

NOVES TENDÈNCIES EN LA CREACIÓ I GESTIÓ D'EMPRESSES SOCIALS: CASOS D'ESTUDI

Coordinadors: E. Oliveras, R. Bastida i M. Mas-Machuca

Social Forest: una empresa amb un triple objectiu social

Autora

Elisabet Garriga Cots

Investigadora.

Actualment és directora del Centre de Social Sustainability Impact a EADA Business School.



Objectius del cas

Hi ha quatre objectius del cas:

- Analitzar el model de negoci d'una empresa social, veure quines son les parts claus del model i com es relacionen entre elles.
- Analitzar l'estratègia d'una empresa social i veure'n la importància de la coherència i la consistència de la mateixa.
- Analitzar els problemes financers d'una empresa social, analitzar l'origen de les pèrdues i veure com revertir aquesta situació de pèrdues a una de beneficis.
- Analitzar l'impacte d'una empresa social.

Àrees de coneixement

Estratègia, Model de negoci, Finances, Impacte social

Introducció

Joachim Englert estava prenent un cafè davant del bosc a prop de Vallvidrera. Després de tres exercicis en pèrdues amb Social Forest, s'estava plantejant quins passos havia de fer per sortir d'aquesta situació crítica. Volia aconseguir el punt d'equilibri en els seus comptes. Per això calia un pla comercial nou. També estava reflexionant sobre els seu model de negoci... Era adequat? Calia canviar d'enfocament? Joaquim Englert havia distingit 3 plans de negoci i 3 objectius clars. Eren massa objectius? Massa ambiciós? Havia de concentrar-se en algun segment de clients? Podia gestionar 3 models de negoci a la vegada?

Joachim Englert va començar aquest projecte amb el clar objectiu de crear un gran impacte social, no sols millorar l'estat dels nostres boscos, sinó també formant totes les persones que s'encarreguen d'aquestes tasques. Els efectes que es creen són clars: donar oportunitats de formació i treball a aquells joves que a causa de la crisi econòmica s'han trobat en situació d'atur i millorar el nostre entorn amb la gestió forestal sostenible. No obstant, tant els cursos de formació com els diferents projectes de

gestió forestal sostenible implicaven uns grans costos per a l'empresa, de manera que actualment Social Forest té pèrdues econòmiques.

Social Forest

Social Forest és una empresa de gestió forestal i treballs silvícoles orientats a la formació i inserció laboral de joves en situació d'exclusió o aturats situada a La Floresta (Barcelona). Ofereix serveis forestals a Catalunya, tant per a empreses privades com per a institucions públiques a través d'una visió de treball forestal i un concepte de col·laboració i social de la formació professional. Com a empresa de gestió forestal, especialitzada en biomassa, aborda la gestió integral de boscos, des de la protecció i previsió d'incendis i l'ús sostenible del medi ambient fins a la promoció de l'ús de biomassa com a recurs energètic.

Social Forest sorgeix per la necessitat de cuidar els nostres boscos. Un dels grans problemes que hi ha a Catalunya són els incendis forestals, tant a nivell ecològic com econòmic; el 2005 hi va haver una pèrdua de 126.646.192€¹ a causa dels incendis. A tot això, cal sumar les plagues, el canvi climàtic i les condicions del sòl i l'aigua.

L'altre origen d'aquesta iniciativa està en la voluntat de fomentar una gestió forestal sostenible com a eina per a la inserció social dels joves aturats. El 2016, un 44,4 % dels joves entre 15 i 24 anys estaven sense treball ni ocupació a tot l'estat Espanyol. Aquesta situació crea inseguretat, resignació i risc d'exclusió social d'aquests joves. A més a més, la taxa d'abandonament escolar prematura a Espanya està molt per sobre de la mitjana de la Unió Europea. Social Forest vol arribar a aquests joves que tenen molts problemes per entrar al món laboral facilitant formacions professionals i ajuda per entrar en el món laboral forestal.

1. Segons un article de la web "ecologistes en acció" <http://www.ecologistasenaccion.org/spip.php?article8072>

Idea de negoci

Social Forest prové de la inquietud de l'enginyer forestal Joachim Englert, fundador de l'empresa. Des del 2000 Joaquim ja havia participat en diferents projectes dins de l'àmbit forestal, però no va ser fins al 2013 que va decidir llançar el seu propi projecte per satisfer els seus dos objectius: oferir serveis de gestió forestal d'alta qualitat i contribuir en el desenvolupament professional i vital dels alumnes participants. Finalment, el 2014 la Fundació Social de la Caixa va premiar aquesta idea donant ajuda econòmica, assessorament tècnic i formació empresarial, així és com es va fundar Social Forest. A més a més, també compta amb la col·laboració de la comunitat autònoma de Catalunya i de l'estat federal de Baden-Württemberg.

L'origen d'aquesta iniciativa té la voluntat de fomentar l'ús d'energies netes i econòmiques, al mateix temps que es cuida el medi ambient i es connecta la societat amb el medi rural i els boscos. La dimensió professional i social de Social Forest està marcada per la defensa en de l'ús de les energies renovables al mateix temps que la voluntat de dinamitzar la vida local de les zones rurals de Catalunya, mentre que es formen professionals especialitzats en serveis silvícoles i en la gestió sostenible dels boscos.

Actualment, el projecte té la col·laboració del Centre Tecnològic Forestal de Catalunya, amb el Centre de Formació Forestal Especialitzada de Montesquiú, la Universitat de Vic, la Universitat Forestal de Rottenburg, l'Institut d'Economia Verda de Catalunya i amb Artintegrat, entre d'altres fundacions, universitats i empreses.

A més a més, Social Forest ha rebut premis per part de l'Obra Social la Caixa, del BBVA Momentum, els Guardons Anells de Fusta i els Premis Excel·lència Energètica. El 2016 va ser beneficiada pel FSE com a empresa certificada.

Missió, visió i valors

Missió

- Gestió Forestal Sostenible
- Desenvolupament professional i vital dels joves participants
- Formació professional dual

Visió

- Defensa de l'aprofitament sostenible dels recursos forestals
- Conservació de la biodiversitat
- Potenciar la gestió forestal i dinamitzar les zones rurals
- Banc de professionals altament formats

Valors

- Transformació positiva mitjançant el medi natural
- Integració de totes les funcions del bosc dins de la gestió forestal (gestió multifuncional)

Serveis oferts per Social Forest

SocialForest és una empresa que treballa en la gestió forestal sostenible i està autoritzada per la PEFC. En els seus projectes treballen en la prevenció d'incendis forestals, i de plagues dels arbres, la lluita contra el canvi climàtic, i la promoció de la biodiversitat i d'un sòl i aigua adequats per als boscos.

El bosc, com la naturalesa en general, té una gran importància per a la nostra societat. No només com a espais de descans, refugi i espai vital, que a la majoria de gent li agrada gaudir, sinó també com a lloc de treball. La gestió forestal sostenible contribueix a la sostenibilitat i ocupació de molta gent a tot el món. Per això, Social Forest aprofita l'oportunitat que ens dona la gestió forestal sostenible per oferir treball i formació a joves en risc d'exclusió social.

La FAO estima que sobre 10 milions de persones treballen formalment en el sector de gestió forestal. Més uns 30-50 milions de persones de països en vies de desenvolupament en una relació d'ocupació informal.

El principal problema que hi ha en els nostres boscos són els incendis forestals, els quals causen un gran dany ecològic i també en la nostra economia. No només destrueixen la vida dels animals i dels arbres del bosc, sinó que originen costos d'extinció immensos. És per això que Social Forest treballa en una multitud de projectes per a la prevenció d'incendis forestals, creant franges perimetrals al voltant de pobles i urbanitzacions amb la finalitat d'impedir que l'activitat a les zones habitades pugui iniciar un incendi forestal i que un possible incendi forestal incediï els habitatges.

Un altre punt de treball en la gestió forestal sostenible és ajudar els arbres a desenvolupar una resistència contra les plagues, ja que aquestes poden danyar molt els nostres boscos. Les plagues poden fer parar de créixer els arbres i fins i tot provocar la mort, fet que produeix una gran pèrdua d'hàbitat en la nostra fauna.

També cal tenir present el paper tan important que tenen els boscos en la lluita contra el canvi climàtic. Una gestió forestal sostenible augmenta la capacitat dels arbres per fixar CO₂. Absorbint i guardant el carboni en la seva fusta i alliberant oxigen, els arbres poden mitigar decisivament l'escalfament global.

A més, són capaços de reduir els impactes del canvi climàtic sobre els recursos hídrics gràcies a la seva funció reguladora, com l'efecte de refrigeració, l'emmagatzematge d'aigua i protecció de vents. Només amb l'ajuda d'una gestió forestal sostenible els boscos poden contribuir significativament a la mitigació de fenòmens climàtics extrems i les catàstrofes ocasionades per aquests (inundacions, sequeres i la pujada de temperatures) ja que ells també són vulnerables al canvi climàtic i els seus efectes. Si no reduïm aquesta vulnerabilitat amb una gestió forestal sostenible, els arbres ja no ens podran ajudar a combatre el canvi climàtic.

Amb una gestió forestal sostenible i reforestacions, ajudem al bosc a prevenir l'erosió i a conservar i crear sòl (amb les seves fulles i una altra vegetació). Gràcies al control de l'erosió el risc de despreniment de terres i devessalls es redueix significativament. Un bosc gestionat de manera sostenible significa un bosc i un sòl sa capaç de facilitar aigua neta i equilibrar el cicle hidrològic. Els boscos són capaços de regular el nostre subministrament d'aigua neta perquè tenen influència sobre la pluja i la filtren i netegen. Amb la gestió correcta dels boscos ajudem que entre un 74 i un 88 per cent de la pluja es

filtri en el sòl i no es perdi per intercepció. Així, el bosc ben gestionat redueix l'estrès hídric dels arbres i augmenta els recursos hídrics omplint aqüífers, pantans, embassaments i fonts.

Un altre dels punts que es tracten en els projectes de Social Forest és la biodiversitat. El bosc és hàbitat per a plantes, animals i microorganismes. En un bosc sa la biodiversitat biològica és més gran que qualsevol altre ecosistema. Duem a terme una gestió forestal sostenible i conservem els nostres boscos perquè creixin, es mantinguin sans i puguin donar un espai vital a molts animals, organismes i altres plantes. Per augmentar la biodiversitat, és molt important no crear monocultius, sinó boscos molt diversificats i fomentar la variació genètica.

Social Forest també realitza projectes d'Urban Forestry. És a dir, projectes forestals en zones verdes de les ciutats. Arbres en zones urbanes, en per exemple parcs, al costat de carreteres i altres llocs, tenen efectes molt positius per al benestar i la salut. Per exemple baixen la temperatura per la seva funció reguladora, filtren l'aire molt contaminat de les ciutats i tenen un impacte positiu en el benestar i la salut física i mental de la gent que viu a les urbs.

A més, Social Forest neteja, conserva i manté parcs naturals, berenadors i camins perquè tothom pugui sentir-se a gust als espais naturals i poder-hi passar un dia bonic.

Treballs forestals i gestió de boscos

Els serveis forestals i gestió de boscos oferts son els següents:

- a) Manteniment i obertura de franges de protecció perimetral de les urbanitzacions
- b) Manteniment de camins
- c) Treballs forestals
- d) Poda d'altura
- e) Neteja de solars
- f) Neteja de rieres
- g) Aprofitament forestal
- h) Tractament de plantes invasores
- i) Construcció d'àrees de prevenció d'incendis i tallafocs
- j) Conservació i neteja de zones verdes

- k) Manteniment de parcs i jardins
- l) Realització i implantació de plans tècnics forestals, consultoria i assessorament forestal

Formació professional i inserció social

Social Forest ofereix diversos cursos de formació per a la inserció de joves aturats en situació d'exclusió social dins del marge forestal. En aquests cursos es proporcionen plans d'estudi orientats al col·lectiu d'alumnes, un programa de pràctiques en empreses del sector forestal a Catalunya o Alemanya i formació d'una brigada de treballadors estables per a la realització de treballs silvícoles i d'assessorament forestal. Alguns dels cursos que ofereixen són els següents:

- a) *Curs de motoserra, ús i manteniment*
En aquest curs es proporciona una avaluació personalitzada a cada treballador, formació en el manteniment bàsic de la motoserra, reparació d'averies senzilles, ús segur de la motoserra, realització de treballs amb motoserra i poda amb motoserra.
- b) *Curs de desbrossadora, ús i manteniment*
En aquest curs es proporciona una avaluació personalitzada a cada treballador, formació en el manteniment bàsic de la desbrossadora, reparació d'averies senzilles, ús segur de la desbrossadora i realització de treballs amb desbrossadora.
- c) *Curs de prevenció de riscos laborals forestals*
En aquest curs es forma a l'alumne en la definició de risc i perill, incidències i accidents i es realitza una avaluació de riscos laborals del lloc de treball.

També es duen a terme el curs de Coaching forestal, Gestió forestal aplicada, Sistemes agroforestals, Aprofitament forestal, Interpretació de plans tècnics, Canvi climàtic i boscos. A part d'aquests cursos, Social Forest també permet organitzar cursos a mida en funció de les necessitats de l'empresa o l'entitat.

Model de negoci

Social Forest s'aplica en tres entorns de treball dins del món forestal: els treballs forestals pròpiament, la gestió forestal i la pedagogia. En els tres àmbits cal un model de negoci diferenciat, ja que els clients són diferents i per això calen diferents estratègies. Els tres models de negoci són els següents:

Treballs forestals (Annex 1)

- *Segment de clients:* El sector forestal abasta un gran sector de mercat, des del sector privat fins al públic. En el primer bloc ens trobem amb les empreses de treballs forestals, consultories forestals, enginyeries forestals i els propietaris de parcel·les. Mentre que en el sector públic trobem un altre gran grup de clients, el grup més potencial es troba en l'administració pública, en què trobem els diferents ajuntaments dels municipis, la Diputació i la Generalitat. A més a més, també cal incloure les diverses empreses socials forestals, fundacions i associacions forestals.
- *Proposició de valor:* El principal problema comú és evitar el perill d'incendi i complir amb totes les normatives forestals; és per això que Social Forest ha de satisfer les necessitats de tallar arbres, desbrossar, fer franges i oferir protecció d'incendis. A tot això cal afegir els valors que ofereixen els serveis de Social Forest com la flexibilitat, la rapidesa i la professionalitat a fer la feina ben feta. Altres distintius amb altres empreses són la sol·licitud de subvencions, el segell de qualitat i l'oferta de diferents paquets de treballs forestals.
- *Relacions clients / Canals de distribució:* Per fer arribar aquests serveis al client, és important la relació que es té amb ells. Per això Social Forest ofereix una relació amb el client propera, personalitzada i ràpida; en resum, tenir un forestal de confiança, i que sigui professional i seriós. Per poder complir amb aquesta relació, cal una comunicació: des de Social Forest es conserva una comunicació formal amb el client a través de reunions, fires i conferències, però també inclouen una via de comunicació actualitzada mitjançant les xarxes socials i la referència a partir de coneguts.

- *Model d'ingressos*: La suma de tots aquests factors es resol en una font d'ingressos. Social Forest té el seu ingrés principal en aquest tipus de projectes de treballs forestals. El client contracta un servei a pressupost tancat i ha d'anticipar un % del valor final; aquest pressupost es calcula per hora, hectàrea i tones. També cal sumar a aquests ingressos les diferents subvencions i ajudes que reben com a empresa social.
- *Activitats clau*: A fi que tot això funcioni, des de Social Forest es plantegen una sèrie d'activitats fonamentals. En primer lloc cal adquirir nous clients i consolidar-los per tal de mantenir-los, i per això és important també promocionar-se i donar-se a veure a través de les xarxes socials, web i diferents xerrades i assemblees per mostrar el producte i també ampliar la xarxa de contactes. Per tal de no estancar-se, també tenen molt clar que han d'innovar-se constantment i formar tothora els treballadors en les noves incorporacions i millores de l'empresa.
- *Recursos clau*: Social Forest posa els mitjans per tal de poder oferir els seus serveis al seu client a través dels seus treballadors, els quals estan compostos pels comercials, *community manager* i l'equip tècnic per al seguiment del treball.
- *Col·laboracions clau*: Social Forest compta amb l'ajuda d'altres organitzacions per tal d'obtenir recursos externs de l'empresa i també s'encarreguen d'alguna de les activitats que proposa l'empresa. Entre elles es troba AMB (Àrea Metropolitana de Barcelona) i la fundació Gunter d'Alemania.
- *Estructura de costos*: Per dur a terme totes aquestes activitats, calen un seguit d'elements. En primer lloc és necessari el personal, en concret, aquest és el recurs més costós, ja que són necessaris per realitzar i coordinar totes aquestes activitats proposades. A més a més, cal invertir en la formació dels treballadors. També cal un seguit de maquinària, eines i vehicles, el qual també comporta altres costos com l'amortització d'aquests, tenir tots els papers en regla (ITV, assegurances...), combustible, manteniment i recanvi. Altres costos implicats en la gestió de les activitats són tenir una oficina i els diferents viatges que s'han de dur a terme tant per negociar prèviament com per finalment realitzar l'activitat.

Vista la quantitat necessària de recursos, els treballs forestals que ofereixen és l'àmbit que resulta més car a Social Forest.

Gestió forestal (Annex 2)

- *Segment de clients:* Social Forest no només ofereix un treball forestal, sinó que també ofereix consell en la gestió sostenible. Aquest servei està estretament lligat a un client molt concret: els propietaris privats d'un terreny forestal.
- *Proposició de valor:* Els clients volen saber què poden fer amb el seu bosc; Social Forest busca una nova manera de treballar-lo per tal de tenir cura i aprofitament del bosc. Per això és necessari oferir un servei fet amb professionalitat i confiança.
- *Relacions clients:* El client té al seu servei un consultor expert en la gestió de boscos i un servei integral de treballs forestals.
- *Canals de distribució:* Actualment, aquest servei s'ofereix a través de la seva pàgina web i per recomanació de coneguts.
- *Model de Ingressos:* Per a aquest servei, els clients tan sols pagaran en el cas que obtinguin benefici. D'altra banda, per poder cobrir tots els costos, es complementarà amb subvencions.
- *Activitats clau:* Principalment, Social Forest s'encarregarà del contacte tant amb els clients com amb l'administració forestal, i també es fa càrrec del treball tècnic.
- *Recursos clau:* Per poder realitzar aquestes activitats, Social Forest compta amb tot un equip de personal tècnic i del material tècnic per realitzar el treball forestal necessari.
- *Col·laboracions clau:* Les organitzacions que col·laboren amb Social Forest com a suport en les activitats i econòmic són: XCT (Xarxa de Custòdia del territori), CFC (Consortori Forestal de Catalunya) i el Parc de Collserola.
- *Estructura de costos:* En total, cal un seguit d'elements per poder complir amb aquest model de negoci, els quals impliquen uns quants costos. El més gran de tots és el treball de camp, en el qual es necessari el personal tècnic, tot el material (informàtic, GPS...) i una oficina. A més a més, cal sumar altres costos secundaris com els viatges (combustible, allotjament...) i dietes.

Pedagogia forestal (Annex 3)

- *Segment de clients:* Social Forest també es mou en el sector de la pedagogia en l'àmbit forestal; és un sector ampli perquè comprèn des de escoles fins als Ajuntaments, però alhora es

tracta d'un sector molt ben definit ja que el tema que es tracta és molt concret. Així doncs, entre els clients potencials que té Social Forest estan les escoles, totes en general, tot i que les més adients són les granges escoles, les escoles verdes, les escoles Waldorff, les escoles Montessori i les escoles d'educació lliure, ja que tenen incorporades en el seu pla d'estudis la gestió sostenible forestal. Dins de l'educació, també ens trobem les cases de colònies i campaments, que complementen la formació dels nens en el seu temps lliure. A nivell privat també ens trobem un sector molt ampli que té la sostenibilitat del medi ambient com a model de negoci, com són les cases rurals i tot l'entorn de l'ecoturisme, les diferents associacions i clubs de natura i muntanya. També es pot donar consciència a través dels Ajuntaments, de les webs, fires i associacions de veïns.

- *Proposició de valor:* Es fan un seguit d'activitats tant a nivell formatiu per donar a conèixer el valor de l'entorn forestal i de la gestió sostenible d'aquest, com activitats en el mateix entorn natural perquè es vegin reflectits els beneficis que hi ha en la salut, per estar de més bon humor, desconnectar i sentir-se més relaxat, entre d'altres. Així doncs, Social Forest ofereix un servei mòbil per poder donar aquests cursos pedagògics allà on calgui amb tot el material necessari (online, paper, CDs...). També ofereix la possibilitat d'adaptar les sessions segons l'edat i el tema específic que es vulgui tractar dins de l'àmbit forestal.
- *Relacions clients:* A fi que les sessions pedagògiques tinguin el seu resultat, cal tenir una relació personal i flexible amb el client; a més a més, ha de ser una relació senzilla per tal que el client es senti el més còmode possible.
- *Canals de distribució:* Per poder contactar amb Social Forest per obtenir aquest tipus de servei hi ha diversos canals: a través de la seva web, per telèfon i/o per contacte directe.
- *Model de Ingressos:* Els ingressos s'obtenen per diferents vies. En primer lloc, els cursos es cobraran al client que contracti el servei, és a dir, a les escoles o cases rurals que hagin decidit oferir aquests cursos, no als participants. Per altra banda, s'obtidran beneficis de les descàrregues del material educatiu que hi hagi a la web. També hi col·labora la Fundació Biodiversitat, la qual genera una font d'ingressos per a Social Forest.

- *Activitats clau:* En primer lloc, cal fer una bona difusió d'aquest servei, i per fer-ho un punt clau és obtenir una furgoneta adaptada per donar veu a aquest servei. També és necessari donar una formació al personal de Social Forest.
- *Recursos clau:* Els recursos necessaris són el personal que col·labora en aquestes activitats i els cursos de formació per a aquest personal. També és important tenir una pàgina web i estar en les xarxes socials i tenir la informació sempre actualitzada; això implica tenir pendent una persona del seu funcionament correcte. A més a més, per al transport cal disposar d'un vehicle, el qual inclogui un remolc per al transport del material.
- *Col·laboracions clau:* Les organitzacions que col·laboren amb Social Forest com a suport en les els cursos pedagògics són les següents: diverses agrupacions de cases de colònies, associacions d'escoles i associacions de propietaris forestals, la Xarxa de custòdia del territori (XCT), el Parc de Collserola, centres d'educació ambiental i el CFTC.
- *Estructura de costos:* En total, cal un seguit d'elements per poder complir amb aquest model de negoci, els quals impliquen un seguit de costos. Cal tenir una web i xarxes socials al corrent de tot per poder seguir els cursos educatius via internet. Per a la realització del curs és necessari el personal i el material necessari per als cursos (paper, material forestal per fer-ne ús, digital...), també cal un vehicle per al transport amb tota la seva documentació corresponent i combustible. També és necessària una oficina per fer tota la preparació i participar en diferents cursos de formació (PROFOR, Congrés Europeu, Alemanya...). Altres costos extres són les dietes i l'allotjament, en cas que siguin necessaris.

Comptes anuals

El tancament del 2016 va ser negatiu, ja que Social Forest va tancar l'any amb pèrdues econòmiques; va obtenir un balanç zero ja que no es van aconseguir recuperar les pèrdues del 2015 ni 2014.

Les fonts d'ingressos del 2016 van ser les següents:

- Formació: 35.000,00€
- Serveis forestals: 133.200,00€
- Pedagogia forestal: 1.800,00€
- Projectes RSC: .2500,00€
- Consultoria forestal: 2.000,00€
- Finançament aliè: 20.000,00€
- Sponsoring: 2.000,00€
- Subvenciones: 3.000,00€
- **Total: 180.000,00€**

Es pot observar que el gran gruix de fonts d'ingressos són els diversos serveis forestals que realitzen. Social Forest té clients com ara l'Ajuntament de Barcelona, l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès i empreses alemanyes com Walldorf i Seven Ihrig. En l'Annex 4 hi ha el detall de clients a Catalunya i Alemanya.

Pel que fa als costos, els de personal són els costos més importants de Social Forest. A més a més, tots els costos que tenen es pretenen recuperar amb els ingressos obtinguts, però com podem veure a la següent taula, no s'obtenen tots els ingressos que s'esperen a principi d'any; això és un clar problema, ja que es fa una previsió que no es compleix. Per exemple, l'any 2015 les previsions i les vendes van donar unes pèrdues de 16.215,56 euros.

	PREVISIÓ	VENDA	DIFERÈNCIA
Formació	31.800,00 €	20.751,96 €	11.048,04 €
Serveis forestals	130.700,00 €	120.350,31 €	10.349,69 €
Consultoria forestal	2.000,00 €	1.251,64 €	748,36 €
Sponsoring	2.000,00 €	1.933,53 €	66,47 €
Subvencions	3.000,00 €	9.000,00 €	-6.000,00 €
TOTAL	169.500,00 €	153.287,44 €	16.212,56 €

Un dels problemes és la gran quantitat de costos que generen totes les activitats de Social Forest, ja que tenen tres models de negoci amb diferents activitats (pedagogia, gestió i treball forestal). Caldria centrar-se en un model i aconseguir que funcioni bé i després anar invertint-ne els beneficis en nous models i activitats. Com podem veure en l'Annex 4, el model que més beneficis genera és el treball

forestal, de manera que seria interessant consolidar-lo per tal de poder anar ampliant horitzons a poc a poc.

Competència

La competència de Social Forest és nombrosa, hi ha moltes empreses que ofereixen serveis com els de Social Forest, des d'empreses multinacionals com Grup Eulen fins a d'altres empreses mitjanes i petites. També hi ha unes quantes empreses socials com Social Forest.

Personal

Actualment, l'equip de treball de Social Forest compta amb experts com ara:

- **Joachim Englert** (41, Balingen, Alemanya). Fundador de Social Forest, coordinador de projectes i de seguretat i coach forestal.

Amb Social Forest es va realitzar el seu somni: ha aconseguit combinar dues passions personals (els boscos i ajudar tercers) per crear un impacte positiu en les persones i per al medi ambient. Per a ell, ser empresari/emprenedor social significa haver començat una aventura plena d'emocions en un camí que no sempre és recte i fàcil però sí motivador.

- **Alex Ralita Álvarez** (37, Barcelona, Catalunya). Responsable dels projectes del camp, formador.

Enginyer tècnic forestal. S'encarrega de l'adreça de projectes i formació des de setembre del 2014. Li encanta poder ajudar els nostres treballadors i alumnes a aconseguir els seus objectius professionals i treballar en equip per un objectiu comú en lloc de les velles jerarquies. Entre els seus objectius hi ha contribuir a la modernització del sector forestal amb la visió moderna del sector que té Social Forest.

- **Janina Gach** (23, Wolnzach, Alemanya). Administració i comunicació.

Janina forma part de l'equip de Social Forest des d'octubre del 2016. Aquesta estudiant del sud d'Alemanya vol canviar les coses per fer del món un lloc millor. Per això va sol·licitar el

lloc de pràctiques a Social Forest. Després dels 5 mesos de pràctiques es va quedar en l'empresa. Ara s'està encarregant del màrqueting de les xarxes socials, està planificant nous projectes a Alemanya i Catalunya i està començant analitzar i optimitzar els processos de l'empresa.

- **Sergio Gámez Cano** (24, Les Planes de Sant Cugat, Catalunya). Encarregat d'un grup de treballadors al bosc.

Sergio ara és encarregat d'un dels grups de treballadors de camp. Gestiona l'equip perquè el treball surti tan bé com sigui possible. Gràcies a la seva gran motivació per treballar i aprendre al màxim es va integrar molt ràpidament en l'equip dels Social Forest.

- **Said Ait Daoud** (22, Marroc). Encarregat d'un grup de treballadors al bosc.

Said va venir a Barcelona el 2011. Des del novembre del 2015 forma part de l'equip de Social Forest i actualment és l'encarregat del segon grup de treballadors de camp. Li agrada la visió de Social Forest i l'oportunitat que dona als joves per millorar les seves vides. Està molt motivat per donar el millor d'ell mateix a l'empresa. "La veritat, estic molt orgullós de formar part de Social Forest."

Impacte Social

Social Forest és pioner pel que fa a l'impacte social. Té una taula en què especifica que amb inversions d'1 euro, 5 euros, 10 euros o 20 euros, pot tenir el següent impacte positiu.

GESTIÓ FORESTAL		1 EURO	5 EUROS	10 EUROS	15 EUROS	20 EUROS
Selecció de regeneració	m ²	8	40	80	120	160
Obertura de franja de prevenció d'incendis	m ²	3	15	30	45	60
Manteniment de franges de prevenció de incendis	m ²	5	25	50	75	100
Desbrossament del sotabosc	m ²	0,4	2	4	6	8
Millora de boscos de pi o mixtos	m ²	6	30	60	90	120

Per cada contribució al projecte s'emet un certificat amb l'impacte social i mediambiental que s'ha creat. També s'ofereix la possibilitat d'una visita guiada per conèixer els boscos i la regió que s'ha estat treballant amb l'ajuda de les aportacions.

Preguntes

Es demana a l'estudiant discutir sobre les següents qüestions:

1. Anàlisi DAFO de Social Forest
2. És viable tenir 3 models de negoci? SI o NO. Per què? Com integrar els models de negoci? Quina hauria de ser l'estratègia de Social Forest?
3. Són correctes els indicadors d'impacte social i mediambiental que ofereix Social Forest? Quin creus que és el mètode de mesura d'impacte que ha utilitzat Social Forest? Quins altres indicadors oferiries per millorar la mesura del seu impacte social i mediambiental? Quin mètode hauria de tenir Social Forest d'impacte social i mediambiental?
4. Quines accions podria realitzar l'empresa per millorar el seu benefici i aconseguir ser sostenible des d'un punt de vista financer?
5. Quines estratègies pot plantejar l'empresa per obtenir nous clients? Com aprofitar les sinergies amb entorn?
6. Quines estratègies de màrqueting i comunicació hauria d'utilitzar Social Forest que no utilitza?

COL·LABORACIONS CLAU	ACTIVITATS CLAU	PROPOSTES DE VALOR	RELACIONS AMB CLIENTS	SEGMENTS DE MERCAT
<ul style="list-style-type: none"> • XCT • CPF • CTFC • Parc de Col·lserola 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacte amb clients • Contacte amb administració forestal • Treball tècnic <p>RECURSOS CLAU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal tècnic • Material tècnic per al treball 	<ul style="list-style-type: none"> • Valors: professionalitat i confiança • Nova manera de treballar al bosc • Problemes que resollem: què podem fer amb el seu bosc els propietaris? • Paquet: gestió integral del seu bosc i planificació, burocràcia, treballs, control dels treballs • Necessitats satisfetes: cura i aprofitament del seu bosc 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultor i expert en gestió dels boscos • Servei integral: també fem els treballs forestals <p>CANALS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Per recomanació • Per internet • Networking • Hem de sortir a buscar clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Propietaris privats
ESTRUCTURA DE COSTOS		FONTS D'INGRESSOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Personal • El treball de camp serà el més car • Material informàtic, GPS... • Oficina • Combustible, dietes, allotjament... 	<ul style="list-style-type: none"> • Només pagaran per allò que els doni beneficis • Subvencions (en la resta de casos) 			

Annex 1. Canvas gestió forestal (juny 2015)

COL·LABORACIONS CLAU	ACTIVTATS CLAU	PROPOSTES DE VALOR	RELACIONS AMB CLIENTS	SEGMENTS DE MERCAT
<ul style="list-style-type: none"> • PROFOR • Agrupacions de cases de colònies • Contactes Alemanya (experiència) • Associacions d'escoles • Xarxa de custòdia del territori • Parc de Collserola • Associacions propietaris forestals • Centres educació ambiental • CTFC 	<ul style="list-style-type: none"> • Aconseguir una furgo ben adaptada i amb publicitat • Bona difusió • Formació personal Social Forest <p>RECURSOS CLAU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remolc i un conductor • Web i xarxes socials (persona adequada) • Personal • Vehicle • Curs de formació personal propi 	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixement i valoració de l'entorn forestal i de la gestió forestal sostenible • Activitats a l'entorn natural (o quasi) que aporten beneficis per a la salut, desconnèxió, relax, bon humor... • Productes / serveis: "classes" de pedagogia forestal allà on calgui (mòbil), material online (gratis i/o pagant), material en paper, CDs, "natural" • Serveis: classes / sessions generals o adaptades a la necessitat del client (tema específic, edat...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal i personalitzada • Flexibilitat • Senzillesa <p>CANALS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalment, contacte directe • Telèfon • Internet: web i xarxes socials • Futur: boca a boca • Difusió mitjançant contactes i coneeguts • Fires 	<ul style="list-style-type: none"> • Escoles: escoles "normals" i també granges escola, escoles verdes, escoles Waldorff, Montessori, educació lliure... • Cases de colònies i campaments • Cases rurals i ecoturisme • Fires • Associacions de veïns • Ajuntaments • Parcs Naturals • Clubs de muntanya • Associacions de natura • Internautes
ESTRUCTURA DE COSTOS		FONTS D'INGRESSOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar material (paper, digital, "natural" = pinyes, llavors, fulles, etc.) • Creació web i xarxes socials • Vehicle + assegurança + matriculació, etc. • Personal, oficina, combustible, dietes, allotjament... • Participació en cursos de formació: cursos PROFOR, Alemanya, congrés europeu... 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundació Biodiversidad • Descàrregues material web • Cobrar als clients (clients globals com col·legis o cases rurals, no als clients individualment) 			

Annex 2. Canvas pedagogia forestal (juny 2015)

COL-LABORACIONS CLAU	ACTIVITATS CLAU	PROPOSTES DE VALOR	RELACIONS AMB CLIENTS	SEGMENTS DE MERCAT
<ul style="list-style-type: none"> • Treball social • CTF, CFC, CPF (visibilitat de contactes) • CPF: informa de les subvencions • CFC, XCT, associacions propietaris: clients o possibles clients • Premsa • Sthl: roba de seguretats i maquinària • Liró: proveïdor de recanvis • Associació propietaris Montnegre: contactes • Entitat financera per lloguer de tractor • AMB • Alemanya: Gunter, Fundació 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir clients • Fer visible el producte i activitats • Consolidar clients • Ràpidesa • Innovar • Visibilitat i alta activitat en xarxes socials i web/blog • Assistir a xerrades, reunions i assemblees • Promoció • Control de qualitat • Formació contínua de treballadors • Ampliar xarxa de contactes <p style="text-align: center;">RECURSOS CLAU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercial • Community manager • Equip tècnic per seguir l'execució dels treballs • Control de qualitat i terminis • Personal • Contactes • Coneixement xarxes socials • Motores, EPis, maquinària, tractor • Temps per a reunions, visites, dinars amb clients • Nosaltres i els joves: professionals implicats, ben formats... 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessitat: tallar arbres, desbrossar, fer franges, protecció d'incendis • Valors: professionalitat, flexibilitat, rapidesa • Problema: perill d'incendi, complir normatives • Treball ben fet • Treballem el seu bosc o finca • Paquets: treballs forestals, netja i desbrossament, finques urbanes, poda altura • Gestió forestal dels espais no gestionats • Sol·licitar subvencions • Segell de qualitat • Sortida pel producte 	<ul style="list-style-type: none"> • Directa • Personalitzada • Familiar • Propera • Implicar-los en el projecte • Flexibilitat i adaptació • Ràpidesa • El seu forestal de confiança, però professional i seriós <p style="text-align: center;">CANALS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telèfon • Reunions • Xarxes socials (facebook, twitter...) • Fires • Web • Contactes, boca a boca • Conferències, actes, xerrades • Venda directa • Publicitat • Networking 	<ul style="list-style-type: none"> • Propietaris forestals: públics i privats • Associacions de propietaris • Empreses forestals • Empreses socials • Propietaris de solars i parcel·les • Fundacions • Administració: ajuntaments, diputació, Generalitat • Enginyeries forestals • Consultories forestals

ESTRUCTURA DE COSTOS	FONTS D'INGRESSOS
<ul style="list-style-type: none"> • Personal (el més car) • Combustible i manteniment, recanvis • L'activitat més cara són els treballs forestals • Treure fusta • Maquinària i eines + amortització • Vehicles, assegurança, ITV... • Oficina • Viatges • Lloguers • Formació dels treballadors 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingrés principal: realització de treballs forestals • Petit ingrés: formació i cal ampliar l'ingrés • Altres ingressos: treballs + ajudes • Els clients paguen perquè es faci ràpid i bé i per un preu just • Preferiblement, es cobra un % per avançat • Per hectàrea, hora (preferiblement) i tonelada • Actualment a Catalunya es cobra per hectàrea o pressupost tancat

Annex 3. Canvas de treballs forestals (juny 2015)

Catalunya

CLIENT	IMPORT
Barberá Inserta 05/2016	5.963,04 €
Associació Montnegre 06/2016	400,00 €
Saüc Residencial 07/2016	953,98 €
Associació Montnegre 09/2016	260,16 €
Associació Montnegre 10/2016	960,00 €
Ajuntament de Viladecans 12/2016	2.676,43 €
Manel Ferrer 14/2016	691,87 €
Ajuntament de Viladecans 15/2016	747,18 €
Ajuntament de Barcelona Franjas 01	7.390,03 €
Ajuntament de Vildecans	340,28 €
Fundació La Pedrera P10/16	3.863,82 €
Idaria 16/2016	820,00 €
Associació Montnegre 17/2016	264,00 €
Ajuntament de Sant Cugat P16/16	7.083,10 €
Ajuntament de Vacarisses P15/16	3.616,79 €
Fundació la Pedrera	5453,18
Fundació La Pedrera	5.846,54 €
Ajuntament Viladecans 20/2016	1.743,42 €
Fupar 21/2016	780,00 €
Ajuntament Viladecans 22/2016	249,00 €
Sant Cugat 23/16	5.074,40 €
Vacarisses 24/16	2.998,26 €
Idaria 16/2016	1.500,00 €
Ajuntament de Barcelona Franjas 02	4.661,79 €
Ajuntament de Vildecans 28/2016	996,24 €
Fupar 29/2016	1.378,00 €
Sant Joan Despí 30/2016	613,60 €
Saüc Residencial P22/2016	464,00 €
Ajuntament de Vacarisses 31/16	4.555,24 €
Ajuntament Viladecans 32/2016	975,91 €
Ajuntament Viladecans 33/2016	1.931,48 €
Ajuntament Viladecans 34/2016	9.326,30 €
noem P38/2016	475,18 €
TOTAL CLIENT	85.053,22 €

Alemanya

CLIENT	IMPORT
Sven Ihrig Subcontratación 01/16	2.480,00 €
Sven Ihrig Subcontratación 08/16	1.777,50 €
Sven Ihrig Subcontratación 13/16	1.440,00 €
Sven Ihrig	6.860,20 €
Walldorf	10.133,88 €
Walldorf	7.165,51 €
Sven Ihrig September	7.920,00 €
TOTAL CLIENT	35.297,00 €



Elisabet Garriga Cots
egarriga@eada.edu

Per disposar de la nota pedagògica del cas, podeu
enviar un email a egarriga@eada.edu

Entitats col·laboradores

