

NUEVAS TENDENCIAS EN LA CREACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS SOCIALES: CASOS DE ESTUDIO

Coordinadores: E. Oliveras, R. Bastida y M. Mas-Machuca

SaóPrat: reconstruyendo el futuro

Autores

Esther Hormiga

Profesora del Departamento de Empresa
Universitat de Barcelona

Lizbeth Arroyo

Investigadora en Emprendimiento
Universitat de Barcelona

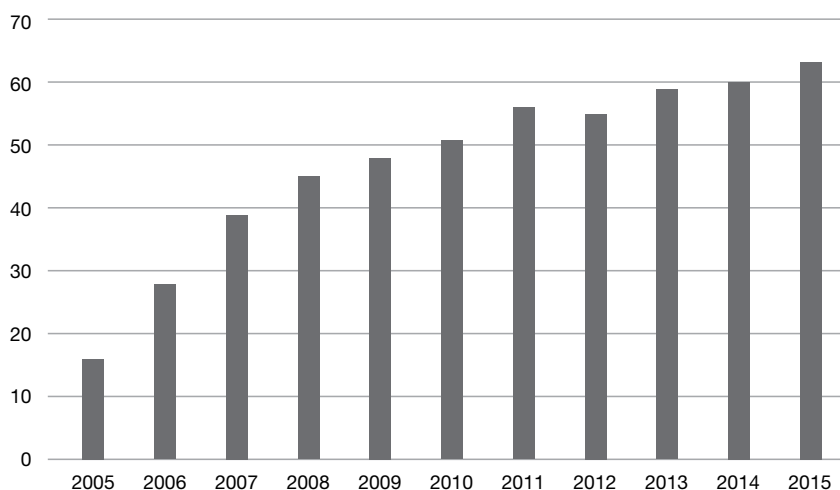
Jaume Valls i Pasola

Profesor del Departamento de Empresa
Universitat de Barcelona



Introducción

En el año 2004 tres asociaciones religiosas -Teresianas, Maristas y Concepcionistas- se reúnen ante la necesidad de dar una respuesta a los niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad del barrio de Sant Cosme y Sant Jordi-Ribera Baixa, en el Prat de Llobregat. El objetivo principal de este encuentro era proponer acciones para que los jóvenes recuperaran la motivación y fueran capaces de desarrollar sus competencias y capacidades. Así nace la asociación SaóPrat, una entidad socioeducativa sin ánimo de lucro creada para acompañar a niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad y de exclusión social. Se pusieron en marcha distintos proyectos formativos y de orientación laboral pero la junta directiva, con su directora Cata González al frente, sabía que se podía hacer mucho más. Era fundamental dar un paso más, los jóvenes necesitaban la oportunidad de poner en práctica las competencias que estaban adquiriendo y entrar en el mercado laboral. Tres años después de haber creado la asociación, su junta directiva funda la empresa de inserción SaóPrat SL., cuyo objetivo principal era que generara oportunidades laborales en el sector de la construcción, específicamente en el ámbito de las reformas.



Fuente: FEICAT, 2017

Figura 1. Número de empresas de inserción inscritas en el registro (2015)

En España, las empresas de inserción nacen como instrumento para luchar contra la pobreza y la exclusión social. Son proyectos empresariales que buscan el equilibrio entre el objetivo empresarial de la rentabilidad económica y el impacto social que se produce a través de la inserción laboral de los beneficiarios. Estas empresas deben seguir ciertos requisitos como, por ejemplo, mantener un porcentaje mínimo de trabajadores que se encuentren en proceso de inserción –entre el 30% y el 60%- o aplicar, al menos, el 80% de los resultados obtenidos en cada ejercicio económico a la mejora o ampliación de las estructuras productivas y de inserción (Confederación Empresarial Española de la Economía Social, 2017).

La evolución del número de empresas de inserción inscritas en Cataluña hasta el año 2015 fue creciente, tal y como se observa en la Figura 1, pasando de 16 a 63 en un período de diez años.

En Cataluña actualmente existe un total de 58 empresas de inserción, de las cuales más del 30% se concentra en el Barcelonès, comarca catalana más poblada con diferencia –2.232.000 habitantes-. El Baix Llobregat es la comarca donde se encuentra SaóPrat; tiene una población de 809.00 personas y hay cinco empresas registradas. Las otras cuatro empresas localizadas en la comarca se dedican a las siguientes actividades:

- Recibaix: gestión de residuos y servicios medioambientales.
- Solidança: gestión de residuos medioambientales y comercio de productos de segunda mano.
- Cuina Justa: gestión de cocinas externas y comedores.
- Brins d'Oportunitats: servicios de limpieza, transportes y mudanzas.

Tal y como muestra la Tabla 1, la actividad a la que se dedican un mayor número de empresas en Cataluña es la relacionada con espacios verdes –16 empresas-. De este modo, casi un 30% presta servicios como el cuidado de parques y jardines, cultivo agrario ecológico o servicios forestales. La siguiente actividad con mayor representatividad es el comercio al detalle, por lo que una de cada cuatro empresas vende productos reciclados y de segunda mano. En tercer lugar se encuentran las empresas dedicadas a la construcción y reformas, con un total de 14. En este grupo se encuentra una de las dos divisiones de la empresa SaóPrat. Otras actividades representativas dentro de las empresas de inserción es la de gestión de residuos –13- o de la limpieza

-12-. La otra división de la empresa SaóPrat -Inmenta- ofrece servicios de Diseño Multimedia y es la única empresa de inserción que se dedica a esta actividad en Cataluña.

Después de más de 10 años desde su fundación SaóPrat continúa estando en esta lista. Cada año pasan un mínimo de 25 jóvenes por la empresa, de los cuales el 70% retoman itinerarios formativos y uno de cada cuatro se incorpora al mundo laboral. Los datos muestran el impacto que este proyecto está teniendo en la comarca del Barcelonès y el Baix Llobregat. Para llegar hasta aquí, la junta directiva ha tomado decisiones estratégicas clave y planteado distintos cambios organizativos que han supuesto que el proyecto se reinvente a lo largo de estos años. Convertirse en una empresa económicamente más sostenible es el desafío que ahora afrontan, y no pararán hasta conseguirlo. A continuación analizaremos el origen del proyecto, su cartera de servicios, así como los principales retos a los que se enfrentan actualmente.

| SECTOR DE ACTIVIDAD | Nº DE EMPRESAS | % DE EMPRESAS |
|------------------------------|----------------|---------------|
| Espacios Verdes y Jardinería | 16 | 27,5% |
| Comercio al detalle | 15 | 25,8% |
| Construcción y Reformas | 14 | 24,1% |
| Gestión de residuos | 13 | 22,4% |
| Limpieza | 12 | 20,6% |
| Alimentación y Restauración | 9 | 15,5% |
| Asesoramiento y formación | 9 | 15,5% |
| Mudanzas | 9 | 15,5% |
| Montajes | 9 | 15,5% |
| Restauración | 6 | 10,3% |
| Lavandería | 4 | 6,8% |
| Conserjería y vigilancia | 3 | 5,1% |
| Confeción y textil | 3 | 5,1% |
| Logística | 2 | 3,4% |
| Artes gráficas | 2 | 3,4% |
| Mantenimiento maquinaria | 1 | 1,7% |
| Diseño y multimedia | 1 | 1,7% |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FEICAT (2018) y la Generalitat de Catalunya (2018)

Tabla 1. Tipo de actividad a la que se dedican las empresas de inserción en Cataluña (2018)

SaóPrat: origen y evolución de un proyecto empresarial

Desde su fundación en 2004, la asociación SaóPrat puso en marcha distintos proyectos de formación e inserción laboral para jóvenes en situación de vulnerabilidad y de exclusión social. Entre los distintos planes formativos que se ofrecían se encontraba el de reformas de edificios y construcción. Sin embargo, los miembros de la asociación responsables de la formación y orientación comenzaron a sentir frustración. Cuando los jóvenes ya tenían los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo la actividad era complicado que fueran contratados, corriendo el peligro de que tanto esfuerzo quedara en nada. Cata González, la presidenta de la asociación, recordaba:

Era muy complicado ver cómo la motivación de los chicos caía por los suelos cuando no podían encontrar trabajo. Era como si todo lo trabajado se desvaneciera.

Los miembros de la asociación eran conscientes que la orientación y la formación era muy positiva para ellos y que se estaba haciendo un buen trabajo pero, también, que era necesario que se incorporaran al mercado laboral.

Esta fue la principal motivación para que tres años después de su nacimiento la asociación SaóPrat creara la empresa SaóPrat SL, una empresa de reformas que les permitiría tener su primera experiencia laboral. Pero ¿por qué ese sector? El año 2007 fue el año anterior a la crisis económica en España y hasta ese momento el sector de la construcción no había dejado de crecer. Los responsables de la asociación creyeron que era un sector que les daría acceso a un trabajo con mayor facilidad que otros.

Además, el tipo de formación requerida permitía incorporarse al trabajo y ayudar a los oficiales a partir del primer mes y medio de capacitación. Mientras comenzaban a trabajar y tener experiencia con los clientes, la formación continuaba a cargo de la Asociación SaóPrat. La coordinación entre la Asociación y la nueva empresa creada era continua y periódicamente se revisaban los conocimientos y las habilidades que el mercado requería, y que los chicos debían tener. En unos meses lograban ser ayudantes de los oficiales contratados e ir poco a poco incrementando su autonomía, responsabilidad y la cantidad de tareas que realizaban.

A pesar de la crisis, durante los siguientes cuatro años la empresa no paró de conseguir nuevos clientes y los datos de inserción laboral fueron muy positivos. Sin embargo, después de unos años de experiencia la dirección detectó un problema importante: no había mujeres que quisieran participar. El trabajo en la construcción continuaba teniendo marcados estereotipos masculinos y eso dificultaba la incorporación de las jóvenes en la formación y en los trabajos posteriores. De hecho, en esos años sólo 2 chicas habían trabajado en la empresa. Por ello el equipo de dirección comenzó a buscar profesiones que pudieran ser incluyentes para ambos sexos, decididos a cambiar esa situación y conseguir incluir a las mujeres en el proyecto.

Después de varias reuniones y tras valorar distintas alternativas surgió la idea de introducir la actividad de diseño gráfico. Este trabajo tenía una serie de aspectos positivos que se alineaban con los objetivos del proyecto. Por una parte, la capacitación de diseñador gráfico y su contacto con la tecnología favorecía su curiosidad y las ganas de aprender. Los responsables de la empresa consideraban que era una actividad que fomentaba retomar itinerarios formativos. Además la valoración social de esta actividad repercutía positivamente en la autoestima de los jóvenes en situación de vulnerabilidad. En este sentido Cata González recordaba:

Era ilusionante cuando me comentaban que si podían hacer una página Web podían hacer otras cosas. De repente sentían que podían volver a estudiar.

Después de evaluar los pros y contras, en el año 2011 la empresa crea una nueva división de diseño gráfico bajo la marca de Inmenta.

Estrategia

El lema de la empresa es ofrecer “Reformas y Diseño de Calidad con Impacto Social”. La empresa funciona teniendo en cuenta una serie de valores que le ayudan en su funcionamiento y en el diseño de sus estrategias:

- Centralidad en la persona: la persona es digna por el hecho de serlo. Creen en las personas y en su potencial.

- Educación: desarrollan la intervención social desde la atención educativa.
- Flexibilidad: elemento necesario para dar respuesta con creatividad y sentido del humor a las nuevas necesidades que se vayan presentando.
- Sencillez y humildad: orientación clara a tratar a las personas de manera auténtica y directa.
- Trabajo en equipo y en red: buscando sinergias y sumar con otros, trabajando siempre de manera coordinada.

En cuanto a su estrategia de precios, ambas divisiones se encuentran en la media del sector. No son los más baratos ni los más caros. Claramente su estrategia no es competir en precio. Sus clientes valoran principalmente un trabajo de calidad y la confianza que generan. Por ello tienen unos índices de fidelización muy altos, ofreciendo un servicio de calidad a precio de mercado.

En este sentido Jordi Ibáñez, responsable del área de reformas, asegura:

Los clientes de la empresa valoran principalmente el trabajo de calidad que se hace, la proximidad al cliente y la confianza que generan con el mismo. Uno de nuestros puntos fuertes es la fidelidad de nuestros clientes.

Con respecto al impacto social que la empresa está generando, lo cierto es que la gran mayoría de clientes con los que trabaja SaóPrat no saben qué es una empresa social. En este sentido M^a Carmen Olaya, la coordinadora de la empresa, nos asegura que “hay clientes que realmente no les importa”.

Su modelo combina el contrato laboral a jornada parcial con la participación de los jóvenes en cursos de formación llevados a cabo por la Asociación SaóPrat. Además, la empresa realiza un acompañamiento posterior en la búsqueda activa de trabajo en empresas que no sean de inserción. Para esta asociación, el objetivo primordial es que los jóvenes recuperen las ganas de volver a estudiar y, con esto, puedan encontrar un trabajo.

La cartera de servicios

Actualmente la empresa SaóPrat basa su actividad en dos líneas de negocio principales: servicios de reformas integrales y servicios de diseño y comunicación. A continuación se detallan cada una de estas divisiones.

Reformas SaóPrat

Esta división ofrece todo tipo de servicios en el ámbito de las reformas integrales y mantenimiento de edificios.

En concreto, la división de reformas ofrece los siguientes servicios:

- a) *Mantenimiento de edificios y escuelas.* Este servicio comprende la reparación de siniestros y trabajos urgentes en edificios de oficina. El público objetivo de este servicio son, particularmente, las inmobiliarias y las escuelas.
- b) *Servicios a comunidades de propietarios.* Se realizan trabajos de reparación de fachadas, patio de luces, azoteas, entradas de los vestíbulos de los edificios.
- c) *Reformas integrales de viviendas.* Este tipo de servicio permite realizar reformas customizadas a las necesidades de cada cliente.
- d) *Licitaciones de la administración pública.* La empresa se presenta al concurso público de reformas para ayuntamientos o empresas municipales. En ocasiones ha acompañado a empresas del sector que buscan empresas sociales para cumplir las cláusulas sociales de determinadas licitaciones.

Diseño Inmenta

El objetivo de esta división es analizar las necesidades de cada cliente y ayudarle a identificar sus objetivos, con el fin de elaborar una propuesta gráfica efectiva para cada empresa.

Los servicios que presta la línea de diseño y comunicación son los siguientes:

- a) *Diseño gráfico.* Imagen corporativa, publicidad y diseño editorial. Creación y/o renovación de logotipos y materiales de difusión.

- b) Web. Wordpress, HTML, newsletter y catálogos interactivos.
- c) Vídeos corporativos, promocionales y de eventos. Realización de la memoria anual escolar de escuelas y universidades.

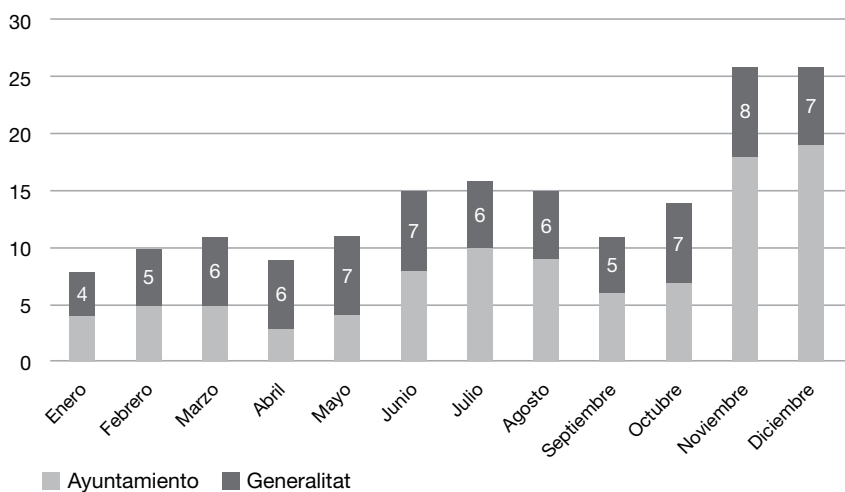
El equipo SaóPrat

El equipo de SaóPrat SL lo conforman profesionales a tiempo completo y personal en inserción a tiempo parcial. Su equipo directivo está compuesto por tres personas. María del Carmen Olaya es la coordinadora general del proyecto; Jordi Ibáñez es responsable del área de reformas y Pilar Ángel es la responsable del área de diseño. Además la división de reformas cuenta con 7 oficiales y la de diseño con 4 oficiales.

Dentro de la actividad de la empresa se encuentra el servicio de acompañamiento a los jóvenes. Por un lado, el técnico de apoyo a la producción es el encargado de hacer tutorías y realizar el seguimiento a sus actividades laborales diarias, analizando sus necesidades de formación y evaluando la puesta en práctica de sus competencias transversales. Por otro lado, el técnico de acompañamiento de inserción laboral asegura la visión global educativa y el objetivo real del proyecto. Este técnico ayuda a detectar si los jóvenes necesitan algún otro tipo de formación y les ayuda a prepararse para buscar empleo.

El resto del equipo está formado por jóvenes en inserción, los cuales están a tiempo parcial. Para la actividad diaria suelen trabajar en equipo con un oficial, aspecto que les ayuda a generar hábitos y adquirir competencias técnicas y transversales.

Los jóvenes tienen entre 16 y 23 años. Por las características de la empresa el porcentaje de personal en inserción no puede ser inferior al 50% pero SaóPrat lo cumple con creces, ya que en el último año el 74% de los empleados lo era. Cada año pasa un mínimo de 25 jóvenes por la empresa, de los cuales el 70% retoman itinerarios formativos y uno de cada cuatro se incorpora al mundo laboral.



Fuente: Documento interno de reflexión estratégica El SaóPrat SL, 2017

Figura 2. Evolución de contratos de inserción de SaóPrat, 2016

La tendencia de los nuevos modelos educativos es ofrecer una formación integral, en que los estudiantes pongan en práctica sus competencias y las mejoren a través de la experiencia. En este sentido ReformasSaó e Inmenta son un ejemplo de ello. Si bien la inexperiencia de los jóvenes puede ser una dificultad a la hora de competir con otras empresas, lo cierto es que el el trabajo coordinado entre el plan formativo de la Asociación SaóPrat y la capacitación en la empresa, ha permitido la integración de los jóvenes en la actividad de ambas divisiones y conseguido un nivel muy elevado de satisfacción de los clientes.

Redefiniendo la estrategia: principales retos de SaóPrat

En el año 2016 Cata González, responsable del proyecto, fue consciente de que la empresa necesitaba un cambio. Socialmente el proyecto estaba cumpliendo con sus objetivos y cada vez se conseguía llegar a más jóvenes. Sin embargo, la empresa todavía no conseguía ser económicamente viable y seguía dependiendo de las subvenciones públicas. Fue en este punto cuando la dirección decidió incorporar a una persona que se encargase de hacer un diagnóstico de la situación y rediseñar estrategias de futuro. M^a Carmen Olaya contaba con 23

años de experiencia en el sector financiero y tras años de colaboración con la asociación decidió entrar a formar parte del equipo a tiempo completo. En este sentido M^a Carmen Olaya comenta:

No somos una empresa con ánimo de lucro pero cada vez que hacemos un encargo necesitamos generar beneficio, o, al menos, casi siempre. La empresa ha de ser fuerte financieramente hablando, si no, no podremos generar impacto social. Nuestro objetivo es conseguir que el margen de explotación sea mejor.

Para ello, se encuestaron a los clientes y proveedores, se realizaron entrevistas en profundidad con socios clave, se hicieron sesiones de rediseño de procesos con los equipos de gestión y técnicos, así como reuniones con los jóvenes para generar ideas. Toda la maquinaria se puso en marcha para que SaóPrat SL pudiera implementar los cambios necesarios para ser rentables económicamente. El objetivo de esta reflexión era mejorar el impacto social de la empresa y hacer un uso eficiente de los recursos disponibles.

En solo un año, estos cambios ya han comenzado a dar sus frutos. Las reuniones semanales que el equipo de dirección lleva a cabo han impulsado que el cambio ya esté en marcha y que todos tengan claro que SaóPrat llegará a ser un proyecto económicamente sostenible. Pero esto es solo el principio, aún queda camino por recorrer y a continuación se presentan los principales retos a los que se enfrenta.

Principales retos

Algunos de los retos a los que actualmente se enfrenta SaóPrat son los siguientes:

- a) Estrategia de diferenciación en sectores muy competitivos

Construcción

Los sectores en que la empresa desarrolla su actividad en ambas divisiones son muy competitivos. Con respecto a la división de reformas integrales existe un número muy elevado de empresas en Cataluña dedicadas a realizar una actividad similar. En el año 2017 había más de 31.000 empresas inscritas. A pesar de que no todas son competencia directa, estos datos reflejan la concentración de empresas existente.

Por otra parte, en 2017 la economía sumergida en España

significaba el 17% del PIB y uno de los sectores principales en que se concentra esta actividad es la construcción. En los últimos años ha habido una ligera disminución del peso de la economía informal, pero la cultura de evasión del pago de impuestos en este tipo de actividad está aún muy presente. Esto implica una competencia desleal muy fuerte para una empresa como SaóPrat, sobre todo a la hora de ser competitivos en cuanto al precio. Mantener un servicio diferenciado y de calidad se presenta como principal estrategia para seguir siendo competitivos en el mercado.

Diseño gráfico y multimedia

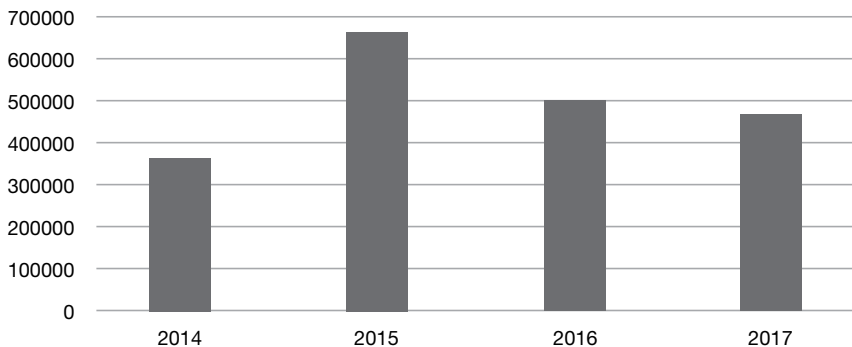
En los últimos años Barcelona se ha convertido en una ciudad reconocida internacionalmente en temas de diseño, lo que le ha permitido tener la capacidad de atraer talento creativo de todos los países del mundo. La ciudad cuenta con una oferta formativa en diseño gráfico y multimedia muy amplia, además de acoger centros reconocidos internacionalmente. Además la oferta de servicios por parte de profesionales *freelance* hace que la competencia sea muy elevada y a precios con márgenes muy ajustados.

Por ello Inmenta, la división de diseño gráfico y multimedia, se encuentra ahora ante el desafío de plantearse cuál es el verdadero valor añadido que ofrezca a sus clientes para poder diferenciarse de su competencia, buscar un hueco en el mercado y tener una propuesta de valor sostenible en el tiempo.

b) La sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera es uno de los grandes retos de las empresas sociales. Desde su nacimiento SaóPrat ha vivido un proceso constante de búsqueda de equilibrio entre los ingresos derivados de la venta de sus servicios y su estructura de costes, con el objetivo de poder cumplir con la misión social para la que fue creada. Desde el punto de vista del impacto social, el proyecto ha superado las expectativas de sus promotores cada año, y los datos de los 25 jóvenes de media que pasan por la empresa lo demuestran. Desde un punto de vista financiero la empresa se ha encontrado con el desafío de mejorar su eficiencia ante una disminución de facturación en los últimos dos años.

En el último año la cifra de ventas disminuyó en casi 35.000 euros -Figura3-, por lo que el objetivo de la nueva dirección ha sido analizar la eficiencia de la empresa con el objetivo de ser sostenibles desde un punto de vista financiero. El análisis realizado identificó que en muchos servicios el coste de material era muy elevado. Además, cuando era necesario subcontratar servicios a otras empresas tampoco se analizaba el coste-beneficio de los mismos. Esto hacía que determinados servicios no fueran rentables y que su margen fuera negativo.



Fuente: Documento interno de reflexión estratégica de SaóPrat SL, 2017

Figura 3. Evolución de volumen de facturación SaóPrat (2014-2017)

El análisis realizado por la nueva administración permitió identificar la importancia de que la empresa fuera capaz de responder ante circunstancias como un menor nivel de facturación durante un año. Necesitaban adaptarse y adecuar sus costes. La directora asegura:

Estamos acostumbrados a aceptar a todos los clientes pero ¿esto debe seguir así? ¿realmente nos conviene?

Demostrar que una empresa social puede ser rentable y sostenible desde el punto de vista financiero es el gran reto de esta organización.

c) Acceso a nuevos clientes

El 9 de marzo de 2018 entró en vigor una nueva Ley de Contratos del Sector Público, la cual intenta avanzar en los criterios de transparencia y calidad. Esta nueva norma pretende dar un mayor acceso a las Pymes a las licitaciones públicas y se reserva un porcentaje para empresas de inserción y centros

especiales de empleo de iniciativa social. La inclusión de determinadas cláusulas sociales intenta fomentar la integración social de personas con discapacidad o en riesgo de exclusión. Esto supone un impulso para el sector cooperativo y la economía social, contribuyendo a crear un modelo de contratación pública que permita a las empresas con impacto social acceder al mismo.

En SaóPrat la mayoría de los clientes se consiguen a través del boca a oreja, así la red de empresas del sector que conocen el proyecto les recomienda a nuevos clientes. Con respecto a ReformasSaó, principalmente a través de arquitectos, diseñadores de interiores o administradores de fincas. Los clientes de Inmenta son mayoritariamente del sector público o empresas afines y colaboradoras.

La empresa actualmente se plantea el reto de cómo visibilizar su valor añadido, lo que le permita posicionarse y consolidarse en el mercado. Cuentan con clientes fieles que les recomiendan a nuevos clientes pero trabajan en desarrollar acciones para ampliar el mercado. La nueva Ley de Contratos del Sector Público también es una oportunidad para acceder a licitaciones y para colaborar con empresas que pretendan cumplir las nuevas cláusulas sociales. Este cambio les ha permitido ser competitivos en licitaciones públicas.

Aun así es necesario que la empresa tome otro tipo de acciones, tanto para atraer a nuevos clientes como para retener a aquellos con los que actualmente trabajan.

Preguntas

Se pide al estudiante discutir sobre las siguientes cuestiones:

- a) ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de este proyecto? ¿Qué oportunidades y amenazas existen en el entorno?
- b) ¿Qué acciones podría realizar la empresa para mejorar su beneficio y conseguir ser sostenible económicamente?

¿Qué estrategias puede plantear la empresa para obtener nuevos clientes? ¿Cómo aprovechar las sinergias con el entorno?

Referencias

- Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2017). Disponible en: http://www.cepes.es/social/entidades_empresas_insercion [14 de febrero 2017].
- Generalitat de Catalunya. “Calificación y registro administrativo de empresas de inserción de Cataluña” (2018). Disponible en: http://treball.gencat.cat/es/ambits/insercio-laboral-rmi-i-discapacitat/empreses-insercio/registre_administratiu_empreses_insercio/ [4 de abril 2018].
- FEICAT-Empreses d’Inserció de Catalunya (FEICAT) (2018). Disponible en: <http://feicat.cat/les-empreses-dinsercio/relacio-dempreses/> [4 de abril 2018].
- Olaya, M.C. (2017). “Documento interno de reflexión estratégica El SaóPrat SL 2017”. Barcelona.



Esther Hormiga

ehormiga@ub.edu

Lizbeth Arroyo

dades de contacte

Jaume Valls i Pasola

dades de contacte

Para disponer de la nota pedagógica del caso,
se puede enviar un email a ehormiga@ub.edu

Entidades colaboradoras

