

CLAVES Y RETOS

para desarrollar
UN PROYECTO COMÚN RURAL
desde el

EMPRENDIMIENTO SOCIAL

en tiempos de covid



María Ramón Gancedo y José Luis Ibáñez Maraña
Social Soluciones S. Coop. de Iniciativa Social

proyecto de cooperación regional



Autoría:
Social Soluciones S. Coop. de Iniciativa Social
María Ramón Gancedo
y José Luis Ibáñez Maraña
para el proyecto de Cooperación Regional LEADER "+Empresas +Empleo"

Autor de imagen de portada: Germán Ferrero Carrera

Diagramación:
Beatriz Larepa

Licencia de Creative Commons
ISBN: 978-84-09-27469-7
Año 2021



Usted es libre de:

* copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra

-  **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador.
 **Compartir bajo la misma licencia.** Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta.

* Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.

* Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor

Los derechos derivados de usos legítimos u otras limitaciones reconocidas por ley no se ven afectados por lo anterior.

SUMARIO

1. Objeto	05
2. El emprendimiento social y la economía social y solidaria	06
2.1 El emprendimiento social.....	06
2.1.1 Economía social.....	07
2.1.2 Economía solidaria.....	11
2.2 ¿Qué podemos considerar una entidad social?.....	12
3. El hecho diferencial de emprender o desarrollar una actividad económica desde los principios y valores del emprendimiento social y la economía social y solidaria	15
3.1 El emprendimiento social colaborativo.....	15
3.1.1 El emprendimiento social parte de una idea que ha de ser implantada.....	15
3.1.2 Las capacidades de la persona emprendedora social.....	16
3.1.3 La voluntad de emprender de forma colaborativa.....	16
3.2 Principios y valores que guían la puesta en marcha del proyecto.....	17
3.2.1 Principios y Valores de las cooperativas.....	17
3.2.2 Principios y Valores de la economía solidaria.....	18
4. Cuáles son algunas de las claves para poder poner en marcha nuestro proyecto común	19
4.1 Participación y comunicación.....	19
4.2 Formación.....	20
4.3 Organización para la toma de decisiones.....	20
5. Factores que pueden poner en riesgo el proyecto	21
5.1 El proyecto común.....	21
5.2 Identificación del proyecto social.....	22
5.3 Funciones y responsabilidades.....	22
5.4 Pautas comunes de funcionamiento interno.....	23
5.5 Control económico y objetivos.....	23
5.6 Gestión de la participación y la comunicación: reuniones.....	24
5.7 Formación.....	24
5.8 Nuevas oportunidades.....	25
6. Soluciones para la mejora	26
7. El reglamento de régimen interno	29
7.1 Definición y objetivo.....	29
7.2 Apartados.....	30

1. OBJETO

El objeto de este documento es hacer ver como en tiempos de pandemia el territorio rural y los principios y valores del emprendimiento social y de la economía social y solidaria pueden ser una solución para quienes decidan dar el paso de crear una actividad económica buscando un cambio en su forma de vida y de entender los negocios y las relaciones entre las personas aprovechando las oportunidades que esta situación de crisis también genera.

Para ello se tratará de:

- Demostrar el hecho diferencial y el valor añadido que supone emprender a través de los principios y valores de la economía social y solidaria (en general desde lo que llamaremos el emprendimiento social) para nuestros pueblos y la sociedad en general en estos momentos tan inciertos y cambiantes.
- Mostrar los retos y claves que hay que tener en cuenta para que el proyecto común pueda iniciarse y consolidarse, de tal forma que no se quede en un ideal.

Se elabora desde la experiencia práctica, haciendo ver, por un lado, la importancia de planificar nuestras propuestas de emprendimiento desde un ideario que facilite la solidez y viabilidad económica y social del proyecto rural y, por otro, anticipando claves para solucionar los riesgos que se puedan presentar a partir de su desarrollo.

El manual se estructura siguiendo los pasos que daría cualquier grupo de personas que quisieran emprender bajo estos planteamientos:

Búsqueda de opciones para emprender: Información.

- Conocer lo que es y supone emprender de manera social para ver si realmente se siente como el modelo a seguir de acuerdo a los ideales de las personas que van a desarrollarlo. También ver las distintas formas que se pueden elegir (apartado 2). En este punto se presenta un modelo de cómo entender una empresa social con las orientaciones de todos los aspectos a tener en cuenta.

Generación del planteamiento común: Principios y valores

- Plantear los principios y valores que conforman el planteamiento común en torno a la idea elegida que une y mueve al grupo de personas que quieren llevar adelante una determinada actividad económica (apartado 3).
- Claves para la puesta en marcha (apartado 4).

Aspectos de gestión a tener en cuenta tras la puesta en marcha

- Acciones para ir conformando una estructura sólida que evite posibles riesgos que surgen habitualmente en este tipo de entidades sociales (apartado 5, 6 y 7).

2. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

A partir de experiencias de formación, tutorización y acompañamiento de proyectos de emprendimiento social que realizamos en los pueblos, encontramos zonas económicamente muy dinámicas y bien comunicadas, frente a grandes áreas rurales donde las dificultades económicas y el problema de la despoblación es más agresivo y en las que es una constante el malestar por la falta de infraestructuras, servicios básicos, comunicaciones y abandono institucional. Por otro lado, la existencia de iniciativas de empresas sociales consolidadas en un determinado entorno contribuye a ver esta opción como una alternativa real, favoreciendo el surgimiento de nuevas iniciativas y la generación de un ecosistema fuerte de empresas con principios y valores sociales.

Aunque el perfil de quien impulsa estos proyectos es muy variado, es habitual que se trate de personas muy vinculadas al territorio, tanto originarias como nuevas pobladoras, en general con edades comprendidas entre los 25 y 45 años y con especial interés por trabajar conjuntamente y en actividades como la hostelería y el turismo, la producción ecológica, la cocina sostenible, la dinamización rural y la atención a los cuidados.

La economía social y solidaria es un medio para la construcción de relaciones económicas alternativas, tanto a la lógica del mercado, como al intervencionismo estatal, y contribuye a la democratización de la economía, a recuperar los lazos comunitarios y a hacer frente a necesidades cada vez más urgentes: desde la crisis ecológica, o la acumulación y concentración extremas de la riqueza y los recursos a nivel global, la precarización del mercado laboral o esta despoblación del medio rural y la correspondiente sobrepoblación urbana.

2.1 El emprendimiento social

En España no existe una única definición comúnmente aceptada sobre lo que es la empresa o el emprendimiento social. De hecho, en la mayoría de las ocasiones, el término empresa social se vincula al término economía social.

La Red de Investigación de centros universitarios para la Empresa Social, EMES¹ apuesta para definir lo que es la empresa social por una serie de indicadores en vez de establecer una definición concreta. De esta manera es más sencillo y amplía las posibilidades para poder entender mejor si estamos o no ante un emprendimiento social. Así, los criterios o indicadores que según EMES hay que tener en cuenta para definir o delimitar si estamos ante una empresa social son:

1. <https://emes.net>

- Existencia de productividad de bienes o servicios. En la empresa social tiene que existir una actividad económica productiva en la cual exista implícito un riesgo económico para quien la emprende.
- Existencia de trabajo remunerado. En la empresa social cabe la posibilidad de desarrollar actividad económica apoyada en voluntariado, pero no exclusivamente.
- Interés por la comunidad. La empresa social surge para beneficiar a la sociedad o a un grupo específico de personas. Nace para servir de solución a un problema social a través del desarrollo de una actividad económica.
- La empresa o el emprendimiento social está ligado al término de innovación social, o lo que significa generar ideas en beneficio de la comunidad identificando problemas o retos sociales concretos en un determinado entorno y solucionarlos de una manera sostenible impactando positivamente en la sociedad.
- La empresa social tiene una dimensión colectiva, busca la colaboración, cooperación con su entorno o redes locales. Esto no debe confundirnos con el hecho de que la empresa social puede ser una iniciativa individual, pero siempre buscará hacer partícipe al entorno donde se desarrolla.
- Evitan maximizar los beneficios, pues la primacía del fin social por la que se constituye o surge una empresa social es lo prioritario.
- En la empresa social existe un alto grado de gobernanza participativa. En muchos casos se involucra a todos los agentes de la empresa social para tomar decisiones en su gestión o en el reparto de beneficios, incluso se podría optar por un reparto de beneficios en función de criterios que no sean la participación en el capital.

Para seguir entendiendo lo que supone el emprendimiento social en España, consideramos prioritario vincularlo a otros dos conceptos: economía social y economía solidaria.

2.1.1 Economía social

La **Economía Social** en nuestro ordenamiento jurídico español se encuentra regulada en la Ley 5/2011, y tiene como organización representativa de referencia a la Confederación Empresarial Española de Economía Social CEPES², en la cual se integran organizaciones, redes y entidades que desarrollan actividad económica bajo el paraguas de la economía social la cual se define como: “El conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos”³ [artículo 2].

2. <https://www.cepes.es/>

3. <http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/30/pdfs/BOE-A-2011-5708.pdf>

Conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado persiguen:

**El interés colectivo de sus integrantes,
el interés general económico o social, o ambos**

Las entidades de la economía social actúan en base a los siguientes principios orientadores (artículo 4):

- *Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.*
- *Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.*
- *Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.*
- *Independencia respecto a los poderes públicos.*

La economía social en España se desarrolla a través de las siguientes formas jurídicas:

Cooperativas

Es el principal pilar de la economía social española. Se basa en una serie de principios que han de regir la toma de decisiones y la gestión de la empresa. Las personas socias son a la vez propietarias de los medios de producción y toman las decisiones de manera democrática. Los principios que la rigen son: adhesión voluntaria y abierta de las personas, gestión democrática y participación económica de las personas socias, educación, formación e información dentro de la cooperativa, intercooperación empresarial e interés por la comunidad. Cualquier sector económico puede ser desarrollado en cooperativa y dentro de sus diferentes clases. Se constituye tomando como referencia a la Ley que le corresponda por comunidad autónoma en función de su ámbito territorial de actuación empresarial.

Sociedades Laborales

En este tipo de empresas, el capital social debe pertenecer en más del 50% a las personas socias trabajadoras. Se necesitan mínimo tres personas socias de las cuales al menos dos han de tener la mayoría del capital. Es una figura que, a pesar de tener su propia normativa, toma como referencia a la Ley de Sociedades de Capital. Se debe inscribir en dos registros a la hora de constituirse, en el de sociedades laborales y en el registro mercantil.

Mutualidades

Son sociedades de personas, sin ánimo de lucro, de estructura y gestión democrática, que ejercen una actividad aseguradora de carácter voluntario, complementaria del sistema de previsión de la Seguridad Social.

Centros Especiales de Empleo

Son empresas de empleo protegido. El objetivo principal de estos centros es la integración laboral y social de personas con discapacidad, mental, física y/o sensorial. Al menos el 70% de su plantilla está formada por personas con discapacidad. Deben solicitar la correspondiente calificación a la administración competente proporcionando a dichas personas la realización de un trabajo productivo y remunerado y adecuado a sus características personales. A la hora de constituir un CEE, existen multiplicidad de modelos y formas de gestión, así como de sectores. Está regulado por Reglamento de Centros Especiales de Empleo RD 2273/1985.

Empresas de Inserción

Son empresas que persiguen la inserción social y laboral de colectivos en riesgos o en situación de exclusión social. Las personas destinatarias de las empresas de inserción son principalmente: personas en situación o grave riesgo de exclusión social que estén en paro, personas perceptoras de rentas mínimas de inserción, desempleadas de muy larga duración, jóvenes que no hayan finalizado el periodo de escolaridad obligatoria, personas extoxicómanas, exreclusas, minorías étnicas, inmigrantes o personas con cargas familiares no compartidas y en situación de exclusión. Las Empresas de inserción deben procurar un itinerario de inserción consistente en un plan de trabajo personalizado. Se les obliga a estar participadas al menos del 51% del capital social por una organización social o entidad sin ánimo de lucro, y tener trabajadores de inserción entre un 30% a un 60% dependiendo de la comunidad autónoma, aplicando al menos el 80% de los resultados o excedentes disponibles a la mejora o ampliación de las estructuras productivas y de inserción. Se rigen por la Ley 44/2007, para la regulación del régimen de las empresas de inserción.

Cofradías de Pescadores

Son corporaciones de derecho público sectoriales, sin ánimo de lucro, representativa de intereses económicos de armadores de buques de pesca y de trabajadores del sector extractivo, que actúan como órganos de consulta y colaboración de las administraciones competentes en materia de pesca marítima y de ordenación del sector pesquero, cuya gestión se desarrolla con el fin de satisfacer las necesidades e intereses de sus socios, con el compromiso de contribuir al desarrollo local, la cohesión social y la sostenibilidad.

Asociaciones

Deben realizar actividad económica, y suelen estar vinculadas al movimiento de la discapacidad y de la inserción de personas en exclusión. Las principales características de este movimiento asociativo se centran en prestar servicios allí dónde el sector lucrativo falla en su provisión, que además suele coincidir con aquellos sectores en los que se satisfacen derechos fundamentales, sobre todo en su acceso a colectivos especialmente vulnerables, como las personas con discapacidad. Son también señas de identidad la capacidad de innovación para satisfacer los problemas que surgen en la sociedad, y la defensa de cambios sociales, legales, administrativos, o de otro tipo, siempre en defensa de los derechos y las libertades de las personas con discapacidad, con base en el respeto a la diversidad, la pluralidad y la tolerancia.

Fundaciones

Son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado su patrimonio de modo duradero a la realización de un fin de interés general. Las fundaciones de Economía Social deben cumplir taxativamente los principios de la Economía Social citados, y que recoge la Ley 5/2011.

Para continuar este apartado, y para poder entender mejor el amplio abanico de posibilidades que el término emprendimiento social nos ofrece, nos referiremos al concepto de **economía solidaria**, cuya representación y definición más precisa la encontramos en España a través de REAS⁴, Red de Redes de Economía alternativa y solidaria, formada por entidades de todo tipo a las que les une una manera de hacer economía basada en las personas y su bienestar, independientemente de la forma jurídica que adopten.

4. <https://www.reasred.org/>

2.1.2 Economía solidaria

La Economía Solidaria surge en el marco de la Economía Social pero intenta ir un poco más allá. Busca incorporar en la gestión de cualquier actividad económica, una serie de valores que tradicionalmente siempre han quedado fuera y que deben regir las relaciones entre las personas para poder aspirar a una transformación social. Estos valores son: la equidad, la justicia, la fraternidad económica, la solidaridad social, y la democracia directa. Además, incorpora, en el desarrollo de cualquier actividad económica, la forma de producir, de consumir y de distribuir.

Las entidades que se encuentran dentro de la economía solidaria comparten para el desarrollo de su misión los siguientes ejes transversales:

- *La autonomía como principio de libertad y ejercicio de la corresponsabilidad.*
- *La autogestión como metodología que respeta, implica, educa, iguala las oportunidades y posibilita el empoderamiento.*
- *La cultura liberadora como base de pensamientos creativo, científico y alternativo que ayude a buscar, investigar y encontrar nuevas formas de convivir, producir, disfrutar, consumir y organizar la política y la economía al servicio de todas las personas.*
- *El desarrollo de las personas en todas sus dimensiones y capacidades: físicas, psíquicas, espirituales, estéticas, artísticas, sensibles, relacionales...en armonía con la naturaleza, por encima de cualquier crecimiento desequilibrado económico, financiero, bélico, consumista, transgénico y anómalo como el que se está propugnando en nombre de un desarrollo "ficticio".*
- *La compenetración con la Naturaleza.*
- *La solidaridad humana y económica como principio de nuestras relaciones locales, nacionales e internacionales.*

En la Economía Alternativa y Solidaria existe un ideario muy bien definido y desarrollado que se basa en **seis principios fundamentales**: principio de equidad, principio de trabajo, principio de sostenibilidad ambiental, principio de cooperación, principio sin fines lucrativos, principio de compromiso con el entorno. Estos se desarrollan en el apartado 3.

En conclusión, y una vez analizados los diferentes conceptos relacionados con el emprendimiento social, nos podemos encontrar con empresas sociales integradas dentro de la economía social por su forma jurídica o dentro de la economía solidaria, por sus principios, o nos podemos encontrar con entidades y empresas sociales que no se encuentran en ninguna de las dos categorías pero que por la manera de hacer economía buscan una dimensión social, buscan mejorar un entorno, dar solución a una necesidad social o ambiental, con una dimensión y unas características, que sin saberlo, son de emprendimiento social. En el siguiente apartado proponemos al lector de este manual un modelo para poder detectar o sencillamente emprender de esta manera.

Podríamos concluir, por lo tanto, que el emprendimiento social puede desarrollarse a título individual o colectivo y que pone el énfasis en el fondo de sus acciones, en un ideario (principios y valores) y en la misión que quiere conseguir, independientemente del sector y de la forma que adopte, pues a la empresa social la mueve servir de solución a retos sociales y busca impactar positivamente en la sociedad de manera sostenible.

2.2 ¿Qué podemos considerar una entidad social?

En este apartado, respondemos a la cuestión de cuándo podemos entender que una empresa o entidad se podría calificar como “social”. Como ya se mencionó al inicio del punto 2.1, hay un amplio debate, habida cuenta de que la frontera para estar hacia un lado u otro no está definida y, además, la forma jurídica no es, ni mucho menos una característica definitiva a la hora de poder establecer si una determinada organización se puede considerar social o no. Es una realidad que hay muchas empresas que, aun no teniendo formas jurídicas incluidas entre las vistas como de economía social, entienden la actividad empresarial de una manera que buscan un impacto más allá del propio beneficio de personas socias y con otros fines que miran por favorecer a un determinado entorno social, ambiental y/o cultural.

Como consecuencia de esto y de las definiciones, principios y valores expuestos anteriormente y que son comúnmente aceptados como planteamiento de referencia para estas otras formas de emprender que, como hemos visto, van más allá de la creación de empresas con ánimo de lucro y buscan un bien para la sociedad y el beneficio colectivo, en este manual presentamos un modelo para construir o detectar una empresa social, con independencia de su forma jurídica.

En este modelo diferenciamos dos ámbitos:

- **Ámbito societario:** Tiene que ver con la identidad de la empresa u organización.
- **Ámbito operativo:** Tiene que ver con la forma de llevar a cabo la gestión de la entidad.

Cada uno de estos dos ámbitos los hemos dividido en tres apartados de características a identificar:

ÁMBITO SOCIETARIO	ÁMBITO OPERATIVO
<ul style="list-style-type: none"> · Actividad (misión/visión) · Ideario (valores y políticas) · Participación societaria 	<ul style="list-style-type: none"> · Organización y gestión · Comercialización y servicio · Participación en la sociedad

A continuación, se exponen la definición y las características de cada uno de estos apartados:

ÁMBITO SOCIETARIO: IDENTIDAD

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA (Misión/Visión)	Es lo que constituye la esencia de lo que hacemos como empresa o entidad (misión). Se basa en la satisfacción de demandas sociales y aporta un valor diferenciado a los clientes o usuarios.
MISIÓN	Entre los fines se busca satisfacer una demanda o necesidad social.
IMPACTO EN EL ENTORNO	La actividad genera un valor económico, social o ambiental en el entorno (medio rural próximo si es el caso).
OBJETIVOS	Se establecen unos objetivos, estrategias e inversiones en torno a la misión social y que van en línea con el impacto previsto.

IDEARIO (Valores / Políticas)	Planteamiento empresarial (o de actividad) hacia el mercado basado en valores como la cooperación (búsqueda del trabajo en red), la primacía del valor del trabajo sobre el capital, el compromiso con lo local, la responsabilidad hacia el entorno, la igualdad, la equidad, y la solidaridad. Estos valores han de verse reflejados en la forma de gestionar y de hacer de la entidad para que no constituyan una simple declaración de intenciones.
VALORES Y PRINCIPIOS	Declaración de unos ideales que sirven de guía a la hora de realizar la actividad y constituyen el aglutinante por el cual las personas están vinculadas a un proyecto común.
DIFERENCIACIÓN	Forma de diferenciarse de otras entidades o empresas que llevan a cabo la misma actividad a partir de propuestas (modelo de negocio) que hacen que esos principios tengan un reflejo en la gestión de la entidad.
RELACIÓN CON LOS COLECTIVOS AFECTADOS	Se establecen canales de comunicación y diálogo con los colectivos o grupos de interés y se busca la transparencia como modo de relación con ellos. Se realiza una difusión entre ellos del ideario de la entidad.

PARTICIPACIÓN SOCIETARIA	Planteamiento societario cimentado en la participación y en los principios democráticos de las formas jurídicas de la economía social, el no perseguir fines lucrativos sin más y a costa de lo que sea.
FORMA JURÍDICA	Basada en los principios de la economía social y solidaria que se refleja en el reparto de la propiedad (en el caso de empresas) y en las formas de participación de los socios. Todo ello queda recogido en estatutos o reglamentos de régimen interno).
DESTINO DE LOS RESULTADOS	Con independencia del carácter lucrativo o no de la entidad, hay un destino de los excedentes acorde al ideario de la entidad.

ÁMBITO OPERATIVO: GESTIÓN

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN (Gestión interna)	Se trabajan aspectos que lleven a una gestión eficiente y responsable en el nivel económico y de los recursos, a una adecuada gestión del empleo y de las personas para hacer que se conciencien y crezcan con el propósito de la entidad y a una innovación constante que permita la sostenibilidad en el futuro.
GESTIÓN ECONÓMICA	Basada en: <ul style="list-style-type: none"> · Políticas de compra responsable. · Políticas de ahorro responsable.
GESTIÓN DE LAS PERSONAS	Basada en: <ul style="list-style-type: none"> · Políticas selección con criterios de no discriminación, perspectiva de género, etc. · Condiciones laborales que cuiden el tipo de contratación, la retribución y dispongan de políticas de igualdad. · Desarrollo profesional a partir de la formación y la proyección de las personas. · Seguridad e higiene en el trabajo.
GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN. USO DE RECURSOS	Basada en: <ul style="list-style-type: none"> · La eficacia de la producción o prestación del servicio vigilando los consumos de materias primas o fungibles y su post tratamiento y posibilidades de reciclaje. · Opciones sostenibles en los elementos generadores de energía. · Minimizar residuos y emisiones.
FORMAS DE DIRECCIÓN	Aplicando estilos de dirección que sean ejemplo de valores, comunicación, innovación, gestión eficaz y ética en los negocios
COMERCIALIZACIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO (Relaciones comerciales)	Se busca fundamentar el intercambio comercial en la comunicación veraz, cercana y transparente y en un equilibrio en el intercambio de intereses. Con ello se ha de buscar la generación de otro tipo de relaciones comerciales o mercantiles con clientes y proveedores, no sólo basadas en la mera compra venta de productos o servicios, sino en personas o entidades comprometidas y que lleguen a ser partícipes y colaboradores del proyecto empresarial.
COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA	Se lleva a cabo un etiquetado claro que incluya información al consumidor sobre el uso y consumo responsable, una publicidad responsable y se trabaja con criterios de calidad, precio, cumplimiento de garantías y competencia leal.
FORMA DE DISTRIBUCIÓN	Uso de medios de transporte adecuados en cuanto al impacto ambiental generado y minimización de distancias (comercio local y de proximidad)
RELACIÓN CON CLIENTES	Atención cercana y personalizada a los clientes buscando su satisfacción y solucionando cualquier problema o incidencia surgida.
RELACIÓN CON PROVEEDORES	A ser posible se cuenta con proveedores locales y con un perfil afín al ideario y valores planteados. Se busca, igualmente, una colaboración basada en una comunicación cercana y transparente.
PARTICIPACIÓN EN LA SOCIEDAD	Persiguiendo ser altavoz de los valores que se defienden. Esto puede hacerse de diferentes formas: Trabajando con otras empresas o entidades afines en el desarrollo de proyectos conjuntos, perteneciendo y actuando en organizaciones asociativas alineadas con la misión de la empresa, prestando servicios de manera solidaria para alguna causa que lo merezca, participando en redes sociales o foros para crear opinión, etc.
PARTICIPACIÓN EN REDES / ASOCIACIONES	Relaciones y participación con las redes sociales. Búsqueda de la intercooperación.
COMUNIDAD LOCAL	Se realiza promoción de eventos, participación en foros, colaboración en proyectos del entorno, etc.

3. EL HECHO DIFERENCIAL DE EMPRENDER O DESARROLLAR UNA ACTIVIDAD ECONÓMICA DESDE LOS PRINCIPIOS Y VALORES DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Antes de decidirse a emprender dentro de una iniciativa social conviene tener claros algunos aspectos ligados a esta forma de llevar a cabo una actividad económica y que, a su vez, constituyen también un hecho diferencial de este tipo de emprendimiento.

3.1 El emprendimiento social colaborativo

El emprendimiento social es una alternativa libremente aceptada. Las personas emprendedoras se han propuesto un objetivo a partir de una idea ligada a una demanda o necesidad social y han decidido que la mejor manera de conseguirlo es hacerlo en conjunto con las personas que piensan de la misma forma que ellos: EL PROYECTO COMÚN.

3.1.1 El emprendimiento social parte de una idea que ha de ser implantada

Se expone a continuación, algunas consideraciones acerca del planteamiento o idea del proyecto social que conviene cuestionarse al inicio:

- Parte de una idea que moviliza a las personas, supone para ellas una circunstancia que es necesario acometer.
- No obstante, la idea no será buena si no se implanta adecuadamente, es por ello que necesita de personas que crean en ella y se conviertan en líderes de un proyecto.
- Ha de ofrecer una solución a necesidades reales y generar un impacto favorable que pueda extenderse en el entorno de actuación.
- El planteamiento inicial puede estar sujeto a cambios, por ello, el planteamiento debe ser revisado continuamente tras la puesta en marcha.

3.1.2 Las capacidades de la persona emprendedora social

Las personas que emprenden un proyecto social tienen (entre todas si es colaborativo) algunas características y competencias comunes a las personas emprendedoras de negocios convencionales, pero hay otras. Estas, se pueden tener ya al principio o desarrollar con el paso del tiempo:

- Motivación para llevar adelante la idea mediante un objetivo, haciendo todo lo necesario para ello.
- Con gran perseverancia, buscando los caminos y alianzas adecuadas para llevar a cabo el proyecto emprendido.
- Visión del entorno: Capacidad para observar y escuchar y creatividad para aplicar los cambios necesarios y resolver los problemas que surjan en función de este contexto.
- Generan confianza, a partir de una forma de proceder basada en la ética y la transparencia.
- Dan mucho valor al perfil de las personas de las que se rodean (trabajadoras).

3.1.3 La voluntad de emprender de forma colaborativa

Antes de embarcarse en una iniciativa según estos planteamientos de emprender de manera social, las personas que van a llevar a cabo su desarrollo han de tener clara su voluntad de emprender juntas, lo que conlleva la ventaja de poder aglutinar esas capacidades entre todas las personas que forman parte, pero sabiendo que hay otros condicionantes y riesgos asociados al tener que generar formas comunes de organizarse y gestionarse, las cuales hay que trabajar internamente. De ello se tratará en apartados siguientes.

Además, ha de tenerse claro respecto a este proyecto común que:

- Es el desarrollo de la idea en grupo, que como objetivo nos hemos propuesto que permanezca en el tiempo y en ello va mi propia prosperidad individual.
- De su logro saldrá el beneficio suficiente para satisfacer las necesidades personales, empresariales y sociales.
- Participar en un proyecto común presupone que hemos conocido y aceptado como propio el objetivo que tenemos de forma comunitaria.
- A partir de este conocimiento viene el poner, con toda claridad y de forma voluntaria, todo mi potencial personal al servicio de este trabajo conjunto.

3.2 Principios y valores que guían la puesta en marcha del proyecto

A continuación, se muestra cómo desde un modo de economía social como es la cooperativa y, después también, desde la economía solidaria, se da forma a este proyecto común. Esto se lleva a cabo, como vimos en el apartado anterior acerca de las características de lo que es una empresa social, a partir de unos principios que constituyen el ideario común que mueve a todos los participantes de la iniciativa.

3.2.1 Principios y Valores de las cooperativas

- **Libre adhesión.** *Abierta a todas las personas dispuestas a poner su potencial personal en solidaridad con el resto de las socias.*
- **Organización democrática.** *Aceptar que la Asamblea máxima expresión de la voluntad democrática de la cooperativa.*
- **Soberanía del trabajo.** *Factor fundamental de medición y de desarrollo del objetivo comunitario.*
- **Participación en la gestión.** *Desarrollo progresivo de cauces de participación para que cada día nos sintamos más propietarios de nuestra realidad.*
- **Formación.** *Asumiendo la exigencia de un esfuerzo personal de preparación continua para dar siempre lo mejor de nosotras.*
- **Intercooperación.** *Colaboración e interrelaciones de apoyo entre cooperativas para buscar soluciones y sinergias.*
- **Transformación social.** *La cooperativa no vive aislada. Está inserta en la sociedad con la que está comprometida, debe participar activamente en la conservación del entorno, utilizar una ética de comportamiento con clientes, proveedores, instituciones, agentes sociales y sus propias personas socias para avanzar hacia una sociedad más justa y equilibrada.*

A estos valores cooperativos, cada empresa podría añadir los particulares que considere que identifican a las personas que la integran.

3.2.2 Principios y Valores de la economía solidaria

- **Igualdad.** Se debe promover la igualdad en las relaciones y satisfacer de manera equilibrada los intereses de todas las personas involucradas en las actividades de la organización.
- **Empleo.** Se promueve la creación de empleo que favorezca a todas pero muy especialmente aquellas personas en riesgo de exclusión. Se les debe asegurar condiciones de trabajo y remuneración dignas, y la posibilidad de desarrollarse como ser humano y trabajador.
- **Relación con el medio ambiente.** Todos los métodos de producción y acciones de la organización tienen que ser respetuosas con el medio ambiente y contribuir con su protección.
- **Cooperación.** Se busca favorecer la cooperación entre los miembros de la organización y de esta con el entorno.
- **Ausencia de fines de lucro.** Debido a que las iniciativas solidarias buscan la promoción humana y social, deben ser de carácter esencialmente no lucrativas. Los beneficios que se obtengan de los procesos tienen que usarse en iniciativas solidarias o proyectos de cooperación.
- **Compromiso con el entorno.** Debe existir un compromiso pleno con el entorno social y la cooperación con otras organizaciones que hacen vida en él.

A partir de todo lo anterior, podemos concluir que nos embarcamos en grupo en una forma de hacer economía con:

ECONOMÍA CON PRINCIPIOS Y VALORES	
PRIMACÍA DE LA PERSONA Y EL FIN SOCIAL SOBRE EL CAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y Toma de Decisiones • Democrática • Participativa • Transparente y autónoma
APLICACIÓN DE RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Reparto de beneficios desde el trabajo • O bien sin ánimo de lucro
COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo local • Igualdad de oportunidades • Inserción de personas • Conciliación • Interdependencia
SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Económica • Ambiental • Social

4. CUÁLES SON ALGUNAS DE LAS CLAVES PARA PODER PONER EN MARCHA NUESTRO PROYECTO COMÚN

Se describen a continuación tres claves relacionadas con la identidad de emprender de manera social y que tienen que ver ya con el “cómo” llevarlo a cabo:

4.1 Participación y comunicación

Ejercitar el valor de la participación es lo que permite unir a las personas socias en torno a un proyecto común. Una empresa social es un grupo funcional de personas que se crea frente a un objetivo. En esta fase inicial esta herramienta de la participación y la comunicación se hace clave a la hora de sentar las bases del proyecto a emprender.

A medida que se avanza el camino hacia el objetivo, se va haciendo realidad la implicación en ese proyecto común lo que genera satisfacción por la pertenencia.

Sentir la pasión por el trabajo bien hecho, estar implicado en los objetivos, experimentar satisfacción del trabajo conjunto en un grupo crea **ORGULLO DE PERTENENCIA**, lo que lleva a considerar que por encima de las opiniones de unos y de otros siempre está lo que nos une.

Este orgullo de pertenencia es la mayor garantía que tiene la empresa o entidad para aunar voluntades y superar los conflictos que todo grupo humano tiene. La integración de la persona socia en el proyecto común va más allá de la mera participación estatutaria.

Esto supone asumir la responsabilidad de superar mis propios objetivos y descubrir los objetivos globales. Todas debemos participar de las claves. Crear cultura empresarial comprometida demanda un estilo de liderazgo compartido, si esto no se cultiva con especial esmero tendremos el primer escollo.

Decálogo de participación

- Funciones claras (lo que está acordado hay que cumplirlo).
- La visión (el compromiso colectivo).
- Los objetivos se entienden y se pactan y se cumplen.
- La responsabilidad es compartida y la delegación es real.
- La información es un patrimonio colectivo.
- La formación es continua y para todas.
- Los mecanismos de participación funcionan siempre.
- Las claves del negocio se comparten.
- Los indicadores del negocio son conocidos por todas.
- El favoritismo y el chismorreos acaban con el proyecto.

4.2 Formación

No nos podemos permitir el error de tomar la formación como una cosa supeditada a que tengamos tiempo. La cultura del aprendizaje tiene que estar asumida por todas. Todas tenemos que estar adaptando nuestras mentes a una realidad cambiante. La formación empresarial y financiera conlleva que la relación entre niveles funcione mejor si todas somos capaces de interpretar los conceptos económicos y estos entrar a formar parte de la cultura del emprendimiento social.

La formación debe ser a tres niveles como mínimo:

- **Formación empresarial y financiera:** Entender cómo se genera o se destruye valor, debe formar parte de ese conocimiento básico que toda persona emprendedora debe saber para poder ser protagonista directa de ese proyecto común. La participación plena sólo se entiende desde el conocimiento de las variables clave del negocio.
- **Formación en el modelo de empresa elegido:** Conocer los derechos y deberes que representa ser integrante de la entidad, saber interpretar lo que hay detrás de los artículos de los Estatutos Sociales y del Reglamento. Saberse propietaria del negocio y desarrollar individual y colectivamente el compromiso de su desarrollo haciendo compatible mis necesidades con las de mi empresa o entidad. Esta formación tiene que estar programada e impartida en el momento de acogida y reafirmada de forma periódica.
- **Formación profesional:** Mantener, incrementar, potenciar las competencias profesionales encomendadas para realizar cada día mejor la tarea y desarrollar a la persona con el objetivo de que el conocimiento resultante contribuya al logro del objetivo general de la empresa o entidad.

4.3 Organización para la toma de decisiones

Los órganos de participación, comunicación y decisión que están regulados en estas entidades suelen tener dos órganos que deben ser creados al inicio:

La Asamblea General.

Órgano soberano que debe ser consciente de que ha elegido a unos órganos o equipos que deben cumplir con unos fines determinados y, por tanto, debe estar informada. Es su responsabilidad preocuparse porque la entidad esté organizada tanto al nivel de gestión como al nivel social.

Consejo Rector/Junta Directiva

Les corresponde la gestión y representación de la entidad. Debe promover la elaboración del plan estratégico y plan de gestión anual y se responsabilizará de ver su evolución y análisis en las reuniones mensuales del consejo. Comunicará a la Asamblea los objetivos que se persiguen y su evolución.

La función de este órgano de dirección es coordinar la gestión del día a día de la entidad. Es importante tener en cuenta una serie de roles o aptitudes como son: asumir el rol de coordinador de bisagra, compromiso con las personas, actitud positiva hacia el cambio, implicación con el exterior de la entidad y compromiso con los objetivos.

5. FACTORES QUE PUEDEN PONER EN RIESGO EL PROYECTO

El emprendimiento social, como forma de hacer empresa, tiene múltiples atractivos para las personas que deciden llevarlo a cabo. No por ello hay que creer que todo es ideal y que por embarcarse en este tipo de proyecto, todo va a salir bien. Hay que tener en cuenta que, tras la puesta en marcha, hay que gestionar múltiples aspectos, en concreto algunos que con el paso del tiempo se ha comprobado que suponen un riesgo para el buen funcionamiento e incluso para la supervivencia de la empresa o entidad. A continuación, se enumeran los principales y las consecuencias que, por experiencia, se ha visto que surgen al no gestionar adecuadamente estos riesgos que, tarde o temprano, se dan:

5.1 El proyecto común

Los riesgos que existen en este ámbito tienen que ver con lo comentado en el punto 3 de este documento sobre el desarrollo de la idea en conjunto para satisfacer las necesidades personales, empresariales y del colectivo. Este tipo de empresas van íntimamente relacionadas a un proyecto común y los riesgos asociados con ello pueden ser:

- *No definir claramente el proyecto común, esto es, el modelo de empresa que desarrolle la idea inicial y que defiende con su actividad.*
- *Ausencia de una visión compartida en torno a ese proyecto común que marque sus líneas por las que seguir haciendo camino.*

Las **consecuencias** que esto podría conllevar son:

- No se dispone de un resorte que amortigüe los conflictos: Éstos se dan inevitablemente entre las personas con el paso del tiempo, pero cuando no existe un “pegamento” fuerte, esto es, un ideal común que esté por encima y una a sus integrantes, las pequeñas diferencias se pueden ir haciendo grietas insalvables.
- Falta de unión futura entre las personas socias: Las personas adquieren una vinculación emocional con el proyecto y si no está claramente definido (modelo de empresa) se pueden producir tendencias diferentes a la hora de establecer estrategias.
- No se genera “orgullo de pertenencia” por la falta de identificación del proyecto común.

5.2 Identificación del proyecto social

Los riesgos que existen en este ámbito tienen que ver con la dimensión social de este tipo de empresas. Su identidad está asociada a la economía social y, en concreto, en este punto hablamos de lo que tiene que ver con su principio de transformación social:

- *No identificar claramente el proyecto social que se defiende más allá de la actividad económica.*
- *Ausencia de unos objetivos y actuaciones en torno a ese ideario social.*

Las **consecuencias** que esto podría conllevar son:

- Falta de unión futura entre las personas socias: Las personas que forman parte de este tipo de empresas suelen tener también una expectativa en este terreno de lo social y su ausencia puede producir tendencias diferentes o incluso que algunos socios se desliguen por no apreciar ese ideario social que esperaban encontrar al entrar a formar parte de la entidad social.
- Falta de identificación de la empresa con la sociedad en la que se inserta.
- No aprovechamiento de las oportunidades que se generan por estar trabajando conjuntamente con otros colectivos por el bien común del entorno local y global.

5.3 Funciones y responsabilidades

Este apartado tiene que ver con la parte organizativa comentada en las claves relacionadas con la identidad. Los riesgos que existen en este ámbito son:

- *No diferenciar papeles a jugar como persona socia y como trabajadora: Las personas socias de una entidad o empresa social, suelen ser también trabajadoras y es muy frecuente no tener clara esa dualidad y los derechos y deberes asociados a ambas facetas.*
- *Escasa definición de las funciones y responsabilidades tanto en el ámbito societario (órganos de representación), como en el operativo.*

Las **consecuencias** que esto podría conllevar son:

- Mala gestión de la toma de decisiones.
- Creencia de que todos deciden sobre cada cuestión que surja y, sin embargo, a la vez se dan situaciones en que nadie asume el liderazgo en cada uno de los aspectos a gestionar.
- Indefinición a la hora de asumir responsabilidades, produciéndose situaciones en las que nadie actúa y otras de falta de coordinación.

5.4 Pautas comunes de funcionamiento interno

Por su identidad, estas empresas tienen un componente muy importante en lo que es compartir. Por ello es importante hablar y acordar unas pautas comunes que regulen la forma de gestionar lo común y la convivencia empresarial. Los riesgos que existen en este ámbito son:

- *No definir pautas comunes de funcionamiento interno o doméstico sobre el día a día. Esto puede abarcar múltiples aspectos de la convivencia diaria, desde los horarios, vacaciones, utilización de los recursos comunes, forma de retribución y reparto de lo que se genera, hasta formas de comportamiento a la hora de desempeñar las tareas.*
- *No disponer de unos acuerdos explícitos sobre todo lo anterior y que detallen las relaciones entre las personas socias mucho más allá de los estatutos.*

Las **consecuencias** que esto podría conllevar son:

- Pérdida de confianza entre las personas socias (se verán distintos comportamientos y no se hablarán).
- Conflictos derivados de la indefinición y de la ausencia de un marco regulatorio de referencia.

5.5 Control económico y objetivos

Un riesgo importante, no sólo para estas empresas o entidades, sino para cualquiera, es no llevar un adecuado control económico de gestión y establecer además unas previsiones:

- *No tener un adecuado control económico de la sociedad.*
- *No disponer de un planteamiento estratégico que genere motivación de todas las personas hacia un proyecto común a partir de la definición de unos objetivos.*

Las **consecuencias** que esto podría conllevar son:

- Hacer peligrar la sostenibilidad de la empresa.
- Dificultad en la toma de decisiones al no basarse en información concreta (costes, beneficios globales y por actividad, indicadores productivos, etc.).
- Pérdida de enfoque hacia el mercado y sus necesidades por falta de conocimiento de los riesgos que se pueden asumir con determinadas inversiones.

5.6 Gestión de la participación y la comunicación: reuniones

Ya se ha mencionado en las claves relacionadas con este tipo de empresa la importancia de la participación y la comunicación. Las reuniones son una importante herramienta para ello y un primer riesgo en sí es no realizarlas. Además, existen muchas más formas de participación que la empresa debe potenciar. Los riesgos que existen en este ámbito están asociados a cómo gestionar estas formas de comunicación y participación, aspecto éste fundamental en un proyecto compartido:

- *No saber el papel a jugar en las reuniones.*
- *No saber los ámbitos de decisión de cada una de ellas.*
- *No generar y favorecer una cultura de la participación.*

Las **consecuencias** que esto podría conllevar son:

- Ineficacia de las reuniones: Aun llevándose a cabo, se puede llegar al hartazgo si éstas no son de utilidad.
- Falta de decisión, mala comunicación y generación de conflictos.
- Falta de participación de las personas, con lo que esto representa en cuanto a la implicación con el proyecto común y con el orgullo de pertenencia.

5.7 Formación

Este es otro de los aspectos clave para cualquier empresa y más para este tipo de entidades. Los riesgos que existen en este ámbito están asociados a no dedicar el tiempo suficiente a la formación en temáticas más allá de las técnicas y relacionadas con el puesto de trabajo, como:

- *Formación básica en gestión empresarial.*
- *Formación en desarrollo personal: gestión de grupos, gestión de conflictos, etc.*

Las **consecuencias** que esto podría conllevar son:

- Control de los aspectos técnicos de la empresa, pero mala gestión global con consecuencias económicas o en clientes.
- Ausencia de comunicación entre las personas socias y posibilidad de deterioro de las relaciones hasta la ruptura por no saber cómo abordar determinadas cuestiones o conflictos.

5.8 Nuevas oportunidades

Este también es un riesgo común a muchas empresas, aunque la experiencia demuestra que es más acuciante en empresas de tipo social. Los riesgos relacionados con este aspecto son:

- *No buscar continuamente nuevas oportunidades.*
- *No moverse suficientemente a nivel de presencia social y comunicación externa.*

Las **consecuencias** que esto podría conllevar son:

- No se innova y se va perdiendo el pulso al mercado o al entorno social. Muchas veces, con el paso del tiempo, las necesidades pueden no ser ya las mismas que llevaron a iniciar la actividad y la inercia que lleva a seguir haciendo lo mismo suele ser un factor interno importante.
- No se plantean colaboraciones o alianzas que vayan potenciando la actividad y poniendo en la pista de nuevas formas de hacer.

6. SOLUCIONES PARA LA MEJORA

En este apartado se comentan algunas claves asociadas a los riesgos anteriores que pueden prevenir los problemas que a buen seguro surgirán. En cualquier caso, son oportunidades de mejora para la gestión.

Están en un orden orientativo que marca una secuencia a la hora de trabajarlo. Esta forma de ordenarlo agruparía de dos en dos los ocho puntos vistos en riesgos en cuatro bloques de soluciones:

DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL	1 - El proyecto común 2 - Identificación del proyecto social
DEFINICIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS SOCIAS Y TRABAJADORAS	3 - Funciones y responsabilidades 4 - Pautas comunes de funcionamiento interno.
LA GESTIÓN DEL DÍA A DÍA, PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	5 - Control económico y objetivos 6 - Gestión de la participación y la comunicación
DESARROLLO DE LAS PERSONAS (FORMACIÓN) Y DE LA EMPRESA (INNOVACIÓN)	7 - Formación 8 - Nuevas oportunidades

Definición e identificación del proyecto empresarial

1 - EL PROYECTO COMÚN

- Definición del **proyecto común** que une a sus integrantes: Modelo de negocio, visión compartida de futuro y objetivos.
- Definición de los **principios y valores comunes** relacionados con el interés colectivo de las personas fundadoras.

2 - IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO SOCIAL

- Identificación de la **identidad social** de la empresa o entidad, principios y valores relacionados con el interés general de la sociedad.
- Definición del **ámbito de actuación** y objetivos de este planteamiento social.

Definición de las relaciones entre las personas socias y trabajadoras

3 - FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Especificación de **derechos y deberes** como persona socia y trabajadora previo debate interno.
- Definición de los **puestos de trabajo y sus funciones y responsabilidades** (incluidas las de los miembros del consejo rector, junta directiva o, en general, órgano de gobierno).
- Asignación de las **personas más competentes a cada puesto** en función de sus requerimientos.

4 -PAUTAS COMUNES DE FUNCIONAMIENTO INTERNO

- Realización de un **reglamento de régimen interno** que recoja los aspectos de relación entre las personas socias. Este aspecto se desarrolla en profundidad en el punto siguiente de este manual por lo que puede suponer de repositorio de muchas de estas acciones.
- Trabajarlo de manera conjunta para llegar a **acuerdos**.

La gestión del día a día, planificación y seguimiento

5 - CONTROL ECONÓMICO Y OBJETIVOS

- Definir de manera sencilla un **modelo para controlar económicamente** la empresa o entidad. A partir de ese modelo, establecer una previsión presupuestaria anual.
- Identificar los **objetivos anuales**, más allá de los económicos y seguirlos con cierta periodicidad para ir tomando decisiones al respecto.
- Disponer de un sencillo **planteamiento estratégico** que sirva de guía para las decisiones y que marque los grandes objetivos clave en el futuro de la entidad.

6 - GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Y LA COMUNICACIÓN: REUNIONES

- Definir las **reuniones a realizar y sus objetivos y ámbito de decisión**.
- Conocer o formarse en **los papeles a jugar en las reuniones**. Incluso escribir un código de buenas prácticas en la gestión de las reuniones para recordarlo cuando sea necesario.
- Establecer un **decálogo de participación y comunicación** asociado al desarrollo de un liderazgo compartido. A la hora de desarrollarlo se pueden considerar aspectos como los vistos en el apartado 4: Funciones claras (lo que está acordado hay que cumplirlo). La visión (el compromiso colectivo). Los objetivos se entienden, se pactan y se cumplen. La responsabilidad es compartida y la delegación es real. La información es un patrimonio colectivo. La formación es continua y para todas. Los mecanismos de participación funcionan siempre. Las claves del negocio se comparten. Los indicadores del negocio son conocidos por todas. El favoritismo y el chismorreo acaba con el proyecto.

Desarrollo de las personas (formación) y de la empresa (innovación)

7 - FORMACIÓN

- Dedicar tiempo, a ser posible de manera planificada, a **formarse en aspectos de gestión** empresarial para conocer los conceptos básicos del modelo societario elegido.
- Igualmente, **formación en desarrollo de competencias socio personales**.

8 - NUEVAS OPORTUNIDADES

- Disponer de **formas para la recogida de ideas para la mejora o la innovación**. Esto incluye el tener presentes distintas fuentes que permitan generar esa visión de futuro, entre ellas, la asistencia a charlas, pertenencia a asociaciones, lectura de revistas o páginas de interés, etc.
- Observar todas las **opciones que presenta el entorno** en cuanto a oportunidades para innovar se refiere [innovación social].
- Estar abiertos al **establecimiento de alianzas o colaboraciones** que permitan generar sinergias que lleven a ampliar las actividades que se llevan a cabo y a conocer otras formas de hacer.

7. EL REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERNO

Uno de los aspectos clave que ayudan a consolidar y mejorar a un proyecto social común es la elaboración de un reglamento de régimen interno. Se mencionó en el apartado anterior como solución al cuarto riesgo relacionado con disponer de unas pautas comunes de funcionamiento interno, pero es un documento que puede recoger muchos aspectos de los tratados como soluciones, de ahí su importancia como elemento de referencia en la gestión de este tipo de iniciativas.

7.1 Definición y objetivo

Documento que va a regular y desarrollar las relaciones socio-laborales de las personas socias y trabajadoras con la entidad, así como a ampliar sus derechos y obligaciones que no estén contenidos en los estatutos sociales.

El objetivo fundamental de un Reglamento de Régimen Interno es el de servir de instrumento para definir y regular las relaciones internas de las personas socias con la empresa o entidad en el ámbito social, laboral y organizacional.

En cuanto a sus características cabe decir:

- Es un documento de elaboración interna (nace de la propia entidad) que regula y aclara circunstancias y situaciones que ante su aparición, no son cubiertas ni por los Estatutos Sociales, ni por la Normativa o Ley general aplicable a la misma. Es, por tanto, complementario a éstos y no es legalmente necesario.
- Es un importante medio para la participación y la comunicación.
- Es un documento aprobado por la Asamblea General y que ha de estar en continua revisión para su actualización.
- Está asociado a la propia complejidad de la gestión y gobierno de este tipo de empresas sociales.

7.2 Apartados

Como ya se ha mencionado, es un documento de elaboración interna y, por tanto, puede contener los apartados que los integrantes de la entidad crean necesarios. Una posible estructura que pueda servir como referencia sería:

- **INTRODUCCIÓN. JUSTIFICACIÓN**

- **DISPOSICIONES GENERALES:** Aspectos identificativos o bases ideológicas de la entidad social como son presentación, historia, misión, visión, valores, políticas.

- **CONTENIDOS SOCIETARIOS:** Amplían o matizan la regulación legal o estatutariamente establecida.

- **De las personas socias:** criterios de selección de ingreso, formalidades para la admisión.

- **De los órganos sociales:** aspectos más concretos acerca del desarrollo de la Asamblea General, del funcionamiento del Consejo Rector, otros comités o comisiones que pudieran existir.

- **Del régimen económico:**

- CAPITAL SOCIAL: Formas de desembolso, plazos, determinación del tipo de interés y su abono.

- EXCEDENTES: Formas y supuestos de distribución de excedentes o de imputación de pérdidas

- **CONTENIDOS ORGANIZACIONALES:** Marcan los aspectos de organización interna, como los de cualquier empresa:

- **Gobierno y gestión de la empresa o entidad:** organización interna en cuanto a su gobierno y gestión productiva.

- ESTRUCTURA ORGÁNICA: Gerencia y Equipo, mandos intermedios y personal de las distintas áreas.

- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES de los distintos puestos

- TIPOS DE REUNIONES para análisis de información y para seguimiento y control de los diferentes órganos directivos.

- **Condiciones laborales:** Regulación de las condiciones laborales de los socios.

No deberán alejarse demasiado de la realidad socio laboral del sector y entorno en el que la empresa desarrolla su actividad, y en la medida de lo posible mejorándolo para poder con ello fidelizar a las personas socias en el proyecto común, así como ofrecerles al mismo tiempo las mejores condiciones socio laborales posibles.

- TIEMPO DE TRABAJO: Jornada laboral, horario, calendario, horas extras, excedencias, vacaciones, permisos, conciliación, etc.

- CUALIFICACIÓN PROFESIONAL: Método de asignación de las personas a los puestos, promoción, formación, planes de carrera.

- SISTEMA RETRIBUTIVO: Tablas salariales por puestos, incentivos, liquidación, pagas extraordinarias.

- BAJAS: Situaciones de incapacidad temporal, incapacidad permanente.

- REGIMEN DISCIPLINARIO: Procedimientos sancionadores, definición de tipos de faltas, apertura de expedientes, sanciones.

- GESTIÓN DE RECURSOS COMUNES: Vehículos, teléfonos, etc.

- **CONTENCIOSOS Y ARBITRAJE:** Regulación de conflictos que se susciten entre las personas socias o con la entidad. Pueden darse como medios frecuentes de resolución:

- Vía interna de la entidad según estatutos o RRI.

- En las cooperativas existe un arbitraje cooperativo designando a un órgano u organismo para ello.

- **DISPOSICIONES FINALES SOBRE GESTIÓN DEL DOCUMENTO:** Formas de revisión del documento y órgano de interpretación [consejo rector o junta directiva].

ANEXO

Ejemplos de recursos e iniciativas de apoyo al emprendimiento y generación de proyectos

Red Rural Nacional. Plataforma por el desarrollo rural. Formación en Emprendimiento Rural.
<http://www.redruralnacional.es/>

Plataforma de impulso de autoempleo para el mundo rural. Fademur.
<http://www.ruraltivity.com/>

Ecosistema de emprendimiento social rural.
<https://www.elhueco.org/>

Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria REAS.
<https://www.reasred.org/>

Eusumo. Economía social de Galicia.
<https://www.youtube.com/watch?v=SwQ-CZlXKhw&t=38s>

Red Cooperativas. Ayuda mutua acompañamiento para el emprendimiento social.
<https://cooperativas.com/>

Mercado Social. Red de Redes.
<https://www.mercadosocial.net/>

Reinventar. CoCeTa, Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo.
<https://www.youtube.com/watch?v=uS-HNYb14Dk>

Plataforma para impulso de iniciativas en el ámbito rural.
<https://almanatura.com/>

Red internacional por el emprendimiento social.
<https://twitter.com/emesnetwork>

Manual de Buenas prácticas por el emprendimiento social rural.
<https://www.socialsoluciones.coop/publicaciones.html>

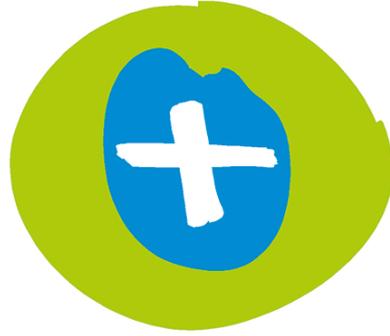
NOTAS

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.

NOTAS

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.

proyecto de cooperacion regional



empresas
empleo

