règim intern sigui inscrit a la fulla registral de l'entitat

d'economia social, i per tant tampoc no caldrà que consti en escriptura pública notarial.

Tal com passa amb els estatuts, els socis queden sotmesos a les regles que estableix el reglament de règim intern, sense perjudici de la possibilitat d'impugnar l'acord de l'assemblea general d'aprovació o modificació, si consideren que és contrari a la llei, contravé els estatuts o lesiona els interessos de la cooperativa en benefici de socis o de tercers (vegeu, per exemple, els articles 312-10.1 CCCat i 52.1 LCCat).

4. Òrgans de les empreses socials

4.1. Òrgans necessaris i òrgans voluntaris

Les persones jurídiques, en general, i les que integren entitats d'economia social, en particular, actuen a través dels seus òrgans socials. Com diu l'article 312-1 CCCat, les persones jurídiques «formen llur voluntat per mitjà de decisions o acords adoptats pels òrgans legitimats a aquest efecte».

Els òrgans de les entitats d'economia social es poden dividir en obligatoris i voluntaris. Per regla general, els dos òrgans necessaris que fan funcionar aquestes entitats són, d'una banda, l'assemblea de socis i, de l'altra, l'òrgan de govern o d'administració. Cal advertir, però, que les fundacions catalanes no segueixen aquest esquema general; donat que no tenen socis (i, per tant, no tenen assemblea general), l'òrgan de govern rep el nom de patronat i queden subjectes al control públic de la Generalitat de Catalunya a través de la figura del protectorat (vegeu, en especial, els articles 331-1, 332-1 i 336-1 CCCat).

Juntament amb els òrgans necessaris, la regla general és que les entitats d'economia social poden tenir, si així ho desitgen, altres òrgans socials, sempre que no se'ls atribueixin les competències que el legislador confereix en exclusiva a l'assemblea general o a l'òrgan d'administració (vegeu, en particular, l'article 42.2 LCCat). El més important és l'òrgan de fiscalització interna (conegut en alguns àmbits com a òrgan d'intervenció), que té com a funcions principals el control intern i, quan no hi ha auditoria externa, la revisió dels comptes anuals de l'entitat d'economia social. Però també n'hi ha d'altres, com per exemple el comitè de recursos (propi de les societats cooperatives) o l'òrgan potestatiu de control de

la prevenció de la responsabilitat penal de l'entitat. Com més gran sigui aquesta empresa, més probabilitats hi ha que s'hagin creat òrgans voluntaris, fins al punt que a partir de certes dimensions algun d'ells pot esdevenir fins i tot obligatori.

Val a dir que els òrgans de les entitats d'economia social es regiran, en tot allò no previst legalment, pels seus estatuts i, si en tenen, per les regles de règim intern o per les que els mateixos òrgans hagin establert per tal de regular el seu funcionament (principi d'autonomia organitzativa, reconegut a l'article 312-2.1 CCCat). De fet, segons aquest mateix precepte legal, els estatuts socials han de determinar la composició i les funcions dels òrgans necessaris de les persones jurídiques, sempre dins del marc que en el seu cas estableixi la seva normativa reguladora (per exemple, si es tracta d'una cooperativa, dins de les possibilitats que ofereix la Llei de Cooperatives de Catalunya i les disposicions que la desenvolupen).

A partir d'aquestes breus notes generals introductòries, ens centrarem a exposar l'organització i el funcionament dels òrgans generalment obligatoris de les empreses socials, és a dir, l'assemblea de socis i l'òrgan d'administració. Començarem per explicar algunes notes generals de cadascun d'aquests òrgans, per després abordar el procés de presa de decisions des de la seva habitual configuració com a òrgans col·legiats.

4.2. Assemblea general de socis

L'assemblea de socis se sol qualificar com l'òrgan suprem d'expressió de la voluntat de la persona jurídica (vegeu en aquest sentit la Sentència de la Sala Civil del Tribunal Suprem de 26 de gener de 1983 [RJ 1983\389]). En l'assemblea, els socis de l'entitat d'economia social decideixen, normalment per majoria, els assumptes que es consideren inherents a la seva propietat. Els acords que pren són obligatoris per a tots els socis, amb independència del que van votar, sense perjudici de la possibilitat d'impugnar l'acord i de donar-se de baixa justificada de l'empresa si la llei o els estatuts els ho permeten.

L'assemblea té atribuïda, per llei, la competència exclusiva i excloent per prendre certs acords o decisions, entre els quals destaquen l'aprovació dels comptes de l'entitat d'economia social i la distribució dels resultats de l'exercici, el nomenament de les persones que han d'administrar-la, i la modificació dels seus estatuts socials i del reglament de règim intern. Si

fem una anàlisi d'aquestes competències, podem observar que l'assemblea decideix sobre aquelles qüestions relacionades amb la propietat de la persona jurídica que, precisament, correspon als seus socis. Per aquest motiu, també li correspon fixar la política general que seguirà l'entitat d'economia social. Les competències mínimes que li atribueix la llei poden ser ampliades pels estatuts socials (vegeu, per exemple, l'article 43.2 LCCat), tot i que en la pràctica aquesta extensió competencial no sol ser freqüent.

De l'assemblea de socis, se'n poden predicar diverses característiques generals bàsiques:

- És un òrgan no permanent, ja que per regla general només té l'obligació legal de reunir-se una vegada a l'any, per tal d'aprovar els comptes i la gestió social de l'entitat (assemblea que, precisament per aquesta obligatorietat i periodicitat, s'anomena ordinària, i que normalment s'ha de celebrar dins dels sis mesos següents al tancament de l'exercici econòmic). Tanmateix, l'assemblea es pot reunir tantes vegades com es consideri necessari o convenient, i en aquest cas parlem d'assemblees extraordinàries (vegeu, per exemple, els articles 43.5 LCCat o 322-3 CCCat).
- És un òrgan deliberant, és a dir, que pren acords. Com hem vist, hi ha una sèrie d'assumptes que la llei reserva a la competència exclusiva de l'assemblea i en què, per tant, és necessari el seu acord. La presa d'acords es fa per majoria. En el cas de les entitats d'economia social, aquesta majoria acostuma a ser de persones (una persona, un vot), sense tenir en compte el grau de participació del soci en el capital de l'entitat o en la seva activitat econòmica o productiva (vegeu els articles 48.1 LCCat i 322-7 CCCat). Tanmateix, hi ha algunes excepcions a aquesta regla que diu que cada persona té un vot, com, per exemple, la possibilitat que tenen algunes cooperatives d'establir vot plural d'acord amb l'activitat que el soci fa en relació amb la societat (vegeu, en general, l'article 48 LCCat), o l'opció de les associacions d'interès públic de fixar vot ponderat basat en la representativitat dels associats o altres criteris objectius (article 322-7.2 CCCat).
- És un òrgan no executiu. L'assemblea pren decisions però no les executa. L'encarregat de complir o portar a la pràctica els acords que pren l'assemblea general és l'òrgan d'administració de l'entitat d'economia social, ja sigui directament o a través de la delegació de facultats o l'atorgament de poders. Aquest caràcter no executiu té una altra

conseqüència rellevant: la responsabilitat per les decisions que adopta l'assemblea recau sobre els administradors, en tant que subjectes que els executen, i no sobre la mateixa assemblea que les pren. En aquest sentit, s'afirma que l'assemblea és un òrgan no responsable.

Finalment, direm que tot i que se segueix pensant en l'assemblea com la reunió física dels socis en un mateix lloc, avui en dia és freqüent que les normes que la regulen contemplin, si més no pel que fa a alguns tipus d'entitats d'economia social, la possibilitat que els estatuts prevegin mecanismes per a la reunió per videoconferència o altres mitjans de comunicació a distància (vegeu, per exemple, amb caràcter general, l'article 312-5.2 CCCat i, concretament per a les cooperatives, l'article 46.3 LCCat). Fins i tot s'estableix que els estatuts puguin preveure l'adopció d'acords sense reunió (vegeu l'article 312-7 CCCat, dins de les disposicions generals aplicables a les persones jurídiques sotmeses al seu àmbit d'aplicació). Aquesta tendència s'incrementà exponencialment com a conseqüència de la crisi sanitària derivada de la Covid-19, donat que, entre les mesures temporals preses pel Govern espanyol durant l'estat d'alarma, hi havia la següent norma:

«Encara que els estatuts no ho hagin previst, durant el període d'alarma, les juntes o assemblees d'associats o de socis es poden dur a terme per vídeo o per conferència telefònica múltiple sempre que totes les persones que tinguin dret d'assistència o les qui les representin disposin dels mitjans necessaris, el secretari de l'òrgan en reconegui la identitat, i així ho expressi en l'acta, que ha de trametre immediatament a las adreces de correu electrònic» (article 40.1, paràgraf segon, del Reial decret-llei 8/2020, de 17 de març, de mesures urgents extraordinàries per fer front a l'impacte econòmic i social de la Covid-19, modificat pel Reial decret-llei 11/2020, de 31 de març, pel qual s'adopten mesures urgents complementàries en l'àmbit social i econòmic per fer front a la Covid-19).

4.3. Òrgan d'administració

Tota entitat d'economia social ha de disposar d'un òrgan d'administració que, tanmateix, pot rebre diversos noms depenent de la forma social que

adopti aquesta entitat (per exemple, consell rector a les cooperatives, junta de govern o junta directiva a les associacions, patronat a les fundacions, etc.).

En termes generals, aquest òrgan té dues grans funcions:

- El govern o administració de l'entitat d'economia social (competència interna). Aquesta funció inclou el control permanent i directe de les persones que tenen poders generals per actuar en nom de l'entitat (per exemple, el director general o gerent), així com establir les directrius generals d'actuació de l'entitat, d'acord amb la política fixada per l'assemblea general (vegeu l'article 53.2 LCCat).
- La representació de l'entitat d'economia social (competència externa), és a dir, la facultat d'executar o de dur a la pràctica les decisions que pren l'assemblea general o el mateix òrgan d'administració de la cooperativa (per exemple, signant contractes amb tercers, atorgant poders, etc.). Aquesta representació rep el nom de representació orgànica.

Aquesta representació de l'entitat d'economia social se sol fer efectiva a través del president de l'òrgan d'administració o de la persona que eventualment el substitueixi (vegeu els articles 312-13 CCCat i 54 CCCat, així com la Sentència de la Sala Civil del Tribunal Suprem de 31 de desembre de 1994 [ECLI:ES:TS:1994:19510]). Tanmateix, cal afegir tres possibilitats diferents de dur a terme l'esmentada representació. En primer lloc, els estatuts poden atribuir la representació a altres membres de l'òrgan d'administració, ja sigui de manera individual o conjunta i especificant les facultats que se'ls confereixen (vegeu els articles 312-12 CCCat i 56.5 LCCat). En segon terme, l'òrgan d'administració pot delegar facultats en algun o alguns dels seus membres, tenint en compte que l'objecte de la delegació sol ser l'activitat ordinària de l'entitat i que, en qualsevol cas, hi ha certes facultats que són indelegables (vegeu l'article 54 LCCat). I, en tercer lloc, l'òrgan de govern pot nomenar apoderats generals o especials, amb funcions mancomunades o solidàries, i que no és necessari que siguin membres d'aquell òrgan (vegeu els articles 312-13 CCCat i 54.1 CCCat). És rellevant insistir en el fet que la competència per al nomenament d'apoderats correspon a l'òrgan d'administració i no a l'assemblea general (vegeu les Resolucions de la Direcció General dels Registres i del Notariat de 31 d'octubre de 1989 [RJ 1989\7052], 26 de

febrer de 1991 [RJ 1991\1694] o 24 de juny de 1993 [RJ 1993\5323], relatives a societats mercantils però amb arguments que es poden considerar extrapolables a les entitats d'economia social).

Convé afegir dues consideracions més al voltant de la representació. La primera és que la representació de l'entitat d'economia social s'estén a tots els actes compresos en el seu objecte social o en les seves finalitats estatutàries, tot i respectant les limitacions que s'hagin establert per la llei o pels estatuts (vegeu l'article 312-2 CCCat i 54.1 LCCat). Per tal de protegir la seguretat jurídica i garantir l'agilitat del tràfic econòmic, es fixa com a regla general que les limitacions estatutàries de les facultats representatives de l'òrgan de govern, fins i tot inscrites, no són oposables a tercers que hagin actuat de bona fe (article 312-3 CCCat). Cal recordar aquí que la bona fe del tercer es presumeix (articles 521-7.2 CCCat i 434 del Codi Civil espanyol).

I la segona consideració és que la delegació de facultats, ja sigui orgànica o voluntària, no eximeix de responsabilitat l'òrgan delegant (article 312-1.2 CCCat). Aquest òrgan tindrà, com a mínim, la responsabilitat derivada de l'elecció del subjecte o subjectes a qui s'han atribuït funcions delegades (*culpa in eligendo*) i la responsabilitat pel control de l'actuació d'aquesta persona o persones designades (*culpa in vigilando*).

En aquest sentit, hem de recordar que, a diferència del que passa amb l'assemblea general, el de govern és un òrgan responsable. L'article 312-14 CCat disposa que les persones jurídiques responen pels danys que l'òrgan de govern, els seus membres o altres representants causin a terceres persones, per acció o omissió, en el compliment de les funcions que tenen encomanades, sens perjudici de la responsabilitat directa i solidària, per fet propi, de la persona o les persones causants del dany (vegeu també els articles 59 i 60 LCCat, pel que fa a la responsabilitat específica del membres del consell rector de la cooperativa).

4.4. Caràcter col·legiat dels òrgans obligatoris

4.4.1. Plantejament

La majoria dels òrgans socials de les entitats d'economia social són de caràcter col·legiat i, en particular, tenen aquest caràcter l'assemblea general i, amb alguna excepció, l'òrgan d'administració. Per això, el Capítol II del

Títol I del Llibre Tercer del Codi Civil de Catalunya fixa diverses regles generals aplicables als òrgans d'estructura col·legiada de les persones jurídiques. Precisament pel seu caràcter general, aquestes regles seran l'eix de la nostra exposició, tot i advertint que n'hi ha algunes que, a vegades, poden quedar modificades per la regulació pròpia del tipus concret d'entitat d'economia social (per exemple, la Llei de Cooperatives) o, en el cas que aquesta regulació sigui dispositiva, pels estatuts socials o, fins i tot, per altres normes autoreguladores, com el reglament de règim intern.

Val a dir que la presa de decisions d'un òrgan col·legiat pot passar per cinc fases: a) la convocatòria de la reunió; b) la constitució de l'òrgan; c) la celebració de la reunió; d) l'aprovació de l'acta de la reunió, i e) l'eventual impugnació dels acords que s'hi han pres. Aquestes fases vertebraran la nostra explicació a partir d'aquí, encara que volem aclarir des d'ara mateix que no sempre hi seran totes (per exemple, la convocatòria formal no existeix quan l'òrgan es reuneix amb caràcter universal o, afortunadament, la impugnació d'acords es dona en un percentatge molt minso de les reunions).

4.4.2. Convocatòria

La primera fase en el procés d'adopció d'acords d'un òrgan col·legiat com l'assemblea de socis o la majoria dels òrgans d'administració de les entitats d'economia social (per exemple, el consell rector d'una cooperativa o l'òrgan de govern d'una associació), és la seva convocatòria. En relació amb ella, volem fixar tres idees generals que deriven de la regulació que en fa el Llibre Tercer del Codi Civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques.

La primera és que la convocatòria ha d'expressar amb claredat els assumptes que s'han de tractar i el lloc, el dia i l'hora de la reunió en primera convocatòria i, si ho estableixen la llei o els estatuts, les mateixes dades per a la reunió en segona convocatòria. Llevat que els estatuts estableixin una altra cosa, la reunió es farà en el domicili de la persona jurídica (article 312-4.1 CCCat). Tot i aquesta regla general, per conèixer el contingut precís de cada convocatòria s'ha d'estar al corrent del que disposa la normativa reguladora del tipus d'entitat d'economia social (per exemple, en l'assemblea de les cooperatives, article 44.3 LCCat), els estatuts de l'entitat convocant, l'òrgan que es convoca, i a

la naturalesa i classe d'acords que s'hi adoptaran (per exemple, aprovació de comptes anuals, modificació dels estatuts, etc.). Així, per exemple, de la Sentència de la Sala Civil del Tribunal Suprem 320/2013, de 20 de maig (ECLI:ES:TS:2013:2713) es desprèn que, excepte que els estatuts ho imposin, a la convocatòria de les reunions de l'òrgan de govern no cal fer-hi constar l'ordre del dia, «porque el dinamismo propio de la gestión empresarial exige agilidad en la toma de decisiones, lo que no es compatible con la exigencia del previo anuncio del orden del día de las reuniones con una antelación mínima».

La segona idea s'ha de posar en relació amb el fet que hi ha reunions obligatòries dels òrgans socials (un exemple clar és l'assemblea ordinària per aprovar els comptes anuals) i que la legitimació per convocar-los està restringida (per exemple, els socis no poden convocar directament l'assemblea general, sinó que ho fa l'òrgan de govern). Tenint en compte aquestes afirmacions, el legislador català fixa com a regla general que si no es convoca l'òrgan de govern o un altre òrgan necessari d'una persona jurídica en els casos en què hi ha l'obligació de fer-ho, el pot convocar el jutge de primera instància del domicili de la persona jurídica, a petició de qualsevol membre de l'òrgan, donant audiència prèvia a la persona o persones a qui corresponia convocar-lo. Tanmateix, aquesta convocatòria també pot ser realitzada pel protectorat en el cas de les fundacions (article 312-4.2 CCCat).

Una tercera i última idea que volem assenyalar és que es poden celebrar reunions sense convocatòria prèvia (o, fins i tot, convocades sense complir amb els requisits legals i estatutaris) si hi són presents o representats tots els integrants de l'òrgan i accepten per unanimitat la celebració i l'ordre del dia (articles 312-5.1 CCCat i 44.4 LCCat, encara que aquest últim permet la reunió si cap dels integrants s'hi oposa, és a dir, que se substitueix la necessitat de consentiment per la manca d'oposició). En aquests casos, l'òrgan es reuneix amb caràcter universal, aquesta reunió es pot celebrar en qualsevol lloc i, en general, pot discutir qualsevol assumpte de la seva competència. Convé afegir que la unanimitat només s'exigeix per decidir la celebració de la reunió i l'ordre del dia, però no per prendre-hi els acords, que s'adoptaran amb la majoria que pertoqui segons el que disposa la llei o complementen els estatuts (vegeu la Sentència de la Sala Civil del Tribunal Suprem 792/2005, de 14 d'octubre [ECLI:ES:TS:2005:6161]).

4.4.3. Constitució de l'òrgan

La celebració de la reunió de l'òrgan col·legiat requereix la seva vàlida constitució (article 312-5 CCCat). A part d'una convocatòria correcta, aquesta vàlida constitució sol requerir dur a terme alguns tràmits i verificacions just abans d'iniciar-se la reunió. Ara ens centrarem en dues d'aquestes formalitats: la designació de la mesa de l'òrgan i la comprovació que concorre el quòrum necessari per celebrar la reunió i prendre els acords.

En primer lloc, la celebració de la reunió sol estar dirigida per una persona que hi actua com a president i que està assistida per una altra persona que fa les funcions de secretari. Aquestes dues persones formen el que s'anomena mesa de l'òrgan o de la reunió. Al president li correspon essencialment dirigir les deliberacions, mantenir l'ordre durant la reunió i, en general, vetllar pel compliment de la normativa. El secretari s'encarrega de les tasques documentals i, en particular, de la confecció de la llista d'assistents i la redacció de l'acta de la reunió. Amb caràcter general, podem dir que quan es tracta d'òrgans permanents (per exemple, l'òrgan col·legiat de govern), aquestes funcions són realitzades, respectivament, per les persones que ja ocupen els càrrecs de president i secretari de l'òrgan (vegeu l'article 312-3.1 CCCat; per exemple, si parlem d'una cooperativa, el president i el secretari del consell rector). En canvi, si es tracta de l'assemblea de socis, la regla general és que les funcions siguin exercides per aquelles persones que estableixin els estatuts; o, en el seu defecte, pel president i el secretari de l'òrgan de govern, i, en última instància, per les persones que triï la pròpia assemblea (vegeu, per exemple, l'article 46.4 LCCat, en l'àmbit cooperatiu, o 322-6.2 CCCat, en l'àmbit de les associacions).

D'altra banda, dins del tràmit constitutiu de l'òrgan en qüestió, s'elabora una llista d'assistents, fent-hi constar si actuen personalment o en representació i, en el seu cas, el nombre de vots que té cadascun. L'elaboració d'aquesta llista permet, d'una banda, el control de les representacions atorgades pels membres de l'òrgan; en particular, cal verificar si, d'acord amb el que disposa la llei i les normes autoreguladores de l'entitat d'economia social, aquestes representacions s'han documentat correctament, si s'han atorgat a una persona legitimada i si s'han respectat els límits permesos (vegeu, per exemple, l'article 49 LCCat, pel que fa a l'assemblea general de la cooperativa). I, d'altra banda, la llista d'assistents permet determinar

si concorre el quòrum necessari per poder celebrar la reunió. Aquest quòrum pot ser exigít per la llei (vegeu, per exemple, l'article 46.1 LCCat, que per a l'assemblea general de la cooperativa requereix una primera convocatòria l'assistència de la qual sigui de més de la meitat dels vots socials) o ser fixat pels estatuts de l'entitat d'economia social (vegeu l'article 322-6 CCCat, que en el cas de les associacions estableix que la seva assemblea general es constitueix vàlidament sigui quin sigui el nombre d'associats presents o representats, excepte que els estatuts disposin altrament). Finalment, direm que la llista d'assistents sol formar part o incorporar-se després a l'acta de l'òrgan en qüestió.

4.4.4. Celebració de la reunió

Una vegada efectuats els tràmits de constitució, es pot iniciar la celebració de la reunió, és a dir, pot començar el debat i l'adopció d'acords de l'òrgan corresponent. El desenvolupament de la reunió sol presentar l'ordre següent.

Per començar, la persona que presideix la reunió declara que l'òrgan ha quedat degudament constituït i obre un torn de paraula perquè qualsevol dels assistents pugui manifestar la seva oposició a la correcta convocatòria o constitució de la junta (especialment, als efectes d'una posterior impugnació).

Seguidament, es començaran a tractar els diversos punts de l'ordre del dia de la reunió, d'acord amb el següent esquema per a cadascun d'ells:

- Exposició de l'acord que es proposa prendre, així com dels motius per fer-ho. En el cas de l'assemblea de socis, aquesta exposició acostuma a fer-se pels administradors de l'entitat, que són els qui solen dur la iniciativa en l'adopció dels acords socials.
- Procés de deliberació, és a dir, eventuais opinions dels assistents a la reunió, que poden fer preguntes, demanar més informació o, entre d'altres, posicionar-se a favor o en contra de l'adopció de l'acord.
- Votació de la proposta d'acord, pel sistema que s'hagi previst a la llei, als estatuts o en altres normes d'autoregulació de l'empresa social i, en defecte de tot això, pel sistema que prevegi el mateix òrgan o el seu president (per exemple, dipòsit del vot dins d'una urna, a mà alçada, amb ús de paperetes de colors, etc.). Cal tenir present que la regla general és que els acords s'adopten per majoria simple

dels assistents a la reunió (és a dir, quan els vots a favor superen els contraris, sense comptar les abstencions, els vots en blanc ni els vots nuls) i que, en cas d'empat, el vot de qui la presideix és diriment (article 312-6 CCCat). Tot i això, aquesta regla només s'aplica «si no hi ha una disposició expressa», per la qual cosa haurem d'estar atents a la normativa reguladora de cada tipus d'entitat d'economia social per verificar quines són les majories exigides per als diferents acords. A més, és freqüent que aquestes mateixes normes permetin als estatuts socials reforçar aquestes majories (vegeu, per exemple, l'article 47.1 LCCat). D'altra banda, cal tenir present els casos en què un soci no pugui intervenir en la presa de l'acord perquè es tracta d'un assumpte en el qual té un conflicte d'interessos amb l'entitat (vegeu els articles 312-9 CCCat i 64 LCCat).

- Declaració, per part del president de la reunió, que o bé s'ha obtingut la majoria suficient i, per tant, s'ha pres l'acord, o bé no s'ha aconseguit la majoria necessària per a la seva aprovació.
- Obertura d'un torn de paraula perquè els assistents a la reunió puguin expressar la seva oposició a l'acord que s'ha pres. Com es dirà després, aquesta oposició és generalment necessària per tal que els socis assistents a la reunió puguin impugnar-lo si es tracta d'un acord contrari al que disposen els estatuts o que lesiona l'interès de la persona jurídica [article 312-11.2.a) CCCat].

Una vegada s'han tractat tots els punts de l'ordre del dia, la reunió de l'òrgan col·legiat conclou amb l'aprovació de l'acta, o el nomenament d'interventors a qui es delega aquesta aprovació en els dies següents a la reunió, o simplement l'anunci que l'aprovació de l'acta es farà en la propera reunió de l'òrgan que se celebri (vegeu, per a més detall, l'apartat que ve a continuació).

Tanmateix, cal esmentar que el legislador català permet adoptar acords sense reunió, ja sigui física, per videoconferència o a través d'altres mitjans de comunicació. Perquè això sigui possible, en primer lloc, ho han de preveure els estatuts socials i, en segon lloc, han de quedar garantits els drets d'informació i vot, quedar constància de la recepció del vot i que se'n pugui garantir l'autenticitat. El vot es podrà emetre per correspondència postal, comunicació telemàtica o qualsevol altre mitjà i l'acord es considerarà adoptat, sempre naturalment que arribi a la majoria necessària, al lloc del domicili de la persona jurídica i en la data de recepció del darrer dels

vots vàlidament emesos (article 312-7 CCCat). Tanmateix, un cop més, haurem de completar o matisar aquesta regla general amb la regulació pròpia de cada tipus d'entitat d'economia social.

4.4.5. Documentació dels acords socials

Els acords presos pels òrgans col·legiats de l'empresa social han d'ésser documentats en acta. Per regla general, la redacció i signatura d'aquesta acta correspon a la persona que actuï com a secretari de la reunió, havent de constar-hi també el vistiplau de qui n'hagi exercit de president. Alguns dels trets més rellevants de l'acta són els següents (vegeu l'article 312-8 CCCat, per a més informació):

- L'acta ha d'incloure, com a mínim, el lloc i la data de la reunió, l'ordre del dia, els assistents, un resum dels temes que s'han tractat, les intervencions de les quals s'ha demanat constància i els acords que s'han pres, amb indicació del resultat de les votacions i de les majories obtingudes. En el cas particular d'acords sense reunió o presos a través de mitjans de comunicació a distància, l'acta haurà d'indicar el sistema seguit per a l'adopció dels acords o altres especialitats pròpies d'aquesta forma de reunió.
- L'acta s'ha d'aprovar tal com estableixin els estatuts de l'entitat d'economia social. Si no s'especifica, es podrà aprovar al final de la reunió o a principis de la següent. Tanmateix, en el cas de l'assemblea general de les cooperatives, aquesta aprovació en la següent reunió sembla que no és possible i que se substitueix per l'aprovació dins dels quinze dies posteriors a la reunió per qui l'hagués presidit i per dues persones designades com a interventores per la mateixa assemblea [vegeu l'article 312-8 LCCat i la Resolució de la Direcció General dels Registres i del Notariat de 30 de març de 1999 (publicada al BOE núm. 104, d'1 de maig de 1999), que, respecte d'una norma similar pel que fa a les societats mercantils, ha conclòs la impossibilitat de diferir l'aprovació de l'acta a la següent reunió]. Tot i això, la Sentència de la Sala Civil del Tribunal Suprem 121/2009, de 26 de febrer (ECLI:ES:TS:2009:877) defensa que la falta d'aprovació de l'acta de l'assemblea dins dels quinze dies següents a la seva celebració no genera la nul·litat dels acords adoptats sinó que, com a molt, determina que aquests acords no puguin ser executats.

- La regla general és que els acords són executius des del moment en què s'adopten, tot i que no s'hagi aprovat l'acta. Tanmateix, es preveuen diverses excepcions. En primer lloc, els acords d'inscripció obligatòria no són executius fins que es produeix aquesta inscripció. En segon terme, es permet que els estatuts o, fins i tot, el mateix acord condicionin l'efectivitat a l'aprovació de l'acta. Finalment, hem de tenir en compte les regles particulars que pugui preveure la regulació pròpia de cada tipus d'entitat d'economia social (vegeu, per exemple, l'article 51.3 LCCat, pel que fa als acords de l'assemblea general de la cooperativa catalana). I tot això sense perjudici, naturalment, que els acords puguin ésser suspesos cautelarment en el marc d'un procediment arbitral o judicial d'impugnació (vegeu, en general, l'article 727.10^a de la Llei estatal 1/2000, de 7 de gener, d'Enjudiciament Civil).
- En general, els acords s'incorporen a un llibre d'actes. Els socis de l'entitat d'economia social i les persones que n'integren els òrgans tenen dret a demanar un certificat del contingut dels seus acords. Aquest certificat és expedit pel secretari de l'òrgan amb el vistiplau del seu president, tot i que quan es tracta d'òrgans no permanents (assemblea), el més normal és que ho facin el secretari i el president de l'òrgan de govern. Si l'acord encara no és executiu, aquest fet haurà de constar expressament en el certificat. És interessant assenyalar que el Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya publica, al seu web, diversos formularis i models de documents relatius a les cooperatives, entre els quals hi ha el de certificat d'acords de l'assemblea (https://treball.gencat.cat/ca/ambits/economia_social/recursos/formularis/).

Tanmateix, es pot demanar la presència d'un notari perquè aixequi acta de l'òrgan col·legiat de l'empresa social, en especial quan es tracta de l'assemblea de socis. Fins i tot, com passa en el cas de les cooperatives, l'acta notarial pot esdevenir obligatòria si ho demana un nombre o percentatge de socis determinat (article 51.4 LCCat, que ho fixa en un mínim del 5% dels vots socials). En termes generals, hem d'afegir que no cal que l'acta notarial sigui aprovada per l'òrgan, i que els honoraris del notari corren a càrrec de la persona jurídica, fins i tot quan ho sol·liciten socis en exercici del seu dret.

4.4.6. Impugnació dels acords socials

Els acords que prenen els òrgans col·legiats de l'entitat d'economia social es poden impugnar judicialment per alguna d'aquestes tres causes (vegeu els articles 312-10.1 CCCat o 52.1 LCCat):

- Si infringeixen la llei.
- Si són contraris al que estableixen els estatuts de la societat, així com també al seu reglament de règim intern.
- Si lesionen l'interès de l'empresa social, habitualment en benefici de socis o de tercers.

Normalment, es parla d'acords nuls en el primer cas i d'acords anul·lables en els altres dos (vegeu l'article 52.1 LCCat, en el seu incís final).

La impugnació suposa seguir un procediment judicial en què es dilucidarà la nul·litat de l'acord que s'ha pres. Tanmateix, s'accepta la possibilitat que la impugnació dels acords socials se sotmeti a arbitratge quan ho prevegin els estatuts (article 11 bis de la Llei estatal 60/2003, de 23 de desembre, d'Arbitratge), i, fins i tot, en l'àmbit de les societats cooperatives, es preveu una modalitat particular d'arbitratge davant del Consell Superior de Cooperació (article 158 LCCat). En qualsevol cas, la ineficàcia dels acords derivada de la seva nul·litat no afecta els drets que terceres persones poguessin haver adquirit de bona fe (article 312-10 CCCat).

La legitimació per impugnar els acords socials sol ser diferent en funció de la causa de nul·litat que es plantegi (vegeu els articles 312-11 CCCat i 52.3 LCCat).

- Si l'acord s'impugna per ser contrari a la llei, la legitimació és àmplia, ja que s'atribueix a qualsevol dels membres de l'òrgan que l'ha adoptat (independentment del sentit del seu vot, fins i tot si ha estat favorable a l'acord), als membres de l'òrgan de govern de l'entitat d'economia social i, en general, a les persones que hi tenen un interès legítim (per exemple, els treballadors, certs creditors, els titulars de drets reals sobre les parts socials de l'entitat, etc.).
- En cas que es demani la nul·litat de l'acord per contravenir els estatuts o lesionar l'interès social, la legitimació és més reduïda i recau

generalment sobre tres grups de persones. En primer lloc, sobre els membres de l'òrgan que l'ha pres (per exemple, els socis de l'assemblea) i que no hi hagin assistit, o bé que hagin fet constar en acta la seva oposició o que hagin estat privats il·legítimament del dret de vot. En segon terme, sobre els membres de l'òrgan de govern o d'administració, quan els acords han estat adoptats per qualsevol altre òrgan de la persona jurídica. I, finalment, sobre els membres de l'òrgan deliberant (per exemple, els socis) quan es tracti d'impugnar els acords adoptats pels òrgans executius (per exemple, l'òrgan d'administració). En aquest cas s'haurà d'estar pendent dels estatuts de l'entitat d'economia social, donat que poden condicionar la impugnació a que sigui promoguda per un nombre o percentatge mínim de persones, o bé que abans d'exercir-la s'hagi pres un acord favorable del mateix òrgan deliberant [vegeu l'article 312-11.2.c) CCCat i, per a una concreció d'aquesta regla, l'article 61.2 LCCat, que exigeix un nombre mínim de socis del 5% per impugnar un acord anul·lable pres pel consell rector d'una cooperativa].

Per acabar, els terminis d'impugnació també depenen de la causa que s'al·legui i, més en concret, de si estem davant d'un acord nul o anul·lable:

- La regla general és que l'acció d'impugnació dels acords contraris a la llei caduca quan han transcorregut sis mesos (article 312-12.1 CCCat), però val a dir que no es tracta d'una norma uniforme ja que, per exemple, en el cas de les cooperatives, el termini és d'un any (article 52.4 LCCat). A més, se sol considerar que els acords contraris a l'ordre públic no caduquen ni prescriuen (vegeu, expressament, l'article 31.3 de la Llei estatal 27/1999, de 16 de juliol, de Cooperatives, i les Sentències de la Sala Civil del Tribunal Suprem 121/2005, de 28 de febrer [ECLI:ES:TS:2005:1225] i 528/2010, de 27 de juliol [ECLI:ES:TS:2010:4602], tot i que ambdues conclouen que els acords impugnats en el cas no són contraris a l'ordre públic).
- En el cas dels acords contraris als estatuts o que lesionin l'interès de la persona jurídica, el termini d'impugnació s'escurça fins a només quaranta dies (article 312-12 CCCat), també per a les cooperatives (article 52.4 LCCat).

Cal aclarir, per completar aquesta qüestió, que l'inici del termini de caducitat difereix en funció de l'assistència o no de l'impugnant a la reunió que ha adoptat l'acord qüestionat (article 312-12.2 CCCat). Així:

- En cas de presència de la persona impugnant a la reunió, sigui personalment o per representació, el termini es compta des de la data en què l'òrgan va prendre l'acord.
- Si, en canvi, el demandant no ha estat present (o representat) a la reunió, o bé no forma part de l'òrgan que ha adoptat l'acord, podem trobar-nos, alhora, amb dues possibilitats. La primera és que l'acord s'hagi d'inscriure en el registre, cas en el qual el termini comença a comptar a partir de la data de la inscripció. En la resta de casos, el termini es compta des de la data en què l'impugnant rep la comunicació que s'ha pres l'acord o des que raonablement n'ha pogut conèixer l'adopció.

5. Conclusions

1. Les entitats d'economia social no poden funcionar degudament sense un règim intern i d'organització que s'ajusti a la seva naturalesa i les seves característiques. A l'hora de configurar-los s'ha de tenir en compte, primerament, la normativa que sigui aplicable al tipus concret d'entitat davant de la qual ens trobem (per exemple, una cooperativa, una associació, una mutualitat, etc.). Ara bé, aquesta normativa sol deixar un marge molt important a l'autoregulació, és a dir, que els socis poden desenvolupar aquella regulació legal (i, a vegades, fins i tot substituir-la) a través de regles internes de l'entitat d'economia social que aproven ells mateixos en funció de les seves necessitats i conveniències. Sens dubte, la norma autoreguladora més important i coneguda són els estatuts socials, però n'hi ha d'altres que, ben utilitzades, també esdevenen rellevants, com el reglament de règim intern.
2. Els estatuts constitueixen una peça autoreguladora fonamental en l'organització i règim intern de les entitats d'economia social. D'una banda, perquè incorporen un contingut mínim obligatori que és essencial per al seu funcionament i que en marca la identitat, donat que serveix per distingir-la de les altres persones jurídiques. D'altra banda, perquè permeten als socis adaptar aquell

funcionament a les seves preferències i necessitats, ja que els estatuts poden recollir tots els pactes que els socis creguin convenients, sempre que no siguin contraris a la llei (imperativa) i als principis configuradors de l'entitat d'economia social. Tots els socis, fundadors i sobrevinguts, queden sotmesos al que disposen els estatuts, els quals, tanmateix, poden ser modificats a través d'un procediment que es caracteritza per la seva formalitat i pel desig que els socis estiguin degudament informats dels canvis.

3. Les entitats d'economia social expressen les seves decisions i les executen a través dels seus òrgans. Tot i que hi ha alguna excepció (cas de les fundacions), aquestes entitats tenen dos òrgans d'existència obligatòria: l'assemblea general de socis i l'òrgan d'administració o de govern. A més, podem trobar òrgans de creació voluntària (per exemple, d'intervenció o fiscalització interna de l'entitat d'economia social). Els òrgans obligatoris solen ser col·legiats, és a dir, que estan formats per una pluralitat de membres que es reuneixen i prenen les decisions per majoria. El procés d'adopció d'acords comença amb la convocatòria de l'òrgan, segueix amb la seva constitució i la celebració de la reunió i acaba amb la documentació dels acords presos i la seva eventual impugnació judicial o arbitral.

6. Casos pràctics resolts

Plantejament

L'exercici que es proposa consisteix a resoldre les qüestions que es plantegen a partir dels fets que s'exposen. La peculiaritat del cas es troba en el fet que cada qüestió té quatre opcions de resposta, havent de triar la que es consideri correcta. El lector trobarà la resposta correcta a cadascuna de les qüestions, amb la seva corresponent justificació basada en els textos legals, a l'epígraf 6.3.

Fets i qüestions a resoldre

Cinc socis volen constituir una cooperativa catalana de treball associat per obrir i gestionar una ludoteca infantil a la ciutat de Barcelona. Han

decidit que el nom de la cooperativa serà LUDOLUDI, S.C.C.L. Tanmateix, estan preocupats per si aquesta denominació escollida coincideix amb alguna altra cooperativa catalana ja registrada i en funcionament. Per això, consulten amb un expert en la matèria que els informa que abans de procedir a l'atorgament de l'escriptura pública de constitució de la cooperativa han de **[qüestió número 1]**:

- a) Sol·licitar al Registre Mercantil de Barcelona una certificació on consti que no existeix cap altra denominació social idèntica en territori espanyol.
- b) Obtenir del Registre Central de Cooperatives de Catalunya una certificació que acrediti que la denominació que es vol fer servir no és utilitzada per cap altra cooperativa catalana que ja estigui inscrita.
- c) Exigir al notari que autoritza l'escriptura que busqui en el seu protocol si ha constituït alguna altra societat cooperativa amb la mateixa denominació social o una de similar.
- d) Demanar a l'Agència Tributària un certificat conforme la denominació que es vol posar a la cooperativa està disponible.

Els cinc socis tenen previst aportar a la cooperativa la quantitat de 1.000 € cadascun. Això vol dir que el capital social inicial de la societat seria de 5.000 €; com que els sembla poc, no tenen gaire clar si n'hi ha prou amb aquesta quantitat. Consulten, un altre cop, l'expert en cooperatives, que els indica que **[qüestió número 2]**:

- a) La cooperativa catalana no requereix cap tipus de capital social mínim per constituir-se i, per tant, des d'aquesta perspectiva no s'han de preocupar per l'import de l'aportació.
- b) És obligatori que cada soci aportï almenys 500 € al capital social i, per tant, la xifra del capital social dependrà del nombre de socis fundadors de la cooperativa.
- c) El capital social mínim per constituir una cooperativa catalana és de 3.000 € i, per tant, assoleixen amb escreix aquesta xifra.
- d) Per constituir una cooperativa catalana de treball associat es necessita un capital mínim de 10.000 €, tingui el nombre de socis que tingui.

Els socis han acordat que l'aportació d'un ells no sigui en diners, sinó que consisteixi en el material necessari per posar en funcionament la lu-

doteca (mobiliari, joguines, etc.). L'expert els avisa que el que pretenen fer **[qüestió número 3]**:

- a) Està prohibit perquè a les cooperatives només es poden realitzar aportacions en diners.
- b) No és possible perquè en les cooperatives les aportacions no dineràries només poden consistir en béns immobles.
- c) Està permès, però és regla general que els membres del consell rector fixin el valor de l'aportació no dinerària i responguin d'aquesta vàlua.
- d) És possible, però l'aportació no dinerària haurà de ser sotmesa a valoració per part d'una persona experta independent.

D'altra banda, els socis volen que l'òrgan de govern de la cooperativa, o consell rector, estigui format per tres persones, de les quals una d'elles sigui una persona no sòcia experta en gestió de cooperatives. Consultat un cop més l'expert, la seva resposta és que **[qüestió número 4]**:

- a) La idea dels socis no és viable perquè la llei prohibeix que a la cooperativa hi hagi administradors que no siguin socis.
- b) No hi ha cap problema perquè a les cooperatives, excepte si els estatuts disposen el contrari, no cal ser soci per convertir-se en membre del consell rector.
- c) L'opció és possible, sempre que així s'hagi previst en els estatuts socials de la cooperativa.
- d) El que plantegen els socis no està permès perquè el consell rector no arriba al nombre mínim de components perquè algun d'ells pugui ser no soci.

D'altra banda, els ha semblat veure per internet que han de nomenar una persona que els faci d'interventor, el qual, si no ho han entès malament, tindrà la funció de verificar els comptes de la cooperativa i, en general, fer tasques de fiscalització interna de l'activitat de la societat. Tanmateix, i pel que fa a la cooperativa que volen constituir, aquesta informació que han llegit a internet és **[qüestió número 5]**:

- a) Certa, donat que tota cooperativa catalana ha de tenir, almenys, un interventor que s'encarregui d'aquestes tasques revisores i fiscalitzadores.

- b) Certa, però hi ha d'haver tants interventors com membres del consell rector, perquè cada interventor controla un dels administradors.
- c) Falsa, perquè els interventors de comptes són obligatoris, però no són nomenats pels socis, sinó per la Generalitat de Catalunya.
- d) Falsa, perquè la figura dels interventors de comptes és voluntària, de manera que la cooperativa pot decidir tenir-ne o no.

Els estatuts de la cooperativa estableixen que el seu exercici econòmic és anual i fixen la data de tancament en el 31 de desembre de cada any. I és que cal tenir en compte que **[qüestió número 6]**:

- a) La data de tancament de l'exercici econòmic de les cooperatives catalanes és sempre el 31 de desembre.
- b) La data de tancament de l'exercici econòmic de les cooperatives catalanes només pot coincidir amb l'últim dia d'algun dels trimestres naturals (és a dir, 31 de març, 30 de juny, 30 de setembre o 31 de desembre).
- c) La cooperativa catalana pot escollir la data de tancament del seu exercici econòmic.
- d) Els administradors de la cooperativa catalana decideixen per a cada exercici quina és la data de tancament, i en modifiquen els estatuts socials en conseqüència.

Una vegada tancat l'exercici econòmic, la cooperativa elabora els comptes anuals. Ho fa d'acord amb el que disposa la normativa aplicable, donat que els estatuts no inclouen cap previsió particular. Quan ja estan formulats pel consell rector, els comptes han de ser aprovats per l'assemblea general, que s'ha de reunir **[qüestió número 7]**:

- a) En el transcurs del mes següent a la data en què els administradors hagin formulat i signat els comptes.
- b) En el transcurs dels sis mesos següents a la data de tancament de l'exercici econòmic (és a dir, en aquest cas, fins al 30 de juny).
- c) En el transcurs de l'any següent a l'aprovació dels comptes anuals de l'exercici anterior.
- d) No es fixa un termini concret, sinó que l'aprovació s'ha de realitzar en el menor temps possible des del tancament de l'exercici.

Una vegada aprovats per l'assemblea general, els comptes anuals de la cooperativa catalana s'han de depositar [**qüestió número 8**]:

- a) En el Registre de Cooperatives, al llarg dels dos mesos següents a la data d'aprovació per l'assemblea.
- b) En el Registre Mercantil, al llarg del mes següent a la data d'aprovació.
- c) En el Registre General de Persones Jurídiques, al llarg dels sis mesos següents a la data de tancament de l'exercici econòmic.
- d) Donat que la comptabilitat de les cooperatives és secreta, no s'han de depositar en cap registre.

Transcorreguts dos anys des de la posada en marxa de la cooperativa, els seus gestors creuen que necessiten incorporar com a soci una persona que estigui graduada en Pedagogia. Un dels socis té una germana que compleix aquest requisit i l'anima a presentar una sol·licitud per esdevenir sòcia de la cooperativa. D'acord amb el que disposa la normativa catalana, aquesta sol·licitud s'ha de presentar [**qüestió número 9**]:

- a) A través d'un escrit dirigit al consell rector de la cooperativa.
- b) En la següent reunió de l'assemblea general, verbalment o per escrit, amb el temps d'antelació necessari perquè pugui constar a l'ordre del dia.
- c) Mitjançant requeriment notarial, dirigit al president de la cooperativa.
- d) Emplenant el formulari de què disposa el Registre de Cooperatives, que reenvia la sol·licitud al domicili social de la cooperativa.

El consell rector decideix acceptar la sol·licitud d'ingrés, tot i advertint a la persona admesa que ha de fer l'aportació obligatòria per convertir-se en sòcia. Aquesta aportació havia estat fixada en 1.000 € per als socis fundadors, però ara la cooperativa voldria incrementar aquesta quantitat. Aquesta opció [**qüestió número 10**]:

- a) És il·legal, perquè tots els socis, fundadors i nouvinguts, han de realitzar la mateixa aportació obligatòria, que no pot ser actualitzada.
- b) Està prohibida, perquè l'import de les aportacions obligatòries dels nous socis pot ser rebaixada, però no incrementada.
- c) Està permesa, però només a partir del cinquè any d'existència de la cooperativa, i en aquest cas només n'han passat dos.

- d) És lícita, d'acord amb els criteris d'actualització de les aportacions obligatòries que determinin els estatuts o, en el seu defecte, fixi l'assemblea general de la cooperativa.

Proposta de solucions a les qüestions plantejades

Seguidament, oferim la resposta a les qüestions que s'han plantejat, amb la corresponent justificació normativa.

1. La resposta correcta és la (b). Per constituir una cooperativa és necessari aportar al notari, entre altres documents, una certificació vigent de denominació social de cooperativa, emesa per la persona encarregada del Registre Central de Cooperatives de Catalunya [article 29.3.f) del Reglament del Registre de Cooperatives]. I no es podrà expedir cap denominació en aquest Registre si la persona que se n'encarrega té constància que ha estat utilitzada per un altre tipus de societat inscrita en el registre corresponent [article 87.1 del Reglament del Registre de Cooperatives].
2. La resposta correcta és la (c). L'article 70 LCCat disposa que la cooperativa es constitueix amb un capital social mínim de 3.000 €, sense que les de treball associat presentin cap especialitat en aquest aspecte.
3. La resposta correcta és la (c). La Llei de Cooperatives catalana permet que les aportacions dels socis siguin dineràries o no dineràries. Aquestes últimes han de consistir en béns (mobles o immobles) o drets patrimonials susceptibles de valoració econòmica (article 70.1 LCCat). Ara bé, en el cas que es facin aquest tipus d'aportacions, els membres del consell rector n'han de fixar la vàlua sota llur responsabilitat i responen solidàriament de la vàlua fixada i de llur realitat. No obstant això, el consell rector queda exempt d'aquesta responsabilitat si sotmet la valoració de les aportacions no dineràries a informe d'una persona experta independent, en el qual s'han de descriure les aportacions esmentades, les dades registrals, si escau, i la valoració econòmica (article 70.5 LCCat).
4. La resposta correcta és la (d). L'article 55.1 LCCat estableix que les persones que formen part del consell rector de la cooperativa han de tenir-ne la condició de socis, tret que els estatuts socials hagin previst l'existència de membres que no siguin socis, que en cap cas

poden superar en nombre la quarta part de membres del consell rector. Per tant, només a partir d'un consell rector de quatre components, seria possible que un d'ells fos no soci, i sempre que així estigués previst als estatuts.

5. La resposta correcta és la (d). D'acord amb l'article 65.1 LCCat, els estatuts *poden* preveure l'existència d'interventors de comptes, per la qual cosa l'existència d'aquest òrgan és voluntària per a la cooperativa de treball associat.
6. La resposta correcta és la (c). L'exercici econòmic de les cooperatives coincideix amb l'any natural, a menys que els estatuts socials disposin una altra cosa (article 78.1 LCCat).
7. La resposta correcta és la (b). Segons l'article 43.5 LCCat, l'assemblea general ordinària s'ha de reunir necessàriament una vegada l'any, al llarg dels sis mesos següents al tancament de l'exercici econòmic, i té les funcions d'examinar la gestió feta pel consell rector, aprovar, si escau, els comptes anuals, i acordar l'aplicació de resultats. Tanmateix, l'assemblea ordinària pot incloure en l'ordre del dia qualsevol altre assumpte propi de la competència de l'assemblea.
8. La resposta correcta és la (a). L'article 88.1 LCCat disposa que les cooperatives han de dipositar en el Registre de Cooperatives, al llarg dels dos mesos següents a la data en què hagin estat aprovats per l'assemblea general, els comptes anuals auditats i, en el seu cas, l'informe d'auditoria o l'informe de l'interventor.
9. La resposta correcta és la (a). La sol·licitud d'admissió com a soci s'ha de formular per escrit al consell rector, que l'ha de resoldre en el termini de tres mesos. Tant l'admissió com la denegació s'han de comunicar per escrit a la persona interessada i se n'ha de donar compte a l'assemblea general. Si transcorre el termini de tres mesos sense que se n'hagi notificat la resolució a la persona interessada, la sol·licitud s'entén estimada (article 29.2 LCCat).
10. La resposta correcta és la (d). A l'article 72 LCCat podem llegir que l'import de l'aportació mínima obligatòria dels nous socis pot ser actualitzada. Els estatuts socials poden establir els criteris que ha de seguir l'assemblea per fixar anualment les aportacions obligatòries dels nous socis. En el cas que no hi hagi aquesta previsió estatutària, l'assemblea general ha de fixar anualment la quantia de les aportacions obligatòries dels nous socis tenint en compte certs

límits, com, per exemple, que la quantia de les aportacions no pot ésser inferior a l'import mínim escripturat per a les aportacions obligatòries al capital social.

7. Preguntes d'autoavaluació

7.1. Formulació de les preguntes d'autoavaluació

A continuació es presenten deu preguntes d'autoavaluació perquè la persona que ha llegit el capítol pugui comprovar si ha entès els conceptes i explicacions que s'hi exposen. Les respostes correctes i la seva justificació es troben a l'epígraf 7.2.

Les cinc primeres preguntes d'autoavaluació són, en realitat, afirmacions de les quals s'ha de dir si són certes o falses.

1. Les fundacions catalanes tenen dos òrgans socials obligatoris: d'una banda, una assemblea de socis i, de l'altra, un òrgan de govern que s'anomena protectorat.
2. L'òrgan de govern de l'entitat d'economia social en té les facultats de gestió i representació.
3. Tots els socis d'una entitat d'economia social, tant els fundadors com els que ingressen amb posterioritat, queden sotmesos als seus estatuts i al reglament de règim intern.
4. Les reunions dels òrgans col·legiats de les entitats d'economia social s'han de documentar en acta.
5. El contingut mínim dels estatuts no es pot modificar durant la vida de l'entitat d'economia social.

Les altres cinc qüestions són de tipus test, amb quatre opcions de resposta, i només una de correcta.

6. Per regla general, els òrgans col·legiats de les entitats d'economia social:
 - a) No poden estar integrats per socis.
 - b) Es reuneixen i prenen acords per majoria.
 - c) Prenen les decisions per unanimitat dels seus membres.
 - d) Les entitats d'economia social no poden tenir òrgans col·legiats.

7. Els estatuts de l'entitat d'economia social:
 - a) Poden modificar les normes legals imperatives però no les dispositives.
 - b) Poden modificar les normes legals dispositives però no les imperatives.
 - c) Poden modificar tant les normes legals imperatives com les dispositives.
 - d) No poden modificar les normes legals imperatives ni les dispositives.
8. Quina de les següents NO és una característica general bàsica de l'assemblea general:
 - a) Òrgan no permanent.
 - b) Òrgan deliberant.
 - c) Òrgan no executiu.
 - d) Òrgan responsable.
9. En termes generals, els acords que es qualifiquen com a nuls:
 - a) Infringeixen la llei.
 - b) Contravenen els estatuts.
 - c) Lesionen els interessos de l'entitat d'economia social.
 - d) Totes tres respostes anteriors són correctes.
10. Els estatuts d'una societat cooperativa catalana:
 - a) No poden ser modificats en els tres primers anys de vida de la societat.
 - b) No són obligatoris si la cooperativa té menys de deu socis.
 - c) No poden tenir més de vint articles, entre contingut obligatori i addicional.
 - d) Es troben inscrits al Registre de Cooperatives de Catalunya.

7.2. Proposta de solucions a les preguntes d'autoavaluació

A continuació es donen les respostes correctes a les anteriors preguntes d'autoavaluació, amb la justificació o fonament normatiu.

1. L'afirmació és **falsa**, per partida doble (vegeu *supra* l'apartat 4.1). Ni la fundació té assemblea general de socis, ni el seu òrgan de govern s'anomena protectorat, sinó patronat.
2. L'afirmació és **certa** (vegeu *supra* l'apartat 4.3). L'òrgan de govern d'una entitat d'economia social té dues funcions: d'una ban-

da, l'administració o gestió de l'entitat; de l'altra, la seva representació.

3. L'afirmació és **certa** (vegeu *supra* l'apartat 2.1). Els estatuts i el reglament de règim intern de l'entitat d'economia social s'imposen a tots els seus socis, tant li fa si ho són des que l'entitat va ser creada, o bé si s'han convertit en socis amb posterioritat.
4. L'afirmació és **certa** (vegeu *supra* l'apartat 4.4.5). Segons disposa l'article 312-8.1 CCCat, s'ha d'aixecar acta de cada reunió dels òrgans col·legiats de les persones jurídiques. Altres preceptes legals també ho exigeixen (per exemple, l'article 51 LCCat).
5. L'afirmació és **falsa** (vegeu *supra* l'apartat 2.4). Els estatuts de les entitats d'economia social tenen un contingut mínim legalment establert. Aquest contingut mínim pot ser modificat seguint certs tràmits i formalitats, més o menys rígids, que tracten de garantir que els socis —o, a la fundació, els membres del patronat— tinguin un adequat coneixement del canvi (vegeu, per exemple, articles 89 LCCat, o 324-2 i 335-1 CCCat).
6. La resposta correcta és la (b). Una de les característiques dels òrgans col·legiats de les persones jurídiques en general i de les entitats d'economia social en particular és que prenen les seves decisions per majoria en el marc d'una reunió, que pot ser física o telemàtica. Tanmateix, s'ha de tenir present que, en alguns casos, sota previsió estatutària, es permet l'adopció d'acords sense reunió (vegeu l'article 312-7 CCCat i *supra* l'apartat 4.1).
7. La resposta correcta és la (b). Les disposicions reguladores de les persones jurídiques solen contenir un bon nombre de normes de caràcter dispositiu, que s'apliquen només si les parts no han previst una altra cosa en els estatuts (o, a vegades, en altres normes d'autoregulació, com el reglament de règim intern). En canvi, les normes autoreguladores d'una entitat d'economia social no poden modificar, sota pena de nul·litat, les normes legals imperatives (vegeu *supra* l'apartat 2.2.2).
8. La resposta correcta és la (d). La responsabilitat per les decisions que adopta l'assemblea recau sobre els administradors, que són les persones que els executen, i no sobre la mateixa assemblea que les pren. En aquest sentit, s'afirma que l'assemblea és un òrgan no responsable (vegeu *supra* l'apartat 4.2).
9. La resposta correcta és la (a). Es parla d'acords nuls quan infringeixen la llei, mentre que es qualifiquen com a anul·lables els que vulnere

els estatuts o lesionen l'interès de l'entitat d'economia social (vegeu *supra* l'apartat 4.4.5 i, de manera clara, l'article 52.1 *in fine* LCCat).

10. La resposta correcta és la (d). Els estatuts d'una cooperativa sotmesa a la normativa catalana han d'acompanyar l'escriptura pública de constitució de la cooperativa (article 11.1 LCCat) i queden inscrits en el Registre de Cooperatives [article 18.1.a) LCCat] (vegeu *supra* l'apartat 2.3). Així mateix, qualsevol canvi en els estatuts ha de fer-se constar en el Registre [article 18.1.c) LCCat] (vegeu *supra* l'apartat 2.4).

8. Bibliografia

- ALFONSO SÁNCHEZ, R. (2015). «Los principios cooperativos como principios configuradores de la forma social cooperativa», *Revista Jurídica CIRIEC-España*, 27, pp. 49-85.
- ANGUITA VILLANUEVA, L.A. (2016). *Elementos, organización y funcionamiento de las asociaciones*. Madrid: Editorial Reus.
- D. A. (2014). *Economía Social y Derecho. Problemas jurídicos actuales de las empresas de economía social* (Coord. M. M. Pardo López i M.F. Gómez Manresa). Granada: Comares.
- D. A. (2014). *La empresa social y su organización jurídica* (Dir. i coord. M. M. Andreu Martí). Madrid: Marcial Pons.
- D. A. (2017). *Tratado de derecho de cooperativas* (Dir. J. I. Peinado Gracia), vol. I. Valencia: Tirant lo Blanch.
- D. A. (2020). *Régimen jurídico de las sociedades cooperativas catalanas* (Dir. R. Alfonso Sánchez). Barcelona: Atelier.
- FAJARDO GARCÍA, G. (2018). «La identificación de las empresas de economía social en España. Problemática jurídica». *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 128, pp. 99-126.
- MORILLAS JARILLO, M. J.; FELIÚ REY, M. I. (2018). *Curso de Cooperativas*. Madrid: Editorial Tecnos.
- SÁNCHEZ, A. (2015). «Los principios cooperativos como principios configuradores de la forma social cooperativa». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de economía social y cooperativa*, 27, pp. 49-86.
- SESENT VIDAL, M. J. (2005). «El reglamento de régimen interno de la cooperativa: instrucciones de uso». <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/167646>.

5

Gestió de la diversitat

MERCÈ MARTÍN

UPF Barcelona School of Management

MARTA MAS

Universitat Internacional de Catalunya (UIC)

OBJECTIUS:

Els principals objectius d'aquest capítol són els següents:

- Entendre el concepte de diversitat i la seva gestió en les empreses socials.
 - Explicar quins són els beneficis i la importància d'una bona gestió de la diversitat en les empreses socials.
 - Exemplificar com gestionar la diversitat mitjançant casos pràctics aterrats a la realitat de les empreses socials, en especial de diversitat d'origen o nacionalitat i diversitat per discapacitat o grup vulnerable (persones en risc d'exclusió).
-

1. Introducció

La diversitat i el seu impacte en els resultats empresarials està sent un tema cada vegada més rellevant en l'àmbit acadèmic. En un món global com l'actual, on els nivells de diversitat i multiculturalitat són cada cop més elevats, es posa de manifest la necessitat d'una bona gestió de les di-

ferències com a punt d'inici per consolidar els avantatges competitius de qualsevol organització. A aquest efecte, la Comissió Europea va publicar un informe (*Guía para la Gestión de la Diversidad Cultural en Medianas y Pequeñas Empresas*, 2013), en el qual se suggereix que les organitzacions que fomenten, dins les seves polítiques, un increment de la diversitat obtenen millors resultats.

Però, a què ens referim quan parlem de diversitat en les organitzacions?

La diversitat es refereix a les diferències entre individus amb relació als atributs, que poden crear la percepció que l'altra persona és diferent d'un mateix. Pel que fa a les empreses socials, la diversitat sol fer referència i aprofitar la diversitat d'origen ètnic i nacionalitat (com, per exemple, Magdas Hotel), discapacitat (La Fageda), o persones en risc d'exclusió (Delícies del Berguedà), entre altres tipus de diversitat. En concret, es pot definir que la diversitat és una característica molt freqüent en les empreses socials, i que acostuma a formar part de la seva missió social. En aquest sentit, la diversitat per si mateixa pot ser l'objecte de la seva contribució i del propòsit empresarial.

I per què és important gestionar la diversitat?

La gestió de la diversitat no és una moda a la qual es pot decidir sumar-s'hi o no. Es tracta d'un aspecte primordial que tota organització ha d'incorporar en les seves polítiques i els seus processos interns i externs, com a part de la seva agenda de responsabilitat social corporativa. Es tracta d'una realitat social que respon a una evolució i a uns canvis de la societat, en què les diferències, tant culturals com dels equips, i l'atenció a la individualitat han de formar part de la normalitat del dia a dia de les organitzacions.

Nombrosos estudis i investigacions constaten que la diversitat afegeix valor a les organitzacions: incrementa les possibilitats de captar talent, enriqueix la cultura organitzacional i augmenta el nombre de clients (Brown, 2018; Dobbin, *et al.*, 2016).

Una de les investigacions, realitzada per la Comissió Europea (Ministeri de Treball i Seguretat Social. Comissió Europea, 2013), assenyala els cinc avantatges més significatius de realitzar polítiques actives de diversitat, que són els següents:

- Enforteix els valors culturals de l'organització.
- Millora la reputació de la institució.

- Ajuda a atreure i conservar persones amb molt talent.
- Incrementa la motivació i l'eficiència de la plantilla.
- Augmenta la innovació i la creativitat entre els empleats.

En aquest sentit, la Declaració Universal de la Unesco sobre la Diversitat Cultural afirma que «és font d'intercanvis, d'innovació i de creativitat, tan necessària per al gènere humà com la diversitat biològica per als organismes vius. A les nostres societats cada vegada més diversificades, és indispensable garantir una interacció harmoniosa i una voluntat de conviure de persones i grups amb identitats culturals a un temps plurals, variades i dinàmiques».

En aquest capítol aprofundirem en els diferents aspectes que tenen a veure amb l'atenció a la diversitat, la seva definició i quins aspectes es tenen en compte en la gestió de les diferències. Inclourem, així mateix, exemples que ajudin a entendre amb més facilitat tot el que expliquem aplicat a la realitat de les empreses socials.

2. Concepte de diversitat i la seva aplicació en les empreses socials

La *Guia per a la Gestió de la Diversitat*, elaborada per la Diputació de Barcelona (2007), estableix que es pot entendre la diversitat com la convivència de diferents models o pautes de comportament, de diferents valors, circumstàncies i maneres de viure. Aquesta definició de diversitat es concreta en el món de les organitzacions en les següents dimensions:

1. Diversitat d'origen ètnic o nacionalitat: nacionalitats diferents, amb trets culturals i religiosos, costums i llenguatge verbal i corporal diferents.
2. Diversitat de gènere i conciliació home-dona: la incorporació de les dones al mercat laboral i la diversificació de les tasques i els treballs ha ampliat el ventall de possibilitats laborals d'aquest gènere.
3. Diferències generacionals: l'envelliment de la població activa i les diferències de formació i d'especialització entre la població més jove i la més gran són una font de diversitat que pot influir en l'estructura i les maneres de treballar en les organitzacions, i que

hauria de potenciar les competències més destacades de cada grup generacional.

4. Diversitat de bagatge competencial: consisteix en les diferències en el grau i la qualitat de la formació, com també en l'experiència laboral, independentment de l'edat o d'altres característiques dels membres.
5. Persones amb diferents discapacitats: els mecanismes d'integració i promoció d'aquest col·lectiu en faciliten la integració en el món laboral.

Com veiem, la diversitat és un concepte ampli i transversal i és fonamental que l'empresa la treballi de manera global, garantint la igualtat de tracte i d'oportunitats per a tothom, però també és important que treballi cada diversitat de manera específica, atès que cadascuna té unes connotacions diferents i exigeix diferents accions per garantir que aquest principi de respecte es compleix i es fa efectiu. La diversitat pot ser vista com una font de creativitat i bones pràctiques per a l'organització. Per exemple, en l'àmbit local, tenim el cas de la cooperativa d'iniciativa social Diomcoop, formada per persones dedicades anteriorment a la venda ambulant no autoritzada i que vol donar una resposta de manera duradora a les necessitats d'inclusió social, laboral i relacional de persones migrades en situació de risc d'exclusió. El que busquen és crear empreses amb aquestes persones que han entrat de manera irregular i que l'única sortida que tenien era la venda ambulant no autoritzada. Aquesta cooperativa ofereix projectes com, per exemple, crear un taller tèxtil per a la producció de roba pròpia i de tercers a partir de la formació tècnica que se'ls ofereix. El nom de Diomcoop té l'origen en la paraula Djom, que en wòlof, la llengua que es parla al Senegal i Gàmbia, significa una filosofia de vida que aporta força interior, coratge i dignitat. La riquesa cultural, el caràcter emprenedor i la resiliència d'aquestes persones són ingredients que ajudaran a fer que aquestes organitzacions siguin sostenibles en el temps. Justament un factor que ha determinat la base del seu avantatge competitiu és aquesta diversitat ètnica africana. Els dissenys originals de Diambaar apliquen els colors i el disseny de les teles de l'Àfrica negra, d'on provenen molts dels cooperativistes de Diomcoop, a l'estil urbà de la seva ciutat on venen les seves peces, Barcelona. A més, sota la forma jurídica d'una cooperativa, són socis de la cooperativa, un incentiu més per a la seva implicació i aportació de la seva riquesa ètnica i cultural.

En aquest capítol ens centrarem en la diversitat d'origen ètnic, de nacionalitat, de discapacitat o en les persones en risc d'exclusió, ja que és el que és més habitual i on hi ha més impacte en les organitzacions socials que són objecte d'aquest llibre.

3. Beneficis i importància d'una bona gestió de la diversitat en les empreses socials

Incidint en la importància present i futura de la gestió de la diversitat, són rellevants les paraules de Myrtha B. Casanova, fundadora i presidenta de l'Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad: «Al segle XIX les empreses establien les seves localitzacions a prop dels seus recursos naturals i les primeres matèries clau per als seus negocis. Al segle XX les empreses van triar llocs clau pel que fa a la logística i la distribució, i també propers als clients. Al segle XXI les organitzacions decidiran la seva localització pels perfils diversos i la capacitat de les persones, fonamentals per als seus negocis. Les regions competiran pel talent divers per ser ciutats de referència preferides per viure-hi, treballar-hi i invertir-hi».

Tot i que cada companyia ha de definir les seves prioritats, es poden establir els beneficis de la gestió de la diversitat següents:

- Atracció, reclutament i retenció de personal amb un ampli ventall de talents.
- Reducció de les despeses laborals i de l'absentisme.
- Aportació de flexibilitat i responsabilitat del personal.
- Foment de la implicació, l'ètica en el treball i l'esforç discrecional de l'equip de treball. Enfortiment dels valors culturals dins l'organització.
- Menys discriminacions i exclusions per factors de diversitat (origen, gènere, edat, etc.).
- Increment de la motivació i eficàcia de l'equip de treball.
- Augment de la productivitat.
- Millor assimilació de l'impacte de la globalització i del canvi tecnològic.
- Increment de la creativitat i la innovació per adaptar productes i serveis, per respondre millor a les necessitats i les demandes del mercat.

- Millora dels coneixements sobre la manera d'operar en entorns culturals diferents i en societats multiculturals.
- Augment de les possibilitats d'ampliar mercats i clients en l'àmbit local i internacional.
- Millor comprensió de les necessitats de l'equip de treball, de les empreses i de les persones proveïdores, així com dels clients i els usuaris.
- Millora de la reputació de l'organització.
- Millor adaptació a un mercat intern plural, així com a la transnacionalitat creixent de mercats i organitzacions.

Observem, a continuació, com gestionar la diversitat d'origen o ètnica i la diversitat en relació amb la discapacitat o les persones en risc d'exclusió.

4. Com gestionar la diversitat d'origen o ètnica en les empreses socials?

Quan parlem de diversitat d'origen o ètnica, també anomenada diversitat cultural, ens referim a nacionalitats diferents, amb trets culturals i religiosos, costums i llenguatge verbal i corporal diferents. La cultura exerceix influència en com ens adaptem, els hàbits, els costums, les expectatives i els rols. Afecta la manera de pensar, actuar i comunicar-se. En la nostra societat la diversitat cultural és una realitat que, en els últims anys, s'ha fet més evident gràcies, en bona mesura, a la incorporació de persones immigrants.

La diversitat cultural pot aportar a les organitzacions una sèrie d'elements positius, com la capacitat d'adaptació, la creativitat, l'esperit innovador, el compromís, el dinamisme, la responsabilitat, el coneixement, les experiències, etc. Per contra, amb molta freqüència, la diversitat cultural s'interpreta des dels estereotips i prejudicis. I, per extensió, les persones considerades diferents són, en molts casos, objecte d'una consideració negativa. Això fa que sovint la diversitat cultural s'associï a dificultats i problemes i no se'n tingui en compte la part positiva.

Hi ha alguns aspectes generals en els quals la diversitat cultural es manifesta dins les organitzacions on treballen persones de diferents cultures. En primer lloc, les maneres d'abordar el treball. Unes persones consideren

el treball com un desenvolupament professional i personal, mentre que unes altres treballen només per viure.

En segon lloc, la percepció del temps. Hi ha cultures en les quals arribar quinze minuts tard és considerat normal, però en unes altres pot considerar-se una actitud irrespectuosa.

D'altra banda, a Espanya treballem, de mitjana, quaranta hores setmanals, però hi ha països en els quals la jornada laboral és tan sols de quatre hores, o d'altres en què directament es treballa a demanda segons la necessitat existent.

Les formes de comunicació són una altra font de diversitat cultural. La comunicació no verbal pot variar segons la cultura: la veu, el to, el volum, la velocitat amb què es parla.

Hi ha persones que pel seu to de veu poden semblar submises, i unes altres que poden mostrar-se agressives perquè parlen massa alt. Igualment, l'estil de comunicació en les cultures occidentals sol ser directe i explícit, mentre que en altres cultures el significat del missatge sol trobar-se implícit en com es transmet. Així, quan en algunes cultures es diu *sí* no sempre vol dir que s'estigui d'acord, sinó que «s'està escoltant l'altre».

També les maneres d'expressar els sentiments. No hi ha una forma universal d'expressar el dolor, l'alegria, la tristesa o l'empipament. Varia en funció de la cultura d'origen. O les maneres d'entendre les jerarquies. Les relacions amb persones de rang superior en l'empresa també poden ser diferents. Per exemple, pot utilitzar-se en relació amb aquests càrrecs un llenguatge més formal o informal. Hi ha persones que sempre utilitzen el *vostè* i a qui parlar de *tu* els resulta molt difícil, molt més quan es tracta d'algú de rang superior. D'altra banda, certes cultures no se senten còmodes en les estructures planes que predominen, actualment, en la cultura occidental. Les diferents maneres d'interactuar amb els superiors i entre els companys pot fer que algunes persones creguin que se'ls falta al respecte per determinats comportaments de l'altra part i que, per a aquesta part, en canvi, siguin comportaments normals.

Pel que fa a drets i deures, les normes i els sistemes que els regulen varien d'uns països a uns altres. Moltes vegades el que simplement és desconeixement pot donar lloc a judicis negatius.

En el cas de la percepció de l'àmbit privat i l'àmbit laboral, en alguns països les relacions que s'estableixen a la feina no ultrapassen aquest àmbit, mentre que en altres llocs aquestes relacions van més enllà del treball. No controlar aquesta idea pot donar lloc a interpretacions errònies.

També el concepte d'espai és diferent segons el lloc d'origen. El contacte físic, el concepte de l'espai personal, les distàncies canvien d'una cultura a una altra. Mirar directament als ulls pot resultar ofensiu, segons per a qui, mentre que per a algú altre pot significar que s'intenta ocultar alguna cosa.

La presa de decisions també es manifesta diferent en funció de la cultura. Per prendre una decisió, qualsevol grup necessita recollir informació, interpretar-la i decidir una acció determinada. El procés cognitiu es desenvolupa de maneres variades, i les diferents cultures poden variar enormement en la manera com prenen decisions, especialment respecte a la velocitat a la qual es prenen, el nivell d'anàlisi requerida i sobre com es prenen aquestes decisions (per consens, unilateralment, etc.).

Finalment, altres aspectes en els quals la diversitat cultural es manifesta dins les organitzacions on treballen persones de diferents cultures són el sentit de l'humor, no saber dir que no, el concepte d'honor, el sentit del ridícul, les bromes... que també poden ser diferents en una cultura o una altra.

A partir d'aquesta base el repte que se'ns planteja és com aconseguir treure el màxim profit de les possibilitats que ofereix la diversitat.

Una de les principals oportunitats de la gestió de la diversitat cultural, amb grups humans de diferents procedències treballant en equip, és que pot optimitzar tots els recursos i sistemes de l'empresa. Aquests grups, ben integrats, generen la innovació i creativitat necessàries per garantir la permanència de les empreses en els nous mercats, cada vegada més globals i diversos.

A l'hora de posar en marxa accions relacionades amb la gestió de la diversitat cultural, els programes de diversitat no han d'estar dirigits exclusivament a una àrea de l'empresa determinada o a un col·lectiu concret de treballadors. Per tant, un dels elements clau per gestionar la diversitat cultural a les organitzacions és la transversalitat.

A continuació es detallen els àmbits concrets de l'organització en què es pot realitzar la gestió de la diversitat cultural.

Àmbit empresarial	Accions de diversitat per dur a terme
Polítiques d'empresa	• Prendre la decisió de dur a terme la gestió de la diversitat cultural, i la direcció, en concret, implicar-se en el disseny i la implantació. • Identificar la gestió de la diversitat com un objectiu a curt termini. • Difondre la idea que la gestió de la diversitat cultural necessita la participació de tots els equips, i molt especialment de les persones que els gestionen. Aquestes persones han de disposar de formació específica perquè els ajudi a entendre les mesures impulsades per gestionar la diversitat cultural i, així, traslladar-les correctament al dia a dia de l'empresa. • Crear un pla de gestió de la diversitat adaptat a la realitat de l'empresa. • Generar normes internes clares i consensuades sobre la convivència dins l'empresa. Assegurar-se que aquestes normes són conegudes per tots els integrants de l'empresa. • Incorporar la diversitat com un dels valors de l'empresa. Pot ser útil l'elaboració d'un decàleg de la diversitat. • Identificar les necessitats de totes les persones treballadores per dissenyar mesures que les tinguin en compte. • Designar gestors i comandaments que reflecteixin aquesta diversitat, sempre en funció de les competències que es requereixin.
Recursos humans	• Aplicar el principi d'igualtat de tracte en les polítiques de recursos humans. • Posar en marxa actuacions que permetin, als equips formats per personal de diferents cultures, aprendre els uns dels altres i créixer col·lectivament. — Quant a la selecció, contractació i acolliment: realitzar ofertes no excloents, basades en competències (seleccionar sobre la base de les capacitats de la persona; formar el personal de selecció en matèria de diversitat; mantenir la igualtat en el tipus de contracte i salari per a les mateixes funcions; desenvolupar accions d'acolliment com, per exemple, posar als taulons d'anunci missatges en diferents idiomes segons la composició de la plantilla). — Quant a la formació i desenvolupament professional: fomentar l'accés, en igualtat de condicions, a la formació contínua per part dels treballadors d'altres països; facilitar l'aprenentatge del castellà i l'idioma cooficial autonòmic; facilitar tutors que acompanyin els treballadors procedents d'altres cultures en l'aprenentatge de la cultura de l'empresa i, així, facilitar-ne la integració; realitzar tallers de lideratge i gestió de la diversitat; dur a terme un sistema d'avaluació de l'acompliment transparent; valorar les competències específiques de cada persona per a l'assoliment dels objectius proposats; dissenyar plans de carrera professional; realitzar una promoció professional objectiva segons competències personals. — Quant a les compensacions i prestacions: mantenir la transparència en la política de regulació d'ocupació i acomiadaments; transmetre claredat en les causes de la regulació temporal i la desvinculació; avaluar els processos de regulació i acomiadaments per evitar discriminació per diversitat.

Àmbit empresarial	Accions de diversitat per dur a terme
Comunicació interna	• Adaptar les vies de comunicació a les necessitats comunicatives específiques de les persones diverses per fomentar el flux intern de transferència de coneixements. • Crear espais oberts de propostes, suggeriments i diàleg perquè totes les persones treballadores puguin participar en l'aportació d'idees referents a la convivència en l'empresa.
Posicionament de mercat	• Incorporar valors afegits per la diversitat com a reconeixement i imatge de marca. • Potenciar la diversitat interna per oferir productes i/o serveis a un mercat divers.
Sistemes d'avaluació	• Establir un sistema de seguiment i avaluació de la diversitat que garanteixi una bona gestió.

TAULA 1. Accions de diversitat per dur a terme.

5. Com gestionar la diversitat en relació amb la discapacitat i/o persones en risc d'exclusió en les empreses socials?

Quan parlem de discapacitat ens referim a una situació que resulta de la interacció entre les persones amb deficiències previsiblement permanents i qualsevol tipus de barreres que en limitin o n'impedeixin la participació plena i efectiva en la societat, en igualtat de condicions amb els altres. Dins la diversitat, la discapacitat inclou la discapacitat física, la sensorial, la discapacitat de la comunicació i la parla, la discapacitat intel·lectual i la discapacitat derivada de trastorns mentals. Hi ha el risc que la discapacitat, així mateix, comporti exclusió social, que es pot definir com una situació d'acumulació i combinació de factors de desavantatge diversos, vinculats a diferents aspectes de la vida personal, econòmica, social, cultural i política dels individus. Així, l'exclusió social pot fer referència a situacions de precarietat i dificultat en àmbits més diversificats, incloent-hi situacions de pobresa, condicions de treball, dèficits formatius, manca d'habitatge o de les seves condicions, situacions sociosanitàries més desateses, inexistència de xarxes de protecció social o familiar, i d'altres.

Quan es parla de persones amb discapacitat és necessari realitzar un elevat esforç d'integració, tant per a qui arriba com per a qui rep, i l'esforç de comunicació per part de les empreses ha de ser també més gran. Una

de les solucions és crear una guia d'integració de persones amb discapacitat i risc d'exclusió social que pugui servir de referència sobretot a les persones que no estan familiaritzades amb aquesta mena de diversitat. Un dels primers consells de comunicació és fomentar l'ús dels termes correctes —persones amb discapacitat, capacitats diferents o diversitat funcional— i evitar, així, l'ús d'expressions com «discapacitats», «minusvàlids» o «disminuïts».

En un àmbit general podem establir cinc recomanacions per superar les barreres i la integració de persones amb discapacitat:

- Pregunta abans d'ajudar: no convé donar per descomptat que la persona amb discapacitat necessita ajuda. Ofereix la teva ajuda només si sembla necessària i pregunta com pots fer-ho.
- Sigues curós amb el contacte físic: tingues en compte que l'espai personal pot variar. Per exemple, la cadira de rodes és part del seu espai personal, envair-lo pot ser desagradable.
- Conversa directament amb la persona: si té un acompanyant o ajudant pot haver-hi la tendència a dirigir-se a aquest últim, però millor si parles directament amb la persona amb discapacitat, sempre respectant-ne la privacitat.
- Aprèn del procés: en les primeres fases convé aprendre de les necessitats de la persona amb discapacitat, i a l'inrevés, per crear un entorn en què col·laborar sigui còmode per a tots dos.
- Permet que decideixi: a vegades, el desig d'ajudar i estar disponible pot precipitar la presa de decisions errònia sense tenir en compte l'opinió de l'altra persona.

A més de les accions per dur a terme, comentades en apartats anteriors, per a la gestió de la diversitat cultural establim a continuació algunes accions específiques que es poden establir per al col·lectiu de persones amb discapacitat o de risc d'exclusió social en els següents àmbits:

La contractació directa de persones en situació o risc d'exclusió és, sense cap mena de dubte, la millor manera d'integració i la millor aportació que les empreses i entitats públiques o privades poden fer als col·lectius implicats.

És important en aquest punt recordar que la plena integració no es produeix amb la simple contractació, sinó que, en molts casos, és necessari realitzar una fase d'acompanyament, ensenyament i adaptació a la manera

de treballar de l'empresa; també és necessari posar els mitjans convenients per aconseguir la plena integració del nou personal a la dinàmica de l'empresa.

La flexibilitat i la valoració del lloc de treball tenen dues característiques diferents. D'una banda és necessari tenir la capacitat, per part de l'empresa, de ser flexibles en l'elecció de la jornada laboral del treballador, ja que, en molts casos, aquests col·lectius tenen especials dificultats per responsabilitats familiars, qüestions de salut o programes específics de reinserció; així doncs, la seva incorporació al món laboral es realitza gradualment. També és interessant, en certes ocupacions o alguns perfils, fomentar el teletreball.

D'altra banda, quan parlem de persones en risc o situació d'exclusió, és important fer una valoració del lloc de treball per a l'adequació del perfil de la persona que l'ocuparà tenint en compte les habilitats i destreses que li seran necessàries per desenvolupar aquest càrrec. En aquest sentit, s'han de tenir identificats els diferents càrrecs per saber quins perfils són els més idonis per ocupar-los.

A més, la formació continua sent un factor fonamental en la inserció social i laboral. Per aquest motiu, les empreses han de fomentar la formació del seu personal, potenciant que les persones més febles no en quedin apartades, i propiciant, d'aquesta manera, la formació en les persones amb més dificultats. A més, és necessari tenir certa flexibilitat a l'hora d'impartir la formació per incentivar les persones treballadores a realitzar-la malgrat les seves condicions personals. En aquest punt també és interessant la incorporació d'alumnes en pràctiques pertanyents als col·lectius en risc o situació d'exclusió, mesura que a més pot ajudar a conèixer aquests col·lectius i a realitzar una inserció gradual d'aquestes persones en l'empresa.

Una altra de les maneres de realitzar una bona política de Responsabilitat Social Corporativa (RSC) en les empreses i entitats és generar estratègies específiques de suport a sectors vulnerables de la societat a través del departament de compres. Aquesta és una molt bona opció per a empreses i entitats de poc volum que disposen de poques persones emprades i no realitzen contractacions de manera habitual, ja que els permet realitzar una política de posada en valor del seu caràcter més social a través de la compra de serveis i/o productes a altres empreses o entitats que estan formades per persones en situació o risc d'exclusió.

També és important assenyalar que la sensibilització social és una part important en la inserció sociolaboral de persones en situació o risc d'exclusió, ja que si no s'és capaç de transmetre les seves potencialitats i de trencar prejudicis i estereotips establerts erròniament en la societat, difícilment es podran canviar les dinàmiques d'exclusió que marginen aquests grups.

Per aquest motiu, les empreses que apostin dins de la seva RSC per aquest factor social, han de realitzar dins de les seves possibilitats campanyes i tasques de conscienciació en igualtat d'oportunitats amb la resta de la societat.

6. Conclusions

La diversitat és un aspecte primordial que tota organització ha d'incorporar en les seves polítiques i processos interns i externs donada la realitat social actual, en què les diferències tant culturals com dels equips i l'atenció a la individualitat són el nostre dia a dia. En un món global com l'actual, en què els nivells de diversitat són cada cop més elevats, es posa de manifest la necessitat d'una bona gestió de les diferències com a punt d'inici per consolidar els avantatges competitius de qualsevol organització pel seu impacte en els resultats empresarials.

Entenent per diversitat la referida a les diferències entre individus en atributs que poden crear la percepció que l'altra persona és diferent d'un mateix, a escala de les empreses socials, la diversitat sol fer referència i aprofitar la diversitat d'origen ètnic i de nacionalitat, de discapacitat o de persones en risc d'exclusió, entre d'altres tipus. Es pot dir que la diversitat és una característica molt freqüent en les empreses socials i que acostuma a formar part de la seva missió social. En aquest sentit, la diversitat per si mateixa, en molts casos, pot ser l'objecte de la seva contribució i propòsit empresarial.

La importància de la gestió de la diversitat radica especialment en el valor que afegeix a les organitzacions: entre d'altres, enforteix els valors culturals dins de l'organització, millora la reputació de la institució, ajuda a atreure i conservar persones amb molt talent, incrementa la motivació i l'eficiència de la plantilla, augmenta la innovació i la creativitat entre els empleats, i augmenta el nombre de clients.

7. Casos pràctics resolts

7.1. Magdas Hotel



A escala internacional, tenim el cas del Magdas Hotel, a Viena. Aquest projecte s'emmarca dins de la crisi humanitària europea de la immigració. Liderat per Caritas Àustria, van voler crear un negoci del sector d'hostaleria per donar feina als refugiats i, així, poder integrar-se al nou país. Tenien clar que sense una feina no podrien arribar a subsistir econòmicament ni legalment, però tampoc pel que fa a l'autoestima ni la realització personal. Les persones han de poder treballar i sentir-se útils. En aquest sentit, la filosofia de l'hotel és crear un lloc de reunió entre el personal i els hostes, de diferents cultures i tradicions. Justament el valor afegit d'aquest hotel és el que aporten els refugiats: el disseny d'un estil propi, l'oferta culinària, etc. Tal com afirmen Mas, Basti-



FONT: <https://www.magdas-hotel.at/en/hotel/5-reasons/>

Equip de treballadors que conformen el Magdas Hotel.

da i Bistué (2018): «No és fàcil integrar un grup tan variat de persones, de tantes cultures i amb idiomes tan diferents. Per això també reben formació de “construcció d'equip”. Sobretot, es focalitzen en la comunicació. És important parlar molt i assegurar-se sempre que la informació s'ha entès. La llengua oficial és l'alemany, ja que és important que els refugiats l'aprenguin per integrar-se en la societat».

Aquest hotel funciona com qualsevol altra empresa, però la diferència és que no està focalitzada a maximitzar el seu benefici, sinó la seva obertura i benefici social. El seu principal objectiu és donar una oportunitat laboral als refugiats. Aquest hotel persegueix bàsicament dos objectius principals: 1) donar feina als refugiats i ajudar-los en la seva integració en la societat austríaca, i 2) conscienciar la societat del problema dels refugiats, així com ensenyar el potencial que tenen per treballar i aportar valor.

Magdas Hotel tenia, l'any 2017, 30 empleats, 20 dels quals són refugiats, que provenen de 16 països diferents, i entre tots parlen 23 idiomes. Els altres 10 empleats són experts del sector, alguns són austríacs i d'altres, estrangers. Els responsables de l'hotel recomanen començar primer amb una proporció de 10 refugiats per 20 professionals el primer any, 15 refugiats i 15 professionals el segon i, així, successivament. La formació de les persones requereix el seu temps, no cal córrer, sobretot perquè cal tirar endavant un negoci. Els refugiats tenen cursos de formació interns i externs durant el seu primer any a l'hotel a través de la Magdas Academy. Això els ajuda a fer bé la seva feina i també és un benefici a l'hora de buscar una altra feina, perquè poden dir que estan formats, a més de tenir experiència. També tenen una treballadora social que els ajuda donant suport emocional sempre que el puguin necessitar. D'aquesta manera es gestiona la diversitat i riquesa de les persones que integren l'organització. Magdas mostra que l'èxit econòmic i l'acció social no són excloents.

7.2. La Fageda



La Fageda va néixer el 1982 de la mà de Cristòbal Colon, al bell mig de la Fageda d'en Jordà, a la Garrotxa. El fundador la va crear perquè va arribar a la següent consideració: que només creant una empresa real i oferint treballs reals es podia millorar la qualitat de vida d'aquestes persones. Volia crear una empresa amb ànima i així ho va aconseguir; primer, amb feines de jardineria per a l'Ajuntament d'Olot, de iogurts, ja que havien de diversificar-se per sobreviure econòmicament. Ara mateix atén tot el col·lectiu amb malaltia mental o discapacitat intel·lectual en disposició de treballar

a la comarca de la Garrotxa, amb tots els equipaments públics i privats. Ells no consideren que les persones discapacitades siguin malalts, sinó que tenen diferents capacitats, i busquen que cadascú faci tan bé com pugui la seva feina. Per això no expliciten a les seves campanyes de promoció



Treballadors de la Fageda amb el seu fundador.

aquest fet. Volen ser reconeguts per la seva qualitat i els sentiments que hi ha darrere de cada iogurt: l'estima. Les idees empresarials que volen comunicar al mercat es poden resumir en dos: 1) emfatitzar que el sentit del treball és fer un treball amb sentit; i 2) que les empreses han de centrar-se en les capacitats dels seus empleats i no ens les seves discapacitats. D'aquesta manera queda molt clar el gran projecte que té La Fageda a

les mans, el qual ofereix molt valor afegit al mercat pels seus productes i pel seu reconeixement gràcies a la gran contribució que està fent a aquestes persones, les seves famílies i tota la societat en general.

7.3. La Casa de Carlota

La Casa de Carlota (LCDC) és un estudi de disseny professional que presta a diferents empreses els serveis de dissenyar les seves campanyes de promoció, publicitat i embalatge. Va ser fundada l'any 2013 per Sergi Capell i Jose María Batalla, que tenien molta experiència en el sector. En paraules d'ells dos (Magomedova i Bastida, 2019): «La missió de la companyia és proposar idees creatives a través de la interacció de multitud d'elements diferents i interdependents entre si. Com més multiplicitat, interdependència i diversitat, més complexitat, però també més creativitat». La clau de l'èxit d'aquesta empresa és la seva creativitat, i per poder obtenir idees diferents van incorporar persones diferents en l'equip de

treball. Arran de l'acord amb la Fundació Aura, que ajuda a millorar la qualitat de vida de persones amb discapacitat intel·lectual mitjançant la inclusió social i laboral, van començar a crear equips de treball mixtos amb professionals del disseny i persones d'aquesta fundació amb molt de talent i creativitat. Però van fer un pas més enllà, ja que no volien crear una simple empresa social integrant persones discapacitades dins de l'entorn laboral, sinó contractar persones amb talent que aportessin noves idees i ajudessin a capacitar els professionals per obtenir millors resultats. Actualment, l'equip de treball de l'empresa està format, a parts iguals, per dissenyadors professionals, persones amb síndrome de Down o autisme i estudiants de diferents escoles d'art de Barcelona. Tots els seus empleats són l'actiu més important, i la interacció creativa i disruptiva que es crea en el treball

diari ajuda a assolir de manera excel·lent l'activitat de l'empresa, amb una total integració i harmonia. La discapacitat dels treballadors no es veu com una cosa negativa o per diferenciar en categories o tasques; tracten tots els treballadors de la mateixa ma-

nera. Aquesta igualtat ha tingut uns resultats excel·lents en les capacitats cognitives i ha ajudat els mateixos nois i noies a superar prejudicis en relació amb les seves habilitats intel·lectuals i creatives.



Equip de La Casa de Carlota.

QÜESTIONS A RESOLDRE I PROPOSTA DE SOLUCIONS

1. Completa la següent taula amb les empreses socials explicades al capítol: Magdas Hotel, La Fageda i La Casa de Carlota:

Tipus de diversitat	Empresa social	Tipus de nacionalitats/ discapacitats	Fundadors	Any de fundació
D'origen ètnic o de nacionalitat	Magdas Hotel	16 nacionalitats dels refugiats	Caritas Àustria	2017
Discapacitats	La Fageda	Persones amb malalties mentals de la Garrotxa	Cristòbal Colon	1982
	La Casa de Carlota	Persones amb discapacitats intel·lectuals variades	Sergi Capell i Jose Maria Batalla	2013

2. Quina contribució o valor aporta en cada cas la diversitat a l'empresa social enfront d'altres empreses? Com gestionen la diversitat segons el cas?

Magdas Hotel. La riquesa que poden oferir els refugiats als clients de l'hotel és molta. El valor afegit que l'hotel pot donar gràcies al fet que té empleats de moltes nacionalitats és que poden oferir serveis diferents dels de la competència: esmorzars i sopars ètnics, cançons i espectacles de diversos països, decoració més original. La implicació i motivació dels refugiats en la feina seria molt alta, ja que la seva permanència al país depèn d'aquest treball. Prosperar en la seva vida dependrà del desenvolupament de la seva feina. En aquest sentit, el valor que pot tenir l'hotel és que l'ambient entre els empleats (siguin refugiats o no) serà com el d'una família, i això pot ser un avantatge competitiu sostenible en el temps.

La Fageda. La raó de ser d'aquesta empresa és donar feina a persones amb malalties mentals, per tant la missió o contribució de La Fageda és bàsicament aquesta. No es tracta de fer productes de gran qualitat, ni vendre més, ni tenir una gran marca reconeguda, senzillament la diversitat en els empleats és la raó de ser de l'organització. Tot gira entorn d'ells, i no al contrari. Les persones amb aquest tipus de malaltia milloren, que era la preocupació més gran que tenien el seu fundador i tot l'equip. Són un referent mundial

pel que fa a la seva gestió de la diversitat, la qual va néixer de manera natural a l'empresa i seguirà sempre igual. Sense diversitat, La Fageda no serà La Fageda.

La Casa de Carlota. Aquesta empresa és un exemple de com la gestió adequada de la diversitat pot crear sinergies altament positives. El tema és que no hi ha discapacitat en sentit estricte, sinó gent amb diferents capacitats. Proposar equips mixtos de treball per dissenyar campanyes publicitàries entre persones amb síndrome de Down o trastorns bipolars i professionals del disseny ha fet que hi hagi uns resultats molt bons, i també que molts clients estiguin especialment contents i fidelitzats. Saben que la creativitat està sempre a punt, en aquesta empresa. Cal destacar, a més, que han gestionat la diversitat tractant totes les persones de la mateixa manera.

8. Preguntes d'autoavaluació

1. Per què és important la gestió de la diversitat?
2. Quins són els àmbits concrets de l'organització per realitzar la gestió de la diversitat?
3. Enumera tres aspectes concrets per gestionar la diversitat d'origen o ètnica en les empreses socials.
4. Enumera tres aspectes concrets per gestionar la diversitat en relació amb la discapacitat i/o persones en risc d'exclusió.
5. Quines són les cinc recomanacions per superar les barreres i la integració de persones amb discapacitat?
6. Quins beneficis obtenen les empreses socials que s'han descrit al capítol per fer conivència de manera tan espontània la diversitat de tipus ètnic o per discapacitat? Enumera almenys cinc beneficis per empresa.
7. Quina és la relació entre l'assoliment de la missió social i la viabilitat econòmica d'una empresa? Com ajuda en aquesta relació, la diversitat? Posa'n exemples.
8. Com es podria aplicar la gestió de la diversitat a l'empresa on treballes actualment o en alguna que coneguis de molt a prop? Quins aspectes s'haurien de tenir en compte?

9. Pensa un exemple d'empresa social i aplica-hi el que has après en aquest capítol.

9. Bibliografia

- Ajuntament de Barcelona. Institut municipal de persones amb discapacitat. Observatori Europeu-Ciutats i Pobles per a Tothom (2006). *Guia de bones pràctiques*.
- APFELBAUM, E. (2016). «Why your diversity program may be helping women but not minorities (or vice versa)». *Harvard Business Review*.
- BROWN, K. (2018). «Para retener a los empleados, céntrate en la inclusión, no solo en la diversidad». *Harvard Business School*.
- BURRELL, L. (2016). «We just can't handle diversity». *Harvard Business Review*.
- CASTILLO, M.; SUSO, A. (2012). «La gestión de la diversidad: por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas». Red2Red Consultores.
- Cruz Roja (2010). «Guía para la Gestión de la Diversidad Cultural. Mira tu Empresa con otros ojos».
- Diputació de Barcelona. Xarxa de Municipis (2007). «La Gestió de la diversitat. Guia pràctica de la responsabilitat social per a la pime».
- DOBBIN, F.; KALEV, A. (2016). «Why diversity programs fail». *Harvard Business Review*.
- Fundación Diversidad (2011). «Libro Blanco de la Diversidad: una apuesta por la gestión eficiente de las personas en las organizaciones».
- Fundación Diversidad (2014). «Gestión de la diversidad en la empresa. Casos de éxito y difusión pública de buenas prácticas».
- Fundación Diversidad. Norman Broadbent (2013). «Gestión Global de la Diversidad Cultural».
- Fundación Seres. Labs Diversidad (2019). «Diversidad e inclusión: Oportunidades para las empresas».
- Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social i Família (2013). «Diversidad cultural en medianas y pequeñas empresas».
- Generalitat de Catalunya. Departament d'Acció Social i Ciutadania. Secretaria per a la Immigració (2010). «Guia de recomanacions sobre Gestió de la Diversitat a les empreses i altres organitzacions».

- Generalitat de Catalunya. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies (2019). «Fer nova ciutadania des del món local. Propostes per a la inclusió, la interacció i la diversitat».
- Institut diversitas (2010). «El significat de l'acollida: bones pràctiques d'inclusió sociocultural».
- KANG, S. *et al.* (2016). «The unintended consequences of diversity statements». *Harvard Business Review*.
- KEIL, M. *et al.* (2007). «Manual de formación en gestión de la diversidad». Comissió Europea. For diversity against discrimination.
- MAGOMEDOVA, N.; BASTIDA-VIALCANET, R. «La Casa de Carlota: A Studio Where the Diversity Wins». *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 2019, vol. 2, n. 4, pp. 350-362.
- MAS, M.; BASTIDA, R.; BISTUÉ, A. (2018). «Magdas Hotel: de refugiados a trabajar en un entorno multicultural». Inclòs al llibre *Noves tendències en la creació i gestió d'empreses socials: casos d'estudi. Col·lecció de casos d'empreses socials*. Coordinadors: R. Bastida i M. Mas-Machuca. ARACOOOP (<http://aracoop.coop/wp-content/uploads/Creacioempresessocials.pdf>).
- Ministeri de Treball i Seguretat Social. Comissió Europea (2013). «Guía para la gestión de la diversidad cultural en medianas y pequeñas empresas».
- Obra social «La Caixa» (2015). «Junts per la Convivència. Claus del Projecte d'Intervenció Comunitària Intercultural».
- RASHID, R.; CASANOVA, M. (2007). http://www.tendencias21.net/La-gestion-de-la-diversidad-es-el-gran-reto-del-siglo-XXI_a1537.html
- Red acoge (2018). «Índice de la Gestión de la diversidad y la inclusión».
- SHERBIN, L. (2017). «La diversidad no se sostiene sin la inclusión». *Harvard Business Publishing*.
- VENTOSA, M. (2012). «Gestión de la diversidad cultural en las empresas». Fundación Bertelsman.

6

Estratègies de màrqueting i comunicació

VÍCTOR MOLINER
EADA Business School Barcelona

OBJECTIUS:

Els principals objectius d'aquest capítol són:

- Conèixer i valorar la importància d'un pla de màrqueting dins de la gestió d'una organització social.
 - Estructurar un pla de màrqueting en una organització de l'economia social.
 - Conèixer conceptes com client i valor, crítics per al pla de màrqueting.
-

1. Introducció

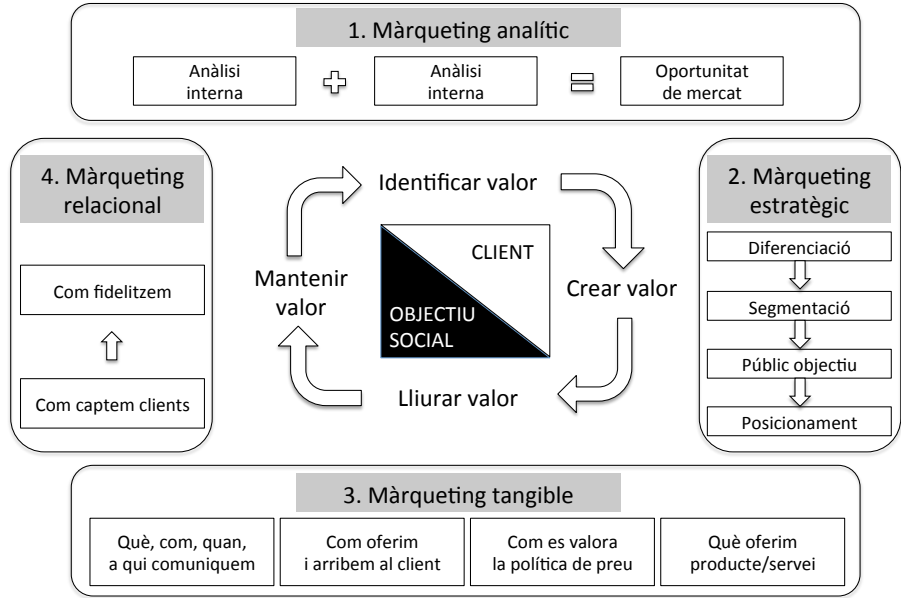
Aquest capítol s'ha dissenyat per tal d'ajudar a estructurar i desenvolupar les fases que componen un pla de màrqueting. L'enfocament del capítol està organitzat perquè qualsevol persona no procedent de l'àmbit comercial tingui al seu abast un mètode per realitzar i implementar un pla de màrqueting.

El segon punt del capítol és una breu reflexió sobre la definició de màrqueting, amb l'objectiu d'entendre'n l'essència i de valorar la im-

portància del pla de màrqueting per assolir l'equilibri econòmic en una organització d'àmbit social.

En el tercer punt explicarem la importància d'alinejar el pla de màrqueting amb la missió social. En el quart i cinquè punts mostrarem els dos conceptes clau sobre els quals pivota un pla de màrqueting: què significa el concepte de valor i que és un client, en funció del seu procés de compra. Una vegada entesa la importància d'aquests dos conceptes, passarem a detallar les etapes del pla de màrqueting.

Del punt sisè al punt novè explicarem les etapes del pla de màrqueting. Com es veurà en el quadre (Figura 1), el pla de màrqueting gira al voltant de dos eixos centrals (objectiu social i client), i el concepte de «valor», que haurem explicat en els punts quart i cinquè.



FONT: Elaboració pròpia.

FIGURA 1. Esquema del pla de màrqueting.

En el punt sisè estructurarem la part del màrqueting analític (Identificar valor): en aquest punt veurem com som capaços d'identificar les fortaleses i les febleses, no sols les que tenim, sinó també les que perceben els clients en relació amb el nostre projecte (quin valor tenim per al client),

així com d'entendre com ens hem de preparar per al futur. L'objectiu d'aquest punt és detectar, a partir del que som, quines oportunitats té l'organització per millorar els ingressos.

En el punt setè veurem totes les etapes que inclou el màrqueting estratègic (Crear valor). Com diu l'enunciat, és la part més estratègica del pla: en aquest punt, també anomenat el màrqueting de les idees, veurem la importància de tenir un producte/servei diferenciat, com segmentar a partir de la premissa que tots els clients potencials no són iguals, que hem de dedicar-los diferents esforços i, finalment, decidir com volem que ens percebin.

En el punt vuitè explicarem el màrqueting tàctic (Lliurar valor): com indica el títol, és la part tangible del pla de màrqueting, és a dir, el que el client percebrà a través dels seus sentits. En aquest punt veurem com hem de dissenyar un servei o un producte perquè compleixi amb la nostra missió social i aporti valor al client, quin preu li posem, com i qui el comercialitzarà, i com ens comunicarem amb el client.

En el punt novè, el del màrqueting relacional (Mantenir valor), tractarem el concepte de fidelització de clients, i exposarem conceptes qualitius i quantitatius a tenir en compte en la relació amb els clients. I en el punt desè, presentarem unes breus reflexions i conclusions.

Abans de concloure la introducció farem dues puntualitzacions prèvies a la lectura del capítol:

1. Com sabem, les organitzacions que formen part de l'economia social poden tenir diferents formes jurídiques: cooperatives, associacions, fundacions, etc. Durant tot el capítol farem referència al concepte d'organització social per referir-nos a les diferents formes jurídiques que existeixen en l'àmbit de l'economia social.
2. Quan parlem de clients ens volem referir a tota aquella persona o entitat que ens genera ingressos, directes o indirectes, i que poden ser empreses o organismes públics, o bé socis que, amb aportacions, generen ingressos. En cap moment ens referim a les persones que són usuàries del servei i beneficiàries de la missió social.

2. Conèixer i valorar la importància d'un pla de màrqueting dins de la gestió d'una empresa social

És important tenir un pla de màrqueting en una empresa social? Per poder respondre a aquesta pregunta, hem de saber què inclou la definició de màrqueting.

Molts professionals associen la paraula *màrqueting* exclusivament amb vendes, uns altres confonen el màrqueting amb la publicitat, i alguns el relacionen amb una eina del capitalisme que serveix per manipular les masses perquè comprin les coses que no necessiten; res més lluny del seu significat.

Per entendre l'origen del màrqueting hem de recórrer a l'etimologia de la paraula.

Màrqueting és un anglicisme que deriva de la paraula *market* ('mercat') que, alhora, ve del llatí *mercatus*. Què significa *mercatus*? Aquí és on hi ha l'essència: *mercatus* significa 'el lloc on es compra'. Curiosament, no és el lloc on es ven, sinó el lloc on els clients compren. És a dir, el màrqueting no es basa en la premissa què he de fer per vendre, sinó en què he de fer perquè els clients em triïn i, en conseqüència, em comprin. Aquesta distinció, que pot semblar lleugera al principi, té una transcendència capital en la filosofia del màrqueting. El procés de venda, simplificant-lo, es basa a produir un bé o servei i després intentar vendre'l al client. El procés de màrqueting és tot el contrari: es basa a saber què necessita el client per determinar què he de fer perquè em triï.

Els exemples extrems, encara que a vegades desdibuixen la realitat, poden ajudar-nos a entendre millor les diferències.

Imaginem dos projectes d'empreses socials a Tarragona. En ambdues, la missió és ajudar a integrar persones amb el risc d'exclusió social en el món laboral.

En la primera organització, que anomenarem Taller d'Integració, els responsables venen del món de la mineria i, com que en són grans experts, tota la seva activitat es basa a formar i ajudar perquè el seu col·lectiu es prepari bé en aquest sector.

En una altra part de la ciutat se situa la segona organització, a la qual anomenarem Treball i Integració, que, abans d'acordar com formar el seu col·lectiu, decideix fer un petit estudi de l'activitat econòmica de Tarragona. Els resultats de l'estudi reflecteixen que els dos mercats que poden generar més ocupació són la indústria petroquímica i la indústria turística.

Després de preguntar a persones dels dos sectors, comproven que on tenen més probabilitat d'aconseguir la seva missió social (integrar el major nombre de persones en l'àmbit laboral) és en el sector del turisme, encara que cap dels fundadors el coneix bé, aquest sector; per aquest motiu decideixen que, per al seu projecte, és imprescindible contractar formadors del món del turisme.

La pregunta que ens hauríem de fer és: quina de les dues organitzacions té més probabilitats d'aconseguir la seva missió social? L'empresa que s'ha basat en el seu coneixement sense tenir en compte les necessitats de l'entorn on viu (minería a Tarragona), o l'empresa que sense tenir un coneixement específic d'alguna cosa en concret es focalitza més en les necessitats del mercat o de l'entorn on viu? Al meu entendre, sens dubte, la que té més possibilitats és la que alinea el seu objectiu social (integració laboral) amb el coneixement de les necessitats del seu entorn o mercat.

El màrqueting és l'obsessió per com alineem la missió social de l'organització amb les necessitats dels clients, tenint en compte que el client escull el que li aporta valor i descarta allò que no.

Hem de tenir en compte que el valor és un concepte individual i temporal: per a un client el valor pot ser el producte més barat i, per a un altre, pot ser el més ben acabat, el més estètic, el que millor respecta el medi ambient, el de més confiança, el més social, etc.

Una vegada explicat l'objectiu del pla de màrqueting, podem atrevir-nos a fer-ne una definició. Podríem dir que el màrqueting en una organització social és el conjunt de pensaments, accions i actituds coordinades que ajuden l'entitat a aconseguir la seva missió social, creant, dissenyant, comunicant i generant valor al seu entorn (clients, col·laboradors, societat...) mitjançant béns (productes/serveis) que satisfan les necessitats presents i futures d'aquest entorn.

Una vegada explicat què és el màrqueting, tornem a la pregunta inicial: és important tenir un pla de màrqueting en una organització social? Al meu entendre, sí, encara que el focus de les organitzacions socials s'encara cap al benefici social i no tant l'econòmic. Per aconseguir l'èxit de la missió es necessita un equilibri entre la suma dels ingressos i la resta de les despeses. El pla de màrqueting ens ajuda a millorar aquesta operació: incrementar els ingressos a partir d'oferir els productes i serveis que valori el client i disminuir les despeses, avaluant quines accions fem dins de l'organització que no ens apropen al nostre objectiu social i que no són valorades pel client per, finalment, suprimir-les.

3. Com alinear la missió, la visió i els valors de l'empresa social amb una necessitat de mercat, sent sostenibles econòmicament

Una de les grans diferències que he identificat en les consultories que realitzo per a organitzacions de l'àmbit social, en comparació amb altres empreses ordinàries, és la passió amb la qual les empreses socials creen i defensen la seva missió, visió i valors.

Algunes empreses mercantilistes neixen del fet de detectar una oportunitat de mercat, i a partir d'aquesta creen l'empresa; primer hi ha l'oportunitat del negoci i després s'articula l'estratègia (missió, visió i valors). En canvi, les organitzacions de l'àmbit social ho fan a l'inrevés: neixen d'una missió (el motiu pel qual es crea) o una visió (amb quin objectiu social) i, gairebé sempre, els valors ja estan definits (manera d'actuar). En última instància, pensen en com generar ingressos.

4. Què vol dir el concepte de valor en el plà de màrqueting?

El concepte de valor és una qualitat positiva diferent que el client confereix a un producte/servei o a una organització, que provoca que augmenti la probabilitat d'elecció en cas de tenir diferents opcions de compra. Aquesta qualitat positiva pot ser de caràcter racional o emocional.

Per profunditzar en els matisos del concepte de valor en màrqueting, partim de pensaments del món de la filosofia (si cap filòsof llegeix aquest capítol, li demano disculpes pel meu atreviment i la simplicitat amb què explicaré el concepte).

Segons Immanuel Kant (1724-1804), per classificar els judicis utilitzem el criteri de la manera de justificar la seva veritat. En conseqüència, obtenim els dos tipus següents: judicis a priori i judicis a posteriori.

- Judicis a priori: són aquells que tenen el seu fonament en la raó pura, sense passar pel filtre de l'experiència; són universals i inqüestionables. Exemples: els conceptes matemàtics $2 + 2 = 4$, o que els ancians no són adolescents —no es pot ser ancià i adolescent en edat alhora, s'és una cosa o l'altra, en edat no es poden complir les dues premisses alhora.

- Judicis a posteriori: són aquells que han passat pel tamís de l'experiència, amb la qual cosa tenen validesa particular i concreta, en absolut universal. Exemple: aquesta casa és bonica, o aquest menjar és de millor qualitat que aquest altre.

Com tots entendrem, la immensa majoria de judicis que fem els humans són a posteriori, ja que es generen a partir de dues experiències: la pròpia i la de persones en les quals confiem i ens transmeten el seu judici (jo mai no he tingut l'experiència d'haver viatjat a Alaska, però, sense haver-hi anat, amb l'experiència d'uns altres en qui confio, m'he creat la meva pròpia veritat). En resum, la majoria de qualitats que oferim als nostres clients sobre els nostres productes són judicis a posteriori (qualitat, durabilitat, treball ben fet, etc.), és a dir, que passen pel sedàs del coneixement i l'experiència pròpia o la de tercers, amb la qual cosa és particular i, en conseqüència, subjectiu. Què vol dir això? Que el que per a nosaltres pot ser obvi, per a uns altres no ho és.

En màrqueting aportar valor no és el que jo faig en la meva organització, sinó el que el client experimenta i sent. Si jo realitzo un servei de molta qualitat i el client no l'experimenta, o no el coneix, això no és un valor de màrqueting.

Perquè una qualitat sigui un valor de màrqueting han de complir-se cinc condicions:

1. Qualitat positiva: en les organitzacions solem creure que el que nosaltres valorem com a positiu per al client també ho és (judici a priori), i en molts casos no és així. Exemple: molts hotels creuen que posar-te, cada dia, una minipastilla de sabó nova al lavabo és un valor positiu, tot i que actualment comencen a aparèixer alguns clients per als quals aquest valor es percep negativament, com un malbaratament de recursos.
2. El que no es comunica no existeix, amb la qual cosa no és valor: per explicar aquest concepte recorreré a un exemple experimentat amb un client.

El meu client, una empresa de servei d'àpats, portava més de cinc anys treballant per a una indústria. En el moment de la renovació del contracte de serveis, la indústria va manifestar el desig de canviar de proveïdor perquè no s'utilitzaven productes ecològics, motiu que per a ells era molt important. Quina era la veritat? El

servei d'àpats feia més de dos anys que havia substituït els productes vegetals per matèries primeres «eco», però, com ningú ho havia comunicat al client, el que no se sap no existeix.

3. Cal no confondre el valor amb allò que s'espera del producte: per exemple, si una empresa vol contractar el servei de neteja de pàrquings a una empresa del sector social, com Aprodisca (<https://aprodisca.org>), que el pàrquing estigui net no és un valor en si mateix, ja que és el que ha contractat. Què seria un valor? El que es tindria en compte com a valor podria ser el temps que es triga a completar el servei de neteja, quan es fa (quin és l'horari que impacta menys en l'activitat habitual), que els productes que s'utilitzen siguin respectuosos amb el medi ambient, amb quina rapidesa es respon a l'oferta, etc.
4. És un valor si la resta de competidors no fan el mateix: quan totes les empreses fan el mateix, deixa de ser un valor per convertir-se en un requisit. Si totes les empreses que netegen pàrquings utilitzen productes respectuosos amb el medi ambient això ja no és un valor, és més, es pot convertir en un requisit.
5. Si el client no valora suficientment la qualitat que presentem, aquesta deixa de ser un valor per convertir-se en una característica.

Quina reflexió traiem del concepte de valor? Que quan hem creat un valor diferencial per al client, tenim l'obligació de continuar pensant en com crear més valor, ja que quan passi un temps, potser, el que era un valor en el passat haurà deixat de ser-ho, bé perquè el client ja valora altres coses, bé perquè les empreses competidores ja estan oferint el mateix.

5. Què és un client?

Aquesta és una discussió que a vegades sorgeix en màrqueting. Qui és el client? El que compra un producte? El que el paga? O el que l'utilitza? La resposta és: depèn. Hi ha diferents tipus de procés de compra segons quantes persones hi participin (simple, compost, múltiple), i segons el rol que exerceixen en el procés de compra, la qual cosa coneixem com a DAN (Diners, Autoritat i Necessitat). Per explicar-ho millor en posarem uns exemples:

- Client simple: quan la decisió de compra o donació només depèn d'una persona. Exemple: Una persona que viu sola vol fer un donatiu a una entitat d'economia social. Tota la decisió depèn d'aquesta sola persona: té els diners, l'autoritat de la decisió i la necessitat de donar.
- Client compost: quan la decisió de compra depèn de dues persones o grups amb valors diferents. Exemple: Uns pares amb un fill de dotze anys han acordat enviar-lo de colònies a l'estiu. Qui és el client? Els pares, ja que són els que tenen els diners i una part de l'autoritat per prendre la decisió. El fill també n'és client, ja que, encara que no tingui els diners, té una part de l'autoritat per triar on prefereix anar. Si els dos clients (pares i fill) tinguessin els mateixos criteris de compra seria fàcil. On radica la dificultat? Els pares valoren unes coses i el fill unes altres, amb la qual cosa l'objectiu de la compra composta és saber què valora cadascun d'ells per tal de poder oferir-ho, dins dels nostres valors socials.
- Client múltiple: imaginem que som una empresa d'inserció laboral de persones en risc d'exclusió i que visitarem una empresa mitjana de components d'automoció per oferir-los els nostres serveis. Potser el nostre primer interlocutor serà el responsable de recursos humans, però perquè acceptin la nostra proposta segur que intervenen en el procés de compra el director de fabricació (té la necessitat), el responsable de compres o director financer (té el pressupost) i la direcció general (té l'autoritat). Què significa això pel que fa al màrqueting? Doncs que tres persones amb valors diferents ostenten la decisió de compra: el director de producció potser valorarà la capacitat i la productivitat de les nostres persones, el director financer, molt probablement, en valorarà els costos, el que es pot desgravar i el que no, i el director general potser valorarà la dimensió de l'RSC.

En alguns productes i serveis poden donar-se els tres tipus de compres allhora. Imaginem que tenim un restaurant, on oferim productes de temporada, amb compromís social: podria ser, per exemple, el Restaurant la Tossa (<http://www.restaurantlatossa.cat>), del projecte Frescoop:

- Clients simples: persones que treballen a la zona, de manera que el valor potencial (a part de menjar bé al migdia) és poder desconectar i relaxar-se.

- Clients compostos: parelles amb fill. Per a la parella, a part de menjar bé, el valor és passar un dia en un entorn del romànic català. En canvi, per al fill el romànic no té cap valor, i el valor és tenir espai per córrer, menjar fàcil, fer excursions, etc. Potser els fills no trien on menjar, però tenen dret a veto, és a dir, que si els fills diuen que no volen tornar-hi més, pot ser que els pares no hi tornin més.
- Client múltiple: menjars d'empresa de Nadal. Tots voldran gaudir de l'espai, l'entorn, el fet de menjar bé..., però cada perfil de client buscarà altres valors. El que ha triat el restaurant voldrà que tot surti a la perfecció, que no s'esperin molt entre primer i segon, etc. (operacions). El propietari de l'empresa, a part de menjar bé, voldrà que el menjar serveixi per generar equip i compartir un temps agradable (amb la qual cosa la col·locació de les taules pot ser vital: taules de quatre *versus* una gran taula on tots es vegin). Els comensals potser valoren la varietat i els detalls per les especificacions: que hi hagi opcions per als vegans, vegetarians i celiacs, la comoditat de l'espai, etc.

Tota aquesta informació ens ajuda a dissenyar qui és el client:

1. Dibuixem el procés de compra: quan és una compra simple, composta i múltiple.
2. Quantes vegades es produeix cadascuna (aproximadament) per posar el focus en la que més ens interessi.
3. Quins són els criteris de compra: tots els que tenen el DAN (Diners, Autoritat i Necessitat).
4. Quin valor espera cadascú del DAN, que no sempre és obvi. Per això el millor, sempre, és preguntar.
5. Qui pot tenir dret a veto dins de l'organització? Com podem minimitzar aquesta amenaça?

6. Màrqueting analític (Identificar valor)

Una vegada definida l'estratègia (missió, visió i valors) treballarem la primera part del pla de màrqueting, el que anomenem màrqueting analític. En aquesta part utilitzarem l'eina DAFO enfocada al màrqueting. El DAFO analitza la situació d'una organització (n'observa i en pondera

les característiques internes de totes les àrees, persones, finances, operacions, comercial, etc.) en relació amb el seu entorn (societat, governs, clients, col·laboradors, competència, etc.), amb l'objectiu d'entendre quin és l'estat de l'organització (fort o feble) en relació amb les oportunitats i amenaces de l'entorn.

Reflexions prèvies a fer un DAFO des de la funció de màrqueting:

- Un DAFO és una anàlisi, no una solució. Ha de ser una eina que ens ajudi a ordenar i alinear els pensaments amb l'objectiu de visualitzar l'organització en el present i a projectar-la en el futur.
- L'anàlisi no és per sempre. Les organitzacions estan immerses en un entorn altament canviant, i el que avui pot ser un punt fort, al cap d'un temps pot deixar de ser-ho o, fins i tot, arribar a ser un punt feble.
- Cada ítem que apareix en el DAFO ha de tenir, en la mesura que sigui possible, el suport d'una dada; si no pot semblar només una opinió.

Exemple:

- Tenim un preu competitiu (opinió).
- Som un 12% més barats que la competència (dada).
- Pensar en futur: el DAFO ha d'ajudar a detectar com és la situació actual, però igual d'important o més és intentar dilucidar quins seran els canvis o tendències futures que afectaran l'organització en els pròxims anys.
- El DAFO és una eina que no hauria d'utilitzar una persona sola (seria una visió particular), i tampoc, en exclusiva, persones internes de l'organització (seria una visió endogàmica). Per obtenir una bona imatge de la situació, cal tenir en compte que com més àmplia sigui la visió, millor resultat n'obtindrem. L'òptim seria demanar la visió a l'entorn i aconseguir que clients, proveïdors, entitats públiques, etc., ens proporcionessin els seus punts de vista.

6.1. Anàlisi interna

Alguns temes que haurien de sortir en un àmbit intern (punts forts i febles) des de l'òptica de l'àrea comercial són:

- Quina és la nostra àrea d’actuació geogràfica.
- Com valorem la nostra gamma de productes i serveis.
- Evolució del negoci: creix (punt fort) o decreix (punt feble) en facturació, marge, nombre de clients actius... Això s’hauria de valorar per al conjunt de l’organització i per tipus de producte o servei ofert.
- Grau de concentració del negoci: com més alt sigui el tant per cent d’ingressos que depenguin d’un mateix client, més risc tindrà l’organització; i com més clients de diferents sectors tingui, menys risc hi haurà (més complicació en operacions, però menys risc).

Exemple: en el quadre següent representem dues entitats que es dediquen al mateix. Quina de les dues organitzacions assumeix més risc?

ORGANITZACIÓ A	ORGANITZACIÓ B
Subvencions: 40%	Subvencions: 40%
Client A: 60%	Client B: 20%
	Client C: 20%
	Client D: 20%

L’organització A té el risc concentrat en un client + la subvenció, en canvi l’organització B té quatre fonts d’ingressos.

- Qualitat de l’evolució: quants clients creixen *vs.* quants clients decreixen. Com més clients creixen més sostenibilitat en el futur. Exemple: dues organitzacions tenen, cadascuna, deu clients; les dues organitzacions creixen un 5% en ingressos anualment, l’única diferència és que, en l’organització A, dels 10 clients, 1 creix en facturació i 9 decreixen. En canvi, en l’organització B, dels 10 clients, 9 creixen en vendes i únicament 1 decreix. El creixement de l’organització B és millor que el de la A, encara que ambdues hagin crescut un 5%, perquè com més clients creixin, menys concentració de les vendes hi haurà, i, en conseqüència, menys dependència o major diversificació.
- Saldo de clients: clients guanyats menys clients perduts.
- Grau de coneixement de la marca per l’entorn i clients potencials.
- Grau de diferenciació: què oferim de valor al mercat que no ofereixen les empreses competidores i que els clients valoren?

- Com són els nostres serveis, preus, comunicació, finances, producció, etc.? Estan alineats amb la nostra estratègia social? Estan alineats amb les necessitats presents i futures del nostre projecte social?, amb les necessitats dels clients?
- Quins són els avantatges competitius de la nostra organització?

Diagnòstic intern: resum de l'anterior en termes de «punts forts i febles» de l'organització. Es pretén, en definitiva, determinar si existeix una coherència entre objectius socials i econòmics, i pensar en un pla d'acció que ens millori i que, mantenint-ne els punts forts, ens ajudi a millorar els punts febles.

6.2. Anàlisi externa

L'anàlisi externa consisteix a preguntar-se què és el que pot afectar la nostra activitat a curt i llarg termini. Ho identificarem com una oportunitat si ens afavoreix, i com una amenaça si ens perjudica. En l'anàlisi externa estudiem cinc conceptes: entorn, competència, clients, proveïdors i productes substitutius.

6.2.1. Entorn

L'entorn és tot allò que no s'inclou en el meu sector d'activitat (clients, proveïdors, competidors, productes substitutius), però que pot tenir impacte en la sostenibilitat financera de l'organització social, ja sigui perquè la incrementa (oportunitat) o perquè la disminueix (amença).

- Entorn polític: canvis de governs, ajuntaments, etc. Aquest punt pot ser sensible per a moltes organitzacions socials, ja que l'evolució de les subvencions públiques depèn dels canvis polítics.
- Entorn econòmic: pensar com impacta la desocupació, el cicle econòmic, etc. Per exemple: en cicles econòmics baixos els compradors intenten negociar preus a la baixa, amb la qual cosa pot ser que ens disminueixin els ingressos i, en conseqüència, la sostenibilitat econòmica.
- Entorn social: en les últimes dècades hem vist que l'oferta de les cooperatives agroalimentàries ha hagut d'anar adaptant-se a canvis

socials: tenint en compte que el concepte d'alimentació va lligat a la sostenibilitat i el medi ambient, tenen més rellevància els productes amb etiqueta eco, de quilòmetre zero, etc.

- Entorn tecnològic: hi ha factors tecnològics que poden potenciar o frenar els meus productes o serveis?
- Entorn mediambiental: cooperatives com Celobert (arquitectura, enginyeria i urbanisme) tenen, i tindran, oportunitats de creixement, ja que cada vegada hi ha més clients potencials que volen cases que tinguin el mínim cost energètic, i aquest és un dels seus factors diferencials.
- Entorn legal: hi ha cap canvi legislatiu que afecti la nostra activitat? Molts projectes socials obtenen una part important dels seus ingressos a través de subvencions, amb la qual cosa, en qualsevol pla de màrqueting, l'anàlisi de l'entorn legal és important, però per a les organitzacions socials és capital.

6.2.2. Competència

- Quines són les principals empreses o organitzacions que ofereixen solucions semblants a la nostra?
- Com és la seva estructura (facturació, treballadors, clients)?
- Què fan millor que la nostra organització (què podríem aprendre'n)?
- Què no fan tan bé?
- Quins són els seus valors diferencials en comparació amb els nostres?
- Quin és el seu avantatge competitiu?
- Com són els seus preus? Han canviat els preus, últimament? Els ha afectat la demanda?

6.2.3. Clients

- Quants clients potencials hi ha en la nostra àrea d'influència?
- Cada any hi ha més clients (oportunitat) o cada any n'hi ha menys (amença)?
- Inverteixen més en el nostre sector o producte o cada vegada compren menys?
- Com és el procés de decisió?

Com dèiem en les recomanacions del DAFO, els clients poden ser una bona font d'informació per millorar la nostra organització i determinar oportunitats i amenaces.

Aquí tenim uns exemples de preguntes que ens ajuden a tenir una visió del client sobre la nostra organització:

- Preguntar a clients actuals:
 - Què és el que millor fem?
 - Què és el que podríem fer per millorar?
 - D'aquí a tres anys, com creus que hauria de ser el nostre servei/producte perquè continuem treballant junts? (Oportunitat).
- Preguntar a clients nous:
 - Què és el que els ha convençut per començar a treballar amb nosaltres?
 - A part del preu, què és el que menys els ha agradat de la nostra oferta? (cal especificar que és a part del preu perquè molts clients, per no dir la veritat, diuen que no ens compren perquè som cars).
- Preguntar a clients als quals ens hem ofert i ens han rebutjat:
 - A part del preu, què és el que menys els ha agradat de la nostra oferta?
 - Què hauríem de millorar la pròxima vegada que els presentem els nostres serveis? (Oportunitat).
- Preguntar a clients que ens hagin deixat:
 - A part del preu, què és el que menys els ha agradat dels nostres serveis/productes?

6.2.4. Proveïdors

Els proveïdors s'analitzen més en un DAFO estratègic que en un DAFO de màrqueting, encara que en aquest últim cas és important per a la fixació de preus. Cal tenir en compte que si hi ha pocs proveïdors i la nostra capacitat de comprar no és gran, els nostres costos de productes seran més cars, amb la qual cosa potser haurem d'augmentar els ingressos per aconseguir la sostenibilitat econòmica.

Un proveïdor pot ser una bona font d'informació del sector, ja que igual que ven a la nostra organització, també ho fa a altres empreses del sector.

6.2.5. Productes substitutius

Què és un substitutiu? És un producte o servei que cobreix la mateixa necessitat del client, però aportant un altre tipus de valor.

Quina conseqüència té? Si creixen les seves vendes, disminueixen les nostres; és molt difícil competir-hi perquè és una altra cosa, una altra tecnologia o un altre producte. Posem-ne un parell d'exemples:

Exemple 1: un CET en què una part de la seva activitat és de manipulats industrials, un dels quals és el muntatge de caragols i volanderes. Segurament hi ha altres CET i fins i tot empreses mercantilistes que poden fer aquest servei; segur que el taller Alborada (<https://tallerlborada.cat/>) ho fa molt bé, a bon cost per als clients. Quin seria un producte substitutiu? Una màquina que automatitzés aquests processos amb una inversió inicial i un cost unitari ínfim per al client. No és un competidor, no fa el mateix, és un producte substitutiu.

Exemple 2: una cooperativa agrària especialitzada a produir pomes ecològiques; segur que aquesta cooperativa té molta competència i es defensa per la seva qualitat, el preu just, la varietat, etc., però, com es pot defensar si ara es posa de moda menjar mangos eco? Si es venen més mangos pot ser que es venguin menys pomes.

Així, en el pla de màrqueting no s'ha de mirar només els competidors, sinó tot allò que pot cobrir la mateixa necessitat del client (exemple 1: cost; exemple 2: menjar una fruita), encara que no tinguin les característiques del nostre producte o servei. I tenir un pla per saber què hem de fer si el producte substitutiu creix.

Permetin-me una petita reflexió: moltes empreses, ja siguin socials o mercantils, perden clients, no per la competència, sinó moltes vegades perquè no s'han adonat de la sortida al mercat d'altres productes substitutius i no han tingut temps de reaccionar. Fixem-nos en les cooperatives lleteres: no perden ingressos perquè altres cooperatives ofereixen millor llet, sinó per la quantitat de productes substitutius que han sortit al mercat (begudes de civada, arròs, soja, etc.).

Diagnòstic extern: resum de l'anterior que contempli les oportunitats i amenaces més rellevants per a la nostra organització. Què hauríem de fer per aprofitar les oportunitats que ens brinda l'entorn i com podem minimitzar les amenaces del mercat.

6.3. Oportunitat de mercat

El capítol 2 explica perfectament l'oportunitat de negoci, però m'agradaria insistir en el fet que l'oportunitat de negoci sorgeix d'una necessitat actual o futura no coberta per l'oferta actual i que, des de la nostra organització, som capaços de cobrir amb una proposta de valor que neix en la nostra estratègia i els nostres punts forts.

L'oportunitat de negoci, perquè no sigui només una idea, ha de ser quantificable.

6.4. Objectius

Els objectius són l'eina que ens mesura la manera de treballar de l'organització. Els objectius de màrqueting han de ser coherents amb els objectius estratègics de l'organització. Quan treballo els objectius en els plans de màrqueting dels meus clients de consultoria sempre els explico la següent reflexió per destacar-ne la importància. En la vida hi ha tres tragèdies: la primera és no aconseguir el que vols, la segona és aconseguir el que no vols i la tercera, i pitjor de totes, és no saber què vols. Aquesta reflexió és vital per a qualsevol organització, ja que si no sabem a on anem és impossible arribar-hi. En aquest sentit, a *Les aventures d'Àlicia al país de les meravelles*, de Lewis Carroll, podem llegir: «Si no saps on vas, qualsevol camí t'hi portarà».

Els objectius ens marcan on posem els recursos i els esforços. Aquests objectius han de ser **específics i mesurables, temporals, rellevants i assolibles amb esforç**.

- Específics i mesurables: hem de tenir clar com serem en el futur. Apuntem algunes preguntes que ajuden a fixar objectius concrets:
 - Quin impacte social pot tenir la nostra facturació i aportació del futur? Calcular numèricament.
 - Volem seguir amb els mateixos clients (nombre)? Volem captar-ne més (nombre)?
 - Volem augmentar els productes o serveis que oferirem, en el futur?
 - Podem tenir objectius específics per departaments: en el departament de clients podem posar: captar dos clients nous, visitar cent clients potencials a l'any, etc.

- Temporals: podem marcar objectius a curt termini, d'un a tres mesos, a mitjà termini, entre un i dos anys, o a llarg termini, de tres a cinc anys. L'ideal, al meu entendre, és treballar amb les tres franges temporals alhora.
- Rellevants i assolibles amb esforç: que sobresurtin de l'habitual, que tinguin importància per a tota l'organització, però que es puguin complir.

7. Màrqueting estratègic (Crear valor)

7.1. Diferenciació

Com hem vist en el punt 4, quan hem definit el concepte de valor, hem de recordar que perquè una característica o un atribut sigui considerat un valor, la resta de competidors no han de fer o mostrar el mateix. Quan totes les empreses fan el mateix, allò deixa de ser un valor; llavors, per què és important que el nostre valor sigui únic? Perquè el valor és el que ens diferencia de la resta. Aquesta diferència provoca dues coses:

- El diferent genera memòria, el que no es diferencia no crida l'atenció, amb la qual cosa no genera memòria. Per exemple: és més difícil que recordem un dia de treball normal, en què no ha passat res especial, que el dia que hem visitat una ciutat per primera vegada. Recordar, per bé o per mal, dependrà de l'experiència que vivim. En canvi, si un dimarts del mes de febrer és molt semblant al dimecres de la mateixa setmana, o a un altre dimarts del mateix mes, en la memòria ens costa diferenciar-los. Si no destaquem en la memòria dels potencials clients serà molt més difícil vendre; no sempre ven el millor, de vegades ven el que el client coneix i té a la memòria.
- Si dos productes o dos serveis són exactament iguals i no es diferencien en res, l'única manera de competir és a partir del preu. Si el client no hi percep cap diferència no voldrà pagar més pel mateix; llavors, si els productes no estan diferenciats, la tendència serà comprar el més barat.
- Quin és un dels objectius estratègics del pla de màrqueting? Saber el que el client valora i el que no valora i com, a partir dels punts forts de la nostra organització, som capaços de generar valors diferenciats que coincideixin amb el que el client busca.

7.2. Segmentació

Segmentar en màrqueting vol dir dividir els clients potencials en diferents grups, cada un dels quals té diferents sensibilitats o creences sobre una mateixa necessitat. L'objectiu de la segmentació busca construir una proposta de valor adequada a les necessitats de cada grup, amb la intenció de tenir més probabilitats que ens triïn.

Característiques de la segmentació:

- Homogeneïtat dins del segment: que tots els membres del grup segmentat compleixin la premissa que hem marcat.
- Heterogeneïtat entre els diferents segments: si els diferents grups s'assemblen molt entre si és que està mal segmentat.

Quin és l'ideal en màrqueting? Fer un producte o un servei adequat a cada persona. Si ho fem exactament tot com li agrada al client tenim més probabilitats que ens triï, però això, en molts casos, és molt complexe en l'àmbit d'operacions; per aquest motiu, en comptes de treballar en unitats (persones o empreses) treballem en grups.

Per exemple: si convidem algú a sopar a casa nostra, habitualment ens fem dues preguntes: una d'externa (què li agrada menjar a la persona convidada) i una altra d'interna (quin menjar és el que sé cuinar millor). Si no hem investigat els gustos del nostre convidat pot passar que fem un sopar a base de carn i que el convidat sigui vegà. Per tal que això no succeeixi, quan convidem una persona ens informem sobre les seves preferències i les alineem amb el que sabem cuinar amb l'objectiu que marxi content de casa nostra.

Què passa si convidem cent persones alhora? L'ideal seria preguntar a cadascuna els seus gustos, però entenem que operativament és inviable, ja que gairebé hauríem de fer cent plats diferents. Com ho solucionem? Podem fer dues coses: un únic plat i a qui no li agradi mala sort, o segmentem a partir dels gustos de cada persona i els agrupem per perfils. Ens informem per saber, per exemple, quants nens vindran, quantes persones prefereixen peix, quantes carn, etc. Amb aquesta informació segmentarem homogeniament per intentar satisfer la majoria. A partir dels grups i del que sabem cuinar, decidim el menú.

Quins són els criteris que podem utilitzar per segmentar? Els criteris depenen de cada sector i de cada proposta de valor: dues organitzacions en el mateix sector poden tenir diferents criteris de segmentació.

Existeixen infinits criteris de segmentació i cada organització ha de crear els seus, amb l'objectiu de diferenciar la proposta de valor i adequar-la a cada segment.

Alguns dels criteris més habituals són:

- Geogràfic: és una de les característiques que hem detectat en les organitzacions de l'àmbit social perquè la seva activitat està molt lligada a un territori. El criteri de segmentació geogràfica és important en l'àmbit social.
- Relació amb els clients.
- Potencial de compra.
- Sector.
- Personalitat del comprador.
- Relació.
- Edat.
- Variables conductuals: algunes organitzacions socials que venen a empreses el primer que busquen és l'existència del departament d'RSC.

Una altra manera de segmentar en les organitzacions de l'economia social seria per afinitat de valors. Una de les característiques de moltes organitzacions socials és que els seus tipus de clients són, molt habitualment, gairebé en exclusiva, altres organitzacions d'economia social.

7.3. Públic objectiu

Una vegada feta la segmentació dels clients i potencials clients, hem de fer una categorització de prioritats.

Per què prioritzar? Primer, perquè els recursos sempre són escassos i la concentració selectiva és més eficient que molta dispersió. Segon, perquè és molt difícil satisfer tots els grups, ja que alguns d'ells tenen necessitats oposades. I tercer, perquè si volem satisfer tot el mercat és molt poc probable que ho aconseguim.

L'exemple que hem utilitzat en el punt de la segmentació també és útil aquí: serà més fàcil complaure un convidat que cent, per tant, serà més fàcil satisfer-ne cinc que vint.

A partir del punt anterior, en què hem afirmat que com més concentració més probabilitats tenim d'adequar el nostre producte a les ne-

cessitats del client, neix el concepte i la definició de públic objectiu o, en argot de màrqueting, *core target group*. El públic objectiu és aquell grup de clients en el qual és més probable que la nostra proposta de valor encaixi, tenint en compte les seves necessitats, i, en conseqüència, augmentin les probabilitats d'èxit.

Hem de tenir només un grup de clients objectiu? Molts autors diuen que sí, encara que, al meu entendre, no crec que sempre calgui tenir un públic objectiu. El que hem de tenir és un rànquing de públics objectius prioritzat, és a dir: com és la nostra primera prioritat, la segona i la tercera i, el més important, quin grup de clients és el que no ens interessa, i dedicar-lis més recursos.

Segmentar i prioritzar és un exercici de renúncia.

Com triem el públic objectiu?

- Tindrem més probabilitats d'èxit si triem aquell grup que té una necessitat més pròxima a la nostra proposta de valor o, dit en altres paraules, si la necessitat d'aquest grup i la nostra proposta de valor són similars; com més iguals, més probabilitats d'èxit.
- L'elecció ha d'assegurar-nos una viabilitat econòmica, en numèric. Si al final hem segmentat tant que el nostre públic objectiu són només dos clients potencials, hem de valorar si generarem suficients ingressos amb aquests grups per obtenir equilibri econòmic.
- L'elecció també ha d'assegurar-nos la viabilitat econòmica del preu. Si el públic objectiu que hem triat està alineat perfectament, és a dir, que la proposta de valor i les seves necessitats són les mateixes, però el preu que vol pagar pel producte/servei és molt inferior al nostre objectiu d'equilibri econòmic, hem de descartar-lo.

7.4. Posicionament

Aquest apartat és una de les columnes vertebrals del pla de màrqueting. El posicionament és l'estat de la ment en el qual un individu, o un grup, suposa com a veritat una creença sobre una cosa concreta (producte, servei, organització, persona, país, etc.). Aquesta creença pot ser adquirida a través de l'experiència pròpia o de l'experiència relatada pel seu entorn de confiança. El posicionament és la imatge mental d'un client sobre un producte i fa que el distingeixi respecte de propostes semblants.

Per explicar-ho millor posaré un exemple molt propi del màrqueting que ens estalvia línies d'explicació conceptual: aquest experiment el realitzo habitualment en les meves classes; l'he fet en diferents parts del món i els resultats són molt similars.

Pregunto al grup per una marca de cotxes, Volvo, per exemple, i els demano que em diguin, en una sola paraula, el primer que els ve al cap.

El meu petit experiment dona les dades següents: dins del grup de persones d'entre 35 i 65 anys, el primer que els ve al cap és:

- 73% - Seguretat.
- 6% - Paraules relacionades amb la seguretat (tanc, gros...).
- 4% - Suec.
- 17% - Núvol d'altres paraules.

Quina paraula té el 73% de persones en la ment per definir Volvo? Seguretat. Aquesta paraula, aquest concepte, és el posicionament, la idea que ocupa un producte en la ment dels clients. Volvo és el més segur del mercat? Personalment, no ho sé, però les persones comprem la percepció, no la realitat. Com hem dit en altres punts del capítol, les veritats no universals estan passades pel tamís de l'experiència personal.

Com construir un posicionament de la nostra organització social:

- Reflexió: si no tens un posicionament diferenciats és més difícil generar record, i si no generes record ets un més.
- Buscar un concepte o una paraula que sigui la conjunció d'un punt fort de l'organització i un valor important per al client a l'hora de triar el seu proveïdor.
- Utilitzar el que la resta de competidors no utilitza, és a dir, allò que ens diferencia.
- Intentar ser el primer del sector a expandir aquest concepte en el seu sector. Seguint amb l'exemple anterior, molts cotxes parlen de seguretat, però aquest territori, avui, per a persones majors de 35 anys, pertany a Volvo.
- Fer-ho tangible: quan el client contacti amb la nostra organització ha de tenir consciència i experiència d'aquesta paraula o concepte.
- Comunicar-ho i repetir-ho fins a la sacietat.

Quan treballo la part del posicionament en empreses convencionals, és complex extreure aquesta essència de la marca. En canvi, crec que en les organitzacions socials cal identificar l'essència de la marca, perquè el posicionament es troba en el seu ADN. El que en tot cas han de millorar les organitzacions de l'àmbit social és l'elecció de la paraula, i comunicar-la fins a l'infinit.

Finalment, una visió particular sobre màrqueting estratègic: en el posicionament cal intentar anar més enllà del concepte social, com ha fet La Fageda, segons declaracions del seu exdirector, Cristóbal Colon: «Si la gent compra el iogurt de La Fageda és perquè és el millor i no per solidaritzar-se amb els seus treballadors»; el posicionament que ofereixen és iogurt de granja.

8. Màrqueting tàctic (Lliurar valor)

8.1. Què oferim

Tenint en compte que l'objectiu final de la nostra oferta de productes o de serveis és la consecució dels objectius socials, tractarem en aquest capítol el concepte de com millorar la percepció del producte a través de l'aportació de valor. Un exemple clar el trobem en la Cooperativa Abacus (<https://www.abacus.coop>), que, per política de valors, va decidir no vendre joguines bèl·liques. Potser perden ingressos, però és més important mantenir el compromís amb els valors que tenir un tant per cent major d'ingressos. Quina seria, al meu entendre, una petita millora? Comunicar-ho. No crec equivocar-me si afirmo que alguns dels potencials clients d'Abacus no són conscients que la decisió de no vendre joguines bèl·liques es deu als valors de la companyia.

Cinc reflexions per construir un producte o un servei que compleixi la vocació social de l'organització i col·loqui el client al centre.

Com podem dissenyar un producte o un servei que al client:

- Li resti preocupacions o maldecaps.
- Li potenciï o millori la vida.
- L'ajudi en el futur.
- Li tregui pors a l'hora d'escollir-nos.
- El sorprengui.

8.1.1. Que li resti preocupacions

L'emprenedor social, banquer i Premi Nobel de la Pau el 2006, Muhammad Yunus, va dir: «els negocis socials són empreses creades per resoldre problemes». Es coneixen com a punts de dolor les necessitats, les preocupacions, els problemes que té el client amb el producte o servei actual, ja siguin de la nostra organització (punts febles nostres) o del sector (una oportunitat, si les milloro). Per exemple: a EADA, des de fa molts anys tenim la sort de comptar amb els serveis d'Apunts (<http://www.cetapunts.org>) com a proveïdor de l'àrea de reprografia. Quina és la preocupació màxima (dolor) que podem tenir els professors en l'àmbit de la reprografia? Que en començar les classes el material no sigui damunt de la taula. En aquest punt hi ha dos factors clau: primer, que el procés de demanar els materials estigui ben dissenyat (l'equip d'assistents d'EADA són brillants en la forma i en la manera d'executar-lo), i segon, i molt important, que si hi ha cap error o contratemps se solucioni ràpid.

Què ha fet Apunts per llevar-nos aquesta preocupació?

- Coordinació: una coordinació perfecta entre els equips d'EADA i Apunts, tant en racional (professional) com emocional (les persones d'Apunts porten tant de temps treballant amb nosaltres que les sentim com a part d'EADA).
- Previsió/Anticipació: si la classe comença a les 9.30, a les 8.30 els materials ja han estat repartits per Apunts. Si cap professor detecta que alguna cosa no quadra, hi ha capacitat de reacció.
- Localització: l'equip d'Apunts té el seu espai dins de les instal·lacions d'EADA. Si hi ha cap urgència o alguna cosa no quadra, la comunicació és ràpida i l'execució, més. En el mínim temps possible el José Luis, la Mari Carmen o la Sandra d'Apunts seran a la porta de la meua classe amb els materials sol·licitats.

Fixem-nos que no té res a veure amb la qualitat dels materials fotocopiat (ja es pressuposa que les fotocòpies estaran ben fetes), sinó que té a veure amb el servei al voltant del producte, saber que, si alguna cosa falla en el procés dels materials, l'equip d'Apunts disposa de mecanismes per reaccionar a temps i jo no m'hagi de preocupar.

8.1.2. Què li pot potenciar?

Què podem fer i oferir dins de la nostra organització que potenciï, millori o faciliti que el client aconsegueixi les seves necessitats? Primer hem de repassar tota l'activitat a través de la qual el client té contacte amb la nostra organització i detectar on el podem ajudar. Per fer aquest exercici utilitzem una eina anomenada la corba de valor, que ajuda a visualitzar tots els contactes del client amb la nostra organització per treballar conjuntament en la millora.

8.1.3. Què necessitarà en el futur?

Hem de preguntar al client per les pròximes tendències per intentar avançar-nos a les necessitats del futur.

8.1.4. Què el pot frenar?

Moltes vegades els clients volen comprar alguna cosa, però hi ha temes racionals o emocionals que els frenen. Saber quins són aquests possibles frens, i després minimitzar-los, ajudarà al client a tenir menys dubtes en la decisió de compra.

8.1.5. Com podem sorprendre'l gratament?

La sorpresa és una de les sis emocions bàsiques identificades per Paul Ekman i Wallace V. Freggissin en el seu llibre del 1975 *Unmasking the Face*. La sorpresa implica novetat (només ens sorprèn el que no esperem), la qual cosa implica que genera record, i el record és una de les claus de la diferenciació. Com ens passa amb els nostres éssers estimats, sorprendre gratament algú és estar molt atent a les necessitats de l'altra persona. La sorpresa és un símbol de personificació, és una acció que obliga a conèixer molt bé el client, una emoció que et fa estar-ne pendent (objectiu de màrqueting).

Però, com tots sabem, aquesta és una de les accions de màrqueting que és més fàcil dir-la que dur-la a la pràctica, però no per això cal deixar d'intentar-ho. Dediquem temps, doncs, a pensar en com des de la nostra organització, i a través dels nostres productes, serveis o processos, podem sorprendre gratament el client.

8.2. Preu

El preu és el concepte que reflecteix quantitativament les avaluacions subjectives fetes pel client (valor percebut) i per l'empresa proveïdora (valor lliurat), que es fa tangible a través d'un pagament monetari.

Quan el client té una necessitat i el valor percebut (preu de compra) és superior al preu de venda, els clients compren. Si es produeix la situació contrària, els clients deixen de comprar. El preu depèn de la nostra capacitat perquè els clients percebin tot el valor que els lliurem.

Això significa que el preu és una conseqüència de:

1. La importància que té la necessitat per al comprador. Com més necessitat, més valor per al client.
2. El nombre de competidors que ofereixen el mateix. Com ja s'ha dit abans, si no hi ha diferenciació, estem condemnats a competir en preu.
3. El posicionament o creença del client en relació amb la nostra proposta de valor.

Per exemple: el iogurt d'una marca molt coneguda es ven per sota del preu d'un iogurt fet per una empresa d'economia social, La Fageda. Això significa que el posicionament de «iogurt de granja» aporta més valor que el de «iogurt natural».

Una fixació del preu adequada ens ajudarà a equilibrar l'economia de l'organització. Hi ha moltes maneres de fixar preus; podríem omplir cent pàgines només parlant d'aquest tema, però les tres grans famílies són:

1. Fixar preus segons els costos.
2. Fixar preus segons la competència.
3. Fixar preus a partir de les necessitats dels clients.

Des del punt de vista del màrqueting, la millor fórmula és fixar preus a partir de la comparativa amb la competència. I, sobretot, de les necessitats del client. Poso un exemple sobre l'estratègia de preus d'una de les millors institucions educatives del món, el MIT (Massachusetts Institute of Technology). Aquesta institució, situada a Cambridge, a prop de Bos-

ton (EUA), té més de vuitanta premis Nobel entre els seus exalumnes i, segurament, és una de les conjuncions més sorprenents d'ingressos (públics, privats, aportacions individuals i patents). Un curs al MIT costa uns 70.000 dòlars anuals (matrícula i estada). És clar que és un preu prohibitiu per a la immensa majoria, però la seva fixació de preus està basada en el fet de ser coherents amb els seus valors. Si ets un candidat que compleix els valors de la institució, per un problema econòmic no et quedaràs sense estudiar-hi. En aquests casos s'adequa el preu segons els ingressos de la família, és més, si tens talent i la teva família no té recursos, el MIT beca el 95% de la matrícula i l'estada. Les famílies amb possibilitats econòmiques paguen el 100% de la matrícula.

La meua experiència en l'àmbit de l'economia social em fa pensar que el preu és un tema crític perquè:

1. Moltes organitzacions socials obtenen els seus ingressos treballant per a l'Administració, i en la majoria dels casos són preus fixats en concursos; el tema torna a ser el mateix: com podem aplicar un valor diferencial en la part tècnica que compensi un preu superior.
2. A l'hora de fixar preus dins d'una organització social hi ha reticències a incrementar els preus. Al meu entendre, si no es fixen uns preus justos, segons l'esforç professional que s'ha realitzat per prestar un servei o un producte, el client no el valora, aquest esforç.
3. Molts clients han associat el fet que si dues empreses ofereixen el mateix servei i una d'elles és de l'àmbit social, aquesta ha de ser més barata. Crec que hauríem d'invertir aquesta tendència, ja que si oferim el mateix valor del producte el preu hauria de ser, com a mínim, el mateix.

8.3. Com oferim el nostre valor

Una vegada es té clar el DAFO i hem finalitzat tota la part del màrqueting estratègic (diferenciació, segmentació, públic objectiu i posicionament), cal oferir el valor als clients potencials.

En la part comercial, sobre el contacte amb el client, podem enumerar dues famílies d'estratègies: empènyer (*push*) o estirar (*pull*). A vegades costa

diferenciar-les, però ens ajuden a mesurar i millorar la nostra aproximació als potencials clients.

Push: totes les accions que fem des de la nostra organització cap a clients potencials (desconeguts, o que ens coneixen poc) amb l'objectiu de contactar-hi per generar una relació que conclougi en un acord de col·laboració.

Pull: totes les accions que fem des de la nostra organització cap a clients potencials (desconeguts, o que ens coneixen poc) amb l'objectiu que siguin ells els que es posin en contacte amb nosaltres, o que es generi un coneixement de marca tal que quan fem l'estratègia *push* (contactem nosaltres amb ells) estiguin més oberts a rebre'ns. Per exemple: anar a conferències com a ponents o experts, fer comunicació en esdeveniments o activitats on hi ha el públic objectiu, generar notícies perquè surtin en els mitjans, difondre el nostre web, fer campanyes de captació de *leads* per internet (SEM), etc.

Perquè es vegi més clarament, posarem l'exemple d'Amiga ETT Social (<https://www.amigaett.org/>), que és molt més que una ETT. Amiga ETT és una eina de contractació promoguda per la Fundació Formació i Treball que facilita l'accés al mercat laboral de persones en risc d'exclusió social. L'objectiu és que les persones que proporciona Amiga ETT als seus clients es quedin a l'empresa amb contracte indefinit.

Estratègia *Push* Amiga ETT: una vegada feta la segmentació de sectors i empreses *targets* que cal visitar, hem d'estructurar el procés comercial per aconseguir els objectius.

- Fase 1: buscar contactes del *target* a través de tots els canals possibles, enumerant les empreses i fent-ne una estimació del potencial de contractació.
 - Per exemple: directoris, pàgines sectorials, associacions, webs...
- Fase 2: buscar les persones dins de les empreses amb les quals ens agradaria contactar (DAN).
 - Per exemple: LinkedIn, contactes de coneguts, etc.
- Fase 3: crear arguments per poder trucar-los i que ens concedeixin una reunió per conèixer les seves necessitats i presentar l'organització.
- Fase 4: realitzar la reunió presencial amb l'objectiu de conèixer l'empresa, saber què els preocupa, esbrinar les possibilitats de millora respecte del seu proveïdor actual, etc.

- Fase 5: preparar la proposta.
- Fase 6: lliurar-la i debatre-la amb l'objectiu que el client percebi el nostre valor diferencial.
- Fase 7: què hem après i què hem de millorar. Hi ha una frase de John C. Maxwell que il·lustra aquest concepte: «A vegades es guanya i a vegades s'aprèn». El problema en les organitzacions no és equivocar-se, que és ben humà, sinó aprendre.

Estratègia *Pull* Amiga ETT: totes les accions que duen a terme els responsables de l'organització perquè les empreses coneguin la nostra marca.

Per exemple: donar-se visibilitat anant a conferències on hi ha els responsables d'RSC o RH dels clients *target*, etc.

Detallant l'estratègia *Pull*

Hi trobem dos grans focus: primer, el *Branding*, i segon, un Pla de Comunicació.

Branding: és el procés de construcció d'una marca a partir de l'estratègia de màrqueting (valor, diferenciació, posicionament), mitjançant la gestió planificada de tots els elements tangibles i intangibles, amb la finalitat de transmetre una promesa de valor diferencial al mercat.

Entre els elements tangibles s'inclouen des de les instal·lacions, els fullets, la imatge corporativa, els colors empresarials, la identitat corporativa i les normes d'estil emprades en la comunicació general de l'empresa.

En l'intangible s'inclouen la imatge o les creences que té el mercat sobre la marca i les persones. En el cas dels serveis, les persones són un element que també influeix en la percepció de marca.

Pla de comunicació: una de les parts més importants és l'estratègia de comunicació. Abans de pensar en el pla de comunicació hem hagut de fer els deures del màrqueting estratègic: diferenciació, segmentació, públic objectiu i posicionament. Sobre aquests punts es construeix la coherència de la política de comunicació.

Hi ha algunes màximes en comunicació que s'han de tenir en compte a l'hora de fer un pla:

- Saber renunciar a comunicar-ho tot.

- Focalitzar-se en la conjunció del nostre valor en relació amb la necessitat del client.
- Si et coneixen és impossible no comunicar. Sempre estem comunicant, perquè el silenci també és comunicació.
- Si tu no tens una estratègia de comunicació, el món comunica per tu.
- Eficàcia de la comunicació = impacte (interès del missatge, notorietat) x acumulació de presència repetida del missatge.
- A vegades, és més important qui transmet el missatge que el mateix missatge. El mitjà posiciona el missatge: no és el mateix que una notícia sobre la nostra organització surti al diari local de la nostra població que a *La Vanguardia*, *El País* o la BBC.

Una vegada que hem tingut en compte els punts anteriors hem de saber l'objectiu de la comunicació. Els objectius més rellevants d'un pla de comunicació són:

- Notorietat: que es conegui la nostra marca.
- Informació: donar a conèixer el que es fa en l'organització.
- Donar imatge de lideratge. El lideratge pot ser:
 - Quantitatiu: «som l'organització social més gran de Catalunya».
 - Qualitatiu: «som experts en...».
- Sensibilització: presentar accions per conscienciar la societat.
 - Per exemple: l'informe anual d'Amnistia Internacional, a part de generar marca i posicionament, té l'objectiu de sensibilitzar en temes concrets.
- Diferenciació: moltes organitzacions de l'àmbit social transmeten a través dels seus webs els valors que tenen per diferenciar-se d'una altra mena d'oferta.

Crear una marca i ser coherent al llarg del temps amb el posicionament, amb la proposta de valor i amb el reconeixement dels clients no és fàcil, és un procés lent i constant, no hi ha dreceres; quan veiem una marca i la reconeixem com a valor vol dir que darrere d'aquest valor hi ha moltes hores de feina. Com va escriure Antoine de Saint-Exupéry a *El Petit Príncep*, «és el temps que has perdut amb la rosa, que la fa tan important».

9. Màrqueting relacional (Mantenir valor)

La fidelització té com a objectiu aconseguir que el client que hagi adquirit amb anterioritat un dels nostres productes o serveis quedi satisfet i es converteixi en un client habitual.

Per què és important fidelitzar els clients?

- Rendibilitat: fidelitzar clients és molt més rendible que aconseguir-ne de nous.
- Venda creuada: és més fàcil vendre un producte a algú que ja ens coneix i és client de l'organització que a un client nou.
- Confiança: dir, per exemple, que fa més de quinze anys que treballem amb un client ens ajuda a generar confiança entre els nous clients.
- Millor informació: com més temps siguin clients més confiança es generarà, amb la qual cosa podrem extreure més informació de valor del client, que ens ajudarà a millorar i a entendre el seu sector.
- Apòstol: un client que estigui content amb el seu proveïdor ho farà saber al seu entorn, amb la qual cosa ens ajudarà a millorar la percepció de marca en el sector.

Quant hem d'invertir en la fidelització d'un client? Quan parlem de clients hem de tenir presents dues coses: la primera, quant ens costa captar un client nou, i, la segona, en quant de temps som capaços de fidelitzar-lo —aquest concepte en màrqueting s'anomena CLTV (*Customer Lifetime Value*)— amb l'objectiu de saber com invertir millor els nostres recursos.

Per exemple: imaginem dues organitzacions; la primera es dedica a construir cases, i la segona dona suport a persones afectades per malalties neurològiques.

Els potencials clients de la constructora de cases són particulars. La seva acció de fidelització s'ha de centrar en la satisfacció del client, perquè així faci d'apòstol i ens recomani al seu entorn. En principi, aquest client no repetirà la compra fins al cap de molts anys, amb la qual cosa la fidelització només se centrarà a fer molt bé el producte, i els recursos es focalitzaran en la captació.

El client potencial de l'organització que dona suport a persones afectades per malalties neurològiques podria ser, per exemple, una empresa

amb RSC que fa donacions anuals a l'organització. Imaginem que captar una empresa ens costa (visites + accions + etc.) 1.000 €, i la donació de l'empresa és de 1.000 € a l'any. Aquest client imaginari donarà una mitjana de 5 anys, és a dir, que la rendibilitat del client seria de 5.000 € de donacions, als quals caldria restar els 1.000 de cost d'inversió. L'aportació neta seria de 4.000 € en cinc anys. Podríem dir que de cada 1.000 € corresponents a les donacions n'hem invertit 200 en captació.

Reflexions:

- Si el client només dona un any, la donació és zero: 1.000 € de captació – 1.000 € d'aportació.
- Si el client dona menys de 1.000 € i només ho fa un any, l'aportació és negativa, ja que el cost de captació és més alt que l'aportació que deixa.
- Si l'organització invertís 40 € a l'any en la fidelització de l'empresa client (muntant el dia de les empreses, un diploma de donació, etc.) i, en comptes de donar cinc anys, som capaços d'augmentar la donació dos anys més, seria rendible? Sí.
 - Captació 1.000 € + fidelització 40 € x 7 anys = 280 €. Total cost = 1.280 €.
 - Donacions 7 x 1.000 € = 7.000 €.
 - Total aportació neta per client = 5.720 € total (anual, 817 €).
- Si invertim 100 € anuals en fidelització, ja no és tan rendible.

Quan fem un pressupost de fidelització, hem de mesurar l'impacte que té l'increment de la permanència del nostre client respecte a la mitjana de vida útil d'un client.

La fidelització és una obligació de les empreses per tots els beneficis que aporta.

Per acabar aquest capítol, m'agradaria compartir una frase que diem en màrqueting: «Si vendre és humà, fidelitzar és diví».

10. Conclusions

M'agradaria acabar el capítol amb una reflexió personal. Com he explicat en l'apartat del públic objectiu, és freqüent que les organitzacions de l'economia social es relacionin en un tant per cent alt amb altres

organitzacions del món social. Al meu entendre, les empreses d'economia social haurien d'obrir-se més a altres àmbits, per dues raons: la primera és que, com que no depenen només d'un sector, millorarien les probabilitats d'equilibri econòmic (quan els governs retallen les subvencions tot el sector sofreix, per la gran interdependència que hi ha), i, la segona, és que estic convençut que les empreses mercantilistes poden aprendre molts conceptes de les organitzacions d'economia social. Crec que és un deure de les organitzacions socials mostrar al món que la riquesa del capital no és l'única riquesa que existeix, i que es pot generar riquesa en la societat a partir dels valors.

11. Cas pràctic resol

En aquest apartat treballarem un exercici pràctic que serveixi com a exemple per consolidar el que hem vist al llarg del capítol, així com, a partir de les solucions, crear una petita guia per millorar les accions de màrqueting dins de les nostres organitzacions. El repte que plantejo aquí és el que em va traslladar, fa un temps, una organització de l'àmbit social:

«Tenim un problema de creixement: en els últims tres anys només hem augmentat els ingressos un 0,5%, és a dir, que ni creixem ni decreixem. En l'anàlisi interna que hem realitzat creiem que, per aconseguir els nostres objectius socials, hauríem de fer créixer els ingressos un 15% durant els pròxims tres anys, és a dir, un 5% anual».

I ens van plantejar: «Què podem fer?».

QÜESTIONS A RESOLDRE I PROPOSTA DE SOLUCIÓ

Estratègia comercial:

- Determinar quin objectiu d'increment de vendes ens fixem amb el client actual (amb nous productes o serveis, o amb productes i serveis que ja elaborem en la nostra organització i que potser no hem sabut transmetre o els clients desconeixen).
- Determinar quin objectiu de vendes ens fixem en clients nous.
- Fixar quins recursos utilitzarem en cada estratègia (persones, temps...).

Màrqueting analític:

- Intern: primer preguntem internament com és el valor diferencial que aporta, als clients, l'organització (preguntar sobretot a les persones de l'organització que tenen contacte amb el client).
- Extern: entrevistar els clients, especialment els decisius. S'ha de preguntar en l'àmbit de la nostra organització: com perceben els nostres serveis/productes, àrees de millora, àrees de satisfacció, quines diferències troben amb altres ofertes del mercat, quin avantatge competitiu, etc. En aquest apartat és important que no ens quedem només amb el fet social de la nostra organització, sinó que busquem diferències com si fos una empresa no social, és a dir, que preguntem pel producte, servei, etc. També per aprendre i millorar s'ha de preguntar per la competència: què fan millor que nosaltres, quins punts forts i diferenciació tenen... Per dur a terme aquesta acció diferenciarem quatre tipus de client, ja que com hem dit prèviament, ens pot donar una visió més àmplia de la nostra organització. Els quatre tipus de clients són:

1. Actuals.
2. Nous.
3. Aquells a qui hem ofertat els nostres productes/serveis i no hem guanyat.
4. Clients perduts. Màrqueting estratègic.

Màrqueting estratègic

- Comprovar que el nostre avantatge competitiu és un valor important de decisió de compra dels potencials clients, i començar a treballar en allò que hem de perfeccionar per mantenir i millorar la diferenciació i l'avantatge competitiu en el futur pròxim.
- De tots els clients potencials als quals es pot oferir la proposta de valor de l'organització, tenir clar amb quins d'ells tenim més probabilitats d'èxit pel fet que valoren més la nostra oferta de valor (segmentació).
- Saber com volem que ens percebi el client i què hem de fer internament i externament perquè percebi de manera tangible aquesta diferenciació (comunicació, web, xarxes socials, imatge de l'organització...).

Màrqueting tàctic

- Quina és la gamma de productes i serveis que hem d'oferir als potencials clients perquè cobreixin les seves necessitats.
- Treballar tres tipus d'arguments (racional, emocional i de reputació), que ajudin el client a generar confiança, i què hem de fer perquè es minimitzi el risc de compra per part del client.
- Quina estratègia de preu fixarem segons el tipus de producte, quantitat o durada del servei, tipus de client, etc., tenint en compte els costos, els preus de la competència i el que el client està disposat a pagar per la nostra proposta de valor.
- Pla per contactar amb els clients potencials (*Push*, *Pull*).

Persones:

Aquest és un dels punts més importants: qui de dins de l'organització s'encarregarà que tot el que hem detallat en el pla de màrqueting succeeixi? Després de molts anys d'experiència en consultoria, a vegades, el pla de màrqueting no funciona perquè les persones que han de dur a terme aquestes accions compaginen aquesta activitat amb d'altres de gestió dins de l'organització. Per exemple, en aquesta organització que poso com a exemple, ens trobem amb dues situacions que per desgràcia són habituals.

En primer lloc, el web no reflectia ni la diferenciació ni el potencial de l'organització. Tot l'equip de gestió era conscient d'aquesta feblesa, però no era una de les prioritats (això és com tenir una botiga i tenir l'aparador buit i amb els llums apagats). En segon lloc, la persona que estava encarregada de la part de visitar nous clients només dedicava un 10% del seu temps a aquesta funció: tenia tant de treball de gestió que li era impossible dedicar-ne més a aquest objectiu.

Per acabar l'exercici, m'agradaria destacar que tenir un guió o unes pautes per elaborar el pla de màrqueting no és suficient. El més important són les persones que el duren a terme.

12. Preguntes d'autoavaluació

1. Què és més important, en un pla de màrqueting, saber vendre bé un producte o saber què és el que més valora un client a l'hora d'adquirir aquest producte?

2. Què s'entén com a valor dins d'un pla de màrqueting?
3. Què és la qualitat positiva?
4. Què és el DAN?
5. Què és un producte substitutiu?
6. Per què és important la diferenciació en els productes i els serveis que oferim?
7. Què és la segmentació i quan s'utilitza?
8. Què és el posicionament?
9. A l'hora de fixar preu, quins tres factors es tenen en compte?
10. Per què és important fidelitzar els clients?

13. Bibliografia

Els títols següents poden ajudar a complementar conceptualment alguns dels aspectes desenvolupats en aquest capítol.

KOTLER, P. (2004). *Marketing Management*. EUA: Prentice Hall.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. EUA: John Wiley & Sons.

PORTER, M. E. (2015). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

TATE, C. (2015). *Conscious Marketing: How to Create an Awesome Business with a New Approach to Marketing*. EUA: John Wiley & Sons.

7

Informació i planificació econòmica i financera

RAMON BASTIDA
UPF Barcelona School of Management

OBJECTIUS:

Els principals objectius d'aquest capítol són els següents:

- Definir els conceptes relacionats amb la informació i la planificació i gestió economicofinancera d'una organització de l'economia social.
 - Explicar el procés d'elaboració dels estats financers previsio-
nals.
 - Posar en relleu la importància de la viabilitat economicofinance-
ra d'una organització i definir les bases per a la seva avaluació.
-

1. Introducció

Les persones que decideixen crear una empresa amb una missió focalitzada a resoldre una necessitat social no acostumen a tenir com a prioritat l'obtenció d'un benefici o excedent de la seva activitat. Tot i això, la planificació i gestió economicofinancera de l'empresa és un factor clau per garantir-ne la sostenibilitat econòmica i, per tant, la supervivència al llarg del temps.

En el capítol 1, s'explica que les organitzacions que formen part de l'economia social no es caracteritzen per tenir una forma jurídica determinada, sinó que formen part de l'economia social diferents tipus d'entitats, com, per exemple, les cooperatives, les societats laborals, les mutualitats, les empreses d'inserció laboral, les associacions, les fundacions, els centres especials de treball i les empreses socials.

Aquesta diversitat de formes jurídiques implica que la normativa comptable que apliquen les organitzacions de l'economia social no sigui la mateixa per a totes elles. Per exemple, les associacions i fundacions apliquen la normativa comptable de les entitats sense ànim de lucre, les cooperatives apliquen les normes comptables específiques per a aquest tipus d'empreses, i les empreses socials apliquen la mateixa normativa comptable que les societats mercantils. Tot i aquesta diversitat de normatives comptables, la informació economicofinancera que han de presentar totes les organitzacions de l'economia social és molt semblant. Un primer objectiu d'aquest capítol és explicar la informació que contenen els principals estats financers que presenten aquestes organitzacions.

Un segon objectiu és explicar les principals diferències en la informació financera que presenten les organitzacions de l'economia social respecte de la que presenten les societats mercantils. Aquestes diferències acostumen a estar relacionades amb les característiques específiques d'aquest tipus d'organitzacions. Al capítol 1 també s'expliquen de manera detallada aquestes diferències en aspectes com la prioritització de les persones i la seva missió social, la reinversió de la major part dels beneficis, o la presa de decisions democràtica, entre d'altres, que diferencien les organitzacions de l'economia social respecte d'altres tipus d'organitzacions amb un model centrat en el capital, com les societats mercantils (SA, SL, etc.).

En aquest capítol, també s'inclou informació per poder interpretar i analitzar els aspectes principals de la situació economicofinancera de les organitzacions de l'economia social. Aquest és un factor clau per garantir la sostenibilitat de les organitzacions al llarg del temps.

Un altre factor clau és la planificació economicofinancera que consisteix a quantificar els ingressos i les despeses derivats de l'activitat de l'empresa per als propers mesos, anys, etc. La planificació financera és una eina de gestió molt important per a les persones que gestionen organitzacions, perquè permet realitzar previsions del resultat, de la posició de tresoreria i de la situació patrimonial futura. La possibilitat de disposar d'aquest tipus

d'informació abans que es produeixi permet prendre millors decisions en l'àmbit econòmic de l'organització. Per exemple, ajuda a preveure les necessitats de recursos (diners) que tindrà l'empresa per poder desenvolupar la seva activitat ordinària i fer front a les inversions que s'hagin de realitzar per poder dur a terme aquesta activitat.

El pla financer d'una organització acostuma a incloure el pressupost d'ingressos i despeses, el pressupost de tresoreria (entrades i sortides de diners), i el pla d'inversions i finançament (que està directament relacionat amb el balanç de situació previst).

Un tercer objectiu d'aquest capítol és explicar el procés de planificació financera que segueixen les organitzacions, la informació que conté el pla financer, i els passos que s'han de seguir per elaborar els diferents pressupostos que s'inclouen dins d'aquest pla.

La planificació financera no té el caràcter d'obligatorietat que tenen els comptes anuals que han de presentar totes les organitzacions, tot i això és una eina que té un impacte molt positiu en les organitzacions que la utilitzen, ja que permet establir objectius econòmics, fer-ne un seguiment i avançar-se a possibles situacions complicades que poden produir-se al llarg d'un exercici. Aquesta eina també serveix per fer previsions econòmiques de projectes i organitzacions que encara no s'han posat en marxa, i que estan en una fase prèvia a la seva constitució. Serveix per avaluar la viabilitat econòmica del projecte abans de posar-lo en marxa. És molt habitual que les potencials entitats col·laboradores i finançadores del projecte demanin aquest tipus d'informació abans de decidir la seva participació.

2. La informació financera

La comptabilitat és un sistema d'informació que permet identificar, registrar i comunicar les transaccions econòmiques d'una organització. La majoria de les organitzacions de l'economia social tenen l'obligació de registrar les transaccions econòmiques en els seus llibres de comptabilitat i presentar els comptes anuals un cop a l'any. El nivell de detall d'aquesta informació no és el mateix per a totes les organitzacions i, normalment, depèn de la seva dimensió (facturació, xifra d'actius i nombre de treballadors) i de la seva forma jurídica.

La informació financera té diverses funcions:

- Una primera funció és ajudar les persones que dirigeixen les organitzacions a prendre decisions i a gestionar millor. La major part de les transaccions que realitzen les organitzacions tenen un impacte econòmic. Per exemple, la compra o el lloguer d'un nou vehicle per oferir un servei determinat, o la compra de matèries primeres a un proveïdor, tenen un impacte en el resultat i la situació patrimonial d'una organització. Amb la informació comptable, les persones que gestionen poden prendre decisions avaluant els efectes presents i futurs de cada transacció.
- Una segona funció és contribuir a la transparència de l'organització respecte als seus finançadors i altres agents d'interès. Les organitzacions necessiten finançament per poder realitzar inversions i portar a terme la seva activitat, i aquest finançament prové d'entitats financeres, inversors individuals, etc., que necessiten conèixer la situació economicofinancera de l'organització abans d'aportar el capital. A més, algunes organitzacions reben capital en forma de subvencions o donacions d'entitats públiques i privades, amb les quals han de retre comptes de l'ús del capital rebut.
- Una tercera funció és el càlcul de l'impost de societats que les organitzacions han de pagar en funció del resultat de l'exercici. La informació comptable és la base sobre la qual s'apliquen els ajustaments necessaris per calcular aquest impost.

La informació comptable que preparen les organitzacions es presenta en els comptes anuals. Aquests comptes estan formats per cinc estats financers que inclouen diferents tipus d'informació econòmica. A continuació detallem la informació que contenen aquests estats financers comuns en totes les organitzacions de l'economia social:

- Balanç de situació. Inclou informació sobre la situació patrimonial de l'organització. Al balanç s'hi pot trobar informació de les inversions realitzades per l'organització en els darrers anys. I també les fonts de finançament utilitzades per finançar aquestes inversions.
- Compte de pèrdues i guanys. Inclou el resultat de l'organització, i tota la informació sobre els ingressos i les despeses generades al llarg de l'any.

- Estat de canvis del patrimoni net. Aquest estat financer informa sobre els canvis que s'han produït en el patrimoni net d'una organització al llarg d'un any.
- Estat de fluxos d'efectiu. Aquest estat financer inclou informació sobre les entrades i sortides de capital que s'han produït en un any. A partir d'aquesta informació, presenta el resultat de la tresoreria (excedent o dèficit) i el saldo final.
- Memòria. Finalment, la memòria és un document que aporta informació complementària sobre els documents anteriors.

2.1. El resultat

L'activitat que desenvolupen les organitzacions de l'economia social genera ingressos i despeses que es recullen en el compte de pèrdues i guanys. En alguns casos, aquest tipus d'empreses realitzen activitats que tenen un elevat valor social, però que no apareixen registrades a la seva comptabilitat. En parlarem més endavant en aquest capítol, però la tendència és que la majoria d'activitats estiguin registrades en els seus estats financers.

El resultat d'una organització és un indicador de la viabilitat econòmica, encara que no és l'únic indicador a tenir en compte. Les organitzacions que obtenen resultats positius (excedents) disposen de recursos per poder reinvertir en la pròpia organització, per tal de reforçar la seva posició i autonomia financera, o finançar les inversions necessàries per desenvolupar la seva activitat, entre d'altres. Per tant, el resultat és un aspecte clau per garantir la viabilitat present i futura d'una organització.

Una part molt important de les organitzacions de l'economia social són entitats no lucratives, o organitzacions en què el capital té un paper secundari en el funcionament i la presa de decisions. Sovint s'interpreta que aquest tipus d'organitzacions no poden tenir un resultat positiu, o no haurien de tenir-lo. La realitat és que les organitzacions sense ànim de lucre acostumen a prioritzar l'assoliment de la seva missió social per davant de l'augment del resultat. Tot i això, aquestes organitzacions poden tenir resultats positius que han de reinvertir en la mateixa activitat de l'empresa. Per tant, l'única restricció que tenen és la distribució dels excedents entre els socis de l'organització.

El resultat es la diferència entre els ingressos i les despeses.

2.1.1. Els ingressos

Els ingressos es produeixen com a conseqüència de les vendes de productes o la prestació de serveis realitzats als clients. Tot i que aquests ingressos són els més habituals, existeixen altres tipus d'ingressos, com les subvencions atorgades per l'Administració pública, els interessos derivats del capital que l'organització té en una entitat bancària, o els ingressos obtinguts en concepte de lloguer d'un actiu, entre d'altres.

Per calcular el resultat es tenen en compte tots els ingressos que s'han produït durant un període determinat (normalment, dotze mesos) sense considerar si aquests ingressos han estat cobrats o no. En aquest sentit, la normativa comptable estableix que els ingressos s'han de registrar a la comptabilitat en el moment que es produeixen (venta del producte o prestació del servei), independentment del moment en què es cobren els diners del client. Les despeses es registren seguint el mateix criteri.

Existeixen algunes diferències en els ingressos de les organitzacions de l'economia social respecte a la resta d'empreses. En les cooperatives i mutualitats, les persones propietàries de l'empresa són les persones que compren els productes o reben els serveis. Però això no afecta la naturalesa dels ingressos. En les fundacions i associacions, les subvencions tenen una presència més important que en altres tipus d'organitzacions, donat que sovint realitzen activitats de prestació de serveis socials per compte de l'Administració pública. Tot i això, actualment, el pes de les subvencions s'ha reduït i han augmentat els contractes i licitacions públiques de serveis.

Altres tipus d'ingressos d'aquest tipus d'organitzacions són les quotes d'usuaris o d'associats, els ingressos per patrocinis i col·laboracions, o les promocions per captació de recursos, entre d'altres.

2.1.2. Les despeses

Les despeses són conseqüència de l'esforç que l'empresa fa per realitzar la seva activitat. Les despeses comunes més importants en qualsevol tipus d'organització són:

- Consum de materials: és la despesa que ha suposat per a l'organització la fabricació o compra dels productes venuts. Són els materials

consumits (matèries primeres, envasos, etc.). En una empresa dedicada a la prestació de serveis, no trobaríem aquest tipus de despesa.

- Despeses de personal: és el salari que s'ha pagat a les treballadores més el corresponent pagament de la Seguretat Social a càrrec de l'empresa. També s'hi inclouen altres conceptes, com les remuneracions en espècie o les indemnitzacions.
- Tributs: són els impostos que ha pagat l'organització a les administracions públiques. L'impost sobre beneficis no s'inclou dins dels tributs.
- Serveis exteriors: són les despeses per subministraments (llum, aigua, gas...), transports, serveis de professionals independents (gestors, advocats...), comissions de serveis bancaris, o reparacions i manteniments, entre altres serveis prestats per tercers.
- Despeses financeres: interessos de préstecs rebuts.
- Amortització: és el desgast que han sofert en un exercici aquells elements que són propietat de aquesta (maquinària, ordinadors, mobiliari, vehicles...), i que aquesta utilitzarà durant més d'un any. Hi ha diverses metodologies per calcular el valor de l'amortització.

A més de les despeses anteriors, algunes organitzacions de l'economia social tenen despeses en concepte d'ajuts monetaris i no monetaris. Es tracta d'organitzacions, normalment fundacions, que es dediquen a ajudar persones i famílies sense recursos o en risc d'exclusió. Una altra despesa comuna en aquest tipus d'organitzacions són les subvencions concedides (no rebudes) a altres organitzacions. Un exemple en seria una fundació privada que li concedeix una subvenció a una altra entitat per ajudar-la a desenvolupar un programa d'educació juvenil.

2.1.3. L'excedent o pèrdua de l'exercici

El resultat és la diferència entre els ingressos i les despeses. Quan els ingressos superen les despeses, el resultat és positiu i es denomina benefici o excedent. En canvi, quan els ingressos són inferiors a les despeses, el resultat és negatiu i es denomina pèrdua.

En el compte de pèrdues i guanys, o compte de resultats, d'una organització es poden trobar diversos tipus de resultats. Els més rellevants per interpretar la situació econòmicofinancera de l'organització són:

- Marge brut: és la diferència entre les vendes i el cost dels materials. Indica el resultat restant només les despeses de fabricació dels productes. Aquest resultat només es calcula en organitzacions que fabriquen productes.
- Resultat o excedent d'explotació: també anomenat benefici abans d'interessos i impostos, o EBIT (de l'anglès, *Earnings Before Interests and Taxes*). S'obté si deduíem de les vendes totes les despeses excepte les derivades del finançament i l'impost sobre beneficis.
- Resultat o excedent financer: és la diferència entre els ingressos i les despeses financeres. Per la part dels ingressos, inclou els interessos del capital dipositat en entitats bancàries. Per la part de les despeses, inclou els interessos derivats de préstecs concedits a l'organització.
- Resultat o excedent net: s'obté una vegada hem deduït totes les despeses a les vendes i altres ingressos de l'organització, incloses les despeses financeres i l'impost sobre beneficis.

El resultat o excedent net és el resultat que s'acostuma a utilitzar per analitzar la situació econòmica de l'organització, ja que inclou tots els ingressos i despeses realitzats durant un període. Tot i això, és recomanable dividir el compte de pèrdues i guanys en dues parts. La primera part, fins al resultat o excedent d'explotació, dona informació sobre la viabilitat econòmica del model de negoci de l'organització, sense tenir en compte com es finança l'activitat i l'impost sobre beneficis. La segona part, fins al resultat o excedent net, inclou totes les despeses de fabricació, estructura i finançament, així com l'impost. Aquesta part informa sobre la capacitat de l'organització de generar resultats positius o excedents.

En el cas de les organitzacions de l'economia social, els excedents s'acostumen a reinvertir completament en la mateixa organització. És el cas de les entitats sense ànim de lucre. Altres tipus d'organitzacions, com les cooperatives, tenen l'obligació de dedicar una part important del seu excedent a capitalitzar la cooperativa i a finançar activitats de responsabilitat social i de promoció del cooperativisme.

Les empreses socials amb forma jurídica mercantil poden estar registrades com a empresa sense ànim de lucre, o limitar el repartiment de dividendes en els seus estatuts socials.

	Import
Vendes netes	
– Materials consumits	
Marge brut	
– Despeses de personal	
– Altres despeses d'explotació	
– Amortitzacions	
+ Altres ingressos d'explotació	
Resultat o excedent d'explotació	
– Despeses i ingressos financers	
Resultat o excedent financer	
Resultat o excedent abans d'impostos	
– Impost sobre beneficis	
Resultat o excedent net	

FIGURA 1. Model del compte de pèrdues i guanys.

2.2. La tresoreria

La planificació i el control de les necessitats financeres d'una organització és un factor determinant per a la seva supervivència. La capacitat de generar excedents és important per assegurar la viabilitat econòmica a mitjà i llarg termini, però poder disposar de tresoreria per fer front a les obligacions de pagament amb els treballadors, o els proveïdors, entre altres creditors, és un factor clau per garantir la viabilitat econòmica a curt termini. Les organitzacions de l'economia social no han gaudit de les mateixes facilitats per accedir al finançament extern que altres tipus d'empreses. Tot i que, en els darrers anys, s'ha produït un augment important de l'oferta de finançament dirigit a aquest tipus d'organitzacions.

La tresoreria és l'efectiu que té l'organització disponible per poder fer front als pagaments a proveïdors de matèries primeres, salaris, impostos... L'equivalent al resultat net o excedent en relació amb la tresoreria és la variació de tresoreria. Aquesta variació és la diferència entre els cobraments i els pagaments.

2.2.1. Els cobraments i els pagaments

Els cobraments són les entrades d'efectiu provinents de les vendes i altres ingressos d'explotació. I els pagaments són les sortides d'efectiu derivades

de les compres als proveïdors, dels salaris, o dels subministraments, entre altres despeses d'exploració. Per tant, una bona part dels cobraments i pagaments d'una organització deriven de les seves activitats ordinàries. La diferència entre aquests cobraments i pagaments és el flux de caixa ordinari o d'exploració.

A més d'entrades i sortides d'efectiu derivades de les activitats ordinàries, una organització pot tenir cobraments i pagaments derivats d'activitats d'inversió i finançament. Les activitats d'inversió estan generades per l'adquisició de béns que l'organització utilitzarà al llarg de més d'un any com, per exemple, maquinària, vehicles, o immobles, entre d'altres. I també per la venda d'aquests mateixos béns propietat de l'empresa. Les activitats de finançament acostumen a estar relacionades amb les activitats d'inversió, i consisteixen en ampliacions o reduccions de capital, concessió o reemborsament de préstecs, etc. La diferència entre aquests cobraments i pagaments és el flux de caixa d'inversió i de finançament, respectivament.

La suma dels tres fluxos de caixa dona la variació d'efectiu del període. Si la variació és positiva significa que els cobraments són superiors als pagaments, i que l'empresa ha generat un superàvit de tresoreria. Si la variació és negativa, significa que els cobraments són inferiors als pagaments, i que l'organització ha generat un dèficit de tresoreria. Perquè una organització tingui un superàvit de tresoreria és important que el flux de caixa ordinari sigui positiu, donat que els cobraments i pagaments de les activitats ordinàries es mantenen al llarg del temps, mentre que els de les activitats d'inversió i finançament acostumen a canviar en funció de les necessitats d'inversions i de finançament.

Tres factors importants perquè una organització tingui un flux de caixa ordinari positiu són:

- L'equilibri entre el termini de cobrament de clients i el termini de pagament a proveïdors.
- Disposar d'una cartera de clients sanejada que permeti reduir les possibilitats de patir impagaments de rebuts pendents de cobrar.
- I finalment, disposar d'una cartera de clients diversificada que ajudi a mantenir la tresoreria en bones condicions, encara que un o més clients no compleixin amb els terminis de pagament previstos.

2.2.2. L'estat de fluxos d'efectiu

L'estat de fluxos d'efectiu (EFE) és un estat comptable que recull tots els cobraments i pagaments d'una organització durant un període (normalment, dotze mesos), i informa sobre els fluxos de caixa ordinari, d'inversió i finançament, la variació d'efectiu, i el saldo inicial i final de tresoreria. El saldo inicial d'un període correspon al saldo final del període anterior, que coincideix amb el saldo de tresoreria en el moment del tancament del balanç. El saldo final de tresoreria es calcula sumant la variació de tresoreria d'un període amb el saldo inicial del mateix període.

	Import
A) Fluxos d'efectiu de les activitats d'explotació	
1. Resultat de l'exercici	
2. Ajustaments del resultat (despeses que no es paguen)	
Fluxos d'efectiu de les activitats d'explotació (1+2)	
B) Fluxos d'efectiu de les activitats d'inversió	
3. Pagaments per inversions (-)	
4. Cobraments per desinversions (+)	
Fluxos d'efectiu de les activitats d'inversió (4-3)	
C) Fluxos d'efectiu de les activitats de finançament	
5. Pagaments per reemborsament de finançament	
6. Cobraments per obtenció de finançament	
Fluxos d'efectiu de les activitats de finançament (6-5)	
Fluxos d'efectiu totals / Variació de fluxos d'efectiu (A+B+C)	

FIGURA 2. Model simplificat d'estat de fluxos d'efectiu.

2.3. El patrimoni

Les organitzacions necessiten adquirir béns per desenvolupar la seva activitat. I al mateix temps, necessiten disposar dels diners necessaris per poder pagar aquests béns. Un aspecte important per garantir la supervivència d'una organització és seleccionar correctament les inversions que realitza i les fonts de finançament.

2.3.1. Les inversions i fonts de finançament

Les inversions d'una organització són els actius, que inclouen béns com els immobles, la maquinària, les existències... i els drets de cobrament, com els deutes de clients, saldos en comptes bancaris... Els actius es divideixen en actius no corrents, que són aquells que seran a l'organització més d'un any, i els no corrents, que són els que hi seran menys d'un any. Els actius s'ordenen en funció del temps que necessita l'organització per convertir-los en efectiu. Aquells actius que requereixen més temps aniran a la part superior del balanç de situació, i els que en requereixen menys aniran a la part inferior.

Els tipus d'inversions que realitzen les organitzacions de l'economia social depenen de l'activitat que desenvolupen. Tot i això, no presenten diferències significatives amb les empreses mercantils.

Les fonts de finançament es divideixen en dues categories:

- Externes, formades per passius o deutes, com per exemple, deutes amb entitats bancàries, socis, proveïdors o administracions públiques, entre d'altres. Aquest tipus de finançament es classifica en passius no corrents, quan el període de reemborsament del deute és superior a un any, i corrents, quan aquest període és inferior a un any.
- Internes, formades principalment pels fons propis. Aquests fons estan formats per les aportacions de capital dels accionistes en el cas de les empreses mercantils, o dels socis en el cas de les cooperatives. I pels excedents reinvertits en la mateixa organització en forma de reserves. Aquesta partida acostuma a tenir un pes important en el total de fons propis de les organitzacions de l'economia social.

Les fonts de finançament s'ordenen en funció del termini de reemborsament. El finançament que no s'ha de reemborsar (fons propis), o que té un termini de reemborsament més llarg apareix a la part superior del balanç de situació, mentre que el finançament amb un termini més curt apareix a la part inferior.

L'estructura de finançament (fons externes *vs.* internes) de les organitzacions de l'economia social no presenta diferències respecte d'altres tipus d'empreses. Però sí que hi ha algunes diferències significatives en el funcionament d'alguns instruments de finançament. És el cas de les

aportacions de capital dels socis de les cooperatives. Aquestes aportacions poden tenir caràcter de reemborsables en el cas que la persona decideixi donar-se de baixa de la cooperativa, i això fa que s'hagin de registrar al passiu en lloc de com a fons propis. A més, les organitzacions de l'economia social tenen l'obligació de reinvertir la totalitat, o una part molt important, dels seus excedents, i en cas de liquidació no tenen la possibilitat de recuperar aquest capital. Un exemple en són les fundacions, que tenen el capital social subjecte a l'activitat i en cas de liquidació aquests fons van destinats a la coordinadora de fundacions. O les cooperatives, que tenen una part important del fons de reserva no reemborsable i, en cas de liquidació, es destina a organitzacions de promoció del cooperativisme.

2.3.2. El balanç de situació

El balanç de situació és un estat comptable que recull els béns, els drets de cobrament i els deutes d'una empresa, així com les aportacions dels socis. És un document que informa sobre la situació patrimonial de l'organització. El balanç de situació es divideix en dues columnes que es corresponen amb les inversions realitzades (columna esquerra) i les fonts de finançament utilitzades per finançar les inversions (columna dreta).

Actiu	Patrimoni net i patrimoni
Actiu no corrent	Patrimoni net
Immobilitzat tangible	Capital social
Immobilitzat intangible	Reserves
Inversions immobiliàries	Resultat o excedent
Inversions financeres a llarg termini	Passiu no corrent
Actiu corrent	Préstecs a llarg termini
Existències	Passiu corrent
Realitzable	Préstecs a curt termini
Disponible	Proveïdors
	Altres creditors

FIGURA 3. Model de balanç de situació.

3. La planificació economicofinancera

La planificació és una de les funcions dels òrgans de govern de qualsevol organització. A través de la planificació es pretén garantir la supervivència de l'organització a llarg termini. En el cas de les organitzacions de l'economia social, creure en una causa social i tenir-hi un compromís ferm no és suficient, sinó que també s'ha de saber que no es pot donar resposta a una necessitat social en un dia i que, per tant, s'ha de tenir una visió a llarg termini per poder assolir els objectius establerts.

Existeixen diversos tipus de planificació que haurien d'estar interrelacionats entre ells. Són els següents:

- Planificació estratègica: emmarcada en el llarg termini, generalment entre tres i cinc anys. La seva finalitat és establir els objectius a llarg termini de l'organització, determinar els mitjans necessaris per al seu assoliment i els resultats globals esperats de les actuacions futures.
- Planificació financera o pressupostària: orientada al curt termini, generalment un any. El seu objectiu fonamental és traslladar les projeccions globals del primer exercici del pla estratègic a quantificacions detallades per a cada una de les àrees de l'organització. Aquest és el tipus de planificació que es tractarà en aquest apartat.
- Planificació operativa: està més enfocada cap a la planificació de l'activitat diària/setmanal.

L'eina principal per desenvolupar la planificació financera és el pressupost, que és un document que informa sobre el que l'organització espera aconseguir en el futur, i els recursos que necessitarà per aconseguir-ho. Es tracta d'una quantificació en unitats monetàries de l'evolució econòmica de l'organització prevista per al proper període, normalment, per als propers dotze mesos. A diferència de la informació històrica que contenen els estats financers que conformen els comptes anuals, la informació d'un pressupost són projeccions futures i, per tant, poden incloure una certa subjectivitat. Tot i això, les tècniques per elaborar el pressupost persegueixen que aquesta subjectivitat sigui el més baixa possible.

La Figura 4 mostra el procés habitual per a l'elaboració dels pressupostos d'una organització. Generalment, el procés s'inicia amb la confecció del pressupost de vendes. Aquest està molt vinculat al pressupost de despeses

comercials, que fa referència a les despeses necessàries per potenciar les vendes, com són les promocions i descomptes, la publicitat, o l'assistència a fires, entre d'altres. En funció de les unitats que l'organització tingui previst vendre, es calcula el pressupost de producció, que inclou les despeses necessàries per fabricar els productes. Posteriorment, es calcula el pressupost de despeses d'estructura, que inclou aquelles despeses necessàries perquè l'empresa pugui realitzar l'activitat prevista. I, finalment, el pressupost d'inversions, en el cas que sigui necessari adquirir nous actius per ajustar la capacitat productiva de l'organització a l'activitat prevista.

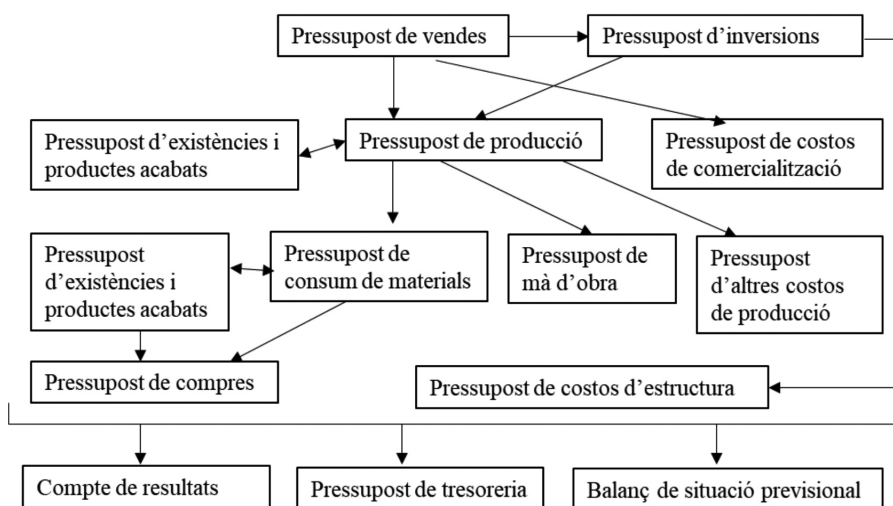


FIGURA 4. Procés per a l'elaboració d'un pressupost.

Els pressupostos anteriors s'agrupen en tres estats financers previsio-nals: compte de pèrdues i guanys previst, pressupost de tresoreria, i balanç de situació previst.

3.1. Compte de pèrdues i guanys previst

El pressupost d'ingressos i despeses serveix per preveure el resultat de l'empresa. Inclou els ingressos previstos per la venda de productes i serveis a persones, empreses privades, sector públic, etc., i les despeses previstes per poder realitzar les activitats d'elaboració dels productes venuts o la prestació dels serveis que

s'ofereixen. La diferència entre ingressos i despeses donarà el resultat previst de l'empresa, que podrà ser de superàvit o excedent, quan els ingressos superin les despeses previstes, o de dèficit o pèrdua, quan es doni la situació contrària.

3.1.1. Pressupost d'ingressos

Per poder formular una previsió de vendes es necessiten estudis de mercat que permetin preveure la demanda dels clients i les actuacions de les organitzacions competidores. Una altra via per realitzar projeccions de vendes és la informació històrica o d'exercicis anteriors. Aquesta informació degudament ajustada pot ser la base per determinar les vendes futures de l'organització. L'elaboració del pressupost de vendes requereix determinar les unitats que cal vendre de cada producte o servei i els preus de venda previstos.

Per calcular el pressupost de vendes s'han de tenir en compte, prèviament, diverses polítiques comercials, entre les quals destaquen:

- Política de fixació de preus. Es tracta de valorar l'evolució del mercat per determinar si és necessari revisar els preus fixats, amb l'objectiu de valorar adequadament les vendes previstes.
- Política de producte. Es tracta de revisar la cartera de productes o serveis de l'organització per valorar la possibilitat d'eliminar o incorporar nous productes o serveis segons les necessitats dels clients.
- Política de mercat. Es tracta de decidir si l'organització té previst d'entrar en un nou mercat o bé de sortir-ne. Per realitzar aquesta anàlisi, cal tenir en compte les peculiaritats de cada mercat i la possibilitat d'obtenir economies d'escala i sinergies.

És convenient definir diversos escenaris a l'hora de preveure les vendes de l'organització, donat que hi ha variables que l'organització no pot controlar i poden fer canviar les previsions inicials. Generalment, es defineixen tres escenaris: realista, optimista i pessimista. També és interessant poder disposar de la informació de vendes dividida per mesos o trimestres. Aquest tipus d'informació facilita la gestió i el seguiment del pressupost en el cas que es produeixin variacions.

Les organitzacions de l'economia social poden disposar de fonts d'ingressos diferents de les vendes, que també han de poder preveure. Alguns exemples són les quotes de les persones associades, les subvencions o els ingressos de mecenatge, entre d'altres.

3.1.2. Pressupost de despeses comercials

Conegudes les previsions de vendes ja es poden determinar les previsions de despeses de comercialització. En bona part, es tracta de despeses variables relacionades amb activitats operatives, de promoció i màrqueting, i de logística i postvenda.

3.1.3. Pressupost de despeses de producció o prestació de serveis

En funció de les vendes previstes, es determinen les unitats de productes o serveis que està previst produir o prestar. A més de les seves característiques tècniques i necessitats de recursos (materials i humans) necessaris. En el cas d'organitzacions que fabriquen productes, les previsions de vendes permeten determinar el nombre d'unitats a produir, a partir de la informació següent:

$$\text{Unitats a produir} = \text{Unitats que es vendran} - \text{Existències inicials} + \text{Existències finals}$$

A partir de la xifra d'unitat a produir de cada producte i les seves característiques tècniques, es poden calcular les previsions de consum de materials, mà d'obra i altres recursos necessaris per a la producció.

En el cas d'organitzacions que ofereixen serveis, les previsions de vendes permeten quantificar les hores de personal tècnic i d'altres recursos necessaris per poder prestar els serveis previstos.

Per elaborar aquest pressupost és important disposar d'una comptabilitat de costos bàsica que permeti tenir informació dels recursos necessaris per produir un producte o oferir un servei. I també cal disposar d'informació sobre el cost de les matèries primeres, del personal tècnic i de la resta de recursos que s'hauran de consumir.

3.1.4. Pressupost de despeses d'estructura

Les organitzacions necessiten mantenir una estructura suficient que pugui donar suport a la producció de productes o prestació de serveis. Aquest tipus de despeses acostuma a estar relacionat amb les àrees d'administració i finances, comunicació o recursos humans, entre d'altres. Normalment, les despeses incloses en aquest pressupost són fixes, ja que no depenen

directament del nivell de vendes previst. Alguns exemples són: personal, lloguers, serveis externs, subministraments, interessos de préstecs, etc.

L'anàlisi de la informació de l'evolució d'aquestes despeses en els últims anys, i els canvis que es preveuen en el futur, permeten calcular les projeccions d'aquest tipus de despeses.

A la Figura 5 s'inclou un model bàsic de compte de pèrdues i guanys previsional.

	Import
Vendes previstes per al proper any – Consum de materials previstos	
Marge brut previst – Despeses de personal previstes – Altres despeses d'explotació previstes – Amortitzacions previstes + Altres ingressos d'explotació previstos	
Resultat o excedent d'explotació previst – Despeses i ingressos financers previstos	
Resultat o excedent financer previst	
Resultat o excedent abans d'impostos previst – Impost sobre beneficis previst	
Resultat o excedent previst	

FIGURA 5. Compte de pèrdues i guanys previsional.

3.2. Pressupost de tresoreria

El pressupost de tresoreria permet conèixer les necessitats de diners d'una empresa abans que es produeixin i, per tant, adoptar les mesures necessàries per obtenir els recursos que es necessitaran en un futur, com, per exemple, anticipar cobraments de clients, posposar pagaments a proveïdors, buscar inversors, etc.

L'elaboració del pressupost de tresoreria consisteix a realitzar estimacions de les entrades d'efectiu (cobraments) i de les sortides d'efectiu (pagaments) que s'hauran de realitzar durant el període pressupostat.

Aquest pressupost també es denomina pressupost de caixa i s'acostuma a calcular a partir de les previsions de cobraments i pagaments de les activitats d'explotació (ingressos i despeses provinents del compte de pèrdues i guanys previst), i també de la resta d'activitats d'inversió i finançament previstes (provinents del pla d'inversions i finançament).

Els cobraments i pagaments més importants acostumen a ser els provinents de les activitats d'explotació. Per poder calcular-los, és necessari disposar dels ingressos i despeses previstos per al període pressupostat i conèixer les condicions de cobrament de clients i pagament a proveïdors i a la resta de creditors.

El resultat del pressupost de tresoreria posarà de manifest un superàvit o dèficit de tresoreria. En el cas que hi hagi un superàvit, l'organització estaria generant més tresoreria de la que consumeix, i només hauria de prendre mesures si la diferència fos molt important i volgués millorar la rendibilitat dels fons. En el cas que hi hagi un dèficit, l'organització podria compensar-lo si disposa d'excedents de tresoreria generats en exercicis anteriors. Si no és així, l'organització hauria de revisar la planificació financera per equilibrar els cobraments i els pagaments. En el cas que l'organització no fes res, l'efecte seria l'incompliment del pagament a treballadors, proveïdors o creditors, en el pròxim període.

	Gener	Febrer	...	Total any
+ Cobraments previstos d'explotació				
– Pagaments previstos d'explotació				
= Fluxos previstos d'explotació (1)				
+ Cobraments previstos d'inversions				
– Pagaments previstos d'inversions				
= Fluxos previstos d'inversions (2)				
+ Cobraments previstos de finançament				
– Pagaments previstos de finançament				
= Fluxos previstos de finançament (3)				
= Variació de tresoreria prevista (1+2+3)				
Saldo de tresoreria inicial				
Saldo de tresoreria final				

FIGURA 6. Pressupost de tresoreria.

A partir de la informació del compte de pèrdues i guanys previst, és possible calcular el flux de caixa previst, que informa sobre la capacitat futura de generació de tresoreria d'una organització. Es tracta d'una informació orientativa, però que pot ser d'utilitat per a la gestió financera, i que pot completar-se amb el pressupost de tresoreria. El flux de caixa previst es calcula a partir del resultat net previst més les amortitzacions i/o provisions previstes.

3.3. Balanç de situació previsional

El balanç de situació previsional pretén estimar quina serà la situació economicofinancera del patrimoni de l'organització al final del període de temps pressupostat. El balanç de situació s'elabora amb les dades que contenen els pressupostos anteriors. L'estimació de les dades d'un balanç es calcula a partir del saldo de cada compte del balanç de tancament del període anterior, i dels augments i reduccions previstos com a conseqüència de les variacions d'actius i passius. Aquestes variacions són conseqüència del pla d'inversions i finançament previst per al proper període.

	Saldo inicial (a principi d'any)	Incrementos	Reduccions	Saldo final (a final d'any)
Actiu no corrent		+ Inversions	– Desinversions – Amortitzacions	
Existències		+ Compres	– Consums – Deterioraments	
Clients		+ Vendes	– Cobraments – Deterioraments	
Deutors		+ Crèdits	– Cobraments	
Tresoreria		+ Cobraments	– Pagaments	Saldo final pressu- post tresoreria
Total actiu				

	Saldo inicial (a principi d'any)	Incrementos	Reduccions	Saldo final (a final d'any)
Capital		+ Ampliacions	– Reduccions	
Reserves		+ Excedents no repartits + Ajustaments	– Excedents repartits – Ajustaments	
Resultat		+ Excedent previst	– Pèrdua prevista	Resultat compte pèrdues i guanys previst
Passiu no corrent		+ Préstecs	– Devolució de préstecs	
Proveïdors		+ Compres	– Pagaments	
Altres passius corrents		+ Adquisicions	– Pagaments	
Total patrimoni net i passiu				

FIGURA 7. Balanç de situació previsional.

3.3.1. Pla d'inversions i finançament

Les organitzacions necessiten adquirir béns per desenvolupar la seva activitat. I, al mateix temps, necessiten disposar dels diners necessaris per poder pagar aquests béns. El pla d'inversions i finançament inclou la previsió de compres de béns que vol fer una organització per poder desenvolupar la seva activitat, i les fonts de finançament que pensa utilitzar per obtenir els diners necessaris per pagar aquestes inversions. Un aspecte important per garantir la supervivència d'una empresa és seleccionar correctament les inversions que realitza i les fonts de finançament. Aquests aspectes es tractaran en el proper capítol.

El pla d'inversions ha d'incloure l'adquisició d'actius necessaris per realitzar l'activitat prevista per al proper període, i poder aconseguir els objectius de vendes establerts en el compte de pèrdues i guanys previstos. En el cas d'organitzacions en funcionament, es tracta d'analitzar si els increments d'activitat plantejats en el pressupost requereixen l'adquisició de nous actius per poder assolir-los. I en el cas de nous projectes, es tracta de fer una relació d'inversions necessàries per posar en marxa l'activitat. Només es consideren inversions aquells actius que està previst que romanguin a l'organització durant un període de més dotze mesos.

El pla de finançament consisteix a calcular els imports necessaris per realitzar les inversions previstes i seleccionar els instruments de finançament més adequats per a cada tipus d'inversió. Per tal d'elaborar el pla de finançament és important conèixer la naturalesa de les inversions, la seva vida útil o la capacitat de generar fluxos d'efectiu, entre d'altres. També és important conèixer les diferents fonts i els instruments de finançament disponibles per seleccionar aquells que s'adaptin millor a cada tipus d'inversió i a l'estructura econòmicofinancera de l'organització.

Les organitzacions de l'economia social, a més dels instruments de finançament convencional, disposen d'instruments adaptats a les característiques específiques de les seves activitats i del seu funcionament. En el capítol 8, s'expliquen aquests instruments i l'avaluació d'inversions i finançament amb més profunditat.

4. Conclusions

Les organitzacions de l'economia social acostumen a estar molt focalitzades a solucionar problemes i necessitats de la societat. Tot i això, aquests problemes no es poden resoldre en un dia, i aquestes organitzacions necessiten tenir una continuïtat en el temps. Per aquest motiu, és molt important assegurar la viabilitat i la sostenibilitat econòmica d'aquestes organitzacions mitjançant l'ús d'eines d'informació i planificació economicofinancera.

La informació i la planificació economicofinancera són claus per millorar la gestió d'una organització. La informació financera que contenen el compte de pèrdues i guanys, l'estat de fluxos d'efectiu i el balanç de situació contribueix a millorar la presa de decisions de les persones que dirigeixen l'organització, però també dels agents d'interès, com finançadors, assessors o administracions públiques, entre d'altres.

L'ús d'eines de planificació financera, com el pressupost d'ingressos i despeses, el pressupost de tresoreria o el pla d'inversions i finançament permet disposar d'informació economicofinancera futura de l'organització, i, alhora, anticipar decisions amb l'objectiu de millorar la seva actuació futura. Aquest tipus d'eines també permet avaluar la viabilitat econòmica de nous projectes abans de posar-los en marxa, o analitzar-ne la viabilitat en els propers anys.

5. Cas pràctic resolt

Alehop és una cooperativa d'iniciativa social que pretén garantir les condicions de vida digna de les persones migrades en situació de vulnerabilitat. Aquesta cooperativa realitza diversos serveis i activitats, com la recollida gratuïta d'electrodomèstics i ferralla a domicili, activitats de sensibilització pel que fa a la reducció, reutilització i gestió dels aparells elèctrics i electrònics, etc.

Es facilita el balanç referit a l'últim exercici finalitzat de la cooperativa amb la finalitat de poder elaborar-ne els estats comptables provisionals.

ACTIU		PATRIMONI NET + PASSIU	
Immobilitzat	7.311	No exigible	4.882,5
Amortització acumulada	(2.308,5)	Exigible a llarg termini	408
Existències	1.063,5	Proveïdors	2.295
Realitzable	3.067,5	Entitats públiques creditors	424,5
Disponible	12	Altres creditors	385,5
		Préstecs a curt termini	750
TOTAL	9.145,5	TOTAL	9.145,5

També es facilita la següent informació previsional per al mes de gener del pròxim exercici:

- Ingressos per prestació de serveis: 3.975 u.m. que es cobraran al febrer.
- Compra de materials necessaris per realitzar les activitats de la cooperativa: 675 u.m. Les compres corresponents al mes de gener es paguen al mes de març.
- Despeses de personal: 1.860 u.m. Es paguen al gener.
- Despeses financeres: 3% del préstec del balanç inicial. Es paguen al gener.
- Amortitzacions: 1,5% de l'immobilitzat inclòs en el balanç inicial.
- Altres despeses: 300 u.m. a pagar en el mes de gener.
- Al mes de gener també es produiran els cobraments i pagaments següents:
 - 2.790 u.m. de clients
 - 450 u.m. de proveïdors.
 - 150 u.m. de préstecs retornats.
- El valor de les existències finals és de 1.341 u.m.

QÜESTIONS A RESOLDRE I PROPOSTA DE SOLUCIÓ

D’acord amb la informació facilitada, es demana calcular els estats financers previsionals per al mes de gener.

Compte de pèrdues i guanys previst

Ingressos	3.975
Consums / Compra de materials	(397,5)
Despeses de personal	(1.860)
Amortització	(109,6)
Altres despeses	(300)
Resultat d’ explotació previst	1.307,9
Despeses financeres	(22,5)
Resultat o excedent previst	1.285,4

Pressupost de tresoreria

	Gener	Febrer	Març
Saldo inicial	12		
Ingressos		3.975	
Clients	2.790		
Total cobraments	2.790	3.975	
Compres de materials			675
Proveïdors	(450)		
Personal	(1.860)		
Despeses financeres	(22,5)		
Altres despeses	(300)		
Total pagaments	(2.632,5)		
Flux de caixa ordinari previst	157,5		
Devolució préstecs a curt termini	(150)		
Flux de caixa financer previst	(150)		
Variació tresoreria prevista	7,5		
Saldo final previst	19,5		

Balanç previsional

ACTIU		PATRIMONI NET + PASSIU	
Immobilitzat	7.311	No exigible	4.882,5
Amortització acumulada	(2.418,1)	Resultat previst	1.285,4
Existències	1.341	Exigible a llarg termini	408
Realitzable	4.252,5	Proveïdors	2.520
Disponible	19,5	Entitats públiques creditores	424,5
		Altres creditors	385,5
		Préstecs a curt termini	600
TOTAL	10.505,9	TOTAL	10.505,9

6. Preguntes d'autoavaluació

1. Quin tipus d'informació inclouen el compte de pèrdues i guanys, l'estat de fluxos de tresoreria i el balanç de situació?
2. Per què és tan important la gestió de la tresoreria per a les cooperatives i la resta d'organitzacions de l'economia social?
3. Què és el flux de caixa? I la variació de la tresoreria?
4. Com es classifiquen les partides incloses en el balanç de situació? Què s'inclou en cada una de les parts del balanç?
5. Quines són les diferències entre la planificació estratègica, financera i operativa?
6. Quins són els estats financers que s'inclouen en el pressupost financer d'una organització de l'economia social?
7. Quin és el primer pressupost que s'ha de preparar per elaborar el compte de pèrdues i guanys previst?

7. Bibliografia

- AMAT, O.; SORIANO, M. J. (2011). *Introducción a la contabilidad y las finanzas: Incluye ejemplos y casos prácticos*. Barcelona: Profit Editorial.
- AMAT, O.; SOLDEVILA, P. (2014). *Contabilidad y gestión de costes*. Barcelona: Profit Editorial.
- AUSTIN, J. E.; GUTIÉRREZ, R.; OGLIASTRI, E.; REFICCO, E.; FISCHER, R. M. (2006). *Effective management of social enterprises: lessons from businesses and*

- civil society organizations in Iberoamerica*. Cambridge: Harvard University Press.
- CAMPA, F.; AMAT O. (2013). *Manual del Controllor*. Barcelona: Profit Editorial.
- DOHERTY, B.; FOSTER, G.; MEEHAN, J.; MASON, C. (2009). *Management for social enterprise*. Califòrnia: SAGE Publications.
- DURKIN, C.; GUNN, R. (Ed.) (2016). *Social entrepreneurship: A skills approach*. Bristol: Policy Press.
- SOLDEVILA, P.; CORDOBÉS, M.; GIL, J. M.; VALENTÍN, S. (2008). *El cálculo del presupuesto para entidades no lucrativas. Una aplicación práctica*. El Prat de Llobregat: Fundació Catalana de l'Esplai i Associació Catalana de Comptabilitat.

8

Avaluació i finançament d'inversions d'impacte

DOLORS GIL-DOMÉNECH

JASMINA BERBEGAL-MIRABENT

YANNIS PIERRAKIS

Universitat Internacional de Catalunya

OBJECTIUS:

Els principals objectius que persegueix aquest capítol són els següents:

- Definir el concepte d'inversió d'impacte comparant-lo amb el d'inversió tradicional.
 - Explicar diferents instruments de finançament alternatius per a projectes d'emprenedoria social, com són els microcrèdits, el *crowdfunding* i el *private equity*.
 - Posar en relleu la importància de l'avaluació de l'impacte i el retorn esperat de les inversions. Explicar formes de dur-ho a terme.
-

1. Introducció

En els darrers anys hi ha hagut una creixent conscienciació sobre el fet que no tan sols la filantropia i l'ajut governamental poden contribuir a la resolució de problemes socials i ambientals, sinó que l'empresa privada

també pot tenir un paper clau en aquest sentit (Brest i Born, 2013). A més a més, cada cop són més els inversors que aposten per contribuir al bé comú. Aquests són els inversors d'impacte, els quals, alhora que busquen rendiment financer per a les seves inversions, pretenen també que aquestes inversions produeixin beneficis socials o ambientals.

Les inversions d'impacte són «inversions fetes a empreses, organitzacions i fons amb la intenció de generar un impacte social i ambiental mesurable juntament amb un retorn financer» (GIIN, 2011). Malgrat aquesta senzillesa, aquest concepte ha trobat força detractors. D'una banda, molts inversors «tradicionals» rebutgen la idea de posar atenció en l'impacte social de les inversions, tot assegurant que aquestes consideracions són domini de governs i d'organitzacions benèfiques. D'altra banda, gran part dels filantrops i responsables polítics rebutgen tant la idea que s'emprin inversions amb un fi social com el fet que les empreses —que no deixen de ser entitats amb ànim de lucre— tinguin dret a situar-se al costat dels filantrops i la societat civil en el foment de la igualtat i la justícia (Bugg-Levine i Emerson, 2011). Tot i això, als inversors d'impacte el que els motiva és el desig d'avançar en objectius socials o ambientals, i a més a més creuen que el fet de perseguir els dos objectius alhora —financer i social o ambiental— és més eficaç que fer-ho per separat.

Com Bugg-Levine i Emerson (2011) expliquen, les inversions d'impacte no són res nou. La idea que les decisions d'inversió poden afectar el món es connecta amb una tradició centenària segons la qual els rics esdevenien responsables del benestar de tota la comunitat. Com bé relaten aquests autors, aquesta és una història que es remunta, com a mínim, als *quakers* de l'Anglaterra del segle XVII, els quals pretenien alinear les seves decisions d'inversió i compra amb els seus valors, com la prohibició d'invertir en esclavatge o en guerra, o a les congregacions Shaker, a l'Amèrica colonial, que a principis del segle XIX van fundar empreses alineades amb els seus valors socials per finançar comunitats religioses. Aquests exemples fan entreveure que, d'una manera o una altra, els aspectes principals de les inversions d'impacte es troben, des de fa segles, en la història de la humanitat. Al que ara ens enfrontem és simplement a la seva darrera iteració, que vincula el món de l'economia i les finances amb el bé comú.

Les inversions d'impacte són, doncs, una forma d'inversió que busca proporcionar capital per desenvolupar i fer créixer empreses, d'igual manera que ho fan les inversions tradicionals, de les quals es diferencien, però, pel fet que incorporen la dimensió social de la inversió.

Una manera de dur a terme aquest tipus d'inversions és a través del finançament de projectes d'emprenedoria social. A mesura que la comunitat d'emprenedors socials que busquen models de negoci escalables va creixent, també ho fa la seva necessitat de fons de capital per anar més enllà de les meres subvencions. Això els fa cercar finançament alternatiu —microcrèdits, *crowdfunding* i *private equity*—, com s'explicarà en els apartats següents.

Finalment, cal remarcar que el ràpid creixement del camp de les inversions d'impacte ha anat acompanyat d'un augment de l'interès per trobar mètodes que permetin avaluar-ne l'impacte tant social com ambiental (Brest i Born, 2013). Aquest és un tema controvertit i d'elevada dificultat, com s'explicarà més endavant. Si bé en el món empresarial es disposa de diverses eines per estimar els rendiments financers d'una inversió, no hi ha cap eina anàloga universalment acceptada per avaluar, en termes monetaris, els beneficis socials i ambientals esperats de les inversions d'impacte (Addy *et al.*, 2019). Tot i que hi ha hagut força avenços en aquest sentit —amb el desenvolupament, per exemple, de l'SROI o retorn social de la inversió—, aquest és un camp en què el debat es troba obert.

2. Finançament alternatiu

2.1. Microcrèdits

2.1.1. Concepte i orígens

En el sentit més ampli, els microcrèdits són préstecs de poca quantitat concedits a prestataris que difícilment podrien optar a un préstec convencional (persones amb dificultats econòmiques o pocs recursos, emprenedors i petites empreses) i que, per tant, han estat ignorats pels bancs comercials. El motiu de denegar l'accés al crèdit a aquest grup de la població és la creença popular que els pobres són poc acreditables, és a dir, que no tenen les habilitats ni l'experiència necessàries per treure el màxim profit als fons prestats. L'objectiu d'aquests microcrèdits és precisament acabar amb aquest desajust del mercat i impulsar (a través de finançament) projectes laborals capaços de generar ingressos i, consegüentment, revertir l'estadi de dependència econòmica en el qual es troba aquest segment de població.

Els seus orígens els trobem en la figura de Muhammad Yunus, economista bengalí a qui s'atribueix el desenvolupament del concepte i el fet que el microcrèdit sigui un model de negoci socialment responsable i viable. Yunus va ser reconegut amb el Premi Nobel de la Pau el 2006 per «avançar en les oportunitats econòmiques i socials dels pobres, especialment les dones, a través del desenvolupament dels microcrèdits»¹ amb la creació del Grameen Bank.

Les microfinances —el microcrèdit és la part essencial d'aquest camp— han existit en diverses formes al llarg de la història. Tot i això, els experts coincideixen a afirmar que el naixement de les microfinances modernes no es va produir fins a mitjans dels anys setanta a una zona rural de Bangladesh. Després d'independitzar-se del Pakistan el 1971 i d'anys molt durs amb inundacions, Bangladesh es trobava que més del 80% de la població estava en situació de pobresa extrema. Decidit a trobar-hi una solució, sobretot per a les zones rurals, Yunus es va adonar que el que mantenia els pobres en situació de pobresa era la manca d'accés al crèdit. Com que no disposaven de fons propis per adquirir les matèries primeres per tirar endavant amb petits negocis familiars, havien entrat en un cicle de deute amb comerciants locals. Aquesta situació es perpetuava pel fet que els bancs no oferien crèdits als pobres. En no poder aportar garanties de devolució, eren considerats prestataris d'alt risc amb gran probabilitat d'impagament.

Yunus va començar a elaborar un llistat amb les persones que estaven més endeutades. La suma del deute de les 42 persones que integraven el llistat era de 27 dòlars americans. A cadascun d'ells se'ls va donar la quantitat de diners que devia, amb el condicionant que centressin els seus esforços en el treball i que, quan poguessin, retornessin els diners. Per a sorpresa de molts, aquesta petita empenta va propiciar que moltes d'aquestes persones superessin les dificultats econòmiques i poguessin sortir del cicle del deute.

Aquesta acció va derivar en la creació del Grameen Bank, una institució financera formal i independent que oferia crèdits a les persones més desfavorides. El nom del banc deriva de la paraula *gram*, que en bengalí significa 'poble', i que combinat amb *bank* dona lloc al 'banc del poble', nom altament adequat tenint en compte el propòsit de la institució prestatària que requereix la cooperació dels vilatans. Segons paraules del

1 <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2006/summary/>

mateix Yunus (2007) és important distingir la forma específica de crèdit adoptada pel Grameen Bank, el Grameencredit, el qual «es basa en la confiança, més que en els procediments i el sistema legal típics dels contractes col·laterals».

Per garantir-ne la viabilitat, es va utilitzar un esquema de pressió de grup. Cada prestatari havia de formar part d'un grup de cinc persones amb altres persones de la comunitat que també desitgessin préstecs. Utilitzant els principis del capital social, s'esperava que la formació d'aquests grups animés la gent a pagar els seus préstecs. Els préstecs es van emetre de manera seqüencial i es pagaven generalment en un pla setmanal o quinzenal. Els tipus d'interès es van mantenir el més baixos possible. L'esquema incloïa també el requisit d'estalvi obligatori a l'estructura dels préstecs, i obligava els clients a realitzar un dipòsit per valor del 5% del préstec. Al cap dels anys es va revisar aquesta política, i es va introduir una innovació en el microfinançament: l'amortització flexible del préstec, que actua com a assegurança.

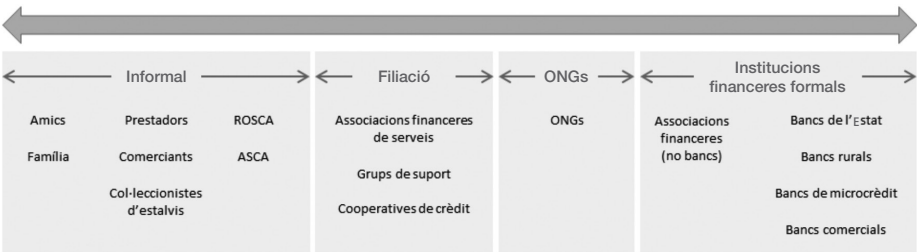
Des de la seva fundació, el Grameen Bank ha experimentat taxes de creixement elevades. A finals del 2018 tenia més de 9 milions de membres,² el 97% dels quals eren dones. Mirat amb perspectiva, l'èxit del banc recau en (1) donar accés al crèdit a una població fins llavors exclosa d'aquesta possibilitat, esdevenint, al mateix temps, la via que els permet sortir de la pobresa, (2) demostrar que les institucions financeres no necessàriament pateixen greus pèrdues per prestar diners als pobres.

2.1.2. Institucions de microfinançament

Inspirats en l'exemple del Grameen Bank, al llarg de la dècada dels 90 van començar a aparèixer institucions de microfinançament (IMF) arreu, moltes d'elles iniciades per ONGs i finançades amb ajuts i subvencions de fons públics i privats. És per aquest motiu que moltes IMF tenen un doble mandat: proporcionar no només serveis financers sinó també socials, com ara l'assistència sanitària i els serveis educatius, per als més desfavorits. A aquest fet cal afegir que, si bé algunes IMF operen amb la intenció d'obtenir un retorn sobre els beneficis, d'altres cobren taxes inferiors a les del mercat per promoure l'equitat social. A més a més, a mesura que les IMF s'han tornat més eficients i han augmentat la seva base de clients, han co-

2 <http://www.grameen.com/data-and-report/historical-data-series-in-usd/>

mençat a ampliar els seus serveis, incloent els microestalvis, l'amortització flexible de préstecs i les assegurances. L'oferta de serveis varia en funció del tipus d'institució, que van des d'institucions molt formalitzades fins al sector informal (Figura 1).



ROSCA: Associació d'Estalvi i Crèdit Rotatiu (de l'anglès, *Rotating Saving and Credit Association*); ASCA: Associació d'Estalvi i Crèdit Acumulatiu (de l'anglès, *Accumulating Savings and Credit Association*); ONG: Organització No Governamental.

FONT: Adaptat de Helms (2006).

FIGURA 1. Espectre dels proveïdors de microfinances.

Les institucions que pertanyen al sector formal entren dins de les regulacions i la supervisió bancàries. Les institucions del sector semiinformal inclouen les ONGs especialitzades, les cooperatives de crèdit, els grups de suport o associacions financeres locals i les cooperatives. Les cooperatives de crèdit sovint s'agrupen en federacions a escala regional i nacional i cal estar-hi afiliat. Els membres acostumen a compartir algun vincle comú pel que fa al lloc on viuen, treballen, etc., i solen ser sense ànim de lucre. Els membres solen confiar en l'estalvi dels altres afiliats com a principal font de fons, tot i que algunes reben finançament d'ONGs i bancs comercials. Finalment, les IMF informals inclouen associacions d'estalvi i crèdit, prestadors personals, etc.

De la figura anterior se'n desprèn que el microfinançament no té un enfocament, una metodologia de préstecs ni una estructura organitzativa úniques, al contrari, cal adaptar-lo al context i a les necessitats locals. En aquest sentit, el govern té un paper clau pel que fa a la definició i configuració del marc legislatiu i polític per sostenir els serveis financers dirigits als més desfavorits. Un bon entorn polític encoratja les IMF a competir per oferir serveis de més alta qualitat i de menys cost.

Amb l'inici del nou mil·lenni, el model dels microcrèdits es va posicionar com la intervenció per excel·lència contra la pobresa, essent la via més efectiva i reconeguda per la comunitat internacional, especialment en els països en vies de desenvolupament. A partir del 2007, però, van començar a aparèixer veus crítiques, que argumentaven que el model dels microcrèdits, de mitjana, no tenia cap impacte positiu en la reducció de la pobresa. A aquest fet cal afegir les males pràctiques, l'avarícia i la desregulació que va patir la indústria del microcrèdit, que va arribar a un punt crític cap a l'any 2014, quan lluitava per la seva pròpia supervivència.

Avui dia el microcrèdit forma part de la política econòmica mundial. Des del 2010, el Microfinance Barometre³ analitza xifres sobre la inclusió financera a tot el món utilitzant dades del MIX,⁴ el mercat mundial de les microfinances. D'acord amb el darrer informe publicat, 139,9 milions de prestataris es van beneficiar dels serveis de les IMF durant el 2018, un 43% més que el 2009. D'aquests, el 80% eren dones i el 65%, prestataris rurals, percentatges que s'han mantingut força invariants durant els darrers deu anys. Amb una cartera de crèdit estimada en 124.100 milions de dòlars, el 2018 les IMF van registrar un altre any de creixement, la qual cosa suposa un increment del 8,5% respecte del 2017. La taxa mitjana de creixement anual de les IMF en els últims cinc anys ha estat de l'11,5%.

Per regions (Taula 1), l'Àsia del sud continua dominant el panorama global del microfinançament amb 85,6 milions de prestataris el 2018 —el 89% dels quals són dones— i un import total estimat de 36.800 milions de dòlars. S'inclouen aquí tres dels mercats més grans quant a nombre de prestataris: l'Índia, Bangladesh i el Vietnam. L'Amèrica Llatina i el Carib representen el 44% del total de la cartera de microfinançament, amb 48.300 milions de dòlars en préstecs. Aquesta regió és la segona més gran pel que fa al nombre de prestataris, amb 22,2 milions de clients el 2018. A diferència de l'Àsia del sud, la regió de l'Amèrica Llatina i el Carib es caracteritza per una baixa taxa de penetració a les zones rurals —només el 23% dels clients. Per contra, els països de la regió MENA —Orient Mitjà i Nord d'Àfrica—, l'Europa de l'Est i els de l'Àsia central són mercats menors, amb un total de 5 milions de prestataris l'any 2018, tot i que les carteres de crèdit d'aquestes regions també van augmentar durant el darrer

3 <http://www.convergences.org/en/104906-2/>

4 Mercat d'Intercanvi de Microfinances (<https://www.themix.org/>)

període. A la resta del continent africà el nombre de prestataris va arribar als 6,3 milions de persones el 2018. Malgrat ser una cartera de baixa qualitat i amb costos elevats per prestatari, s’obtenen rendiments del 20%. Finalment, amb un 73% de dones i un 79% de prestataris rurals, les IMF de l’Àsia Oriental i el Pacífic continuen creixent, amb una cartera de 21.500 milions de dòlars el 2018. Pel que fa als Estats Units d’Amèrica, el 2019 la US Small Business Administration⁵ va proporcionar 5.533 microcrèdits a petites empreses per un total de 81,5 milions de dòlars.

Regió	Nombre d'IMF que reporten dades al MIX	Mida de la cartera	Prestataris	Percentatge de dones prestatàries	Proporció prestataris en zones rurals
Amèrica Llatina i Carib	248	48.300 M \$	22,2 M	63%	23%
Àfrica	129	10.300 M \$	6,3 M	64%	60%
MENA	29	1.500 M \$	2,5 M	60%	47%
Europa de l'Est i Àsia central	136	5.700 M \$	2,5 M	49%	62%
Àsia del Sud	214	36.800 M \$	85,6 M	89%	72%
Àsia de l'Est i Pacífic	160	21.500 M \$	20,8 M	73%	79%

FONT: Dades del MIX (<https://www.themix.org/>).

TAULA 1. Comparativa dels principals indicadors de microfinançament per regions.

2.1.3. *Impacte social*

Com s’ha vist en les seccions anteriors, les IMF amplien la frontera del sector financer tradicional, oferint a grups de persones prèviament excloses la possibilitat de participar activament del sistema financer. A tot el món, però en especial als països en vies de desenvolupament, el sistema dels microcrèdits ha demostrat el seu potencial com a via alternativa per generar activitat econòmica i revertir la situació de pobresa de manera sostinguda. El microfinançament és una eina de desenvolupament inclusiva, participativa i no paternalista que contribueix a l’autosuficiència econòmica de les persones i les ajuda a invertir els seus beneficis en el seu futur (Robinson, 2001).

De la revisió exhaustiva de la literatura es poden identificar una sèrie d’impactes positius del microfinançament, tal com s’exposa a continuació.

5 <https://fas.org/sgp/crs/misc/R41057.pdf>

El microfinançament promou la **creació de llocs de treball** mitjançant el treball autònom i l'establiment de noves empreses. Pel fet d'haver de gestionar un mateix els recursos, el microfinançament fomenta un ús més productiu del capital, i s'observa un impacte directe i positiu en les economies locals.

Un altre impacte positiu del microfinançament és en el **desenvolupament social i la qualitat de vida**. Diversos estudis avalen que el microfinançament promou la sostenibilitat ambiental i millora les despeses familiars en educació. Conseqüència d'això, n'és la millora de la capacitació humana de les famílies i la reducció de la despesa familiar en atenció sanitària, gràcies a les millores en l'al·lotjament, l'accés a l'aigua, el sanejament i la seguretat alimentària a través de la inversió en educació.

La independència econòmica i l'empoderament social que proporcionen els microcrèdits ajuden a **combatre l'exclusió social** de grups tradicionalment marginats, en milloren l'autoestima i els retornen la dignitat. El microfinançament permet a les persones pobres protegir, diversificar i augmentar les seves fonts d'ingressos i actius.

Una altra línia rellevant en la literatura, i potser la més extensa, és la que relaciona el microfinançament amb la **igualtat de gènere i l'empoderament de la dona**. Molts programes de microfinançament es dirigeixen específicament a les dones. Els motius són diversos. En primer lloc, les dones són un dels col·lectius més vulnerables; representen, per tant, un segment de la població que requereix ajuts que li permetin enfortir el seu rol en la societat. En aquest sentit, moltes organitzacions han vist en el microcrèdit una oportunitat per mobilitzar les dones entorn de problemes de gènere i fomentar la igualtat d'oportunitats. Per a moltes dones, obtenir un ingrés independent mitjançant préstecs de microcrèdits és la primera font d'empoderament. Aquests ingressos els permeten augmentar el seu estatus, millorar la seva educació, contribuir en l'economia de la família i tenir un major paper en la presa de decisions familiars. En segon lloc, arran del paper tradicional de la dona en la cura de la unitat familiar i la llar, hi ha la creença que invertir en les dones té un impacte positiu en el desenvolupament de la societat gràcies a un major benestar a la llar, especialment en els fills. Una altra motivació per dissenyar programes orientats a les dones és la seva fiabilitat. Diversos estudis corroboren que les dones acostumen a tenir els millors tipus d'amortització entre els clients de microfinançament, essent els prestataris més fiables.

Finalment, però no per això més irrellevant, l'accés al microcrèdit fomenta la **participació activa** dels prestataris a les seves **comunitats**. Generalment, les IMF requereixen que els prestataris formin part d'un grup de persones, i aquests grups ajuden els seus membres a ampliar els seus coneixements, donant oportunitats de socialització i d'intercanvi d'informació que van més enllà de l'entorn familiar immediat.

2.1.4. Oportunitats i tendències

Des dels seus inicis la indústria del microcrèdit ha anat experimentant canvis, fent front a les tendències del moment, intentant no perdre la seva raó de ser. Quins són els reptes què li depara el futur? Tot i que en un entorn tant dinàmic i canviant com l'actual és difícil de predir què passarà, s'observen algunes tendències que, a la vegada, esdevenen oportunitats per a la consolidació d'aquesta indústria.

Tal com s'ha vist en les seccions anteriors, els microcrèdits han tingut una ràpida expansió en països en vies de desenvolupament. Aquest èxit està impulsant els **països desenvolupats** a reproduir aquest esquema i utilitzar-lo per promoure la inclusió i dinamització social i econòmica, especialment en zones rurals així com entre minories ètniques i immigrants. Entre les moltes iniciatives que s'han impulsat a Europa, trobem diverses accions promogudes des de la Unió Europea (UE), com el programa JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises) o el JASMINE (Joint Action to Support Micro-finance Institutions in Europe) a la dècada del 2010, per enfortir el microcrèdit com a mitjà de foment de l'emprenedoria —a través del treball autònom o la creació de microempreses— entre els grups més desfavorits.

La gran **crisi econòmica i financera** del 2008 va suposar també un impuls per als microcrèdits. Els problemes de liquiditat dels bancs van endurir encara més les restriccions i l'accés al crèdit, fet que va portar els governs de la UE a considerar el microcrèdit com un canal de finançament eficaç per crear llocs de treball, promoure la inclusió social i ajudar a atenuar els efectes adversos de la crisi. No seria gens estrany que la situació actual originada a causa de la **pandèmia de la Covid-19** esdevingui una altra oportunitat perquè la indústria del microcrèdit es reinventi i ofereixi accés al crèdit i solucions financeres als petits comerciants i empresaris que han quedat greument afectats per la davallada de l'activitat econòmica.

Una altra via per explorar és la de la digitalització. La **revolució digital** està transformant profundament el món de les finances i obliga els proveïdors de serveis financers a adaptar-se. La tecnologia pot ajudar les IMF a superar reptes com els elevats costos operatius i de transacció. Els serveis financers digitals faciliten la creació de xarxes informals en què la gent s'ajuda mútuament i comparteix riscos. Un exemple n'és el cas de M-PESA a Kenya, altament documentat a la literatura, en què els usuaris del servei de transferència de diners M-PESA —basat en l'ús de telèfons mòbils— van mantenir el consum i la despesa davant de pertorbacions econòmiques. D'aquest i d'altres casos similars se'n desprèn que les plataformes digitals poden reduir els costos de les entitats financeres, augmentar l'abast dels productes financers arreu del territori i facilitar la innovació en el disseny de productes i serveis. La digitalització de les IMF no és una opció, sinó una necessitat.

Per acabar, el gran repte a escala mundial és l'assoliment dels objectius de l'**Agenda 2030** de les Nacions Unides, amb els disset objectius de desenvolupament sostenible (ODS). Segons el Banc Mundial,⁶ les pràctiques d'inclusió financera, com ara els microcrèdits, poden contribuir-hi. Apareixen, doncs, noves oportunitats que la indústria dels microcrèdits caldrà que aporti per sobreviure i contribuir al valor social que caracteritza els seus orígens.

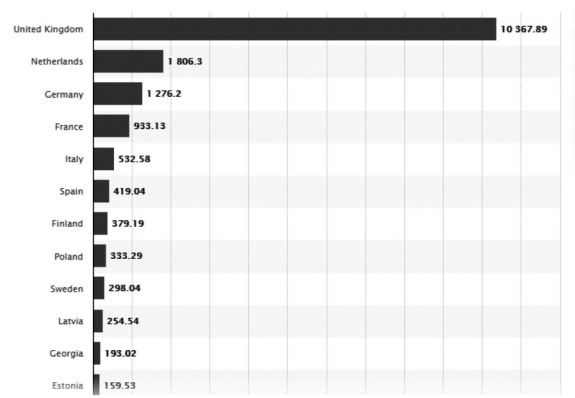
2.2. Crowdfunding

2.2.1. Introducció

Aquesta secció del capítol examina un nou model de finançament per a projectes i empreses, el model de *crowdfunding*. El *crowdfunding* permet a persones o empreses buscar petites quantitats en forma de donació, préstec o inversió d'un gran nombre de persones en lloc de grans quantitats d'uns pocs. La dimensió del mercat de *crowdfunding* a Europa va superar els 17.000 milions de dòlars el 2018, mentre que a Espanya el volum del mercat va duplicar-se sobradament entre el 2017 i el 2018 i va assolir els 419 milions de dòlars. El model no només proporciona finançament, sinó que també accedeix a un gran nombre de persones que poden provar i

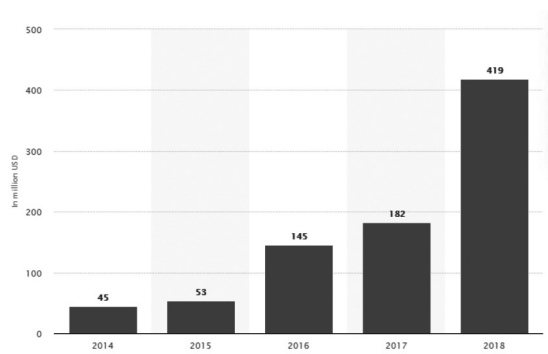
6 <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview>

comercialitzar una idea. El *crowdfunding* ha crescut ràpidament en els últims anys, ja que els avenços en tecnologia i el creixement de les xarxes socials han facilitat que els empresaris arribin a grans quantitats de persones a un cost molt inferior.



FONT: Cambridge Judge Business School i Statista. Inclou *crowdfunding*, P2P/Marketplace Lending i activitats relacionades amb la recaptació de capital en línia.

FIGURA 2. Valor total de les transaccions alternatives del mercat financer a Europa el 2018 per país (en milions de dòlars).



FONT: Cambridge Judge Business School i Statista. Inclou *crowdfunding*, P2P/Marketplace Lending i activitats relacionades amb la recaptació de capital en línia.

FIGURA 3. Valor total de les transaccions de mercats financers alternatius a Espanya, 2014–2018 (en milions de dòlars).

Com a resultat d'aquest gran creixement de la indústria, la comunitat inversora d'impacte mostra interès pel *crowdfunding* com a eina per obtenir més oportunitats d'impacte. A través de plataformes de *crowdfunding*, es fan inversions «en empreses, organitzacions i fons amb la intenció de generar un impacte social i ambiental mesurable al costat del retorn financer» (GIIN, 2011). La inversió d'impacte pot tenir lloc en plataformes de *crowdfunding* (com ara Kickstarter o d'altres) o en plataformes especialitzades en projectes centrats en l'impacte (com Ecrowd! i Kiva).

2.2.2. Diferents models de crowdfunding

El *crowdfunding* (convencional o centrat en l'impacte) adopta diverses formes, la més popular de les quals és la basada en la recompensa (*reward-based*) i els models basats en la donació (*donation-based*), en què els participants reben recompenses tangibles o intangibles, però sense recompenses econòmiques a canvi de donar suport a un projecte. El model es beneficia no només del desig de recompensa dels col·laboradors, sinó també de les motivacions intrínseques o socials que aquests poden tenir per donar suport a un projecte. Tot i això, si bé el *crowdfunding* s'ha utilitzat principalment per finançar projectes amb motius intrínsecs, altres formes que ofereixen l'opció de recompensa financera en lloc de recompenses també creixen ràpidament. Els més recents són: (i) *equity crowdfunding*, en què els individus reben participacions petites en una empresa jove de propietat privada a canvi de la inversió i (ii) el *peer to peer lending* a empreses, en què els individus presten una petita quantitat a les empreses a canvi d'un rendiment competitiu.

El concepte de *crowdfunding* està arrelat en el concepte més ampli de *crowdsourcing*, que utilitza la multitud (*crowd*) per obtenir idees, comentaris i solucions per desenvolupar activitats (Belleflamme *et al.*, 2014). En el cas del *crowdfunding*, l'objectiu és, també, recaptar diners de la multitud que sovint pot participar en decisions estratègiques o, fins i tot, tenir drets de vot en un negoci. A més de permetre als empresaris accedir a una nova font (el que es coneix com a *pool*) de capital, el model els permet connectar-se amb clients o usuaris potencials i provar idees abans de continuar amb el projecte. També dona als inversors l'oportunitat de sentir-se part del projecte des de les seves primeres etapes. La recaptació de fons se sol facilitar mitjançant plataformes en línia operades per tercers que gestionen transaccions i examinen projectes abans de presentar-los al públic.

Tipus	Tipus de contribució	Tipus de retorn	Model de negoci	Motivació per als mecenes o inversors
<i>Donation</i>	Donació	Beneficis intangibles.	Els donants proporcionen finançament a particulars, projectes o empreses basades en motivacions filantròpiques o cíviques sense cap expectativa de diners o material a canvi.	Ajudar els altres, formar part de la comunitat i donar suport a una causa.
<i>Reward</i>	Donació/ Precompra	Recompenses, però també beneficis intangibles.	Els mecenes o inversors proporcionen finançament a particulars, projectes o empreses a canvi de recompenses o productes no monetaris.	Acumular recompenses, ajudar els altres, formar part de la comunitat i donar suport a una causa.
<i>Lending (peer to peer business lending)</i>	Préstec	Amortització del préstec amb interessos. Alguns <i>lending crowdfundings</i> amb motivació social no tenen interès.	Individus i/o finançadors institucionals proporcionen un préstec a un prestatari empresarial.	Aconseguir una rendibilitat financera i donar suport a una causa social en el cas d'inversions d'impacte.
<i>Equity</i>	Inversió	Rendibilitat de la inversió en el temps si el negoci funciona bé. De vegades també s'ofereixen recompenses. Els beneficis intangibles són un altre factor per a molts inversors.	Individus i/o finançadors institucionals adquireixen patrimoni emès per una empresa.	Aconseguir rendibilitat financera potencial i fons, i donar suport a una causa social en el cas d'inversions d'impacte.

TAULA 2. Models de *crowdfunding*.

Els *peer-to-peer* (P2P) *business lending* en línia, en què els inversors individuals proporcionen préstecs no garantits directament als prestataris de negocis individuals sense la intermediació dels bancs, han experimentat un ràpid creixement en els darrers anys. El *lending* a empreses via *crowdfunding* ha crescut en els darrers anys com una evolució del model més establert de préstec personal entre iguals (*peer-to-peer personal lending*). Per exemple, Kiva, un *peer-to-peer* d'impacte proveïdor de préstecs de *crowdfunding*, ha

facilitat fins ara més de 1.400 milions de dòlars de préstecs a projectes de 77 països diferents.⁷ La forma de finançament que a les plataformes els ha resultat més difícil de facilitar és la inversió de la multitud en participacions en accions d'empreses.

L'*equity crowdfunding* es defineix com l'oferta de valors per part d'una empresa privada al públic en general, habitualment per mitjà d'una plataforma en línia. El model permet a qualsevol persona adquirir una participació en empreses privades, és a dir, aquelles que encara no han cotitzat a la borsa, facilitant així que una empresa ofereixi una determinada proporció del seu patrimoni net a canvi d'una quantitat fixada de capital a la qual aspira. A diferència del model de Kickstarter, en què els donants reben recompenses per les seves aportacions, l'*equity crowdfunding* permet a qualsevol persona obtenir una participació en una empresa jove amb l'esperança de rebre un retorn financer si el negoci va bé. Tanmateix, com en el cas del model *reward*, en molts casos la inversió també ve motivada per objectius no financers, ja que el model s'incorpora a la subsecció del públic amb interès en l'emprenedoria. La motivació intrínseca per formar part d'una empresa emprenedora o per donar suport a una persona o empresa tindrà un paper important en les decisions de molts inversors. La mesura en què es produirà això determinarà el nivell de rendiments que s'espera que lliuri el model. Les plataformes de *crowdfunding* ofereixen l'oportunitat de comunicació directa, tant amb les participades potencials com amb altres inversors interessats a invertir en la mateixa empresa.

2.2.3. Les etapes del crowdfunding

ACCEDIR A UNA PLATAFORMA

El primer pas del procés de *crowdfunding* consisteix en l'enviament per part d'una empresa de la seva proposta a una plataforma. Aleshores, els operadors d'aquesta examinen el pla i realitzen un cert nivell de comprovació del negoci tenint en compte factors com la probabilitat que el negoci o el projecte puguin ser fraudulents, la idoneïtat de l'empresa per al *crowdfunding*, la reputació de l'emprenedor o emprenedors i altres factors. A continuació, decideixen si permeten o no la «sortida al terreny de joc». El nivell de

7 <https://www.kiva.org> [accedit el 27 de maig del 2020].

control depèn del tipus de plataforma de *crowdfunding*. Per exemple, una plataforma d'*equity crowdfunding* del Regne Unit anomenada Crowdcube fa la majoria de les seves revisions prèviament i té una taxa de rebuig del 75% per als sol·licitants, mentre que d'altres afavoreixen la revisió del negoci posteriorment, com la plataforma holandesa Symbid, que realitza una diligència deguda (*due diligence*) un cop l'objectiu de recaptació s'hagi aconseguit amb èxit, però abans de traspasar el capital a l'empresa.

PROPORCIONAR INFORMACIÓ ALS INVERSORS

Un cop acceptats a la plataforma, les propostes (en endavant, *pitches*) es penjaran perquè els donants, mecenes, patrocinadors o inversors potencials puguin navegar-hi. Aquests *pitches* solen tenir forma de vídeo o descripció de text que explica el projecte, el model de negoci, les seves arrels, i inclou alguns antecedents sobre els propietaris de negocis, la quantitat de capital que es busca i què es necessita. Una altra revelació important és què donen a canvi dels fons, com ara recompenses, capital o interessos.

CONNECTAR AMB ELS INVERSORS

Mentre que alguns donants, mecenes, patrocinadors o inversors poden navegar per la plataforma per conèixer els *pitches*, l'emprenedor o el promotor del projecte ha de fer un esforç conscient per comercialitzar el *pitch* de la manera més àmplia possible. Són aquests últims els que han de connectar-se a la seva xarxa i anar més enllà per aconseguir gent que estigui interessada en el negoci i es converteixin en inversors, mecenes o patrocinadors. A mesura que avanci la campanya, és important que la interacció entre l'empresari i els possibles inversors, mecenes i patrocinadors continuï a través dels fòrums de discussió a la plataforma o a través de correu electrònic, telèfon o, fins i tot, de reunions presencials per resoldre preguntes i actualitzar els avenços en la recaptació de fons.

EL MODEL «TOT O RES»

També s'estableix amb antelació un temps específic permès per a la recaptació o la «finestra de finançament» (en endavant *funding window*), ja que les plataformes solen tenir una *funding window* estàndard o un límit de temps permès. És freqüent, en tots els models de *crowdfunding*, que les

plataformes operin amb el sistema de finançament «tot o res» (en anglès *all or nothing*), en què l'empresa té fins al final de la *funding window* per aconseguir l'objectiu, en cas contrari no rep res i es retornen els diners als inversors. També es pot fixar que no es pugui recaptar més que allò marcat com a objectiu. Les tarifes que les plataformes cobren depenen en gran mesura de si el finançament té èxit o no; les plataformes solen cobrar a les empreses un percentatge de la quantitat recaptada en cas que arribin a l'objectiu.

DESPRÉS D'ASSOLIR L'OBJECTIU

La realització de la transferència real de diners sol comportar algun compte promocional, independentment tant de l'inversor, el mecenes o el patrocinador com de l'empresa, on es manté la inversió fins que s'assoleix l'objectiu total o, si no s'aconsegueix, es retorna a l'inversor. Les operacions posteriors a la inversió també varien en funció del model, però els mecenes o patrocinadors en principi esperen actualitzacions periòdiques del progrés del projecte, així com la recompensa que se'ls va prometre.

2.2.4. Estudi del cas: Ecrowd! (Barcelona, Espanya)

Ecrowd! és una plataforma de *crowdfunding* amb seu a Barcelona, especialitzada a finançar projectes amb impacte social o ambiental mitjançant préstecs, i és capdavantera en aquest segment a Espanya. Ecrowd! connecta empreses i inversors per tal de proporcionar finançament assequible a les empreses i també un retorn financer als inversors. Fins al moment, ha facilitat inversions per valor de 5,9 milions d'euros a projectes amb impacte social, i té més de 4.000 inversors registrats.

Un cop l'inversor ha triat un projecte, amb un model de negoci provat i havent passat un rigorós procés de selecció, ha d'indicar l'import amb què vol participar-hi —la inversió mínima és de 50 €— i ha de contribuir, mitjançant el pagament a compte, amb el 10% d'aquest import en el projecte que hagi escollit. L'inversor efectuarà un pagament a Ecrowd! Invest com a «reserva», i disposarà d'un període determinat en què haurà de realitzar la corresponent transferència al compte bancari indicat per Ecrowd! Invest. Un cop recaptats els fons suficients compromesos per assolir el 80% mínim de la inversió, es farà una segona anàlisi del projecte amb col·laboradors independents, que es publicarà al lloc web d'Ecrowd!

Invest, moment en què el prestador podrà transferir la resta de la seva inversió. Durant el període de recaptació, cada inversor pot comprovar l'estat de les seves inversions al seu espai personal al web d'Ecrowd! Invest, a més de rebre informació per correu electrònic sobre l'avenç dels projectes en què ha invertit.

Els empresaris que vulguin obtenir un préstec del *crowd* mitjançant Ecrowd! hauran d'omplir un formulari de sol·licitud i presentar tota la documentació necessària. El projecte ha de mostrar un model de negoci provat, tenir potencial per créixer i generar un impacte positiu i mesurable en la societat o el medi ambient.

Lloc web: <https://www.ecrowdinvest.com>

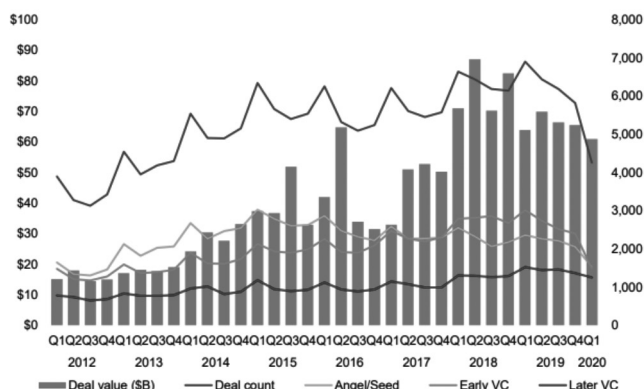
2.3. *Private equity*

2.3.1. *Introducció*

La creació i el desenvolupament d'empreses d'elevat creixement és vital per al futur de l'economia. Perquè aquestes empreses puguin prosperar, necessiten un ecosistema financer que inclogui múltiples fonts de capital ofertes per inversors amb diferents desitjos de risc. El *venture capital*, mitjançant el qual es proporciona finançament a una empresa a canvi de participacions, amb l'objectiu de generar un rendiment a partir d'una venda comercial o una sortida a borsa, és un component important d'aquest ecosistema financer, capaç de nodrir empreses de gran creixement i de gran potencial.

Durant les dues darreres dècades en el *venture capital* i les inversions en capital privat (en endavant *private equity*) han tingut un fort auge. Segons Venture Pulse de KPMG, durant el primer trimestre del 2020 les empreses amb *venture capital* van recaptar un total de 61 milions de dòlars a través de 4.260 acords. Les raons d'aquest creixement tan espectacular no són difícils de detectar, ja que moltes de les empreses els productes de les quals utilitzem en la nostra vida quotidiana van tenir el suport originalment d'un fons de *venture capital*, com Apple, Intel, Google i Microsoft. Un exemple més recent és Uber, que va aconseguir recaptar aproximadament 20.000 milions de dòlars en ronda de finançament de VC.⁸

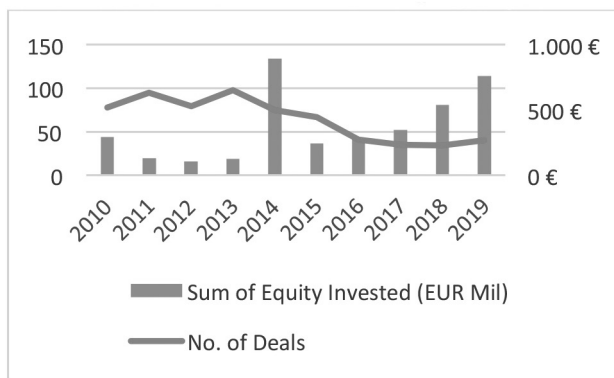
⁸ Font: Crunchbase. La xifra inclou aproximadament 6.000 milions de dòlars en deute *venture*.



FONT: Venture Pulse, primer trimestre del 2020. Global Analysis of Venture Funding, KPMG Private Enterprise. Dades proporcionades per PitchBook, 21/04/2020.

FIGURA 4. Finançament global de *venture*, 2012 – primer trimestre del 2020.

A Espanya, la indústria del capital de risc també ha experimentat un creixement significatiu i ha assolit aproximadament 800 milions d'euros en inversions el 2019.



FONT: Dades de Thomson One Reuters. Seed, Early Stage, Expansion, Later Stage.

FIGURA 5. Inversions de *venture capital* a Espanya, 2010–2019.

Hi ha una tendència recent a desplaçar el finançament disponible de les empreses de *venture capital* cap a empreses o projectes impulsats per missions en forma d'inversió d'impacte. En l'última dècada, aquest

fet ha cridat de manera considerable l'atenció tant d'acadèmics com de polítics. El terme genèric «inversió d'impacte» s'adreça específicament a l'ús d'inversions financeres amb finalitats socials i ambientals (Freireich i Fulton, 2009; GIIN, 2011). Els inversors d'impacte tenen com a objectiu aconseguir resultats financers i impactes socials. Els fons de capital de risc d'impacte (en endavant *impact venture capital*) funcionen de manera similar als fons privats de *venture capital*. Tanmateix, tenen en compte l'impacte social de l'empresa en què inverteixen i només busquen obtenir un retorn econòmic modest.

Un nombre creixent d'empreses de *venture capital*, com ara Bridges Ventures, al Regne Unit, i Origen Ventures Fund, a Espanya, apliquen principis i pràctiques prestades de la indústria tradicional de VC a iniciatives d'emprenedoria social, i tenen l'objectiu de crear un impacte social i ambiental positiu i, per contra, una rendibilitat financera ajustada a un risc acceptable (Freireich i Fulton, 2009). El creixement dels *venture capitals* com a inversors d'impacte, basant-se en la riquesa de recursos, experiència i coneixements adquirits pels fons privats de VC, podria suposar un avantatge per a les empreses impulsades per missions socioambientals.

En aquesta secció, il·lustrem com funciona la indústria de *venture capital*, com s'aixeca un fons de *venture capital* i com es fan les inversions. Aquesta secció també proporciona una comprensió detallada dels mètodes que els fons d'*impact venture capital* empren per assignar valor monetari a les empreses.

2.3.2. Què són els fons de venture capital?

Els fons de *venture capital* són intermediaris financers centrats a proporcionar capital a empreses petites i amb un creixement ràpid que tenen un risc generalment elevat i no són susceptibles d'alternatives de finançament més tradicionals. Una empresa de *venture capital* sol invertir en empreses en fases inicials, mentre que una empresa de *private equity* en finança fases posteriors, com ara expansions i *management buy-outs* —la compra d'actius per part de l'equip directiu de l'empresa.

Els professionals de *venture capital* estan especialitzats en una indústria determinada, com, per exemple, la biotecnologia, o, en absència d'aquesta especialització, els encarregats d'avaluar l'oportunitat de negoci del producte són experts independents. Sovint s'argumenta que el valor afegit per part del *venture capital* amb experiència no es basa només en els seus

aspectes de finançament «difícils», sinó també en el seu paper de coneixement i assessorament «suau». Els capitalistes *venture* ofereixen diversos serveis crítics, a més de proporcionar diners, com ajudar a la companyia a recaptar més diners, revisar i ajudar a formular estratègies empresarials, triar l'equip directiu i presentar l'empresa a proveïdors i clients potencials.

Els termes *private equity* i *venture capital* freqüentment s'utilitzen indistintament, fins i tot per part d'aquells que practiquen aquesta forma d'inversió. El terme *private equity* és com un paraigua que aixopluga molts subgrups. Per exemple, el finançament d'empreses en fase inicial (*early stage equity*) té com a objectiu invertir en *start-ups* o petites empreses innovadores amb excel·lents perspectives d'escalabilitat, mentre que el finançament d'empreses en creixement (*growth equity*) s'adapta a empreses que ja estan establertes, però que necessiten finançar una inversió arriscada per a la qual no poden obtenir deute bancari. Els inversors de *growth equity* solen tenir una participació minoritària en les empreses en contrast amb els *buyouts*, en què els inversors de *private equity* tenen una participació majoritària. Un inversor de *venture capital* proporciona diners i orientació, i ajuda l'empresa a assolir un creixement exponencial. El *venture capital* fa referència principalment a ofertes menors, mentre que el *private equity* està més associat a transaccions més elevades.

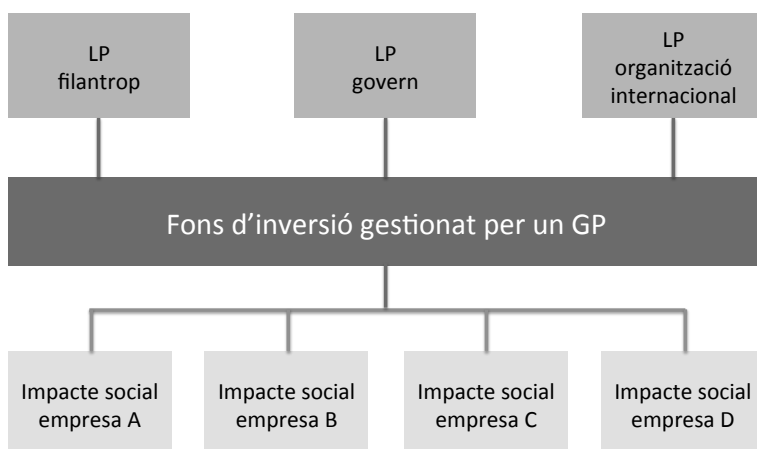
L'estructura dels fons afecta profundament el comportament dels inversors de *venture capital*, és a dir, les institucions que proporcionen els diners que inverteixen els fons de *venture capital*. En conseqüència, és important que tots, tant els empresaris que busquen obtenir fons de *venture capital* per a la *start-up* com les persones que desitgin convertir-se en inversors de *venture capital*, comprenguin plenament la naturalesa de la relació entre els diferents agents de la indústria. Els interessos i els incentius de les dues parts implicades —empreses de *venture capital* (*General Partners* o GPs) que recullen i gestionen fons de *venture capital* i els inversors en fons de *venture capital* (*Limited Partners* o LPs)— estan totalment alineats. Els LPs reben aquest nom perquè la seva responsabilitat per la inversió està limitada a la quantitat que inverteixen.

Hi ha diferents tipus d'LPs, com ara dotacions, fons de pensions, corporacions, fons sobirans de riquesa, intermediaris i governs. En el cas dels fons d'impacte, els LPs solen incloure filantrops i organitzacions governamentals i internacionals, com el Banc Mundial i la Unió Europea. L'estratègia del fons també depèn de la naturalesa dels seus LPs. Per exemple, els fons corporatius de *venture capital* són més propensos a invertir en em-

preses que en última instància aportaran valor a la corporació principal. Per contra, els fons d'*impact venture capital* i els fons de *venture capital* amb capital públic tenen objectius molt més amplis i inverteixen en empreses amb un objectiu social.

Un acord de col·laboració limitada (*limited partnership agreement* o LPA) entre els LPs i els GPs defineix el fons de *venture capital* quant a determinades dimensions principals: característiques del fons, com la seva durada i inversions; despeses i incentius, com els honoraris que paguen els LPs als GPs i la manera en què es calculen, juntament amb el nivell i la base de la quota de beneficis; i les activitats dels GPs. Quelcom important a recordar és que la responsabilitat limitada impedeix que els LPs intervinguin activament en la gestió del fons de *venture capital*. Aquesta és una tasca exclusivament dels GPs. Així, els GPs identificaran les oportunitats d'inversió, invertiran i nodriran les empreses fins que hagin sortit a través d'una oferta pública inicial (*initial public offering* o IPO) o una fusió i adquisició (*merger and acquisition* o M&A).

Per gestionar tant les asimetries en la informació com la il·liquiditat, cal alinear els interessos entre els LPs i els GPs. Beneficia a tothom el fet de compartir tanta informació com sigui possible i resoldre amigablement situacions difícils. Els GPs són compensats mitjançant els «interessos meritats», però també a través de la taxa de gestió que cobren per administrar el fons de *venture capital*.



FONT: Elaboració pròpia.

FIGURA 6. Exemple d'estructura d'un fons d'*impact venture capital*.

2.3.3. Estratègia d'inversió i identificació d'oportunitats d'inversió o deal sourcing

L'estratègia d'inversió de cada fons proporciona senyals significatives sobre si una empresa s'adapta bé a aquest fons en concret. Per exemple, si una empresa es troba en un primer moment de desenvolupament i opera en el sector de les TIC, hauria de recórrer a fons amb una estratègia d'inversió que consistís a invertir en aquestes empreses (i no en d'altres, com, per exemple, les biotecnològiques). De la mateixa manera, si l'empresa està orientada socioambientalment, hauria de recórrer a un fons d'*impact venture capital* o a un fons privat de VC que, tot i que no faci exclusivament inversions d'impacte, igualment pot estar interessat en el producte o servei que l'empresa ofereix.

Des del punt de vista d'un emprenedor, és molt important que es faci una anàlisi detallada de les estratègies d'inversió dels fons —d'impacte o privats— en les primeres etapes del procés de captació de fons. L'emprenedor hauria de cercar informació pública i acords anteriors per tal d'identificar l'estratègia d'inversió del fons.

Les característiques principals de l'estratègia d'inversió del fons inclouen la fase i l'enfocament de la indústria, les quantitats invertides, el fet que alguns fons sovint vulguin ser el primer inversor institucional, l'estratègia de coinversors, etc. En el cas dels fons d'*impact venture capital*, l'empresa també ha de tenir un objectiu social o ambiental. Els fons de *venture capital* poden orientar-se a una indústria específica o a un segment del mercat. També poden tenir una quantitat específica de diners a invertir per acord. Els capitalistes *venture* que inverteixen en empreses en una primera etapa, se centren sovint en sectors innovadors que pateixen canvis, com ara els de la tecnologia de la informació i de les ciències de la vida.

Un cop un fons de VC ha decidit la seva estratègia d'inversió general, ha d'identificar i avaluar les oportunitats d'inversió. Hi ha dues maneres d'identificar ofertes: atraure-les i trobar-les. Un fons amb bona reputació i ben establert és probable que atregui no només empresaris ambiciosos que busquen finançament, sinó també altres fons de *venture capital* que busquen coinversors. Per exemple, empreses de VC destacades com Sequoia, Accel, Kleiner Perkins, als Estats Units, i Bonsai, Caixa Capital Risc i Ysios Capital, a Espanya, atrauen emprenedors importants. Quan l'emprenedor s'adreça directament al GP, l'acord s'anomena «acord propietari» (*proprietary deal*). Tot i això, els capitalistes *venture* també fan *deal*

sourcing —identificació d'oportunitats d'inversió— proactiu. Això requereix que els GPs desenvolupin un coneixement profund del seu sector d'interès i estiguin molt ben connectats amb la indústria. Un enfocament àmpliament utilitzat per trobar oportunitats d'inversió és mitjançant intermediaris, com ara amics, bancs, consultories, advocats, etc. La majoria dels fons de VC també ofereixen un formulari de sol·licitud en línia. Els emprenedors poden omplir aquest formulari i esperar a conèixer els capitalistes *venture*. Tanmateix, és àmpliament reconegut entre els professionals de la indústria que els formularis de sol·licitud en línia no són la manera més eficaç d'acostar-se a un fons. En la majoria dels casos, pot ser més eficaç una introducció o una trobada cara a cara.

Els fons de *venture capital* busquen oportunitats d'inversió en sectors que s'ajusten a la seva expertesa i a la seva estratègia d'inversions, prèviament consensuada amb els seus LPs en els acords de col·laboració limitada o LPAs. Això vol assegurar que els LPAs aportin la seguretat que el fons seguirà una determinada estratègia que els LPs creien que seria rendible. Per exemple, si l'estratègia d'inversió acordada consistia a invertir en etapes posteriors d'empreses de *biotech*, els fons no haurien d'invertir en *start-ups* TIC, tret que hi hagi un acord amb els LPs.

2.3.4. Valoració de l'empresa i rendibilitat de la inversió

Els capitalistes *venture* inverteixen en empreses amb l'esperança que quan la companyia es vengui —mitjançant una oferta pública inicial (IPO) o una fusió i adquisició (M&A)—, el seu valor hagi augmentat significativament per compensar l'elevat risc que suposa invertir en les primeres fases. La valoració és important tant per als capitalistes *venture* com per als emprenedors, i sovint és un tema de discussions controvertides i de negociacions duríssimes. Per als capitalistes *venture*, la valoració és important, ja que en determina el rendiment final de les inversions, mentre que per als empresaris, la valoració que reben a cada ronda de finançament en determina la participació en la companyia. Per aquest motiu, la valoració d'una empresa sovint es negocia entre l'emprenedor i els inversors. L'emprenedor vol que el valor de la seva empresa sigui el més alt possible, mentre que els inversors preferirien una valoració baixa per poder adquirir una quota més alta de l'empresa amb menys diners.

La valoració de l'empresa és un dels aspectes més difícils en la inversió de VC. Això es deu principalment al fet que les empreses en aquesta etapa

tenen un historial escàs o inexistent d'ingressos i guanys, i que no hi ha gaire informació ni dades que ajudin els analistes financers a calcular el valor de l'empresa. Per cobrir aquesta mancança d'informació, els inversors poden buscar «pistes» en ofertes de *start-ups* similars a la mateixa regió i indústria, de manera semblant a la indústria immobiliària, en què el valor d'una casa és determinat per cases similars venudes al mateix carrer i també per les forces del mercat —és el que es coneix com a mètode de «comparables». Cal destacar que no hi ha una metodologia perfecta per establir la valoració *pre-money* d'una empresa, especialment quan l'empresa encara no ha generat ingressos. La valoració *pre-money* és el valor monetari de l'empresa just abans que es tanqui l'acord d'inversió, mentre que la valoració *post-money* es refereix al valor de l'empresa immediatament després de tancar l'acord. Els inversors de *venture capital* solen utilitzar més d'una tècnica per valorar una *start-up* i, en alguns casos, utilitzen la quantitat mitjana per negociar un acord amb l'emprenedor.

En moltes indústries financeres, les eines i metodologies de valoració s'han convertit en estàndards. Tot i això, en el cas del *venture capital* aquestes metodologies són molt menys comunes i s'utilitzen diferents enfocaments per valorar empreses com ara Comparables o el Valor Actual Net (VAN). Tanmateix, el mètode de valoració Venture Capital Valuation Methodology, creat pel professor William Sahlman a la Harvard Business School el 1987 (Sahlman i Scherlis, 1987), s'ha convertit en l'estàndard de facto de la indústria. La Venture Capital Valuation Methodology suggereix que es poden valorar les empreses *early stage* aplicant descomptes als seus comparables públics.

Tot i això, en el cas d'inversions d'impacte, la valoració de les empreses és encara més difícil. En el sector d'inversions d'impacte, els beneficis d'una inversió —com ara les millores en la vida de les persones derivades d'un nou projecte comunitari o de la promoció d'instal·lacions sanitàries a persones desfavorides econòmicament— sovint són intangibles o no són fàcilment convertibles en quantitats monetàries. Tot i que el món empresarial disposa de diverses eines universalment acceptades, com ara la taxa de rendibilitat interna prevista (TIR o TRI) per estimar els rendiments financers d'una inversió potencial, no hi ha cap eina anàloga per avaluar els beneficis socials i ambientals esperats en termes monetaris (Addy *et al.*, 2019). Les empreses grans i mitjanes solen informar sobre indicadors relacionats amb l'entorn, la societat i la governança, però aquesta informació està lligada generalment als compromisos en lloc de tractar

sobre l'impacte real d'aquests compromisos en les persones i en el conjunt de la societat.

Per resoldre aquest problema, les empreses socials i els inversors d'impacte han desenvolupat i utilitzat diverses eines de mesura del rendiment. Una tècnica àmpliament utilitzada pels fons d'*impact venture capital* és el retorn social de la inversió (en endavant *social return on investment* o SROI), dissenyat per captar i informar sobre el valor social i ambiental creat per una organització (New Economics Foundation, 2004). L'SROI, desenvolupat per Roberts Enterprise Development Fund, als Estats Units (REDF, 2000), es basa en el principi d'anàlisi cost-benefici i té com a objectiu assignar valors monetaris a rendiments socials i ambientals. En definitiva, l'SROI mesura el valor dels beneficis socials creats per una empresa en relació amb el cost relatiu per obtenir aquests beneficis. El resultat és una relació entre el valor social monetitzat. Per exemple, una ràtio de 4:1 indica que una inversió d'1 € genera un valor social de 4 €.

$$\text{SROI} = \frac{\text{VAN dels beneficis}}{\text{VAN de les inversions}}$$

Així doncs, l'SROI té com a objectiu principal expressar els beneficis socials en termes monetaris. Per aconseguir aquest objectiu, utilitza freqüentment *proxies* per a canvis socials positius. Aquests *proxies* financers són un intent d'expressar en termes monetaris externalitats positives de diverses activitats. Els *proxies* d'impacte poden relacionar-se amb beneficis per a individus o, en altres casos, un *proxy* es pot basar en una despesa reduïda del sector públic resultant d'una intervenció, amb l'SROI utilitzant el *proxy* de fons públics estalviats com a estimació financera de l'impacte. Per exemple, les persones amb problemes menors poden emprar una aplicació en línia de diagnòstic de salut en lloc de visitar els seus metges de capçalera. Cada visita a un metge de capçalera pot costar al sector públic 20 €. Si hi ha una davallada anual de 10.000 visites gràcies a l'aplicació en línia, el govern estalviarà anualment 200.000 €.

2.3.5. Estudi del cas: Origen Ventures Fund (Barcelona, Espanya)

Situat a Barcelona, el fons Origen Ventures Fund és un fons de capital risc d'impacte, Impact Investing Venture Capital Fund, de 31 milions d'euros, que inverteix exclusivament en *spin-offs* relacionades amb nanotecnologia, microelectrònica i nanoelectrònica, fotònica, materials avançats, biotecnologia industrial i sistemes de fabricació avançada (Key Enablement Technologies o KETS). S'adrecen a empreses que tenen una propietat intel·lectual robusta, o que saben que això suposa un avantatge competitiu important, i un equip de gestió emprenedor i cohesionat, que està obert a contractar persones per a llocs clau en cas de necessitat. El fons té un enfocament actiu i participa de manera activa en el consell d'administració. Fins al moment, al voltant del 90% de totes les inversions s'han realitzat en empreses d'Espanya, principalment ubicades a Catalunya i a Madrid, mentre que el 10% restant s'han adreçat a empreses de Portugal, França, Alemanya i el Regne Unit.



FIGURA 7. Objectius del fons Origen Ventures Fund.

El fons inverteix normalment entre 200.000 € i 500.000 € en la primera inversió i pot fer el seguiment de les seves inversions amb quantitats superiors, de 500.000 € a 2.000.000 €. Proporciona principalment coinversions en capital i deute i prefereix sindicar fons de *venture capital* de primer nivell, però en circumstàncies específiques.

3. Conclusions

Les inversions d'impacte busquen proporcionar capital per desenvolupar i fer créixer empreses, d'igual manera que ho fan les inversions tradicionals, però amb la diferència que, alhora, procuren el benestar social i ambiental. Així doncs, als inversors d'impacte els mou el desig d'avançar en el bé comú en termes socials i ambientals, i, alhora, creuen que el fet de perseguir els dos objectius —financer i social o ambiental— és més eficaç que fer-ho per separat.

Una manera de fer inversions d'impacte és finançant projectes d'emprenedoria social. Els emprenedors socials, que busquen, en major o menor mesura, un bé per a la societat, necessiten en moltes ocasions models de finançament alternatiu que vagin més enllà de les meres subvencions. Podem trobar exemples d'aquest tipus de finançament en els microcrèdits —préstecs de poca quantitat concedits a prestataris que difícilment podrien optar a un préstec convencional—, el *crowdfunding* —petites quantitats en forma de donació, préstec o inversió que s'obtenen d'un gran nombre de persones— i el *private equity* —inversions en empreses privades amb un alt potencial de creixement a canvi de participacions o accions en aquestes mateixes empreses.

El creixement de les inversions d'impacte s'ha vist acompanyat d'un creixent interès per avaluar-ne l'impacte. Amb aquest fi, s'han desenvolupat mètodes que, anàlogament al que per exemple fa la TIR en l'estimació dels rendiments financers, permetin mesurar l'impacte social o ambiental de les inversions, com és l'SROI. Tot i això, aquest és un mètode amb força detractors, donat que presenta limitacions com, per exemple, la interpretació objectiva dels resultats o la valoració dels beneficis (Fujiwara, 2015). Així doncs, la mesura de l'impacte i el retorn de les inversions d'impacte és un tema que caldrà seguir investigant.

4. Casos pràctics resolts

MICROCRÈDITS

1. Busca exemples d'IMF de diferents tipus (segons la descripció de la Figura 1) i comenta'n l'activitat i el públic objectiu.

Exemple	Descripció
Banco Procredit (www.bancoprocredit.com.ec/)	Va néixer com l'associació gremial Financiera Calpiá, SA al Salvador. En destaca el programa de microcrèdits, llançat el 1988 com a resposta per pal·liar els efectes del terratrèmol que va assolir Sant Salvador el 1986. Es tracta d'una de les primeres experiències d' <i>upgrading</i> de l'Amèrica Llatina, patrocinada en gran part per la GTZ (Agència Alemanya per a la Cooperació al Desenvolupament) i, addicionalment, pel BID, el FOMIN i el BCIE. El 2004 es va convertir en el Banc Procredit.
Treball Solidari (https://treballsolidari.org/)	Fundada com a associació l'any 2000, l'objectiu de Treball Solidari és ajudar dones a trobar feina. El seu àmbit d'actuació se centra en l'Amèrica del Sud i l'Amèrica Central, on desenvolupa més de cent projectes. A partir del 2011, impulsada per la necessitat d'actuar davant de la severa crisi econòmica que patia la societat espanyola, Treball Solidari va posar en marxa a Mallorca el seu programa de microcrèdits per a l'autoocupació de dones en situació de vulnerabilitat.
Surt (https://www.surt.org/es/)	Entitat d'acció social que treballa per fer efectius els drets econòmics, socials i culturals de les dones i per erradicar les discriminacions per raó de sexe, amb l'objectiu d'aconseguir una societat amb equitat de gènere.
Nantik Lum (https://nantiklum.org/)	Fundada el 2003, Nantik Lum és una organització sense ànim de lucre pionera i innovadora que treballa en projectes relacionats amb el desenvolupament i la investigació en el sector de les microfinances. El microcrèdit s'utilitza com a eina per facilitar el desenvolupament.
MicroBank (www.microbank.com/)	MicroBank es va constituir el 2007 com a banc social del grup la Caixa, del qual va assumir l'activitat de microcrèdit. Entre d'altres, MicroBank ofereix préstecs de fins a 25.000 €, facilitant el finançament a col·lectius i projectes que generen un impacte social favorable.
WINKOMUN (www.winkomun.org/)	Plataforma impulsada per ACAF, una organització sense ànim de lucre de Barcelona. L'objectiu de WINKOMUN és la creació i desenvolupament de grups de suport mutu, que utilitzen un sistema d'estalvi i crèdit comunitari. La finalitat última és contribuir a la construcció d'una societat de confiança, i facilitar eines de cohesió social basades en l'autogestió comunitària de serveis financers. La metodologia utilitzada ha rebut diferents distincions, entre d'altres, el Premi Mercè Conesa a la millor iniciativa solidària a Catalunya (2009), el Premi al millor projecte de microfinances europeu atorgat per l'European Microfinance Network i la Fundació Giordanno dell Amore (2010).
Seed Capital Bizkaia Mikro (www.seedcapitalbizkaiamikro.com/)	Societat de capital risc que des del 2014 basa la seva activitat en la participació en projectes de microfinançament amb préstecs de fins a 25.000 € per empresa. El capital social està aportat per la Diputación Foral de Bizkaia i Seed Capital de Bizkaia FCR. El seu àmbit d'actuació se centra principalment en <i>start-ups</i> de l'àmbit tecnològic, de qualsevol mida i sector, de fins a cinc anys d'antiguitat amb domicili social a Biscaia. Arran de la situació de pandèmia de la Covid-19, ofereix també els seus serveis a petites empreses que tinguin fins a cinc treballadors per compte d'altri i amb domicili social a Biscaia (independentment de la seva antiguitat), quedant exclosos projectes centrats en el sector financer.

2. Com poden ajudar a la consecució dels ODS, els microcrèdits? Tria un ODS i proposa idees (o busca exemples existents) sobre com els microcrèdits poden donar-hi resposta.

Podem trobar exemples de pràctiques o iniciatives de microcrèdit vinculades a pràcticament tots els ODS. Per posar un exemple, a continuació ens centrem en el primer dels ODS: «Posar fi a la pobresa en totes les seves formes a tot el món». Algunes iniciatives basades en els microcrèdits que intenten abordar aquest ODS inclouen:

- *Banc do Brasil*. Va començar a proporcionar préstecs per a petites empreses i empresaris a través d'un programa de microcrèdits (conegut localment amb les sigles MPO), ajudant més gent a obrir comptes bancaris, crear llocs de treball i ingressos i combatre la pobresa. El programa de microcrèdits es dirigeix principalment a zones urbanes, i ha originat més de 45.000 préstecs en total al voltant dels 100 milions de dòlars americans. Gairebé la meitat dels empresaris als quals s'ajuda són dones.
- *YES BANK*. Ha estat aplicant el principi d'innovació frugal per a la inclusió financera (FI4FI) aprofitant les tecnologies i els models de negoci emergents, oferint serveis de microcrèdit, microestalvi i microassegurança, entre d'altres. El seu àmbit d'actuació ha estat divers, però amb un focus especial en la gent més desfavorida de l'Índia. Un exemple el trobem en el YES Kisan Dairy Plus, una gamma completa de productes financers orientats al sector làctic que, a través d'una màquina automàtica instal·lada en els punts de venda, proporciona informació immediata sobre la qualitat i quantitat de la llet subministrada per la granja del pagès. Es pot fer la compra de la llet directament al pagès a través del YES Kisan Dairy Plus, ingressant l'import al seu compte d'estalvi. Aquest rep una confirmació del pagament mitjançant un missatge de text al mòbil, i té l'opció de mantenir els diners en el compte o retirar-los i cobrar-los a través del YES SAHAJ, el terminal ATM del banc.

CROWDFUNDING

1. Fes una cerca en línia i compara diferents plataformes de *crowdfunding* amb l'objectiu d'identificar la plataforma més adequada per al teu propi projecte. Justifica la teva elecció.

Caldrà identificar i analitzar tres o quatre plataformes de *crowdfunding* i, a continuació, decidir quina és la més adequada per al propi negoci en funció de l'especialització de la indústria, el país d'origen, la idoneïtat del tipus d'inversió (*equity, loan, donation o reward*), etc. Per exemple:

Plataforma de crowdfunding	Descripció
Crowdcube (https://www.crowdcube.com/es)	Crowdcube és una plataforma d' <i>equity crowdfunding</i> amb seu al Regne Unit i a Espanya. Les empreses poden buscar finançament de renda variable mitjançant aquesta plataforma. La plataforma és més adequada per a empreses que es troben en una fase inicial de creixement. Tot i que la plataforma no se centra exclusivament en inversions d'impacte, les empreses amb objectius d'impacte social també podrien presentar-se per unir-se a la plataforma.
Fundeen (https://www.fundeen.com/)	Fundeen és una plataforma de <i>crowdfunding</i> amb seu a Espanya que permet a les persones invertir en projectes mediambientalment sostenibles i rebre beneficis de les seves inversions. Al mateix temps, els projectes obtenen finançament sense haver de recórrer a fórmules de finançament tradicionals.
La Bolsa Social (https://www.bolsasocial.com)	La Bolsa Social és una plataforma que reuneix emprenedors i inversors socials. Promou la inversió ètica en empreses en fase de desenvolupament i intenta contribuir a la consecució dels objectius de desenvolupament sostenible (ODS) de les Nacions Unides mitjançant empreses que tinguin un impacte positiu. Els inversors acreditats i no acreditats poden invertir a canvi d'una acció de la companyia.
Teaming (https://www.teaming.net/)	Teaming és una plataforma molt intuïtiva que permet als usuaris finançar (en forma de donació) el projecte que triïn per 1 € al mes. Dissenyada per ser emprada tant per emprenedors com per inversors, la comunitat Teaming està formada per empreses, universitats i particulars.

PRIVATE EQUITY

1. Fes una cerca en línia i compara els criteris d'inversió d'un fons de *venture capital* tradicional i els d'un fons d'*impact venture capital*. De quines maneres es diferencien? Quins són els diferents criteris d'inversió que utilitzen i quina similitud tenen en les seves estratègies d'inversió?

Hi ha diferents tipus d'LPs que inverteixen en fons de *venture capital* tradicionals i fons d'*impact venture capital*. Per exemple, les dotacions, els fons de pensions, les empreses, els fons sobirans, els intermediaris i els governs solen invertir en fons tradicionals de *venture capital*. En canvi, en el cas dels fons d'*impact venture capital*, els LPs solen incloure filantrops, governs i organitzacions internacionals com el Banc Mundial i la Unió Europea. L'estratègia del fons i els criteris d'inversió que utilitza també depenen de la naturalesa dels seus LPs i dels seus objectius institucionals.

Un altre criteri clau que utilitza el capitalista de *venture* per decidir si inverteix en una empresa és la valoració de la companyia, que sovint es calcula mitjançant el mètode de valoració *Venture Capital Valuation Methodology*. Tanmateix, en el sector de les inversions d'impacte, a l'hora de calcular la valoració d'una empresa també es tenen en compte els beneficis de la inversió, com ara les millores en la vida de les persones derivades d'un nou projecte comunitari o el fet de proporcionar serveis sanitaris a persones desfavorides econòmicament.

Per calcular el benefici d'una inversió de *venture capital* tradicional els inversors utilitzen el mètode de la taxa de rendibilitat interna (TIR o TRI). En el cas d'inversions d'*impact venture capital* sovint s'utilitza el retorn social de la inversió (SROI), que està dissenyat per captar i informar sobre el valor social i ambiental creat per una organització. A més, mentre que els inversors tradicionals de *venture capital* tenen com a objectiu assolir, de mitjana, un 30% de TIR, els inversors d'*impact venture capital* tenen com a objectiu obtenir un rendiment de la inversió molt més conservador, per exemple un 7%.

5. Preguntes d'autoavaluació

MICROCRÈDITS

1. Quins tipus d'IMF existeixen?
2. Per què els països en vies de desenvolupament han potenciat els programes de microcrèdit entre la població femenina? Quin impacte tenen els microcrèdits en l'educació de les dones?
3. Tenint en compte la importància de la digitalització, quines estratègies proposaries a les IMF per integrar eines digitals? Quins serveis addicionals (basats en tecnologia digital) podrien crear per tal de generar un valor afegit als prestataris?
4. El canvi climàtic és un dels problemes més importants als quals s'enfronta l'ésser humà. Com es pot adaptar la indústria del microfinançament al canvi climàtic?

CROWDFUNDING

1. Per què creus que el *crowdfunding* ha crescut tan ràpidament en els darrers anys?
2. A part de recaptar diners, quins avantatges addicionals ofereix el *crowdfunding* a les empreses inscrites en plataformes?
3. Quines són les diferències clau entre el *crowdfunding donation-based*, *reward-based*, *equity-based* i *lending-based*?
4. Per què les plataformes de *crowdfunding* implementen el model *all-or-nothing*?

PRIVATE EQUITY

1. Descriu les diferències clau entre les inversions de *venture capital* tradicionals i les d'impacte.
2. Quins tipus d'LPs inverteixen habitualment en fons d'*impact venture capital* i per què ho fan?
3. Quina és la diferència entre les valoracions *pre-money* i *post-money* d'una empresa?
4. Quins són els reptes clau en l'assignació d'un valor a una empresa *early stage* i a quins reptes addicionals s'enfronten els inversors quan

intenten assignar valor a una empresa *early stage* amb objectius socioambientals?

5. Quines són les diferències clau entre TIR i SROI?

6. Bibliografia

- ADDY, C.; CHORENGEL, M.; COLLINS, M.; ETZEL, M. (2019). «Calculating the value of impact investing. An evidence-based way to estimate social and environmental returns». *Harvard Business Review*, 97(1), 102-109.
- BELLEFLAMME, P.; LAMBERT, T.; SCHWIENBACHER, A. (2014). «Crowdfunding: tapping the right crowd». *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585-609.
- BREST, P.; BORN, K. (2013). «When can impact investing create real impact». *Stanford Social Innovation Review*, 11(4), 22-31.
- BUGG-LEVINE, A.; EMERSON, J. (2011). «Impact investing: Transforming how we make money while making a difference». *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 9-18.
- FREIREICH, J.; FULTON, K. (2009). «Investing for social and environmental impact: A design for catalyzing an emerging industry». *Monitor Institute*, 1-86.
- FUJIWARA, D. (2015). *The Seven Principle Problems of SROI*. Londres: Sime-trica Ltd.
- GIIN: SALTUK, Y.; BOURI, A.; LEUNG, G. (2011). «Insight into the impact investment market». *Global Impact Investing Network, Social Finance Research*.
- HELMS, B. (2006). *Access for All: Building Inclusive Financial Systems. Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) Report*. Washington, DC: World Bank.
- New Economics Foundation (NEF) (2004). *Social Return on Investment: Valuing what Matters*. Londres: New Economics Foundation.
- REDF 2000. Social Return on Investment (SROI). Roberts Enterprise Development Fund Collection. Disponible a: <http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119> [accedit el 24 de maig del 2020].
- ROBINSON, M. (2001). *The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor*. Washington, DC: World Bank.

- SAHLMAN, W. A.; SCHERLIS, D. R. (1987). *A Method for Valuing High-risk, Long-term Investments: The «Venture Capital Method»*. Harvard Business School background note 288-006.
- YUNUS, M. (2007). *What is microcredit?* Grameen Bank, setembre del 2007.

En aquest llibre s'analitzen els aspectes més rellevants de la creació i gestió d'empreses de l'economia social. El llibre ha estat dissenyat amb un doble objectiu. Des d'un punt de vista teòric, presenta els conceptes i tècniques que poden utilitzar-se per crear, gestionar i finançar empreses de l'economia social. D'altra banda, des d'un punt de vista pràctic, pretén il·lustrar amb casos d'estudi i exercicis la realitat d'aquest tipus d'empreses, molt arrelades al nostre territori. Tots els capítols inclouen un cas d'estudi o exercici resolt i diverses preguntes d'autoavaluació per comprovar que s'han entès els conceptes inclosos en el capítol.

El llibre consta de vuit capítols. El primer versa sobre els conceptes fonamentals de la creació i gestió d'empreses socials. A continuació, en el segon capítol es presenten els diferents models de negoci com a pont entre les necessitats socials i les oportunitats de negoci. En el tercer capítol es descriuen les metodologies i eines per mesurar l'impacte social. El quart es centra en el règim intern i l'organització de les empreses socials. A continuació, en el cinquè capítol s'explica com és la gestió de la diversitat en aquest tipus d'empreses. En el següent es descriuen les principals estratègies de màrqueting i comunicació. El setè capítol es centra en el procés de planificació econòmico-financera. I finalment, en l'últim capítol es presenten metodologies d'avaluació d'inversions i finançament d'empreses de l'economia social.

La publicació d'aquest llibre ha estat possible gràcies a la col·laboració de professors i professores especialistes en cadascuna de les matèries que es tracten en el llibre, i que formen part de diverses universitats, escoles de management, i entitats vinculades a la Yunus Social Business Network Barcelona. I gràcies al programa Economia Social cofinançat pel Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya i el Ministerio de Trabajo y Economía Social, des d'on es proposen accions per oferir eines per millorar l'efectivitat en l'aprenentatge i la sensibilitat en la formació en aspectes relacionats amb l'economia social. En aquest context sorgeix aquest llibre, que ajudarà als docents i formadors a tenir un llibre de referència.

Entitats col.laboradores:

