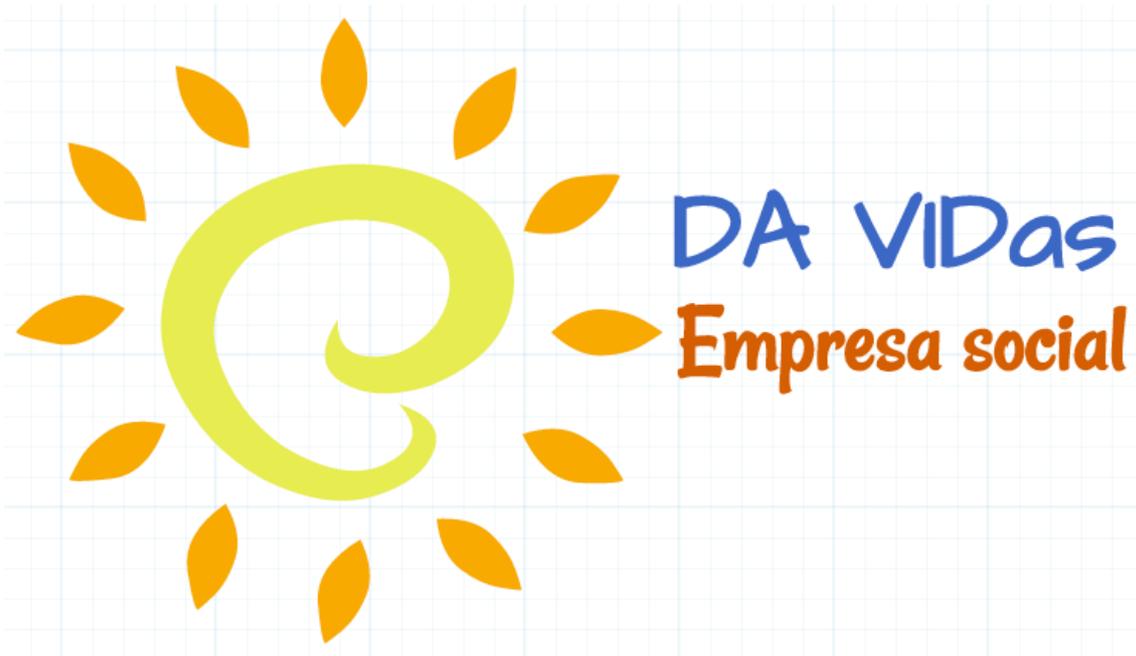




PROYECTO



Lina Carranza Ortuño
ccarranza@uoc.edu
22 de Junio de 2017

Tutora: Daniela Toro Carnevali

**Trabajo Final de Máster
"Informe final de TFM"**

Curso 2016-2017- Semestre 2º



ÍNDICE

RESUMEN/ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	7
2. ANÁLISIS DE LOS LÍMITES DEL NEGOCIO	9
3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO GENERAL Y ESPECÍFICO DEL NEGOCIO	12
4. ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.....	20
5. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE LAS PARTES INTERESADAS...	23
6. MISION Y VISION	27
7. GOBIERNO CORPORATIVO	27
7.1 Forma jurídica	27
7.2 Estructura organizativa	29
7.3 Política de Recursos Humanos	29
7.4 Política social y medioambiental.....	30
8. PROPUESTA DE VALOR Y PLAN DE MARKETING	31
8.1 Descripción del producto o servicio	32
8.2 Análisis de mercado.....	37
8.3 Estrategia de segmentación y posicionamiento	41
8.4 Marketing Mix	42
8.5 Previsión de ventas.....	43
9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	46
10. PLAN DE OPERACIONES (PRODUCCIÓN Y/O LOGÍSTICA).....	48
11. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	51
12. IMPACTO NETO TOTAL	56
13. PLAN DE CONTINGENCIAS.....	58
CONCLUSIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61



PROYECTO



Lina Carranza Ortuño (ccarranza@uoc.edu)

RESUMEN/ABSTRACT

Este proyecto consiste en la puesta en marcha de una empresa social en la comarca del Barcelonés dedicada a la asesoría especializada en entidades y empresas del ámbito de la Economía Social y Solidaria.

DA VIDas, empresa social será una sociedad laboral que, inicialmente, estará compuesta por dos socios, contemplando la posibilidad de incorporar un tercero, que tendrán como principal labor el asesoramiento a entidades sociales del Tercer Sector, que atiendan a tres colectivos concretos: infancia, mujer y pacientes y también a empresas sociales, además de prestar apoyo en la gestión estratégica de estas organizaciones en el largo plazo para asegurar su sostenibilidad, se les ofrecerán servicios en las labores de gestión diaria de las mismas. Contemplando también dar cobertura a acciones de sensibilización de estas entidades, para lo que también se creará una comunidad de conocimiento, se establecerán convenios con instituciones públicas y privadas impulsando la esponsorización de servicios por parte de estas.

El principal objetivo es poder prestar unos servicios de calidad, en todos los aspectos relacionados con la estructura interna de este tipo de organizaciones que pueden requerir de unos conocimientos especializados, y que el actual contexto de la economía, en general, y de este sector en particular, precisa de una respuesta ágil en las diversas áreas de gestión, a la vez, que se contribuye a un funcionamiento sostenible y eficiente de las mismas.

Los responsables de este proyecto contarán con una amplia experiencia en el sector. Partiendo del establecimiento de tres áreas: jurídica, económica fiscal e informática, los dos socios iniciales serán los responsables, respectivamente, del área jurídica y del área económico-fiscal, compartiendo ambos la responsabilidad en relación a otras áreas como la de informática y la de personal, para las que también se contemplará la posibilidad de contratar a personal externo especializado.

El responsable del área jurídica será un abogado/a con amplios conocimientos y experiencia en el ámbito del asociacionismo, de la responsabilidad social y la sostenibilidad. En relación al área económico-fiscal, el/la responsable será un economista o graduado/licenciado en ADE, con gran conocimiento de la economía contable y gestión fiscal de entidades sociales, especialista en Economía social y probada experiencia en captación de recursos para proyectos y su justificación.

Respecto al área de informática, inicialmente, se contará con una empresa externa de la Economía social para la implementación y mantenimiento de una plataforma on line, y de un CRM, herramienta para monitorizar en todo momento el grado de satisfacción de los clientes.

Para otros aspectos, en función de las necesidades concretas de nuestros clientes, como impartición de seminarios, conferencias, más relacionados con la sensibilización social, se contará con profesionales externos que tengan el perfil requerido.

Como nuestra actividad se encuadrará dentro del sector servicios dentro de la Economía Social y Solidaria, esta puede verse afectada por unas necesidades sociales cambiantes y por los retos de transformación que tienen ante sí las organizaciones en este sector.

En relación a las fuentes de ingresos, estas procederán de las cuotas anuales por los servicios integrales, por cuotas de servicios puntuales, posibles ayudas públicas o subvenciones de la Administración Pública, esponsorizaciones de empresas privadas y Universidades.

La inversión inicial para llevar a cabo este proyecto sería de 19.000 Euros, para la que se contaría con fondos propios, que aportarían al 50% los dos socios, no siendo necesaria financiación externa.

Con un total de 110 clientes, y una facturación mensual de 28.200 euros, será posible recuperar la inversión inicial, según el Pay-Back en 175 días.

La propuesta de valor de DA VIDas, empresa social en relación a la competencia puede consistir en prestar unos servicios muy especializados en el sector, basados en un diagnóstico personalizado que se abordará con rigurosidad y profesionalidad, fomentando la cooperación y la colaboración, gracias a una plataforma on line, facilitando una comunidad de conocimiento y la promoción del trabajo en red, y sobre todo, mediante la evaluación constante de la satisfacción del cliente (CRM) será posible ir mejorando y prestando unos servicios más adecuados a las necesidades reales de nuestros clientes.

Palabras clave:

Economía Social y Solidaria, Tercer Sector, asesoría especializada, sostenibilidad, gestión responsable.

This Project consist in the set-up of a social Enterprise in the region of the “Barcelonés” dedicated to the specialized consultancy within entities and enterprises in the Social Economy field.

DA VIDas, social Enterprise, will be a labour society which, will be initially composed of two partner members. The possibility of including a third member in the second year in accordance with the labour societies’ legislation is not discarded. Its main task will be the consultancy to tertiary sector social entities, this is those which cater for three specific groups: children, women and patients and social entities as well.

Moreover, support in the strategic management of these organizations will be provided to ensure its sustainability in the long run and services regarding their daily management will also be offered. Finally, the possibility of covering these entities’ social actions to increase awareness is being pondered. A knowledge community would also be created for them by formalising contracts with public and private institutions and by promoting the sponsoring of services by them.

The main objective is to provide quality services, in all the aspects related to the inner structure of these organisations, which need some specialized knowledge. Given the

actual economic context, both in general and in regard to this particular sector, these organisations require agile answers on the different management areas. With this project, we have the opportunity to contribute to their sustainable and efficient operation.

The ones responsible for the project will be highly experienced in the field. Starting from the establishment of three areas: legal, fiscal/economics and computing; the two initial partners will be in charge of the legal area and the fiscal/economics areas respectively, both sharing the responsibility when it comes to other ones such as informatics and staff. The possibility to hire external and specialized staff will be contemplated.

The responsible for the legal area will be a lawyer with large experience and knowledge in the field of “associationalism”, social responsibility and sustainability. Regarding the fiscal/economics area, the person in charge will be an economist or a graduate in Administration and Business Management, with a wide knowledge in accounting economy and in social entities’ fiscal management. They will be a specialist in social economy and certified experience in fund-raising for projects and its reasoning.

In the computing area, initially, an external enterprise of the social economy will deal with the implementation and maintenance of both an on-line platform and a CRM, a tool used to monitor the client’s degree of satisfaction at all times. The intention will be to incorporate said enterprise as third partner on the second year of the project’s beginning, as established in the legislation regarding labour societies.

For other aspects, in accordance with our clients’ specific needs, such as the impartation of seminars and conferences, since these are more related to social awareness, external and qualified professionals with the right profile will be resorted to.

Since our activity can be classified within the services sector and, more specifically, inside the social and solidary economy, it can be affected by the changing social needs and by the challenges of transformation that these sector’s organisations may face.

In connection with the sources of income, these will come from the annual quotes for the comprehensive services, from punctual services’ quotes, from possible public financial assistance or from the Public Administration’s subsidies. Others sources of income will be sponsorships from private enterprises and Universities.

The initial investment needed to carry out this project would be 19.000€ that would be provided internally: both partners would provide 50% of this capital needed each.

With a total of 110 clients, and a monthly billing of 28.200€ the Payback Period will be of 175 days.

The value proposal of DA VIDas, social enterprise, when compared to the competence consists in providing very specialised services in the sector, based on custom diagnosis that will be approached both rigorously and professionally, and this makes us different. Cooperation and collaboration will be boosted thanks to an on-line platform, providing a community of knowledge and promoting network working, and especially thanks to the constant evaluation of the client’s degree of satisfaction (CRM), that will enable us to keep improving and providing more adequate services to the real and changing needs of our clients.

Key words:

Social and solidary economy, Third Sector, specialized consultancy, sustainability, responsible management

1. INTRODUCCIÓN

Este plan de empresa nace con la vocación de poner en marcha un proyecto que tenga su fundamento en la Economía Social y Solidaria. Esta propuesta parte de una motivación que tiene en su base en el contexto socioeconómico actual, pero también en una motivación más personal.

Desde la perspectiva de ese contexto socioeconómico, cabe poner de manifiesto la gran labor que se lleva a cabo desde el Tercer Sector en Cataluña (Anuari de 2013 del Tercer Sector), que da respuesta a muchas necesidades sociales que, en muchas ocasiones, las administraciones públicas no atienden. Esto, sin duda, constituye un elemento inspirador y muy motivador para llevarlo a cabo.

En base a la información que se recoge en dicho informe, que procede de una iniciativa conjunta de la *Taula* y el *Observatori del Tercer Sector* en Cataluña, es posible disponer de datos, de una manera periódica, que nos permiten llegar a la conclusión de que este sector ha sufrido importantes cambios. Entre ellos el más destacado es el cambio radical que ha sufrido el contexto socioeconómico catalán, y que ha hecho más necesaria, todavía la intervención de las entidades sociales para mantener la cohesión social.

Una de las cuestiones que más se destaca en este informe es que, actualmente, nos encontramos ante un cambio de época, en que es indispensable e inaplazable fortalecer el sector, ya que están emergiendo nuevas necesidades sociales a las cuales se debe dar respuesta.

Por otra parte, y si tenemos en cuenta otros datos como los extraídos de la Confederación Empresarial de Economía Social (CEPES), que facilita estadísticas estatales sobre las empresas de la Economía Social, y sobre las cuales, cabría destacar dos datos importantes:

1.- Que las empresas de la Economía Social en España representan un 10% del PIB español, un 12,5% del empleo y un 42,8% de la población está vinculada a este sector.

2.- Que el sector de la Economía Social, dentro del contexto de crisis económica que hemos vivido, ha destruido un 6,5% menos de empleo respecto resto de empresas. Habiéndose creado 29.000 nuevas empresas en los últimos ocho años, que están presentes en todos los sectores económicos.

Se trata, por tanto, de un sector que resiste y que aboga por un modelo que pone en el centro a las personas, muestra de ello es que, además, encabeza la generación de empleo estable y de calidad (80% de contratos indefinidos).

Desde la perspectiva de la motivación personal, considero que el haber tenido la oportunidad de desarrollar mi actividad profesional dentro del mundo empresarial, de haber tenido contacto muy directo con el mundo asociativo y ONG's, y de haber podido desarrollar la actividad de asistente jurídico en una administración pública, me ha permitido adquirir los conocimientos y las competencias necesarias para poder desarrollar este proyecto de empresa social centrado en la prestación de servicios de asesoramiento especializados en el sector de la Economía Social y Solidaria.

En la línea de lo expuesto anteriormente, en relación al actual contexto socioeconómico, son muchos los retos a los cuales se enfrentan las organizaciones en este sector;

requerirán de estructuras más flexibles que se adapten mejor a los cambios en la demanda. En cuanto a la captación de fuentes de financiación, deberán recurrir a nuevos socios y alcanzar una mayor fidelización, además de intentar atraer otras aportaciones corporativas, y, en consecuencia, poder generar una financiación propia, ya que el modelo de financiación anterior basado principalmente en recursos públicos, ya no va a volver a ser como en épocas anteriores.

Será imprescindible que puedan realizar una medición representativa de su actividad y llevar a cabo un seguimiento periódico, además de identificar a otras entidades con las que puedan trabajar en red y conseguir un mayor impacto común. Por último, otra cuestión también inaplazable es que sean capaces de identificar fusiones y alianzas que permitan aportar más valor y una mayor eficiencia en el desarrollo de su actividad, lo que, en definitiva, pueda reflejarse en sus resultados, además de conseguir una mayor implicación en estas organizaciones de la sociedad civil.

Para dar respuesta a todos estos retos o necesidades a las que se enfrentan estas organizaciones, el propósito de este proyecto de empresa social se marca como principal objetivo prestar servicios de asesoramiento en todos los aspectos relacionados con la gestión de entidades sociales y organizaciones de la Economía Social. En lo que se refiere a las entidades sociales propiamente dichas, inicialmente, se trataría de prestar estos servicios a entidades sociales que centren su actividad en la atención a tres colectivos con grandes necesidades: la infancia, la mujer y el colectivo de pacientes.

En cuanto a otras organizaciones de la Economía Social, apostaríamos por el trabajo en red, y por alianzas o convenios con empresas del sector para colaborar con empresas que presten servicios similares, o bien, para prestar servicios a otras empresas sociales que se dediquen a otras actividades.

Entre los principales servicios estaría el asesoramiento en la constitución de asociaciones o fundaciones, empresas sociales, además del apoyo a la gestión diaria en su funcionamiento.

En general, se ofrecerían servicios relacionados con cuestiones legales en general, como por ejemplo las obligaciones derivadas del cumplimiento de la Ley de transparencia que la ley exige a estas organizaciones en el desarrollo de su actividad, pero también, en relación a otras actividades de sensibilización social, como la organización e impartición de talleres, conferencias en escuelas, institutos, universidades, incluso, en organismos públicos o privados.

Entrando más en el detalle, en lo que se refiere propiamente a la gestión diaria, nuestra empresa se centraría en la prestación de servicios de asesoría jurídica, fiscal-contable y laboral, incidiendo principalmente en la planificación estratégica de estas organizaciones para que puedan alcanzar sus objetivos en el largo plazo, y en consecuencia ser viables en ese largo plazo.

La propuesta de valor residiría en que se estarían prestando unos servicios inspirados en la Carta de Principios de la Economía Social (2002) adaptados a cada entidad o empresa, a partir de la realización de un diagnóstico personalizado, sobre todo, para contribuir a la estabilidad financiera de las mismas.

Para ello se ofrecería un amplio y especializado conocimiento de la Economía Social y Solidaria, a través de la implementación de herramientas tecnológicas, que permitan dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes de una manera sostenible y eficiente, ofreciendo unos precios asequibles, además de que en algunos casos, estos servicios pudieran estar sponsorizados o subvencionados por la Administración

Pública, Universidades, incluso empresas privadas, lo que, sin duda, podría contribuir al desarrollo de un modelo más sostenible.

2. ANÁLISIS DE LOS LÍMITES DEL NEGOCIO

En cuanto al desarrollo de este apartado, en base al Pathway for Sustainable Business, los retos y limitaciones que podrían afectar al crecimiento y sostenibilidad de la propuesta de proyecto planteada, partiremos de la base de que este se desarrollará dentro del ámbito de la Economía Social y Solidaria.

Antes de concretar los valores que guiarán esta empresa y la toma de decisiones, es importante aportar información sobre el sector de la Economía social, tanto a nivel europeo como a nivel español.

Como se pone de manifiesto en el Informe sobre la evolución reciente de la Economía social en la UE, (Monzón, J.L; Chavez, R. 2012), la Economía Social es un sector emergente, que muestra una importante tendencia de evolución hacia su consolidación en la sociedad europea. Se ha constatado que la Economía Social no solo ha contribuido con eficacia a la resolución de nuevos problemas sociales, sino que ha permitido la consolidación en sectores tradicionales, como la agricultura, la industria, los servicios, la distribución comercial, la banca y los seguros.

En definitiva, la Economía Social se hace muy necesaria para la estabilidad y la sostenibilidad del crecimiento económico, la equidad en la distribución de la renta y la riqueza, un mayor ajuste entre servicios y necesidades, la corrección de los desequilibrios del mercado laboral, y, por último, el fortalecimiento de la democracia económica.

Su conceptualización se reconoce de manera innegable desde una perspectiva científica, según se desprende de las estadísticas internacionales armonizadas metodológicamente, que así lo corroboran. Pero, además, su relevancia es reconocida por la propia Unión Europea, y a nivel mundial, y se concede gran valor al impacto social tan positivo que está generando.

En los últimos 30 años, una cuestión que ha sido fundamental, a nivel europeo, es que se ha establecido una delimitación del concepto de Economía Social consensuada, en base a las aportaciones de tres grupos principales de interés:

- Los propios actores de la economía social
- Las instituciones de la UE; y
- La literatura científica

Desde el punto de vista del primer grupo, cabe destacar, sobre todo, por su carácter pionero, la *Charte de l'économie sociale française*, en la que se recoge la definición de economía social.

Aunque resulte, quizás, más relevante, la definición que llevan a cabo los propios protagonistas, que se representa en la organización *Social Economy Europe* (SEE), formada por miles de empresas europeas de la Economía social que han contribuido a la creación de 15 millones de puestos de trabajo.

Esta organización recoge en su Carta de Principios de la Economía social (2002) los principios que constituyen la base de la identidad de las empresas y entidades de la economía social:

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital.
- Adhesión voluntaria y abierta.
- Control democrático por sus miembros (excepto para las fundaciones que no tienen socios).
- Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general.
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos.
- Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de los objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los miembros y del interés social.

Por otra parte, la contribución de las instituciones de la Unión Europea es innegable en cuanto a esa delimitación conceptual de la Economía social. Así lo demuestran la adhesión por parte del Parlamento Europeo a la citada Carta de Principios de la Economía social de SEE, institución que en 2016 ha reclamado a la Comisión Europea la puesta en marcha de un Plan de acción para la Economía Social para el año 2017. La Comisión Europea también ha publicado comunicaciones sobre la Economía social y ha promovido Conferencias Europeas sobre la misma para unificar criterios sobre su delimitación conceptual.

A su vez, también cabe destacar que el Comité Económico y Social Europeo (CESE) ha elaborado Dictámenes e Informes sobre dicho concepto, y ha reconocido la gran contribución de la Economía social en la construcción europea.

En esta misma línea, el Consejo de Ministros EPSCO de la UE ha adoptado una Resolución muy importante en la promoción de la Economía social, estableciendo que es un motor clave imprescindible en el desarrollo económico y social a nivel europeo.

En último lugar, cabe referirse al tercer grupo de interés que también se ha comprometido con esta delimitación conceptual: los investigadores universitarios, que en estos últimos años han conseguido consensuar posiciones sobre cuestiones como:

- El concepto de Economía social
- El impacto que tiene sobre ella la globalización
- El análisis de las políticas públicas que se orientan a la Economía social
- La medición de su impacto social y de su peso cuantitativo
- El encaje de las empresas sociales en el ámbito de las empresariales

En esta misma línea, pero ahora ya desde una perspectiva más de estado, es imprescindible hacer referencia a la Ley española 5/2011 de 29 de marzo, de Economía Social. España es el primer país que ha establecido un marco jurídico específico para las entidades del sector de la Economía social. Lo más importante de esta norma es que en ella se recogen los principios que las entidades de este sector deberán cumplir y que están en estrecha consonancia con la ya citada Carta de Principios de la Economía Social del SEE. A su vez, también recoge, de manera genérica, las diferentes tipologías de entidades.

En base a todo lo expuesto, puede concluirse que existe una base lo suficientemente sólida para justificar la viabilidad de este proyecto de empresa dentro de la Economía social, sobre todo, porque nos encontramos en un contexto económico y social en el que se requiere de nuevas fórmulas, que contemple un “nuevo orden” que es necesario e imprescindible, ante un sistema económico que da muestra, cada vez más de su agotamiento, y en que lo prioritario sean cuestiones como:

- La justicia social,

- El respeto al medioambiente
- La autonomía económica; y
- La participación de la ciudadanía en las decisiones políticas que le afectan

Por tanto, y en coherencia con este planteamiento, los valores (personales) que guiarán esta empresa y la toma de decisiones, tendrán su fundamento en los principios orientadores recogidos en la Ley española 5/2011 de 29 de marzo, de Economía Social:

1.-Primacía de la persona y del fin social frente al capital, para ello se pondrá énfasis en la gestión autónoma y transparente, democrática y participativa. Cobrando relevancia la toma de decisiones que sitúen a las personas en el centro, y, en consecuencia, teniendo en consideración sus aportaciones y servicios en función del fin social, y en relación al capital social.

2.-Aplicación de los resultados obtenidos en la actividad económica desarrollada en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada al fin social de la empresa.

3.-Promover la solidaridad interna y social, estableciendo un claro compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación personal, familiar y laboral, y por supuesto, la sostenibilidad.

4.-Independencia en relación a los poderes públicos.

En cuanto al impacto que pudiera tener sobre la idea de negocio el hecho de que la sociedad, el sistema político, las empresas, en general, no respetasen los derechos humanos, sería sin duda, un impacto muy negativo, porque en base a todos los datos facilitados, como el protagonismo que se ha otorgado al sector de la Economía Social desde las instituciones europeas, hasta el marco normativo que se ha establecido en nuestro país, supondría una enorme dificultad para el desarrollo de nuestra actividad, ya que esta se centra en ese reconocimiento, y en el impulso y el apoyo económico de las administraciones, del sector privado y en general de la sociedad civil.

Por último, en referencia a otros posibles límites sistémicos a los que pueda enfrentarse nuestro proyecto, estos podrían darse, pero quizá, por el ámbito en el que se va a desarrollar no nos afectarían tanto, lo que no significa que los debamos obviar completamente, sobre todo, en lo que se refiere a la gestión de residuos y emisiones. Los niveles de contaminación del aire y del agua pueden afectar a nuestra empresa, en el sentido de que puede ser más complejo desplazarnos, porque se ponga límites a la movilidad, por ejemplo.

Para concluir este apartado, cabe mencionar que para poner en práctica los principios orientadores de nuestro negocio, sería muy útil recurrir a una herramienta de elaboración colectiva: el Balance Social, creada por la *Xarxa d'economia solidària* (XES) que nos permite medir el impacto social y ambiental de las organizaciones a lo largo de un año, para incidir en aspectos como el Buen Gobierno y la responsabilidad social, incrementando la transparencia y el open data, para contribuir a la creación de indicadores que permitan la elaboración de informes y el seguimiento del sector en general, pero de nuestro negocio en concreto. (http://mercatsocial.xes.cat/wp-content/uploads/sites/2/2016/04/informe_bcnsostenible_DEF.pdf)

3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO GENERAL Y ESPECÍFICO DEL NEGOCIO

Con respecto a este apartado, en primer lugar, y antes de iniciar el análisis concreto de los diferentes factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos, se aportan una serie de datos que pueden servir de base para delimitar mucho mejor el contexto.

Los datos aportados se refieren al período que va de 2013 a 2015, y están extraídos del INE (abril 2016). En primer lugar, se realiza un análisis de la evolución, de los retos y amenazas en el sector específico de la asesoría de empresas en los últimos tres años.



Fuente: <http://www.areadepymes.com/?name=Asesoría&op=evolucion>

Como se puede observar en esta primera infografía, la evolución del sector es buena, ya que la tendencia desde 2013 es de crecimiento. En el año 2015, constan 62.757 asesorías en activo, y también se recoge el detalle de cuáles son las principales características de las asesorías que están en funcionamiento.



2.

Fuente: <http://www.areadepymes.com/?name=Asesoría&op=evolucion>

En esta segunda infografía se delimita el perfil de clientes, también en base a datos del INE de abril de 2016 en este sector, aunque no ha sido posible disponer de estos datos, en concreto, para empresas sociales que presten este tipo de servicios, pero podríamos considerar que estas podrían estar incluidas.



3.

Fuente: <http://www.areadepymes.com/?name=Asesoría&op=evolucion>

Esta tercera infografía nos muestra los peligros y amenazas del sector, que podrían suponer limitaciones al desarrollo de la idea de negocio que se propone.



Por otra parte, y también antes de entrar en materia, se muestran datos estatales referidos al número de entidades de la Economía Social, como los que siguen:

¿Qué es?

Tipos de entidades

Estadísticas

Estatales

Número de entidades y su tipo

Estatales por tipo de entidad

Elegir tipo entidad

Internacionales

Elegir internacionales

Empresas relevantes

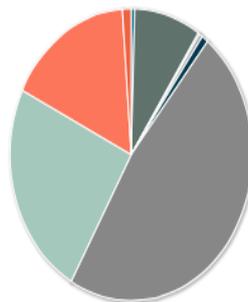
Directorio de Entidades

Trabaja con la Economía Social

es Estadísticas Estatales | Nº de entidades de la Economía Social

es Lo más relevante

Número de entidades de la Economía Social
43.002



- (**) 207 Nº empresas de inserción
- (***) 3.811 Nº empresas de Economía Social con otras fórmulas jurídicas
- (****) 85 Nº fundaciones de Economía Social
- (**) 196 Nº cofradías de pescadores
- (**) 372 Nº mutualidades
- (*) 20.384 Nº cooperativas
- (*) 10.313 Nº sociedades laborales
- (****) 7.134 Nº asociaciones del sector de la discapacidad
- (****) 500 Nº centros especiales de empleo enmarcados en la Economía Social

(*) Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la RSE.

(**) Fuente: datos facilitados por CNEPS (Mutualidades), FAEDEI (empresas de inserción), FEACEM (centros especiales de empleo. Datos 2013 no actualizados), FNCP (Cofradías de Pescadores) y REAS.

(***) Fuente: Grupo CLADE, Fundación Espríu, ATLANTIS, UNIDE, AEDIS, GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR, CORPORACIÓN MONDRAGON, UECOE y REAS.

(****) Fuente: CERMI, AEDIS y REAS.

(*****) Fuente: UNIDE, Fundación ESPRÍU, Grupo CLADE, CEPES Navarra, Mondragón Corporación y REAS.

A través de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social, ha sido posible disponer de estadísticas oficiales sobre el número de entidades de economía social, como podemos ver en este gráfico.

En la siguiente imagen, obtenida también de CEPES, es posible ya disponer de datos sobre la contribución que la Economía Social tiene en la Economía Española y que ponen de manifiesto la enorme relevancia que está alcanzando este sector dentro de la economía a nivel español.



A partir de todos los datos expuestos, entraremos en el análisis de los factores más relevantes del entorno desde las diferentes perspectivas.

Desde el punto de vista del **Entorno político**, lo más importante es que a nivel europeo, desde hace ya décadas se viene impulsando desde las instituciones europeas el desarrollo de las empresas sociales y la economía social a través de los estados miembros.

El punto de inflexión tuvo lugar a partir del año 2011, cuando a través de la Comisión Europea se puso en marcha la estrategia social Business Initiative (SBI), que tenía como principal objetivo situar a las empresas sociales europeas en el mapa del debate y de las políticas públicas europeas.

Esta estrategia tenía como prioridad tres ejes fundamentales:

- La financiación
- La visibilidad; y
- Los marcos legales

Gracias a esta estrategia ha sido posible llevar a cabo el primer mapeo sobre la empresa social, que a su vez ha servido para que un grupo de expertos sobre emprendimiento social hayan creado un documento para medir el impacto de este sector, además de establecer una serie de recomendaciones para los estados, las autoridades locales y europeas, y para las mismas organizaciones que representan a las empresas sociales.

Por otra parte, también ha supuesto el lanzamiento de ayuda financiera (algo más de 90 millones de euros), además de la posibilidad de que en el año 2014 se celebrara el primer evento sobre empresa social promovido por la Comisión Europea que supuso una gran participación de diversos grupos de interés dentro del sector.

En la misma línea, pero centrándonos más en España, el entorno político ha sido bastante complejo. Parece que, en la actualidad, va mejorando, aun así, todavía seguimos padeciendo las consecuencias de la profunda crisis económica que estalló en el año 2008 (aspecto éste que se desarrollará más en profundidad en el apartado del entorno económico), y la crisis política que se ha manifestado a través de un largo período de enormes recortes de gasto público, de un notable descontento a nivel ciudadano con las instituciones tradicionales, de la cada vez más imparable situación de deterioro que sufre el planeta, y ante la que los gobiernos se muestran absolutamente incompetentes para encontrar soluciones.

Sin duda, una de las consecuencias más graves a la que los gobiernos no han sido capaces de dar respuesta, que sigue siendo uno de los problemas más acuciantes, es el gran número de personas que se han visto afectadas por esa crisis económica y política, que no han podido superar situaciones precarias a nivel social, a pesar de la mejora del contexto socioeconómico.

Cabe destacar que, a pesar de todo ello, sí que es cierto que el caso de España es uno de los ejemplos más admirados a nivel europeo por el grado de desarrollo de su economía social, a la que cada vez más se une la economía solidaria (Tercer Sector).

Por tanto, en relación al entorno político, tal como afirma Castells (Cairo-i-Cespedes, G.; Castells-Quintana, D. Dimensions of the current systemic crisis: Capitalism in short circuit? *Progress in Development Studies*. 2016, vol. 16, núm. 1, p. 1-23. doi: 10.1177/1464993415608067), nos encontramos ante una crisis de carácter sistémico, en la que se hacen insostenibles valores que hasta el momento han servido de guía al comportamiento humano. De ahí la importancia de que se haya reconocido a nivel institucional (desde los gobiernos, desde las administraciones...) la necesidad de impulsar a las empresas sociales (y en consecuencia la Economía social y solidaria) como una verdadera alternativa, en la que el modelo económico y social que promueven atiende a valores humanos y de sostenibilidad.

De este modo, se pone de manifiesto con la SBI (*Social Business Initiative*) a nivel europeo, y también a nivel español, con el establecimiento del primer marco normativo del sector, la enorme relevancia que se le concede al mismo.

En lo que se refiere al **Entorno económico**; podemos ver en la siguiente captura de pantalla extraída del diario Expansión, (<http://www.datosmacro.com/pib/espana>), que el PIB en España ha crecido notablemente, y de hecho es uno de los países que más está creciendo en el entorno europeo.

PIB ESPAÑA 2016

El PIB subió un 3,2% en España

El producto interior bruto de España en 2016 ha crecido un 3,2% respecto a 2015, tasa que es igual a la del año anterior.

En 2016 la cifra del PIB fue de 1.113.851M.€, con lo que España es la economía número 14 en el ranking de los 196 países de los que publicamos el PIB. El valor absoluto del PIB en España creció 38.212M.€ respecto a 2015.

El PIB Per cápita de España en 2016 fue de 24.000€, 800€ mayor que el de 2015, que fue de 23.200€. Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2006 cuando el PIB per cápita en España era de 22.700€.

Si ordenamos los países que publicamos en función de su PIB per cápita, España se encuentra en el puesto 33 de los 196 países de los que publicamos este dato.

En esta página puedes ver la evolución del PIB en España. Puedes ver el listado completo de los países de los que publicamos el PIB clicando en PIB y ver toda la información económica de España en Economía de España.

PIB España 2016: Evolución Trimestral				PIB Per Capita Trimestral 2016			
Fecha	PIB Trím. Mill.€	Crecimiento Trím. PIB (%)	Var. Anual	Fecha	PIB Trím Per Capita	Var. Trím.	Var. Anual
IV Trím 2016	282.790M.€	0,7%	3,0%	IV Trím 2016	6.086€	1,3%	3,6%
III Trím 2016	279.202M.€	0,7%	3,2%	III Trím 2016	6.008€	0,6%	3,7%
II Trím 2016	277.815M.€	0,8%	3,4%	II Trím 2016	5.979€	1,4%	4,0%
I Trím 2016	274.044M.€	0,8%	3,4%	I Trím 2016	5.900€	0,4%	3,7%
< PIB España 2015				< PIB España 2015			

Por otra parte, y centrándonos más en Cataluña, cabe destacar que el PIB subió un 3,3% en 2015 con respecto al año 2014. Según se recoge en el cuadro del siguiente enlace: <http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas>; Cataluña se convierte en la primera economía de España por volumen de PIB en relación con el resto de CC.AA. Aunque si analizamos la evolución del PIB per cápita, es decir, el volumen de riqueza de sus ciudadanos, pasa a ocupar el cuarto puesto en el ranking.

Por tanto, en base a todo lo expuesto se podría concluir que, aunque la economía española venía de una importante recesión, en la que se destruyó mucho empleo, vemos que el crecimiento se consolida. Por tanto, la tendencia es más que positiva, aunque el desempleo continúa siendo uno de los problemas más graves a los que se enfrenta nuestro país.

Una vez delimitado el entorno económico de una manera genérica, si nos centramos en el ámbito económico más cercano a la actividad que se pretende desplegar, tal como vemos en los cuadros anteriormente aportados sobre el sector de la asesoría y sobre la contribución de la Economía social a la economía española, respectivamente, cabe destacar lo siguiente:

- 1.- Este es un sector, el de la asesoría, que está creciendo.
- 2.- Las empresas de la economía social representan un 10% del PIB español, generan un 12,5% de empleo, y un 42,8% de la población está vinculada a este sector.
- 3.- Este tipo de empresas están presentes en todos los sectores económicos con empresas de todos los tamaños, y el sector servicios es el más destacado.
- 4.- Otro dato muy significativo, es que en el ámbito de la Economía Social se ha destruido un 6,5% de empleo menos que en el resto de empresas.

En tercer lugar, y en lo que se refiere a los factores que tienen que ver con el **Entorno social**; tal como se recoge en el Informe de la Fundación PwC: “Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis” (2012) <http://www.pwc.es/es/fundacion/assets/presente-futuro-3sector.pdf> cabe destacar que la crisis económica que se inició en 2008 ha supuesto un notable incremento en el volumen de demanda de necesidades sociales.

La pobreza y la exclusión social han aumentado en los últimos años, afectando en la actualidad a más del 25% de la población (según AROPE -At Risk of Poverty and/or Exclusion- el indicador internacionalmente aceptado que mide el riesgo de pobreza y exclusión a partir de tres indicadores: renta, privación material severa e intensidad de

trabajo). Por otra parte, el débil crecimiento económico no va a ser suficiente para poder contrarrestar esta tendencia.

Ante esta situación, que como vemos plantea un contexto bastante adverso (2013-2016), las entidades sociales van a tener que recurrir a nuevas vías de financiación, ya que la financiación pública se ha visto enormemente reducida en este período, y era el principal recurso del que dependían muchas de ellas para su subsistencia.

Esta circunstancia ha tenido como consecuencia que muchas organizaciones hayan tenido que reducir plantilla, servicios, salarios. A pesar de estar ante una situación difícil quizás, debemos plantearla más como un reto que como una adversidad, y, por tanto, que el sector apueste por cambios más profundos, cambios de calado desde diferentes puntos de vista.

Así, los cambios en las necesidades sociales requerirán de una mayor flexibilidad que permita una mejor adaptación a las mismas. Esta flexibilidad también será necesaria para adaptarse mejor a las demandas de los financiadores (como, por ejemplo, que las donaciones sean finalistas, que tengan mayor preferencia por la atención local, y que las actuaciones se centren más en la atención que en la sensibilización).

Será imprescindible, para paliar la caída de la financiación pública, recurrir a fuentes alternativas de financiación que permitan compensar esa caída. Y, sobre todo, incidir en el mantenimiento de la base social de las entidades.

Otro aspecto, también muy importante, será que las entidades sociales ante las nuevas exigencias de sus financiadores, y de su necesidad de consolidarse en el sector para asegurar su subsistencia, apuesten por la rendición de cuentas, que deberá tener su base en la medición del impacto y de los resultados.

Los retos citados, así como la relación con otras entidades, promoviendo el trabajo en red, las alianzas para incrementar la eficiencia y la competitividad, y la relación con la sociedad civil, para conseguir su colaboración, requerirán sin duda, de una mayor profesionalización del sector.

Y es aquí, donde la idea de negocio que proponemos puede tener recorrido, ya que cada vez más, según lo expuesto, las organizaciones de la Economía social y Solidaria van a tender a desarrollar su actividad con una mayor eficiencia, y por proyectos, para lo que seguramente requerirán de profesionales externos.

A continuación, en lo que se refiere a los factores del **Entorno tecnológico**; no cabe duda de que en el sector servicios es reconocida la enorme importancia de las TIC.

Cada vez más el software en la gestión de cualquier organización se hace del todo imprescindible.

Aunque cabe tener en cuenta, el bajo impacto o densidad de las webs de muchas empresas de la economía social a nivel español. En muchos casos, quizás se deba a la falta de una estrategia bien definida de promoción. En muchos casos se facilita información muy básica sobre la organización, pero la calidad de los contenidos es bastante baja.

En muchos casos, no existe una estrategia específica sobre un producto o servicio, y tampoco se recogen de manera explícita sus objetivos concretos. Por tanto, esta también puede ser una faceta importante en la que se puede asesorar a las

organizaciones como parte de su planificación estratégica, y presentándolo como un servicio más al que puedan optar.

Por otra parte, al tratarse de una empresa de asesoría en diferentes ámbitos, el entorno tecnológico es muy importante, ya que se deberá establecer contacto con organismos oficiales, con los que la relación, en la actualidad, se lleva a cabo de manera telemática (agencia tributaria, seguridad social, registros, etc.). Además, el hecho de que se trate de prestar servicios a través de una plataforma hace necesario el estudio de todos los productos que hay en el mercado, que son muchos y muy variados, y también, ¿por qué no? Cabe estudiar la posibilidad de optar por un producto más personalizado hecho a medida, según las necesidades.

En cuanto al **Entorno ambiental**; en lo que se refiere a nuestro sector, nuestra actividad no tendrá un gran impacto ambiental, lo cual no significa que en la esencia de este proyecto esté, por supuesto el uso responsable de los recursos y por supuesto el desarrollo sostenible de la actividad.

Como acciones específicas, en este sentido, y como empresa social, sería muy interesante adherirse a canales de compra mancomunada de consumibles y material de oficina de otras empresas de la Economía social y solidaria para contribuir a reducir las emisiones de CO₂, y apostar, por supuesto, por la adquisición de productos reciclables, como consumibles, papel, etc.

En lo que refiere a la elección de los espacios de trabajo, apostar por lugares que tengan establecido un protocolo de control de consumo energético y del agua, cuestiones indispensables para realizar una actividad lo más sostenible y respetuosa posible con el medio ambiente, y que contemple la evaluación de la actividad para que sea posible monitorizar nuestro impacto ambiental.

Por último, en lo que hace referencia al **Entorno legal**; en primer lugar, destacar que, al tratarse de una actividad desarrollada principalmente por profesionales del ámbito jurídico y económico, existe una regulación de estas profesiones (aunque también se contempla la incorporación de otros perfiles).

Por otra parte, al tratarse de una empresa que pretende desarrollar su actividad en el sector de la Economía social, ya nos hemos referido a la Ley española 5/2011 de 29 de marzo, de Economía Social, que establece el marco normativo. Aunque, cabe tener en cuenta otras normas, como las Leyes de transparencia aprobadas tanto a nivel estatal como autonómico (Ley 29/2013 y 29/2014 respectivamente), leyes que establecen el régimen jurídico y de funcionamiento de asociaciones y fundaciones.

En definitiva, el desarrollo de esta actividad de asesoría cuenta con un importante marco legal consolidado y muy bien definido, lo que puede contribuir a un desarrollo más eficiente de la actividad. Aunque eso sí, será necesario estar muy al día de todas las modificaciones y actualizaciones que se vayan produciendo.

4. ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

En cuanto a este apartado, tal como se expuso inicialmente en la validación de la idea de negocio, ya se establecía una primera identificación de los posibles grupos de interés que podían verse implicados en este proyecto.

En primer lugar, ya establecíamos que la actividad de esta empresa social estaría dirigida fundamentalmente a entidades sociales que presten atención a tres colectivos principalmente: al de pacientes, al de la mujer y a la infancia, es decir más relacionados con la Economía solidaria o Tercer Sector. Ya que tal como se recoge en el último “Anuari del Tercer Sector social a Catalunya”, las organizaciones que atienden a estos colectivos son las que tienen unos porcentajes más elevados de atención: 8%, 19% y 16%. Aunque también se contempla ofrecer esta prestación de servicios a otras organizaciones más encuadradas dentro de la Economía social.

Por tanto, esta sería una de las partes interesadas que podríamos identificar como clientes en potencia; no solo se trataría de las entidades que atienden a estos colectivos, que, en muchos casos, y según datos publicados en el citado Anuario, tienen como principales actividades hacia sus usuarios la información y la orientación, sino que se podrían prestar servicios más específicos y puntuales a las personas.

Por tanto, nuestra actividad no solo puede tener impacto en el funcionamiento más eficiente de las organizaciones, sino que también puede contribuir a la gestión de situaciones que afecten personalmente a las personas que atienden.

Además de desarrollar actividades no solo de asesoría o consultoría en aspectos jurídicos y económicos, tanto para entidades de la Economía solidaria como de la Economía social, sino también de otros tipos de servicios más específicos.

Para ello será muy importante, a partir de todos los datos que sea posible recabar, posteriormente, proceder al análisis de los mismos para poder ir detectando nuevas necesidades, y, sobre todo, generar innovación y actuar con la mayor flexibilidad y capacidad de adaptación en un sector, que como hemos visto está en constante evolución y debe ser capaz de adelantarse a los cambios.

En este sentido, también podría ser muy interesante establecer alianzas con otras empresas de asesoría y consultoría para colaborar en la prestación de servicios en los que tengan más especialización para así poder dar una atención más integral.

Aunque de un tiempo a esta parte, según los datos recabados en el análisis Pestel, la financiación pública se ha visto notablemente reducida, es imprescindible contar también con otro grupo de interés de considerable importancia, como es la Administración Pública, ya que puede ser muy interesante establecer convenios con ésta para que los usuarios finales, que en muchas ocasiones no disponen de recursos, puedan contar con recursos públicos a través de las administraciones. Por tanto, colaborar con las administraciones, sobre todo locales, puede tener una enorme influencia en el desarrollo de este proyecto.

Otro posible grupo de interés sería el integrado por los financiadores privados, desde la banca ética, que apuesta por apoyar proyectos que tengan impacto social y medioambiental, así como también, empresas, que integran en sus estrategias empresariales la RSC, y pueden convertirse en patrocinadores de servicios concretos que requieran determinadas entidades sociales (como laboratorios farmacéuticos, empresas de alimentación, o de cualquier otro sector económico). Sería muy importante, incidir, sobre todo, en aquellas empresas que apuesten por la atención a los colectivos ya citados.

Es imprescindible también tener muy en cuenta a instituciones como la Confederación de Cooperativas de Cataluña o la Confederación española de la Economía Social, así como la Taula del Tercer Sector en Cataluña, que son organizaciones directamente relacionadas con el sector en el que se pretende prestar servicios y que pueden ser,

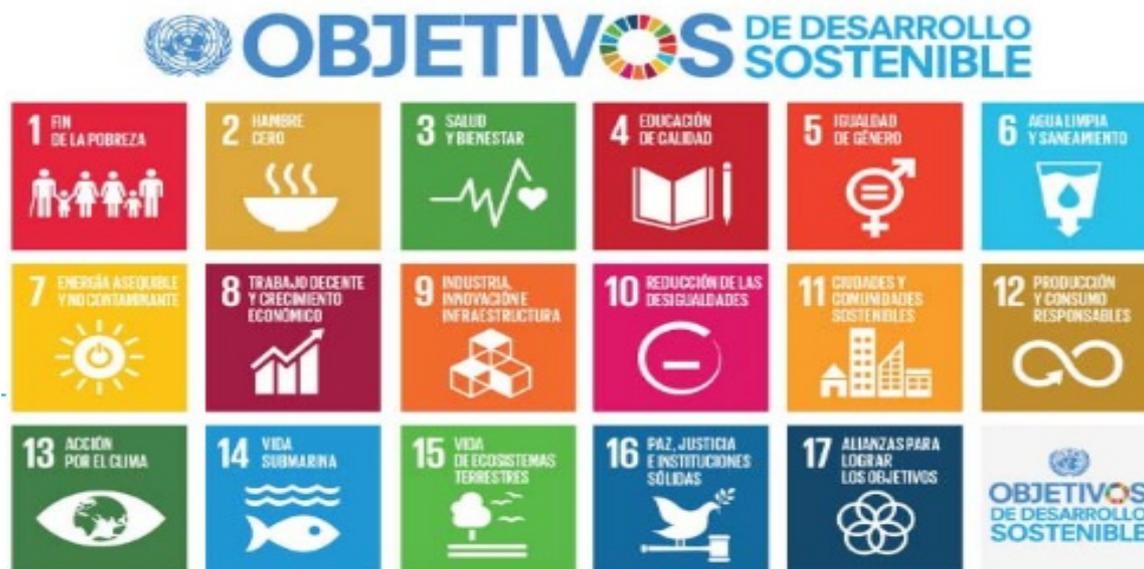


además, de una gran fuente de información, un grupo de presión importante y de incidencia política.

Por otra parte, también puede ser muy interesante contar con grupos de investigación pertenecientes a Universidades, que se basen en la etnografía como herramienta en la investigación cualitativa. Los resultados de este tipo de investigación podrían resultar muy útiles para nuestra empresa a la hora de prestar unos servicios cada vez más eficientes, pero, sobre todo, adaptados a las verdaderas necesidades de nuestros clientes potenciales. Por tanto, su influencia en este caso sería muy considerable.

Como conclusión final, por el tipo de organización del cual se trata, será indispensable poder implementar algún sistema que permita una monitorización, tanto en la identificación como en el diálogo con los grupos de interés, para poder disponer en todo momento, de una información fiable y lo más actualizada posible.

5. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE LAS PARTES INTERESADAS



El modelo de negocio propuesto se basará en la hoja de ruta establecida por la Comunidad Internacional (países miembros de la ONU), aprobada a finales del año 2015, prevista para los próximos 15 años, es decir hasta 2030. En esta se recogen los 17 ODS, que, a su vez, establecen 169 metas que tienen en cuenta aspectos sociales, ambientales y económicos.

Desde nuestra empresa podremos abordar esta contribución a los ODS desde dos enfoques fundamentalmente:

-Por una parte, la implementación de acciones que estén directamente vinculadas a la actividad de la empresa para que sea posible, sino eliminar del todo, sí reducir al máximo los impactos negativos y potenciar los positivos de cara a nuestros grupos de interés, que se serán principalmente:

- Entidades sociales que atienden a pacientes, a la infancia y a la mujer y otras empresas sociales
- Financiadores privados
- Administración pública
- Instituciones referentes en el sector de la Economía social
- Universidades: grupos de investigación

-Por otra parte, en relación a este último enfoque nos centraríamos en la oferta de servicios innovadores, en el sector de actividad de nuestra empresa, que ya no solo contribuyan al desarrollo de los ODS, sino que también permitan la generación de nuevas oportunidades de negocio.

En base a lo expuesto, y centrándonos más en nuestros grupos de interés, en primer lugar, en lo que se refiere a las entidades sociales y sus usuarios, que serían nuestro grupo prioritario, cabe destacar, que dado el aumento de personas en riesgo de pobreza y de exclusión social, estas entidades van a requerir de una mayor flexibilidad que les permita adaptarse mejor a las necesidades sociales. Por ello desde nuestra empresa podemos contribuir a que el funcionamiento de estas entidades se base en proyectos,

lo que permitirá dar respuestas más ágiles y reducir estructuras que ahora no están siendo tan eficientes. Desde este punto de vista, estaríamos planteando nuestra actividad en consonancia con varios de los objetivos de desarrollo sostenible:

- ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- ODS 2: Reducir la desigualdad en y entre los países.
- ODS 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

En cuanto a los financiadores privados y la Administración pública, pueden plantearnos como necesidades un cambio de modelo que dé más preferencia a las actuaciones de atención directa que a las actuaciones de sensibilización. Y que se incida más en la transparencia, la eficiencia y la medición de resultados, para que sea posible la financiación más eficiente también. Esta cuestión debe abordarse desde la perspectiva de los siguientes ODS:

- ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, así como el trabajo decente para todos.
- ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, empujar la industrialización inclusiva y sostenible, así como impulsar la innovación.

En lo que se refiere a las instituciones referentes en el sector, la expectativa fundamental sería conseguir dar mayor visibilidad al sector, y para ello se deberían poder atender necesidades como:

- Fomentar más y mejor la cultura de la rendición de cuentas y la publicación de resultados.
- Incorporar a profesionales con perfiles más dedicados a la comunicación.

A través de la relación con este cuarto grupo de interés, estaríamos avanzando hacia el ODS 16: Desarrollar sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitando el acceso a la justicia para todos y creando instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

Por último, en lo que se refiere a las Universidades, los grupos de investigación pueden ser un instrumento muy útil para dar respuesta a la necesidad de incrementar, en todo lo posible, los niveles de participación de la sociedad civil. En definitiva, para hacer posible que los conocimientos derivados de estudios y análisis de datos sobre el sector de actividad de esta empresa puedan, contribuir más y mejor a dar respuesta a las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, pero también a la comunidad. Y hacerlo integrando el conjunto de los objetivos de desarrollo sostenible; estableciendo el reparto de responsabilidades, comités de monitoreo, la identificación de indicadores del plan de acción, la sensibilización interna, las posibles colaboraciones externas.

En relación a los grupos de interés considerados como prioritarios y a los que ya se ha hecho referencia, con respecto a sus necesidades y expectativas sobre los procesos internos de la empresa, al gobierno corporativo y al sector en general, optaremos por un método de investigación cualitativo, centrándonos en las experiencias y percepciones personales, a través de entrevistas, encuestas, grupos focales, etc. Dada la limitación temporal, para recopilar estos datos recurriremos a fuentes secundarias no empíricas, como el “Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis” realizado por PwC (2012), y el Anuari del Tercer Sector en Catalunya publicado en 2013, fuentes a las que ha sido posible acceder a través de Internet, y a las que ha sido posible llegar a través de la búsqueda de las necesidades principales del sector de la Economía Social y Solidaria.

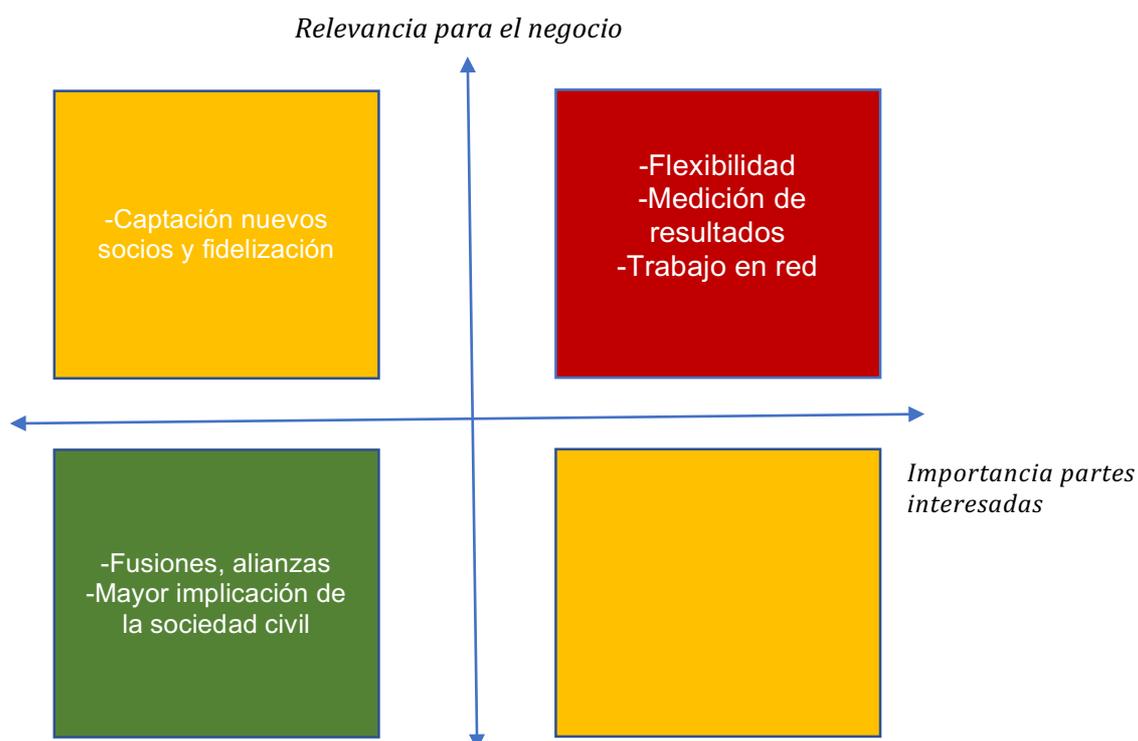
En base al citado Estudio de PwC, podríamos concluir que las principales necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, podrían ser:

- 1.- La creación de estructuras más flexibles que se adapten mejor a los cambios en la demanda.
- 2.- La captación de nuevos socios y fidelización, atrayendo también aportaciones corporativas y generando su propia financiación.
- 3.- La realización de una medición representativa y que suponga un seguimiento periódico.
- 4.- Identificación de entidades con las que poder trabajar en red y que pueden tener un impacto común.
- 5.- La capacidad de identificar fusiones o alianzas que contribuyan a aportar valor, como una mayor eficiencia, una mayor competitividad y el impacto en resultados.
- 6.- Conseguir una mayor implicación en sus organizaciones de la sociedad civil.

A partir de la identificación de expectativas y necesidades, podríamos obtener la siguiente Tabla de priorización de necesidades y expectativas.

Necesidades y expectativas	Relevancia para la empresa	Importancia para el Grupo de interés 1: Entidades sociales y emp. sociales	Importancia para el Grupo de interés 2: Financiadores privados y administración pca.	Importancia para el Grupo de interés 3: Instituciones del sector	Importancia para el Grupo de interés 4: Universidades	Promedio
Expectativa 1	9	9	9	8	7	8,25
Expectativa 2	8	8	5	6	6	6,25
Expectativa 3	7	8	5	9	6	7
Expectativa 4	8	8	5	8	7	7
Expectativa 5	5	5	5	5	5	5
Expectativa 6	6	8	4	3	9	6

Y a partir de aquí, la siguiente Matriz de relevancia e importancia.



6. MISION Y VISION

En lo que se refiere a nuestra **misión**, somos conscientes de que nos encontramos en un momento difícil para el ámbito de la Economía social y solidaria, en que va a ser fundamental adaptarse a los nuevos tiempos. Tradicionalmente, este sector se ha centrado en la acción diaria y en la atención de proximidad.

Por ello, nuestra misión es garantizar que las entidades que atienden a colectivos vulnerables reciben los servicios necesarios para asegurar que pueden ofrecer un servicio y atención de calidad, incidiendo especialmente en el asesoramiento en planificación estratégica a largo plazo; pero también en su funcionamiento diario, aportándoles los conocimientos y la especialización necesarios para la consecución de sus objetivos.

En definitiva, nuestra misión podría expresarse como sigue:

“Impulsar el desarrollo de la actividad de organizaciones sociales a través del profundo conocimiento del sector”.

Por otra parte, nuestra **visión** podría consistir en:

“Ser una empresa que responda a las necesidades sociales cambiantes y a los retos de transformación de las organizaciones de la Economía social y solidaria, para adaptarse mejor a los cambios y contribuir a una mayor profesionalización del sector.

Por último, en lo que a este apartado se refiere, los **valores** en los cuales se basará la gestión de esta empresa, serán principalmente:

-La transparencia y la honestidad; se trata de entidades que atienden a colectivos vulnerables, que basan su actividad en situar a las personas en el centro, y éste será nuestro principal objetivo: primero las personas.

-El fomento de la cooperación y la colaboración.

-La rigurosidad y la profesionalidad; poner el conocimiento al servicio de todas las necesidades de nuestros clientes para contribuir a una gestión más eficiente y sostenible.

7. GOBIERNO CORPORATIVO

7.1 Forma jurídica

En base al planteamiento de un proyecto que pretende ubicarse dentro de la Economía Social, que tiene como principal objetivo la prestación de servicios. Por tanto, en principio, no va a requerir de una estructura muy amplia. Podría considerarse que la forma jurídica más idónea, a partir del análisis de las diferentes posibilidades que existen, sería la de constituirse en Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral* (normativa por la cual se rige: Ley 44/2015 de sociedades Laborales y Participadas), ya que el capital social es propiedad de los trabajadores que en ella van a prestar sus servicios retribuidos de forma personal y directa.

Por tanto, la relación laboral va a ser por tiempo indefinido. En principio, estaría integrado por el mínimo de 2 socios, tal como se establece, aunque esta cuestión, podría

estudiarse, y según las necesidades, se podría contemplar la incorporación de más socios, pero quizás, en un momento posterior a su constitución. El capital mínimo a aportar será de 3.000 Euros.

Como su propia denominación indica la responsabilidad se limitará al capital aportado, y estará sujeta, a efectos de fiscalidad, al Impuesto de sociedades.

Las características más importantes de esta forma jurídica son fundamentalmente las siguientes:

1.- Para que se considere Laboral, se han de cumplir una serie de requisitos:

-El capital social, en su mayoría, será propiedad de los socios que presten sus servicios, de manera retribuida, en base a una relación laboral indefinida.

-Los socios no podrán poseer participaciones que representen más de la tercera parte del capital social, aunque se admiten algunas excepciones:

- Que inicialmente, la sociedad se constituya por dos socios trabajadores, que ostenten el 50% del capital y el derecho a voto, pero con la obligación de que, en 36 meses, la sociedad se adapte a los requerimientos legales establecidos.
- Se contemple la posibilidad de que alguno de los socios pueda ser una entidad pública, o una entidad no lucrativa, o de la economía social, cuya participación, en ningún caso, podrá ser superior al 50% del capital social.

-Las horas de trabajo anuales, de los trabajadores contratados por tiempo indefinido, que no sean socios, en ningún caso, podrán superar el 49% del total de horas/año trabajadas por el conjunto de los socios trabajadores.

2.- La denominación “Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral” o “Sociedad Limitada Laboral”, y sus correspondientes abreviaturas, deberán constar en toda la documentación que esta genere.

3.-Además de cumplir las obligaciones legales o estatutarias que se establezcan, este tipo de sociedades tienen la obligación de constituir una Reserva especial; consistente en el 10% del beneficio líquido de cada ejercicio, hasta que al menos se alcance una cifra que supere el doble del capital social. La finalidad de esta reserva es que se puedan compensar las pérdidas, si se da el caso, de que no existan otras reservas disponibles suficientes para este fin, y/o para la adquisición de sus propias participaciones sociales.

4.-Debe cumplirse con la obligación de llevar un Libro de inventarios y Cuentas Anuales, un Diario (registro diario de operaciones) y un Libro de actas en el que se dejará constancia de todos los acuerdos que se tomen en las Juntas Generales y Especiales y de los demás órganos colegiados.

5.-Deberá cumplirse, también, con la obligación de llevar un Libro de registro de socios, en el que constará la titularidad originaria y las posibles transmisiones de participaciones sociales, si estas se producen.

Para que el reconocimiento de su personalidad jurídica sea efectivo, será necesaria la inscripción en el Registro Mercantil, requiriéndose, en el momento de la misma, la aportación de la calificación “Laboral”, emitido por el Ministerio de Empleo y Seguridad

Social (o el correspondiente órgano competente de la Comunidad Autónoma), si queremos que así conste ya en la inscripción.

*(<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada%20Laboral&idoma=es-ES>)

7.2 Estructura organizativa

En cuanto a la estructura organizativa, al tratarse de un proyecto, inicialmente de pequeña dimensión, se optaría por una estructura organizativa básicamente horizontal. Ya que, en principio, se contemplan pocos niveles de dirección, y se caracterizaría más por un mejor control de la gestión.

De esta manera, lo que se pretende favorecer, por el tipo de empresa que pretendemos constituir es un mayor nivel de comunicación entre los empleados y la dirección, contribuyendo a una mayor eficiencia, ya que se primarían cuestiones fundamentales como un funcionamiento más democrático, haciendo posible adoptar soluciones más innovadoras y creativas de forma más inmediata, gracias a que existirá un mayor nivel de comunicación.

El organigrama sería muy sencillo:



7.3 Política de Recursos Humanos

A este nivel, las cuestiones que se definirán, serán principalmente, las relacionadas con la contratación, selección, motivación, formación, alianzas con otras organizaciones de la Economía Social y Solidaria (externalización), la seguridad y la prevención de riesgos laborales.

Respecto a la contratación, será imprescindible definir los puestos de trabajo y los perfiles más idóneos. En principio, los puestos que se crearían, inicialmente, serían los de los dos socios que exige la normativa, según la forma jurídica escogida. Contemplando la posibilidad de crear dos o tres puestos más, dependiendo del volumen de trabajo, incluso, si se estudia la posibilidad de incorporar a una entidad no lucrativa como socia especializada en el sector de la asesoría, nos permitiría disponer de personal, profesionales liberales en muchos casos, que puedan prestar servicios de manera puntual, y según las necesidades.

En cuanto a la Política de selección, la captación de candidatos se hará, principalmente, en el ámbito de la Economía social y solidaria, por tanto, se dará publicidad a los procesos de selección, principalmente en portales y otros medios estrechamente vinculados a este ámbito.

Una cuestión fundamental, y que es indispensable desarrollar, es establecer un plan de formación bien definido, ya que la actividad de nuestra empresa, requiere de una enorme especialización, que a la vez es muy cambiante, por lo que es muy necesario estar constantemente actualizando contenidos, para poder dar respuesta, de manera inmediata, a las necesidades que se les vayan planteando a nuestros clientes.

Por otra parte, será muy importante definir una política de motivación para los posibles trabajadores, que no solo contemple el aspecto económico, sino que también tenga en cuenta aspectos como la conciliación laboral, fomento de la participación en las decisiones de la empresa, etc.

Al tratarse de una empresa que pretende dar un servicio integral, podría ser interesante también contemplar un Plan de Externalización, en algunos casos por falta de especialización en un aspecto concreto, y en otros por el ahorro de costes, que por supuesto, revertirá también en el cliente. En este sentido, lo más prioritario sería establecer los criterios que deben cumplir las empresas u organizaciones con las que vamos a colaborar. Y sin duda, el requisito principal será que desarrollen su actividad dentro de la Economía social y solidaria, y que, por tanto, cumplan con los principios que le son inherentes.

Por último, no por ello menos importante, se desarrollará, de acuerdo a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, un plan que tenga como objetivo la protección y garantía de la seguridad y la salud de los trabajadores.

7.4 Política social y medioambiental

Estas se definirán teniendo muy en cuenta los principios y valores de las empresas de la Economía Social. Si nos basamos en los compromisos RSE.Coop, a nivel social y medioambiental, en nuestra empresa incidiremos en la democracia interna, se fomentará, por todos los medios posibles, la participación de todos los trabajadores en las decisiones de la empresa. El diálogo y la transparencia, son indispensables con los grupos de interés.

Uno de los principales propósitos de este proyecto es poder asegurar la estabilidad de la plantilla, con unas condiciones socio laborales dignas.

Con respecto a los clientes, un aspecto muy importante, y que requerirá de un proceso de monitorización es el grado de satisfacción.

Por otra parte, en lo que se refiere a la Política medioambiental; aunque nuestra actividad no tenga demasiado impacto en este sentido, sí que se establecerá un compromiso con la gestión energética y del agua lo más eficientes posibles en las instalaciones de la empresa.

En este sentido, también se contratará con proveedores que manifiesten este compromiso con el medioambiente, además de unirnos a canales de compra

mancomunada o en red con otras organizaciones de la Economía Social para reducir al máximo el impacto ambiental de nuestra actividad, por medio de acciones concretas como el reciclaje de papel y de consumibles de impresoras y fotocopiadoras, por ejemplo.

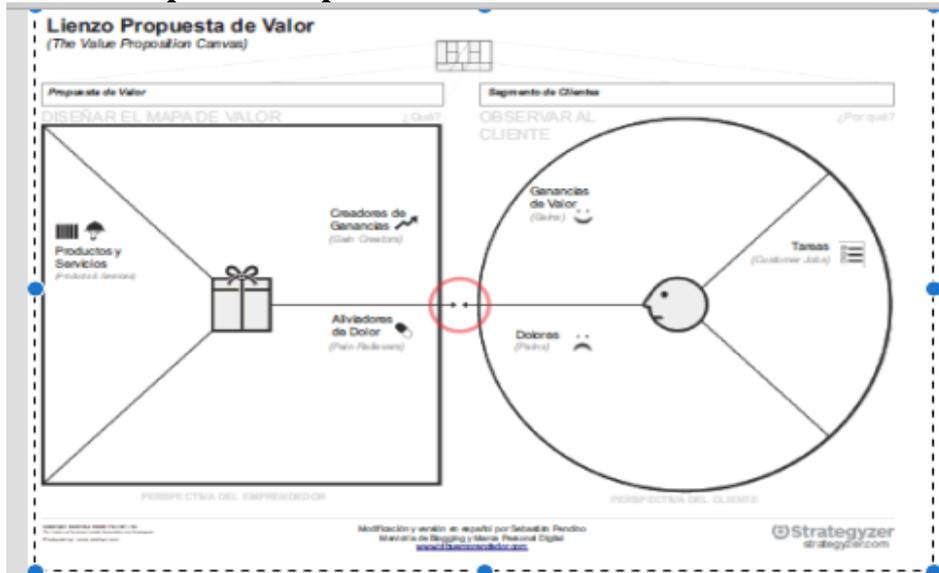
8. PROPUESTA DE VALOR Y PLAN DE MARKETING

El Business Model Canvas elaborado para este proyecto es el que se muestra en el lienzo que sigue a continuación:

<p>Partners Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Otras empresas de la economía social • Administración Pública • Empresas privadas • -Instituciones referentes en el sector: ✓ <u>Cepes</u> ✓ <u>Taula del Tercer Sector</u> ✓ <u>Xarxanet</u> • Universidades • Suministrador de la pasarela de pagos 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la web-plataforma de servicios <u>on line</u>-comunidad de conocimiento y formación • Plan de comunicación • Implementación del CRM 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento especializado del sector • Seguridad • Trámites <u>on-line</u> • Comunidad de conocimiento • Promoción del trabajo en red 	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialización en el sector • Trato rápido y eficaz • CRM para monitorizar el grado de satisfacción de los clientes • Plataforma <u>on line</u> 	<p>Segmentos de cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entidades sociales • Organizaciones de la economía social • Administración Pública • Empresas privadas • Universidades
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñador web • Programador web • Dominio • Hosting • CRM/BBDD • Pasarela de pago • Impuestos 	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional informático o empresa informática • Software • Plataforma <u>on line</u> 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web corporativa-plataforma • CRM • Atención telefónica • Atención personal 	
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñador web • Programador web • Dominio • Hosting • CRM/BBDD • Pasarela de pago • Impuestos 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuota anual por servicio integral • Cuotas puntuales • Subvenciones Administración Pública • Esponsorizaciones de Empresas Privadas y Universidades <p>*Formas de pago: <u>Paypal</u> Domiciliación bancaria</p>		

Como vemos en el Canvas, la Propuesta de Valor está en el centro, por tanto, sería la primera área sobre la que vamos a trabajar, y, en segundo lugar, desarrollaremos el segmento de mercado. Así en el siguiente apartado mostramos de manera más detallada cómo se han definido esos dos elementos del Business Model Canvas.

8.1 Descripción del producto o servicio



Para definir la propuesta de valor nos basaremos en el esquema del Lienzo de Propuesta de Valor o *The Value Proposition Canvas*. En primer lugar, lo primero que correspondería hacer, según esta herramienta sería **OBSERVAR AL CLIENTE**. Para ello será imprescindible:

1º. La recopilación de toda la información ya publicada sobre el sector, a través de diferentes acciones:

- Localización de toda la información que se encuentre disponible en Internet, desde artículos, informes sobre la situación del sector, webs de asociaciones y empresas del sector, a organismos oficiales.

- Revistas especializadas sobre el sector de la Economía social y solidaria

2º. La observación directa del mercado, para lo que sería muy útil:

- La recogida de datos sobre las necesidades del sector
- El análisis de los clientes de la competencia más directa

3º. Profundizar en el conocimiento del cliente objetivo y su comportamiento, desde las características demográficas, socioeconómicas, la opinión que pueda tener sobre los servicios que pretendemos ofrecer, el grado de conocimiento del mismo, ¿cuáles son sus motivaciones para decantarse por estos servicios?, etc. Para ello será muy útil recurrir a diversos instrumentos, como:

- Entrevistas en profundidad con algún experto del sector, o bien algún cliente potencial.
- Grupos de discusión: sería muy útil poder convocar entre 5-8 clientes potenciales a los que poder presentar nuestra idea de negocio para que hagan su valoración. Esto nos permitiría detectar las motivaciones y reacciones de los mismos.
- Encuestas: que nos permitirían la obtención de información fiable, ya que se podría realizar al menos a 30 clientes potenciales.

4º. Investigar y analizar la competencia: este aspecto se desarrolla de manera más extensa en el apartado análisis de mercado de este mismo plan de empresa.

Una vez establecido cómo observaríamos a nuestros clientes potenciales, desarrollaríamos los diferentes apartados del Lienzo de Propuesta de Valor, basándonos en el “Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis” realizado por PwC (2012). En cuanto al apartado “*Customer Jobs*”, tareas o actividades que desea realizar el cliente, podríamos identificar los problemas o retos más importantes a los que nuestros clientes deben hacer frente:

- 1.- Crear estructuras más flexibles que se adapten mejor a los cambios en la demanda.
- 2.- Captación de nuevos socios y fidelización, pero también atraer aportaciones corporativas y generar su propia financiación.
- 3.- Realizar una medición representativa y llevar a cabo un seguimiento periódico.
- 4.- Identificar entidades con las que poder trabajar en red y que pueden tener un impacto común.
- 5.- Ser capaces de identificar fusiones o alianzas que contribuyan a aportar valor, como una mayor eficiencia, una mayor competitividad y el impacto en resultados.
- 6.- Conseguir una mayor implicación en sus organizaciones de la sociedad civil.

En el apartado siguiente: “*Pains*”, identificaríamos los posibles obstáculos/dificultades a los que tienen que hacer frente nuestros clientes, y que pueden complicar el desarrollo de los retos anteriormente expuestos:

1. No tener capacidad de adaptar su estructura a los cambios, seguir teniendo un foco de atención y tipo de actividad fijos.
2. Alta dependencia de la financiación pública, no conseguir una mayor diversificación a este nivel.
3. Seguir funcionando de la manera tradicional, sin incorporar un modelo orientado a los resultados.
4. Mantener el funcionamiento independiente sin entablar contacto con organizaciones que tengan, quizás más peso, en el sector.
5. La fuerte atomización, y en consecuencia la ineficiencia.
6. No ser capaces de transmitir una imagen más positiva que permita conseguir una mayor participación o implicación de la ciudadanía.

A continuación, en el cuadrante: “*Gains*” que serían las ganancias de valor o beneficios que nuestros clientes podrían obtener recurriendo a nuestros servicios; podríamos referirnos a:

- 1.- Desarrollar su actividad de una manera más flexible y ágil para adaptarse y responder mejor a las necesidades sociales a las que pretenden dar respuesta.
- 2.- Ser más flexibles antes las demandas que les plantean sus financiadores, como, por ejemplo: que se dé más preferencia a la atención local que a la internacional, y que también primen más las actuaciones de atención que las de sensibilización.

- 3.- Acceder a nuevas fuentes de financiación porque se ha producido una enorme caída de la financiación pública, apostando por una mayor diversificación.
- 4.- Adaptar las estructuras de sus organizaciones al nuevo modelo de financiación que es más diversificado, y en el que tomará más peso la financiación privada de socios y de empresas.
- 5.- Ser más rigurosos con la transparencia, eficiencia y la medición de resultados.
- 6.- Alcanzar una mayor visibilidad y para ello uno de los pilares será la rendición de cuentas.
- 7.- Conseguir mayor visibilidad e incidencia política en relación a los colectivos a los que prestan asistencia.
- 8.- Tener las mejores opciones de negociación con sus proveedores.
- 9.- Que sus proyectos puedan ir creciendo en cuanto a su impacto en resultados.
- 10.- Capacidad de reducir al máximo los costes fijos de sus estructuras.
- 11.- Inversión en innovación.
- 12.- Racionalización eficiente del sector.
- 13.- Ser capaces de alcanzar más visibilidad, obteniendo una mayor participación de la sociedad civil, para ello también son importantes las campañas de donaciones en relación a los pequeños donantes.
- 14.- Ante la limitación de recursos económicos, pero también humanos, es indispensable promover al máximo la participación ciudadana, a través de la gestión eficiente del voluntariado formal/informal.

A partir de aquí, la siguiente fase sería la de **DISEÑO DEL MAPA DE VALOR**; y en el cuadrante "*Pain relievers*" (aliviadores de dolor) expondremos las características fundamentales de nuestra propuesta que servirán para paliar en todo lo posible las frustraciones de nuestros clientes:

-Ofrecer una gran especialización en el sector de la Economía social y solidaria, ya que, por el tipo de perfiles que se incorporarán a la empresa, se ofrecerán unos conocimientos técnicos solventes y con la garantía de actualización en todo momento, desde la planificación estratégica, al desarrollo diario de su actividad. Incidiendo, sobre todo, en la atención personalizada y adaptada a las características concretas de cada cliente.

-Contribuir a que nuestros clientes puedan disponer de unas estructuras más flexibles y que se adapten mejor al cambio, ya que, en todo momento, se le ofrecerá información actualizada desde el punto de vista de todos los aspectos que les pueden afectar en el desarrollo de su actividad, a nivel jurídico, económico-fiscal, etc.

-Ser el canal de comunicación y de intermediación entre las diferentes entidades sociales a las que se presten servicios, para unir esfuerzos y promover sinergias, fomentando la colaboración de entidades que persigan un impacto común, facilitando que puedan trabajar en red.

-Simplificar las tareas de nuestros clientes, facilitándoles el acceso a una plataforma para que la prestación y recepción de nuestros servicios pueda ser lo más rápida posible, a la vez que sostenible.

-Se les ofrecerá la posibilidad de un apoyo continuado, o puntual según las necesidades detectadas, tras un diagnóstico previo de la situación actual.

En la línea de lo expuesto anteriormente, en cuanto al siguiente cuadrante “*Gain creators*” (Creadores de valor), lo más importante es que con nuestros servicios podemos contribuir a que nuestros clientes puedan hacer frente, de una manera fácil, eficiente y sostenible, a los retos planteados de mayor flexibilidad y agilidad en la adaptación a las nuevas circunstancias actuales; al cambio de modelo de financiación, a su orientación a la medición de resultados, a la relación con otras entidades, a la mutualización y a sus relaciones con la sociedad civil.

En esta segunda fase, hay un tercer cuadrante: el de “*Products and Services*” (Productos y Servicios), en el que de manera general presentaríamos el siguiente listado de servicios, que por supuesto, pueden ir adaptándose a las necesidades concretas de cada cliente; que se centrarían principalmente en la asesoría, formación e información sobre:

-Gestión de organizaciones no lucrativas, desde su constitución a la planificación estratégica, análisis de posibles vías de financiación, a nivel público, privado, campañas de donación, etc.

-Auditorías de gestión de las asociaciones.

-Prestación de servicios de asesoría contable y laboral para nuestros clientes.

-Organización de eventos, estudios y publicaciones que contribuyan a los fines de las entidades sociales, sobre todo, en sus campañas de sensibilización, pero también que sirvan para comunicar mejor las actividades que llevan a cabo.

-Cursos de formación, conferencias, seminarios sobre la gestión de entidades y también sobre temas o aspectos legales, fiscales, o de cualquier otra índole que les pueda afectar o ser de utilidad.

-Oferta de un portal o plataforma para prestar servicio de consultas on-line, y que sea posible la realización de trámites.

-Proponer el trabajo en red y de colaboración de entidades que desarrollen actividades que tengan un impacto común.

-Promover patrocinios a empresas privadas, que contemplen en sus estrategias empresariales la RSC, y en base a ella, faciliten recursos económicos a muchos de los programas que las entidades sociales a las que prestemos nuestros servicios lleven a cabo.

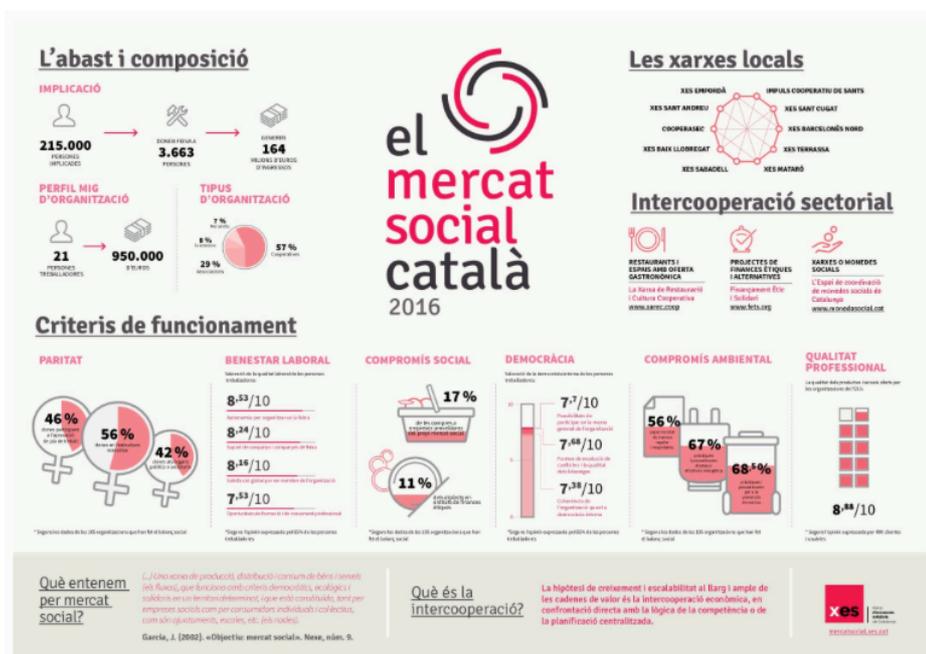
-Cualquier otro tipo de servicio que de manera puntual puedan requerir, dado que estamos en un sector muy cambiante y que requiere ir adaptándose a las nuevas necesidades sociales.

Por último, abordaríamos la tercera fase: **VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR**; una vez que pongamos en el mercado nuestros servicios, será muy importante evaluar cómo perciben nuestros clientes esos servicios, si los valoran positivamente, si

contribuyen a una mayor eficiencia, y, por tanto, los van a incorporar a sus organizaciones, tanto a nivel interno, como con respecto a los colectivos a los cuales prestan atención. De no ser así, será imprescindible tener capacidad de maniobra, para revisar la propuesta de valor y proponer una revisión que se adapte mejor a sus necesidades.

Para finalizar este apartado, cabe mencionar una herramienta muy útil, y que sin duda va a contribuir a comunicar mejor nuestro compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad, que es el Balance Social (<http://mercatsocial.xes.cat/ca/noticies/motivacions-balanc-social-seva-aplicacio-quatre-casos-destudi/>), que según la infografía que se adjunta, permite establecer un diagnóstico del funcionamiento de las organizaciones de la economía social en seis grandes ámbitos:

- 1.- Democracia
- 2.- Paridad
- 3.- Compromiso ambiental
- 4.- Compromiso social
- 5.- Calidad laboral
- 6.- Calidad profesional



A través del Balance Social, podrem disposar de dades para:

- Definir nuestros objetivos futuros.
- Para medir el grado de satisfacción de los clientes.
- Analizar e implementar medidas de mejora.
- Comunicar mejor el grado de implicación de nuestra empresa con los objetivos y valores de las entidades a las que prestamos nuestros servicios.
- Tener un mejor posicionamiento en el sector.
- Aportar los resultados del BS para poder optar a acreditaciones o certificaciones externas.

En definitiva, identificar aquellos indicadores relacionados con cada uno de los ámbitos antes mencionados para establecer cuál puede ser nuestro impacto a nivel económico,

social y ambiental. Este apartado se abordará de forma más detallada en el apartado Impacto Neto Total de este mismo trabajo.

8.2 Análisis de mercado

En base al trabajo de investigación: “El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis ([http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio_completo_el TSA S en 2015 impacto de la crisis.pdf](http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio_completo_el_TSA_S_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf)); ha sido posible obtener datos sobre las entidades del Tercer Sector de Acción Social que podrían ser nuestros potenciales clientes. Respecto a la distribución territorial de estas entidades, lo que más destaca es que se trata de un sector enormemente fragmentado o atomizado, en que abundan múltiples pequeñas y medianas organizaciones. Destaca también la acusada dispersión geográfica.

En el anuario del TSAS que se publicó en 2012 ya se recogía que existen una media de 555 entidades por provincia, 6 por cada municipio mayor de 500 habitantes y una entidad por cada 1600 habitantes.

Estos datos vuelven a confirmarse prácticamente en el anuario de 2015; la mayor parte de entidades, un 78,5% son de proximidad, es decir, actúan a nivel autonómico, provincial o local, siendo minoritarias las que actúan en el ámbito estatal o internacional.

Por otra parte, los campos de actuación en los que tienen más presencia este tipo de entidades son: la acción social, la integración-inserción y el socio-sanitario.

Estos datos serían más genéricos, pero son muy similares al Barómetro del Tercer Sector 2016 publicado por la “*Taula d’entitats* del Tercer Sector social de Catalunya”, que nos permite centrarnos mejor en el ámbito territorial en el cual nuestra empresa pretende desarrollar su actividad: provincia de Barcelona, aunque este estudio se basa en el “Mapa de entidades sociales de Cataluña”.

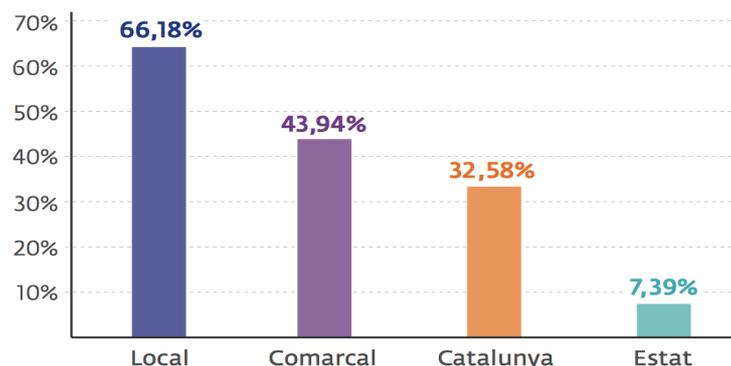
Como datos más relevantes hay que tener en cuenta que en el ámbito metropolitano se agrupan el 62,8% de las entidades, y dentro de éste, el mayor peso de entidades se centra en las comarcas del Barcelonés, un 35,7% de las entidades, concentrándose en la capital un 33,8% de todas las entidades de Cataluña.

Una cifra también importante, y que cabe tener muy en cuenta, es que 560.000 personas son socias de entidades del Tercer Sector Social. Y el número de socios ha aumentado progresivamente en los últimos tres años, de media tienen unos 146 socios por entidad.

Otro dato importante, es que el 85,31% de las entidades cuentan con personas donantes, y este número se ha mantenido estable también estos tres últimos años. Las entidades cuentan con unas 185 personas donantes.

El siguiente gráfico nos muestra el ámbito de actuación principal de las entidades sociales, que mayoritariamente es local (fuente: Barómetro del Tercer Sector 2016).

Gràfic 23. Distribució de les entitats segons l'àmbit d'actuació majoritari



Las entidades sociales prestan atención a un amplio abanico de colectivos, pero son más numerosas las entidades que prestan atención a la infancia, a las personas con discapacidad, a la gente mayor, a los jóvenes, a la pobreza y a la exclusión social.

Nuestra actividad pretende centrarse en entidades que atienden a tres colectivos fundamentalmente: la infancia, que como vemos es al que más entidades atienden (un 18,80%), las que atienden a pacientes (un 5,25%), y las que atienden a mujeres (2,31%).

Quizá podríamos incorporar entidades que atienden a personas con discapacidad, ya que también tienen una elevada presencia: 18,56%.

Así que, en base a estos datos, podríamos llegar a un número aproximado de unas 800 entidades sociales que atienden a estos colectivos en el Barcelonés.

Por otra parte, también se contempla la posibilidad de poder formalizar contratos con la Administración pública, dentro del medio-largo plazo, si se han conseguido consolidar resultados, que nos permita optar a concursos o licitaciones públicas para la prestación de servicios.

Además, de cómo se ha indicado anteriormente, y según los datos estatales facilitados por Cepes, en los últimos ocho años, se han creado 29.000 nuevas empresas en este sector. Por ello sería sumamente interesante trabajar en red con otras organizaciones de la Economía Social con las que podemos colaborar para prestar estos servicios, incluso, intercambiando o prestándoles directamente, también, nuestros servicios a este tipo de empresas.

En otro orden de cosas, y para delimitar todavía mejor nuestro mercado, se ha procedido al análisis algo más detallado de la competencia que podemos encontrar en nuestro ámbito concreto de la Economía Social y Solidaria desde organizaciones como la Fundación Hazloposible (<http://www.hazloposible.org/servicios-ong/>), a nivel estatal y Fundesplai, Fundació catalana de l'Esplai (<http://www.suport.org>) y Xarxanet (<http://xarxanet.org/juridic>; <http://xarxanet.org/economic>) red asociativa y de voluntariado impulsada por el Departamento de Trabajo, Asuntos Sociales y Familias de la Generalitat de Catalunya, en la que también estaría presente Fundesplai, además de otras entidades catalanas, que a nivel catalán, facilitan el asesoramiento a entidades del Tercer Sector en Cataluña.

Mientras que, en el ámbito de la consultoría, destacarían organizaciones o firmas empresariales de reconocido prestigio, que también estarían ofreciendo este tipo de servicios Pro bono a entidades del Tercer Sector, como Alumni Solidaria de Esade (www.esadealumnisolidario.org), PWC España, pero que tiene presencia a nivel mundial como red de firmas en servicios de auditorías, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones, a través de su Programa social Impulsa (<http://www.pwc.es/es/quienes-somos/rsc/accion-social.html>), mediante el cual colaboran con emprendedores sociales y ONG's en el impulso de la innovación social, poniendo al servicio de éstos, las habilidades y la experiencia de sus profesionales a través de programas de voluntariado corporativo.

Con respecto a la primera de las organizaciones mencionadas, la Fundación Hazlo posible, ofrece como principales proyectos:

- 1.- Intermediación en procesos de selección y gestión de voluntariado y profesionales que puedan requerir las ONG's.
- 2.- Asesoramiento a través de voluntariado corporativo de empresas, para resolver cuestiones concretas que puedan afectar a la gestión de la entidad.
- 3.- Ayuda legal, a través del programa Probono.net, para las ONG's que para ciertas gestiones requieran de apoyo legal y al que no siempre pueden acceder. Estos profesionales prestarán su servicio de manera gratuita.
- 4.- Este mismo programa Probono, lo ofrecerán en relación a otros ámbitos como la estrategia, marketing, comunicación, informática, etc., profesionales de todos esos ámbitos pondrán al servicio de las ONG's sus conocimientos de manera desinteresada y bajo la supervisión de la Fundación.
- 5.- Promoción del intercambio de conocimiento, a través de encuentros y foros, además de facilitar alianzas para que las empresas colaboren en la Red de empresas "Talento que Impacta" a través de distintos proyectos de Voluntariado Corporativo.

En cuanto a la Fundación Fundesplai-Suport Associatiu, que se solaparía bastante con los servicios que ofrece Xarxanet, nos centraremos, principalmente, en la primera. Así destacarían fundamentalmente, los servicios de gestión para entidades no lucrativas, centrados básicamente en cuatro ámbitos:

- 1.- Informática y nuevas tecnologías.
- 2.- Contabilidad y Fiscalidad de entidades no lucrativas.
- 3.- Derecho asociativo y de Fundaciones.
- 4.- Gestión de las Personas



Fuente: http://www.suport.org/index.php?option=com_content&task=view&id=155&Itemid=88&lang=spanish

Soporte a la gestión de entidades sin ánimo de lucro

Modalidad Soporte a la gestión

Las entidades socias que requieran un apoyo más cercano por parte de **expertos en gestión asociativa y de fundaciones**, pueden optar por las distintas modalidades de **Soporte a la gestión**.

Las modalidades de Soporte a la gestión incluyen:

Todas las ventajas de la modalidad básica "Herramientas y recursos".

Soporte y acompañamiento en **uno o varios ámbitos de la gestión de entidades sin ánimo de lucro**:

Informática y nuevas tecnologías.

Contabilidad y fiscalidad.

Gestión de las personas.

Derecho asociativo y de fundaciones.

Cuotas:

1. Cuota de un ámbito: 193,5€ al trimestre.

2. Cuota de dos ámbitos: 327,5€ al trimestre.

3. Cuota de tres ámbitos: 457,5€ al trimestre.

4. Cuota de cuatro ámbitos: 582,5€ al trimestre.

No se establece ninguna cuota de alta, aunque sí el compromiso de permanencia de un año.

Fuente: http://www.suport.org/index.php?option=com_content&task=view&id=410&Itemid=192&lang=spanish

En lo que se refiere a iniciativas como la de Esade: Alumni Solidario, esta sería algo más limitada en cuanto a los servicios que ofrece, se trataría de trabajos de consultoría Pro bono para fundaciones sin ánimo de lucro, que llevarían a cabo profesionales organizados en equipos y durante un período de 8 meses en temas legales y de negocio. Antiguos alumnos de Esade colaborarían así, como voluntarios. Por tanto, de manera desinteresada, ofreciendo sus conocimientos a las ONG's.

Cada año, se recogen los proyectos realizados por Alumni Solidario, explicando las ONG's con las que han colaborado y en qué ha consistido esa colaboración.

Por último, en cuanto se refiere a la última de las organizaciones analizadas: PwC España, sus servicios los ofrece como Fundación de PwC, a través de su Programa social, en el que colabora con emprendedores sociales, ONG's e instituciones para impulsar los valores de la innovación social y el compromiso con la sociedad. Para ello recurren al voluntariado corporativo, poniendo al servicio de la comunidad la experiencia y conocimiento de sus profesionales.

Por parte de esta institución, el servicio más destacado que ofrece y que tendría que ver con lo que nuestra empresa pretende ofrecer en nuestro sector, sería el de las auditorías. El resto está más relacionado con acciones de voluntariado corporativo de sus profesionales como: campañas de ayuda, apadrinamiento de proyectos sociales, etc.

En base a todo lo expuesto, podríamos concluir que la competencia es importante con respecto a la actividad que pretendemos desarrollar, tanto en el sector de la Economía Social y Solidaria, como a nivel de empresas privadas que ofrecen servicios Pro bono.

Pero también es cierto, que por ejemplo en el caso de Suport Associatiu, estamos hablando de una asociación sin ánimo de lucro, en la que hay que hacerse socio para poder beneficiarse de unos servicios como socios del Club de Suport, y en el que se accede a estos en una modalidad básica (178 euros anuales, con una cuota inicial de 25 euros). Con lo que, si se requieren otros servicios más específicos, el precio podría verse incrementado. Esto nos permitiría poder acceder a entidades o empresas más pequeñas que, quizás, no dispongan de los recursos necesarios para acceder a esta modalidad, ya que nuestra oferta sería algo más personalizada y adaptada a las necesidades, en muchos casos puntuales.

Por otra parte, los servicios Pro bono están muy bien, y pueden solucionar situaciones concretas para muchas de estas organizaciones. Sin duda, son una clara competencia, pero, quizás, este tipo de servicios podrían ir en detrimento de la inmediatez, que en muchos casos requieren estas entidades, cuyo funcionamiento, en muchos casos, se produce gracias a personas voluntarias que están al frente.

Para cerrar este apartado, se aporta también un ANÁLISIS DAFO, que nos servirá para tener una perspectiva más clara sobre la viabilidad comercial de nuestro proyecto.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Necesidad de adquirir un nombre, ser conocidos en el sector. -La captación de clientes que están en un sector en el que la financiación pública ha dejado de ser su principal recurso. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sector en el que existe una enorme competencia en el ámbito de la asesoría generalista que también prestan estos servicios a entidades sociales y a la economía social. -Oferta de muchas herramientas tecnológicas de fácil manejo que permite que las organizaciones puedan implementarlas ellas mismas.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Especialización y profesionalización en el ámbito del asociacionismo y las entidades sociales. -Evaluación constante de la satisfacción del cliente, a través de CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los retos actuales del sector implican un modelo más flexible y con mayor capacidad de adaptación a los cambios. -Cambio del modelo de financiación del sector. -Apuesta en el sector por la orientación a los resultados, por el trabajo en red. -Existencia de alianzas para incrementar la eficiencia. -Mayor implicación de la sociedad civil en este ámbito

8.3 Estrategia de segmentación y posicionamiento

En la línea de lo expuesto en el apartado anterior, nuestros segmentos de mercado, por tanto, serán principalmente:

- Entidades sociales que atiendan a tres colectivos fundamentalmente: infancia, pacientes, mujer. Contemplando la posibilidad de incorporar, más adelante, a entidades que atiendan a personas con discapacidad, que estén situadas en el ámbito territorial de la provincia de Barcelona, por tanto, en un entorno geográfico cercano.

- En el medio-largo plazo, se contempla la posibilidad de acceder a procesos de contratación pública con la Administración, principalmente ayuntamientos de ese mismo ámbito territorial.

- Empresas sociales que desarrollan su actividad en el ámbito de la Economía social (cooperativas, sociedades laborales, etc.).

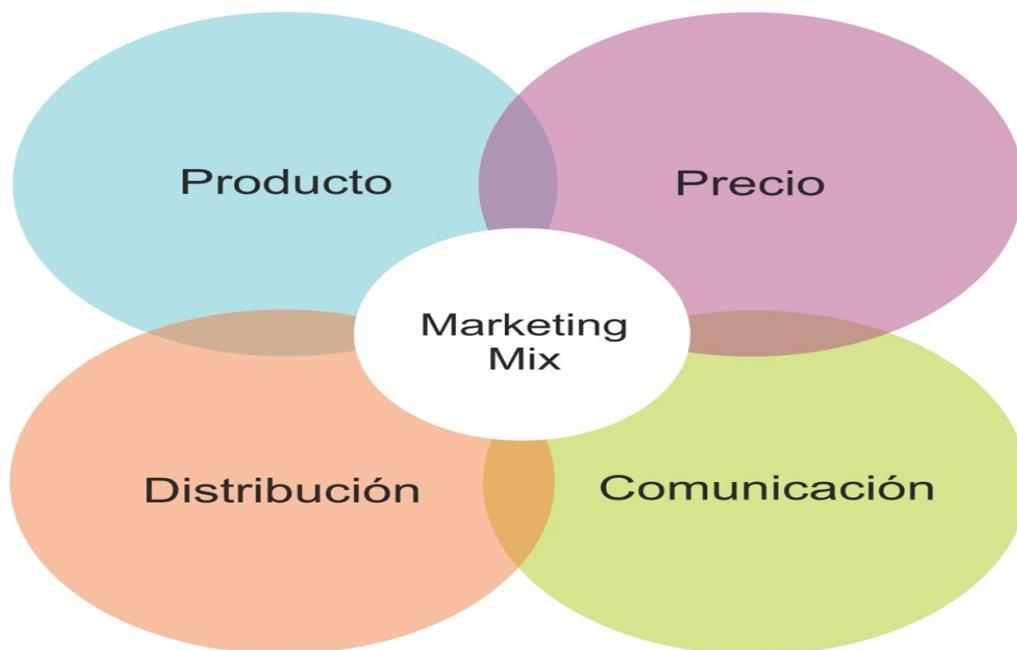
Por tanto, el ámbito de actuación de nuestra empresa abarcará entidades sociales y empresas sociales de la comarca del Barcelonés, que como ya hemos apuntado, en el caso del Tercer Sector, es donde se concentra el mayor número de entidades sociales a nivel de Cataluña.

Y en este sentido, apostaremos por una estrategia diferenciada, ya que pretendemos centrarnos en una oferta personalizada, que permita satisfacer las necesidades concretas de los segmentos seleccionados.

Por otra parte, en cuanto a la estrategia de posicionamiento; en base a los retos o necesidades que se les plantean a nuestros potenciales clientes, tal como se ha puesto de manifiesto en la propuesta de valor, incidiremos en el beneficio que pueden tener nuestros servicios para estas entidades o empresas, ya que ofrecemos un alto nivel de especialización en el sector, para poder dar respuesta a los principales retos que se les plantean.

8.4 Marketing Mix

En base al siguiente esquema del Marketing Mix:



www.RobertoEspinosa.es

En primer lugar, en relación a **producto**, una de las variables más destacadas. Ya hemos definido una serie de servicios que entendemos pueden ser los que más requieren nuestros potenciales clientes. Aun así, también planteamos nuestra capacidad de adaptación a las necesidades que se vayan planteando, y por tanto, contemplamos abordar estas situaciones de una manera más personalizada.

En este sentido, puede sernos muy útil una herramienta: el CRM (<https://www.sumacrm.com/soporte/customer-relationship-management>); que en el

ámbito del marketing, se define como una estrategia que se orienta a la satisfacción y fidelización del cliente, y nos permite una mejor gestión de la relación con nuestros clientes. En nuestro caso, quizá el más útil sería el CRM analítico, ya que nos permitiría tener un depósito de datos de nuestros clientes, con la finalidad de poder ir adaptando nuestros servicios a sus necesidades, y evaluar los resultados.

En cuanto al **precio**, debemos tener muy en cuenta que nuestra actividad se va a desarrollar en un ámbito en que los recursos son muy limitados, por ello se ofrecerán diversas posibilidades. En el caso de entidades que requieran de un servicio integral y constante, los precios se establecerán a modo de cuota mensual, y habiendo realizado un diagnóstico previo de la situación, para determinar las necesidades, y en base a ello establecer las cuotas. Para servicios más puntuales se fijarán unos precios que puedan ser asumidos por las entidades.

Con respecto a la tercera variable, la **distribución**. En este sentido, el proceso va a ser muy sencillo, ya que, aunque se dará prioridad al trato personal, en muchos casos, y por el tipo de actividad de nuestra empresa, las tecnologías van a ser una herramienta imprescindible en la prestación de nuestros servicios. A través de la implementación de una plataforma on line, nuestros clientes podrán acceder a los trámites que requieran, ver el estado en el que se encuentran, etc.

Por último, en cuanto a la **comunicación**; tal como hemos expuesto anteriormente, será imprescindible la implantación del CRM, además de una web corporativa en la que se recoja todo tipo de información relevante para nuestros clientes, desde los servicios que se prestan, hasta informaciones que puedan ser de su interés y que afecten al funcionamiento de sus entidades. Además de un servicio on line, que permita la resolución de dudas o problemas casi de manera inmediata.

También se publicará el balance social, además de la memoria de todas nuestras actividades. Es decir, como empresa de la Economía Social, nuestra misión y valores deben comunicarse, pero, sobre todo, deben ponerse de manifiesto en cómo desarrollamos nuestra actividad. Por ello, será imprescindible, en todo momento, tener datos que nos permitan evaluar el grado de satisfacción de nuestros clientes.

8.5 Previsión de ventas

Según se ha ido detallando a lo largo de este Plan de empresa, hemos de tener muy en cuenta que las entidades sociales tienen que afrontar un importante reto. El modelo público de financiación ha cambiado drásticamente a raíz de la grave crisis económica, por lo que los recursos económicos en muchas de ellas se van a ver enormemente resentidos. Es por ello que debemos contemplar el establecimiento de unos precios por los servicios que prestemos acordes con esta situación.

Antes de detallar los precios de los servicios, cabe tener en cuenta las siguientes cuestiones:

-Los servicios prestados, pueden ser estacionales, es decir, que se presten en un momento puntual del año, como la liquidación de determinados impuestos, pero también pueden consistir en servicios continuos de asesoramiento y gestiones diversas.

-Tal como hemos recogido, los servicios se pueden prestar personalmente en las instalaciones de las que disponga la empresa, pero también podríamos desplazarnos a las instalaciones del cliente.

-Deberemos tener en cuenta, también, a partir de un diagnóstico de la situación del cliente, que nos lo solicite, el volumen de trabajo que puede requerirnos.

Tomaremos como referencia los precios establecidos para servicios similares por otras empresas de asesoría de tipo generalista tal como se recoge en el siguiente cuadro comparativo de las mejores gestorías fiscales en Barcelona:

asesQriafiscal Inicio Provincias Quiénes somos ¿Quieres un presupuesto gratis?

Cuadro comparativo de las mejores gestorías fiscales de Barcelona

	SSEFH	Alfonsea	Alioth Asesores	Gestoría Barcelona	Diagonal Consul.	Ord. Contables
	€150 Desde	€180 Desde	€225 Desde	€165 Desde	€120 Desde	€400 Desde
Antigüedad	20 años	21 años	22 años	19 años	25 años	53 años
Nº trabajadores	1-10	1-10	1-10	1-10	1-10	1-10
Gestión integral	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Responsabilidad	Estándar	Estándar	Póliza 1,5 millones	Estándar	Estándar	Estándar
Jurídico	✗	✓	✓	✗	✓	✓
Contable	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Laboral	✓	✗	✓	✓	✓	✓
Recursos Humanos	✗	✗	✗	✗	✓	✓
Internacional	✓	✓	✗	✓	✗	✓
Asesor exclusivo	✓	✗	✓	✓	✓	✓
Precio autónomos	100 €	120 €	80 €	60 €	50 €	150 €

Y de manera más específica, recurriremos a los datos publicados por Suport Associatiu-Fundesplai, que como ya se ha expuesto anteriormente, es una entidad sin ánimo de lucro enfocada al fortalecimiento del Tercer Sector, especializada en los diversos ámbitos de la gestión de entidades no lucrativas.

Suport Associatiu

Qui som

Club de Suport

Què és el Club?

Modalitat bàsica

Support a la gestió

Àrea informàtica

Àrea comptabilitat

Àrea persones

Àrea jurídica

Inscripció

Els nostres serveis

Formació

Programes

Recursos

Projectes

Notícies

Estem a: [Inici](#) > [Suport a la gestió](#)

Suport a la gestió d'entitats sense afany de lucre

Modalitat Suport a la gestió

Aquelles entitats sòcies que necessiten un recolzament més propi per part d'experts en gestió associativa i de fundacions, en un o diversos àmbits, poden optar per alguna de les modalitats de **Suport a la gestió**.

Les modalitats de Suport a la gestió inclouen:

- Tots els avantatges de la modalitat bàsica "Eines i recursos".
- Suport i acompanyament en **un o diversos àmbits de la gestió d'entitats sense ànim de lucre:**
 - Informàtica i noves tecnologies.
 - Comptabilitat i fiscalitat.
 - Gestió de les persones.
 - Dret associatiu i de fundacions.

Quotes:

- Quota d'un àmbit: 193,5€ al trimestre.
- Quota de dos àmbits: 327,5€ al trimestre.
- Quota de tres àmbits: 457,5€ al trimestre.
- Quota de quatre àmbits: 582,5€ al trimestre.

No s'estableix cap quota d'alta però sí el compromís de permanència d'un any.

Sol·liciteu més informació:

- [Formulari de contacte](#)
- [Consulta les nostres dades de contacte](#)

A partir de aquí, en la siguiente tabla se recogen los precios que podrían servir de referencia para nuestra empresa:

SERVICIOS	CUOTA MENSUAL
Asesoramiento integral: jurídico, fiscal-contable	90,00 euros
Constitución de ONL	800,00 euros
Asesoramiento entidades pequeñas	60,00 euros
Planificación financiera:	
Elaboración Plan financiero	600,00 euros
Elaboración Plan Estratégico	700,00 euros
Búsqueda financiación (1% del capital financiado)	250,00 euros
Presentación de Impuestos de sociedades y cuentas anuales	300,00 euros
Asesoramiento laboral	12,00 euros/Trabajador/Mes

Para poder desarrollar posteriormente el plan económico financiero, partiremos básicamente de los precios establecidos en la siguiente tabla

SERVICIOS	CUOTA MENSUAL	TOTAL AÑO	Nº CLIENTES
Asesoramiento entidades con obligaciones contables*	90,00 euros	1.080,00 euros	60
Asesoramiento entidades exentas de obligaciones contables (Ver enlace)	50,00 euros	600,00 euros	40
Otros (subvenciones, informes, cursos, seminarios, etc.)	200,00 euros	2.400,00 euros	10

9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Con respecto a este apartado, y como ya exponíamos en la Política de Recursos Humanos, la planificación de personal se establecerá de acuerdo a un organigrama muy sencillo, con una estructura horizontal, por el tipo de actividad que tendrá nuestra empresa.

Así, inicialmente, se establecerán tres áreas: jurídica, económica-fiscal e informática, existiendo dos responsables, uno del área jurídica, otro del área económico-fiscal, y compartiendo éstos responsabilidad en relación a otras áreas o departamentos de la empresa, como informática, personal. Respecto a las cuales, según las necesidades, se valorará la posibilidad de, bien, contratar puntualmente servicios, o bien, y según el volumen de trabajo, se estudiará la posibilidad de incorporar dicho perfil en plantilla.

Los puestos necesarios, pueden definirse de la siguiente manera:

-Como responsable del área jurídica: abogado con amplios conocimientos y experiencia en el ámbito del asociacionismo, de la responsabilidad social y sostenibilidad, que se dedicará a jornada completa a la actividad, dando asesoramiento sobre temas concretos de constitución y gestión de las entidades, apoyo a los asociados o usuarios de las entidades, cuestiones de contratación laboral, etc.

-Como responsable del área económico-fiscal: economista, o graduado/licenciado en ADE, con gran conocimiento de la normativa contable y gestión de impuestos de las entidades sociales, especialista en Economía social, y probada experiencia en captación de recursos para proyectos, el desarrollo y justificación de los mismos.

-En el área de informática; será indispensable contar con una empresa, preferentemente de la Economía Social que nos asesore en la implementación de una plataforma que nos permita prestar nuestros servicios on-line. Para ello será fundamental incorporar este perfil, sino inicialmente, sí, con el tiempo. Porque seguro que las necesidades de mantenimiento, actualización y seguridad serán indispensables para prestar unos servicios eficientes y sostenibles.

-Se apostará también por la incorporación de perfiles, según las necesidades concretas que nos puedan plantear nuestros clientes, para proyectos concretos, como impartición de seminarios, conferencias, sobre temas actuales que incidan más en la sensibilización social.

Como estamos hablando de una empresa de reducido tamaño, y que estará constituida inicialmente por dos socios; éstos compartirán la responsabilidad de la dirección y gestión en el área comercial. Así, en la siguiente tabla, se detallan los puestos de trabajo que se crearán:

Puestos de trabajo	Tipo de Contrato
Técnico Asesoramiento Jurídico	Jornada Completa
Técnico Asesoramiento Contable y Fiscal	Jornada Completa
Técnico Informática	Contrato externo

De acuerdo a la normativa de la Seguridad Social, al tratarse de Licenciados o Graduados, el Grupo al que pertenecerán será el Grupo 1 ([Grupos cotización](#)); de acuerdo a esto, y si nos regimos por el Convenio de despachos y oficinas de Cataluña vigente ([enlace al Convenio](#)), el sueldo será el que se indica a continuación:



Grupo profesional	Salario Anual (euros)	Salario Mensual (14 pagas/euros)
Grupo 1	23.843,38 euros	1.703,10 euros

Teniendo en cuenta que las horas establecidas de trabajo al año, según Convenio son 1772 horas, respetando el descanso mínimo semanal, 48 horas consecutivas.

Anualmente se incorporará el incremento salarial negociado en el Convenio Colectivo.

10. PLAN DE OPERACIONES (PRODUCCIÓN Y/O LOGÍSTICA)

En relación a este apartado, al tratarse de una empresa de prestación de servicios, incidiremos principalmente en los siguientes aspectos:

1. En qué consistirán los servicios que se presten
2. La ubicación de la empresa, desde donde se prestarán los servicios, teniendo en cuenta elementos como:
 - Proximidad con los potenciales clientes.
 - Comunicaciones de la zona.
3. Procedimientos y controles de calidad
4. Equipamientos
5. Tecnología (equipamiento ofimático, programas informáticos, conexión a Internet, centralitas...CRM).
6. Necesidades de mantenimiento y de asistencia técnica, estableciendo una política preventiva de averías en caso de que el sistema de prestación de servicios a través de nuestra plataforma, pudiera verse afectado.
7. Política de aprovisionamiento; la selección de nuestros proveedores se hará de acuerdo a los principios fundamentales de la Economía social.

1.- En principio, como ya se ha recogido anteriormente, esta empresa se va a centrar en el asesoramiento a entidades sociales y empresas sociales. La gama de servicios que puede abarcar es amplia; desde la constitución de una entidad o empresa a la gestión contable y fiscal.

Los servicios pueden desglosarse de la siguiente manera:

- Asesoramiento y gestión contable:
 - Contabilidad oficial de acuerdo al PGC de aplicación
 - Elaboración de libros oficiales y Cuentas Anuales
 - Auditoría de Cuentas
 - Legalización y depósito de las Cuentas Anuales en el Registro correspondiente
 - Facturación
 - Asesoramiento contable integral
- Asesoramiento jurídico y gestión fiscal:
 - Constitución entidad
 - Modificación estatutos
 - Asesoramiento jurídico integral
 - Asesoramiento fiscal integral
- Asesoramiento y gestión laboral:

- Preparación de contratos de trabajo
- Altas, bajas y variaciones SS
- Prórrogas y modificaciones de contratos
- Elaboración de nóminas
- Elaboración de seguros sociales y presentación a la SS
- Elaboración y presentación de declaraciones y liquidaciones trimestrales y anuales
- Elaboración de certificados y retenciones

➤ Otros servicios:

- Informe sobre indicadores de transparencia y buen gobierno de la entidad
- Informes para instituciones o empresas
- Talleres de sensibilización para entidades, instituciones públicas o privadas
- Cursos, seminarios, conferencias sobre aspectos legales, fiscales

Para la prestación de estos servicios, habrá una persona referente para el cliente. Esta será, quién en todo momento, gestione esta relación. Como ya se indicó con anterioridad, inicialmente, serán dos los profesionales implicados; uno con formación jurídica y otro formado en Económicas/Ade.

Según las demandas de nuestros clientes, se contempla la posibilidad de contar con empresas o profesionales externos, también del sector de la Economía Social y Solidaria, para poder atender todas las necesidades de nuestros potenciales clientes.

2.- En cuanto a la ubicación de la empresa, inicialmente, por el tipo de actividad, y por cómo se quieren prestar estos servicios, se contempla la posibilidad de alquilar despacho en espacio de coworking ([Coworking eco-friendly](http://www.apocapocbcn.com), como ejemplo: <http://www.apocapocbcn.com>), para atender a los potenciales clientes, que esté ubicado en la zona del Barcelonés, bien comunicado, y si puede ser de titularidad municipal, ya que las condiciones pueden ser más asequibles. Aunque primará nuestro desplazamiento a la sede de los mismos. Para la prestación del servicio, la intención es que estos puedan prestarse a través de nuestra plataforma, sin requerir la presencia física cada vez. Solo en casos puntuales, y para cuestiones concretas, y que requieran de un estudio más personalizado, se producirán estos desplazamientos.

3.- Se implementará un CRM; herramienta de gestión de la relación con los clientes, para poder gestionar las relaciones con estos; se apostará por un sistema que tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Que se adapte a nuestras necesidades, siendo fácil y sencillo de manejar.
- Que sea adaptable; posibilidad de acceder a nuestro sistema de información de manera rápida y desde cualquier lugar.
- Que sea intuitivo, lo que permitirá una mayor fluidez en nuestro trabajo.
- Que facilite la información interna; permitiendo que todos los datos, movimientos y actividades queden debidamente registradas.

4.- El equipamiento, en este caso, será el mínimo indispensable. El espacio de trabajo puede ser el ya mencionado de coworking. En este ya estará incorporado el mobiliario, las impresoras, fotocopadoras, etc. Habría que hacer una inversión en material de oficina, papelería (hojas, sobres, carpetas, con el logo de la empresa).

5.- En cuanto a la tecnología cabe destacar que es uno de los elementos que tienen más relevancia en los procesos de nuestra empresa, van a ser indispensables:

-Los programas de gestión, como herramientas fundamentales para la gestión de nuestra empresa.

-La implementación del CRM y de la plataforma a través de la cual los clientes podrán solicitar los trámites, y hacer un seguimiento del estado de los mismos.

A esta plataforma será posible acceder a través de la misma página web de la empresa. Es decir, habrá una parte donde se recogerá toda la información corporativa de la empresa, pero también los servicios que se prestan, etc.

Otro apartado que se contempla incorporar es el de un gestor de contenidos que permita mantener actualizada la información que pueda ser relevante para nuestros clientes, nuevas regulaciones, o modificaciones, por ejemplo.

Centrándonos ya más en la plataforma, la misma web dispondrá de una parte privada, que permitirá a los clientes acceder con su propia clave, para poder hacer las consultas que necesiten, solicitar los trámites, y tener constancia, en todo momento, de la situación de sus gestiones y de su organización.

6.- En relación al anterior apartado, va a ser muy importante, contar con el soporte constante de una empresa o persona experta en informática que supervise el funcionamiento de estas herramientas, para que no fallen, y prevenir posibles problemas (automatización de copias de seguridad, grabaciones en soportes externos, instalación de software antivirus en el servidor de red, etc.), pero además, que incorpore todas las medidas de seguridad que sean necesarias para que podamos dar la mejor atención y servicio a nuestros clientes.

7.- Por último, en cuanto a nuestra Política de aprovisionamiento; el objetivo fundamental será contar con proveedores que ofrezcan buenos precios y calidad, pero que también incorporen a su actividad los principios de la Economía Social.

11. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

1.- PLAN DE INVERSIONES INICIALES	
CONCEPTO	COSTE/EUROS
ACTIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	14.000,00 euros
Inmovilizado Intangible	
Aplicaciones informáticas (software)	4.000,00 euros
Inmovilizado material	
Equipos informáticos	1.200,00 euros
Inversiones financieras a largo plazo	
Imposiciones a largo plazo	8.800,00 euros
ACTIVO CORRIENTE	5.000,00 euros
Existencias	
Material de oficina	500,00 euros
Disponible	
Banco	3.000,00 euros
IVA Soportado (elementos inversión)	1.500,00 euros
TOTAL	19.000,00 euros

2.- PLAN DE FINANCIACIÓN	
CONCEPTO	IMPORTE/EUROS
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
PATRIMONIO NETO	
Capital social (según escrituras)	3.000,00 euros
Recursos propios	16.000,00 euros
PASIVO NO CORRIENTE	
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos y otros conceptos	0,00 euros
PASIVO CORRIENTE	
Deudas a corto plazo entidades crédito	0,00 euros
Otros	0,00 euros
TOTAL FINANCIACIÓN	19.000,00 euros

3.- CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Asesoramiento entidades con obligaciones contables	64.800,00 €	68.040,00 €	71.442,00 €
Asesoramiento entidades exentas de obligaciones contables	24.000,00 €	25.200,00 €	26.460,00 €
Otros (subvenciones, informes, cursos, seminarios, etc.)	24.000,00 €	25.200,00 €	26.460,00 €
Total prestación de servicio	112.800,00 €	118.440,00 €	124.362,00 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Gastos de personal			
Sueldos y salarios	47.686,80 €	49.117,40 €	50.590,92 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Amortizaciones de immobilizado	1.620,00 €	1.960,00 €	340,00 €
Otros gastos de explotación			
Publicidad y promoción	2.000,00 €	1.000,00 €	500,00 €
Tributos (cotizaciones, tasas)	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Suministros (agua, luz, teléfono, gasolina)	1.800,00 €	1.890,00 €	1.984,50 €
Alquiler espacio coworking	3.600,00 €	3.780,00 €	3.969,00 €
Reparaciones y conservación	2.000,00 €	2.100,00 €	2.200,00 €
Comunicaciones	1.500,00 €	1.200,00 €	900,00 €
Gastos de constitución (notarias, registros)	600,00 €	- €	- €
Total Gastos	72.906,80 €	73.147,40 €	72.584,42 €
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	112.800,00 €	118.440,00 €	124.362,00 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	72.906,80 €	73.147,40 €	72.584,42 €
BAII/ RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	39.893,20 €	45.292,60 €	51.777,58 €
INGRESOS FINANCIEROS	264,00 €	264,00 €	264,00 €
GASTO FINANCIERO			
RESULTADO FINANCIERO	264,00 €	264,00 €	264,00 €
BAI	40.157,20 €	45.556,60 €	52.041,58 €
IS (25%)	10.039,30 €	11.389,15 €	13.010,40 €
BENEFICIO NETO	30.117,90 €	34.167,45 €	39.031,19 €
		(Resultado del ejercicio de 2018)	(Resultado del ejercicio de 2019)

4.- PREVISIÓN DE TESORERÍA PARA EL PRIMER AÑO					
CONCEPTO	1ER. TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3ER. TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	TOTAL
COBROS					
VENTAS	28.200,00 €	28.200,00 €	28.200,00 €	28.200,00 €	112.800,00 €
APORTACIONES DE SOCIOS	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	16.000,00 €
TOTAL COBROS	32.200,00 €	32.200,00 €	32.200,00 €	32.200,00 €	128.800,00 €
PAGOS					
RETRIBUCION PROPIA	11.921,70 €	11.921,70 €	11.921,70 €	11.921,70 €	47.686,80 €
SEGUROS AUTÓNOMOS	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	12.000,00 €
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	2.000,00 €
TRIBUTOS	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	100,00 €
SUMINISTROS	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	1.800,00 €
ALQUILER ESPACIO COWORKING	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	3.600,00 €
REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	2.000,00 €
COMUNICACIÓN	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	1.500,00 €
GASTOS DE CONSTITUCION	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	600,00 €
TOTAL PAGOS	17.821,70 €	17.821,70 €	17.821,70 €	17.821,70 €	71.286,80 €
FLUJO NETO DE CAJA	14.378,30 €	14.378,30 €	14.378,30 €	14.378,30 €	57.513,20 €

En este apartado se presentan cuatro tablas, que recogen en primer lugar:

- 1.- El Plan de Inversiones iniciales
- 2.- El Plan de Financiación
- 3.- La Cuenta de Pérdidas y Ganancias; y
- 4.- La Previsión de Tesorería para el primer año

En principio, una cuestión fundamental es que para la financiación total del proyecto se cuenta con fondos propios, por lo que, en un principio, no será necesario recurrir a financiación externa. Más adelante, y según vaya desarrollándose el proyecto, si fuera necesaria, tal como se expuso en su momento, se estudiaría la posibilidad de recurrir a Tríodos bank.

En base a la Tarificación de servicios establecida:

SERVICIOS	CUOTA MENSUAL	TOTAL AÑO	Nº CLIENTES
Asesoramiento entidades con obligaciones contables*	90,00 euros	1.080,00 euros	60
Asesoramiento entidades exentas de obligaciones contables (Ver enlace)	50,00 euros	600,00 euros	40
Otros (subvenciones, informes, cursos, seminarios, etc.)	200,00 euros	2.400,00 euros	10

En la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, se recoge la previsión de ventas anuales, es decir, los ingresos por área de negocio. Se ha estimado que el incremento anual de las ventas podrá ser de un 5% aproximadamente. Al igual que también se detallan los costes de explotación.

En cuanto a la rentabilidad del proyecto, para determinar si la inversión sería viable, hemos recurrido al VAN = Valor actual neto.

En base a los datos:

Total Prestación de servicios	112.800,00 €	118.440,00 €	124.362,00 €
Total Gastos	72.906,80 €	73.147,40 €	72.584,42 €
FLUJO NETO DE CAJA	39.893,20 €	45.292,60 €	51.777,58 €

Si aplicamos la fórmula del VAN, partiendo de la base que el desembolso inicial es de 19.000 euros y de que el Van debe ser mayor que >0 para que la inversión sea rentable. En este caso, el VAN = 109.807,70

$$\text{VAN} = -D_0 + \frac{C_1 - P_1}{(1+i)^n}$$

$$\text{VAN} = -19.000 + 39893,20 / (1,03) + 45292,60 / (1,03)^2 + 51777,58 / (1,03)^3 = 0$$

Podemos concluir que la inversión sería rentable.

Si recurriéramos al PAY-BACK, podríamos concluir lo siguiente:

D0	F1	F2	F3
19.000,00 €	39.893,20 €	45.292,60 €	51.777,58 €

La inversión inicial se recuperaría, en 174,8 días, si partimos de que la inversión inicial era de 19.000 euros, y en el primer ejercicio, el flujo de caja neto es de 39.893,20 euros.

12. IMPACTO NETO TOTAL

Como ya se ha venido apuntando a lo largo de este plan de empresa, recurriremos al Balance Social de XES, para establecer el impacto de nuestro proyecto, que es una herramienta de rendición de cuentas y de medida del impacto social, ambiental y de buen gobierno.

Permite evaluar de manera sistemática, objetiva y periódica seis ámbitos concretos de una empresa o entidad social, a lo largo de un ejercicio. Los resultados obtenidos en cada uno de esos ámbitos sirven a las organizaciones para la mejora interna, pero también permiten la disposición de datos agregados que se consideran estándares éticos de la Economía Solidaria y el Mercado Social, en base a los cuales se elabora un informe público en el que se analiza, a nivel macroeconómico, el estado de la Economía social y solidaria en relación con la economía tradicional.

Inicialmente, y dadas las dimensiones de nuestro proyecto, para llevar a cabo el Balance Social de nuestra empresa recurriríamos al Manual elaborado por la Comisión de Balance Social básico de la XES (*Xarxa d'Economia Solidària*) que se centraría en 19 indicadores, para que, en el momento en que iniciemos nuestra actividad, podamos empezar a ir registrando la información necesaria para ir respondiendo a los diferentes bloques: <http://mercatsocial.xes.cat/ca/la-teva-organitzacio-al-mercat-social/indicadors-comuns/>

Esta modalidad de BSb nos va a servir, en una primera etapa, para entrar a formar parte del Mercado Social Catalán, apareciendo en el catálogo de esta página. En el medio plazo, aportar información sobre estos indicadores será obligatorio para que nuestra empresa pueda convertirse en socia de la XES, y también en expositor de la Feria de Economía Solidaria de Cataluña.

En definitiva, vendría a suponer el mínimo compromiso que se nos pediría para ser parte de la Economía Social y Solidaria.

Para ello, no solo recopilaremos esa información, sino que la registraremos específicamente para poder realizar el BS (www.ensenyaelcor.org). Para ello nos registraríamos en la aplicación informática y tendríamos acceso al cuestionario en línea.

Iremos completando los datos que nos soliciten, en base a los documentos de referencia que nos indican en cada bloque. Una vez validados los indicadores, se nos generará un informe de manera automática con todos esos indicadores calculados.

Según el Manual de elaboración del Balance Social básico, recabaríamos información de los diferentes bloques:

1.- **Datos generales de la organización:** entre otros, las personas que integran la empresa, según la forma jurídica, los perfiles profesionales y laborales. El número de socios, desde personas físicas a otras organizaciones socias. Número de personas trabajadoras y socias.

2.- **Datos económicos** de la organización: en este se recopilarían datos como el total de horas trabajadas remuneradas de la organización durante el último ejercicio económico, el importe total anual de gastos, de adquisiciones de bienes y servicios, el importe anual total de ingresos y el de venta de servicios. También se dejará constancia de los importes totales de subvenciones concedidas a la organización, y la media anual de recursos económicos depositados en entidades financieras (Tríodos Bank).

3.- En cuanto a la información relativa a los indicadores que miden el grado de **Calidad democrática**, se recogerán datos como: número de personas que participaron en la aprobación del Plan de Gestión y el presupuesto anual y si son públicos los salarios y otras remuneraciones para las personas trabajadoras, si se incorporaran.

4.- En relación a los indicadores de **Igualdad**; en nuestro caso, más que el grado de igualdad de las personas que trabajan en la organización, como de momento seremos dos socios, incorporaremos datos en relación a nuestros proveedores y otras organizaciones de la Economía Social y Solidaria con las que colaboremos. Aquí constarán datos como: el número de personas que ocupan cargos de responsabilidad, la retribución más alta, la más baja.

5.- A nivel **Medio ambiental**, se tendrán en cuenta algunas variables para poder medir el impacto ambiental de la organización: diseñaremos un Plan de acción o sistema de gestión ambiental, estableciendo prácticas de ahorro y eficiencia energética, de la misma manera haremos con el consumo de agua. Apostaremos por un espacio de coworking que contrate el servicio eléctrico con proveedores que generen energía de fuentes 100% renovables. También recurriremos a la utilización de papel reciclado y/o que disponga de la certificación de explotación forestal sostenible (FSC).

6.- En lo que se refiere a los indicadores que miden el **Compromiso Social**; daremos cuenta de la media anual de recursos económicos que consten como depositados en entidades de banca ética, el importe anual total de adquisiciones de bienes y servicios a proveedores que también desarrollen su actividad dentro de la economía social y solidaria. Apostaremos por la intercooperación con otras organizaciones de nuestro mismo sector, para poder ofrecer servicios mancomunados y colaborar con organizaciones que ofrecen servicios muy similares a los nuestros. Por último, recurriremos mayoritariamente a un software libre en nuestra empresa; desde sistemas operativos, a programario de oficina, de administración y contabilidad.

7.- Por último, en cuanto a los indicadores que miden la **Calidad laboral**, se recogerán datos sobre el grado de bienestar de las personas que trabajan en la empresa, recogiendo las horas anuales que se destinaran a la formación, además de las medidas de conciliación con la vida personal.

En definitiva, destacar, que el recurso al BSb nos va a permitir, además de entrar de manera directa en el Mercado Social, ir monitorizando nuestro impacto social, económico y ambiental, y poder ir detectando aspectos de mejora. Pero a la vez, podemos seguir avanzando hacia el desarrollo del BS que consta de 60 indicadores y que tiene equivalencia con la última versión de las guías GRI y que demostraría nuestro mayor compromiso con los valores de la Economía Social y Solidaria, otorgándonos un mayor valor añadido.

13. PLAN DE CONTINGENCIAS

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Necesidad de adquirir un nombre, ser conocidos en el sector. -La captación de clientes que están un sector en el que la financiación pública ha dejado de ser su principal recurso. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sector en el que existe una enorme competencia en el ámbito de la asesoría generalista que también prestan estos servicios a entidades sociales y a la economía social. -Oferta de muchas herramientas tecnológicas de fácil manejo que permite que las organizaciones puedan implementarlas ellas mismas.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Especialización y profesionalización en el ámbito del asociacionismo y las entidades sociales. -Evaluación constante de la satisfacción del cliente, a través de CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los retos actuales del sector implican un modelo más flexible y con mayor capacidad de adaptación a los cambios. -Cambio del modelo de financiación del sector. -Apuesta en el sector por la orientación a los resultados, por el trabajo en red. -Existencia de alianzas para incrementar la eficiencia. Mayor implicación de la sociedad civil en este ámbito.

En base a la matriz DAFO, podemos determinar que uno de los principales riesgos a los que se puede enfrentar nuestro proyecto es que se trata de un sector en el cual el modelo de financiación actual ha cambiado considerablemente.

Antes, sobre todo, de la grave crisis económica, las entidades sociales basaban su financiación básicamente en recursos públicos y esto ha dejado de ser así. Por tanto, un riesgo importante, es encontrarnos ante un sector con recursos económicos limitados.

Para paliar esta situación, será imprescindible una monitorización constante de la relación con nuestros clientes o potenciales clientes, para adaptarnos lo mejor posible a sus necesidades. Para ello será muy importante, tener capacidad de maniobra para captar nuevos clientes. Es decir, quizá tengamos que prestar más servicios puntuales, a más clientes, y no apostar tanto por el asesoramiento integral, ya que muchas de estas organizaciones tienen en su plantilla personas que gestionan muchos de los aspectos que nuestro proyecto propone.

Por tanto, tal como se ha expuesto en el plan de empresa, el CRM va a ser muy importante, y una herramienta imprescindible para ir testando en todo momento el grado de satisfacción de nuestros clientes, pero, sobre todo, nos tiene que servir para responder mejor.



Otra posibilidad sería, plantearnos el acceso a entidades que atiendan a otros colectivos, como por ejemplo el de la discapacidad, ya que estas organizaciones son de las más numerosas en la zona que hemos delimitado (Barcelonés).

A su vez, otra cuestión fundamental y que debemos tener muy presente, es que estamos hablando de la prestación de servicios on line, lo que nos va a permitir que estos servicios sean más eficientes y sostenibles para nuestros potenciales clientes. Como se trata de un proyecto que va a basar su actividad en las tecnologías de la información, deberemos prever el riesgo de que estas puedan fallar. Por este motivo, debemos tener previstas estas contingencias y elaborar un plan de actuación para que a nuestros clientes les afecte lo menos posible, si esta situación se produjera.

Es imprescindible la inversión en una herramienta tecnológica que asegure unos servicios de calidad, fiables y seguros, y para ello la mejor opción sería apostar por una adaptada a nuestras necesidades. Además de que estaremos gestionando información sensible, y, por tanto, es necesario, tener medidas de seguridad muy sólidas (copias de seguridad, antivirus...etc.), que aseguren en todo momento el mejor servicio a nuestros clientes. En este sentido, según se desarrolle nuestra empresa, sería necesario plantearse la incorporación inmediata de una empresa o profesional informático en plantilla.

CONCLUSIONES

La elaboración de este plan de empresa ha supuesto todo un reto. Sobre todo, ha sido la mejor manera de poner en orden muchos de los conocimientos alcanzados en el máster de RSC, que, sin lugar a dudas, han sido muchos.

Como ocurre en muchos casos, esta ha sido una gran oportunidad, pero también ha supuesto, en algunos momentos, una enorme dificultad. Como ocurre siempre que se pretende llevar la teoría a la práctica, ya que es aquí donde encontramos las dificultades, y donde debemos poner en marcha, ya no solo aquello que hemos aprendido, sino también, ¿por qué no decirlo?, nuestra creatividad.

Este trabajo me ha permitido poder recabar información, y obtener un conocimiento más sólido y fidedigno de un sector que siempre me ha interesado y que considero indispensable en cualquier sociedad avanzada, el de la Economía Social y Solidaria.

El análisis de fuentes de confianza me ha servido para reafirmar mi posicionamiento personal y profesional. Desde siempre he considerado que las empresas tienen una labor muy importante en la economía, y su impacto no solo debe ceñirse a esa parte estrictamente económica, sino que deben apostar por ir más allá, y que su actividad tenga también impactos positivos a nivel social, ambiental, y de buen gobierno.

El acceso a estudios e informes sobre el impacto que la Economía Social y Solidaria tienen en el PIB de nuestro país, también a nivel de nuestra Comunidad Autónoma, me ha servido para concluir que, sin duda, este es un sector que cada vez más se va a consolidar, y por el que, incluso, desde las instituciones europeas se viene apostando desde hace décadas.

En otra orden de cosas, considero que ha sido todo un descubrimiento el acceso a recursos o herramientas, que permiten llevar a cabo, por ejemplo, el modelo de negocio, como el *Business Model Canvas*, que en una sola plantilla permite recoger todos los aspectos relevantes e importantes para definir un modelo de negocio.

El *Pathway for Sustainable Business*, ha sido también un instrumento muy útil para poder analizar y garantizar que mi propuesta puede ser perfectamente compatible con la responsabilidad social y la sostenibilidad.

Por último, me gustaría referirme también al Balance Social de la *Xarxa d'economia solidària* que, sin duda, es un instrumento perfecto, para poder tener en todo momento un diagnóstico de mi empresa, y de qué aspectos pueden ser mejorados. Pero principalmente, lo que es más importante, tener la puerta de entrada al mundo de la Economía Social.

En definitiva, el desarrollo de este plan de empresa, me ha permitido explorar y conocer mejor un sector que me parece apasionante, y que desde la grave crisis económica de 2008 ha tenido que reinventarse y abordar nuevos retos. El análisis de esos nuevos retos, me ha permitido llegar a la conclusión de que este proyecto podría tener su lugar dentro de este escenario, y que, aunque la competencia puede ser importante, también supone la posibilidad de colaborar y de trabajar en red con organizaciones similares, en la que los servicios pueden ser complementarios, y contribuir entre todos, a la prestación de unos servicios más eficientes y sostenibles en total coherencia con los principios que inspiran la Economía Social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anuario del Tercer Sector Social de Catalunya. (n.d.). Retrieved March 20, 2017, from <http://anuaritercersectorsocial.cat/es/>, https://issuu.com/55215/docs/201401_ots_anuari_2013/10?ff=true&e=9391857/6273630

Buxaderas Rierola, A. Guía del trabajo final de máster

Castro Núñez, Rosa B.; Santero Sánchez, Rosa; Martínez Martín, Ma. Isabel; Guilló Rodríguez, N. (2013). Impacto socioeconómico de las empresas de Economía Social en España. Una valoración cuantitativa de sus efectos sobre la cohesión social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (79). Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/174/17429940002/>

CEEI Galicia, S. (BIC G., PROMOVE CONSULTORÍA, S., COORDINACIÓN Roberto Vieites Rodríguez CEEI Galicia, S., EDITA CEEI Galicia, S., Maquetación, D. Y., & khartum SI LA EDICIÓN CEEI Galicia, P. DE. (2009). Gestoría -Asesoría. Santiago de Compostela. Retrieved from http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/PlansdeNegocio/32_xestoria_Asesoria_cas.pdf

Comisión del Balance Social de la Xarxa d'Economia Solidària. (2016). Manual per a l'elaboració del Balanç Social. Retrieved from http://mercatsocial.xes.cat/wp-content/uploads/sites/2/2016/04/Manual-us-questionari-BSXES-2015_29042016.pdf

Cormani, A. (n.d.). Modelos de negocios sociales: SOCIAL LEAN CANVAS | Alex Cormani. Retrieved March 20, 2017, from <http://alexcormani.com/2016/03/social-lean-canvas/>

Cugueró Escofet, N. (2012). Planes de empresa para empresas sociales. Retrieved March 18, 2017, from http://materials.cv.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00180769/html5/modul_2.html

Gasteiz, V. (2011). ¿POR QUÉ CREAR UNA SOCIEDAD LABORAL? Retrieved from <http://www.vitoriagasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/20/45/42045.pdf>

Huerta Molina, A. (2015). Economía social, cooperativismo y responsabilidad social corporativa. Oberta UOC Publishing, S.L

Monzón, J.L; Chaves, R. (2012). *La Economía Social en la Unión Europea*, 126. Bruselas. Retrieved from <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-es-c.pdf>

Monzón Campos, J.L; Herrero Montagud, M. (2017). EMPRESAS SOCIALES, EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y ECONOMÍA SOCIAL. *Revista Española del Tercer Sector*. 2017 n° 35 MADRID (PP. 19-44). Retrieved from: https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/tsector_35_1.pdf

Nogales Muriel, R. (2017). LA EMPRESA SOCIAL EN EUROPA Y ESPAÑA: EVOLUCIÓN, RELEVANCIA Y DESAFÍOS. *Revista Española del Tercer Sector*. 2017 n° 35 MADRID (PP. 117-140). Retrieved from: https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/tsector_35_1.pdf



Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. (T. Clark, Ed.). [http://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)90159-9](http://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)90159-9)

Silos, J.; Ruiz, P.; Granda, G.; Herrero, A.; Montero, N.; Andrés, B.; Berruga, B.; Moreno, J.; Parodi, J.; Trujillo, R.; Sercovich, T. (2015). Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España: Ciudadano consciente, empresas sostenibles. *Informe Forética*, 32 y ss. Retrieved from http://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf

Ruiz Villafranca, R., Ramírez del Río, Delgado Torres, B., & Gómez González, E. (2015). El tercer sector de acción social en 2015: Impacto de la crisis. Masa Creativa, S.L. Retrieved from [http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio_completo_el TSA S en 2015 impacto de la crisis.pdf](http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio_completo_el_TSA_S_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf)