

*PROYECTO DE PROMOCIÓN, ESTRUCTURACIÓN Y  
DESARROLLO DE EMPRESA DE INSERCIÓN PILOTO  
CON MODELO REPLICABLE A ESCALA NACIONAL*



*ORGANIZACIÓN PROMOTORA*

*CEDEAS*

*Centro para el Desarrollo Económico y el Avance Social*

# **INDICE**

<b><u>1.- DENOMINACIÓN DEL PROYECTO</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>2.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>3.- FUNDAMENTACIÓN</u></b>	<b><u>2 ÷ 3</u></b>
<b><u>4.- MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL</u></b>	<b><u>3 ÷ 4</u></b>
<b><u>5.- OBJETIVOS</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>6.- DESTINATARIOS</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>7.- AMBITO TERRITORIAL</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>8.- ACTIVIDADES</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>9.- METODOLOGIA</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>10.- CRONOLOGIA</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>11.- ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b><u>12.- RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y ECONOMICOS</u></b>	<b><u>6 ÷ 7</u></b>
<b><u>13.- INDICADORES Y EVALUACIÓN</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b><u>14.- FACTORES EXTERNOS</u></b>	<b><u>7</u></b>

## **1.- DENOMINACIÓN DEL PROYECTO**

### **PROMOCIÓN, ESTRUCTURACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESA DE INSERCIÓN PILOTO CON MODELO REPLICABLE A ESCALA NACIONAL.**

Entidad promotora: Asociación *CEDEAS – Centro para el Desarrollo Económico y el Avance Social.*

## **2.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto consiste en la creación de una empresa de inserción laboral para colectivos desfavorecidos: personas receptoras de rentas mínimas de inserción, personas mayores de 45 años parados de larga duración, personas con núcleo familiar monoparental, jóvenes menores de 25 años sin formación académica/profesional adecuadas y otros colectivos en riesgo de exclusión social, a su vez se crearan los puestos de trabajo del personal especialista en acompañamiento y tutorización de los itinerarios de formación, así como administración. También en estrecha colaboración con organizaciones sociales vinculadas al colectivo de personas con diversidad funcional, pondremos en marcha un plan de creación de Centros Especiales de Empleo, centrados en actividades productivas compatibles con sus limitaciones funcionales.

Esta propuesta de proyecto presenta dos particularidades que entendemos pueden ayudar a conseguir una masa crítica con la suficiente celeridad, así como, generar una economía de escala para su crecimiento y consolidación, que son las siguientes:

- i) La empresa estará constituida por varias unidades de negocio, para equilibrar por una parte la generación de recursos económicos mediante la realización de actividades con poco valor añadido pero de estructuración y desarrollos relativamente rápidos, con otras unidades de negocio con proyección de futuro y contenido tecnológico más elevado. Con esta estructuración en varias unidades de negocio se consigue crear una sinergia entre las necesidades del presente y la consolidación del proyecto en el futuro, así como y no menos importante, el poder integrar a personas con diferentes niveles educativos y profesionales.
- ii) La empresa dispondrá de sedes productivas en todas las provincias del país, estas sedes desarrollaran actividades compartidas con el resto de la empresa dentro de las unidades de negocio a nivel nacional, pero también desarrollaran actividades específicas de la zona, previo estudio de viabilidad, con ello pretendemos un mayor aprovechamiento de nuestra estructura interprovincial.

## **3.- FUNDAMENTACIÓN**

Durante la última década el mercado laboral de este país ha sufrido una profunda devaluación, en las condiciones económicas y laborales, tenemos el lamentable record de ostentar la tasa de desempleo más elevada de las principales economías europeas, la precariedad laboral esta siendo asumida como una situación inevitable, puesto que las estadísticas oficiales se focalizan en la reducción del número de desempleados pero no en la calidad del empleo creado. El indicador A.R.O.P.E. y el coeficiente de Geni nos demuestran que se ha producido un empobrecimiento del colectivo asalariado, mientras la renta empresarial ha aumentado, este trasvase de masa salarial a renta empresarial no se ha convertido en inversiones productivas para la diversificación y cambio de modelo productivo. A todos estos factores se tiene que añadir la fuerte dualización del mercado laboral en el que coexisten asalariados de medianas/grandes empresas, así como, funcionarios y personal empleado de las Administraciones Públicas, que si bien han sufrido una devaluación económica significativa, en general no se han visto afectados por la disminución de calidad en sus condiciones laborales. Así pues, es paradójico, que mientras se debate sobre la conciliación familiar y laboral, la reducción de jornada laboral o beneficios sociales para una parte del colectivo asalariado, para la otra parte estemos hablando de precariedad laboral, temporalidad contractual sistemática, condiciones laborales de seguridad e higiene propias del siglo XIX, o de los

centenares de miles de jóvenes profesionales que han tenido que emigrar a otros países para desarrollar sus carreras profesionales y vivir dignamente.

Teniendo en cuenta este contexto de per se problemático, los colectivos que sufren algún hándicap añadido, como pueden ser los jóvenes sin formación/experiencia profesional previa, las personas mayores de 45 años desempleados de larga duración, familias monoparentales o las personas con diversidad funcional son literalmente centrifugados del mercado laboral, condenándolos el sistema a tener una vida de subsistencia en base a la limosna de la renta mínima de inserción y a la caridad familiar e institucional.

Entendemos desde nuestra organización que un país como el nuestro, que se declara como “Estado de Derecho” no puede obviar el cumplimiento de la ley básica de un estado moderno como es su Constitución, que en su artículo 35, expresa el derecho al trabajo para todos los ciudadanos, premisa esta, que debiera ser prioritaria para cualquier gestor de los intereses públicos, ante esta situación nuestro planteamiento como organización que trabaja contra la exclusión sociolaboral es la de valorar que herramientas podemos utilizar para este objetivo, siendo desde nuestro punto de vista la creación de una empresa de inserción la fórmula de acción más pragmática para la consecución de nuestros objetivos, por dos razones, la primera y principal es que es un modelo productivo que auna el interés por las personas que forman parte de la misma con el objetivo puramente mercantil y la segunda porque podemos ejercer una presión sobre el entorno empresarial, demostrando al resto de la sociedad que una fórmula empresarial en la que prima el factor humano puede ser tan competitiva como una empresa convencional. Defendemos la opción de la creación de una empresa de inserción frente a otras fórmulas, como pueden ser el autoempleo en régimen de autónomo o la cooperativa de trabajo asociado porque entendemos que hay muchas personas que a pesar de tener buena predisposición a reciclarse para integrarse en el mercado laboral, se sienten muy vulnerables para acometer iniciativas empresariales, ya que en la mayoría de los casos están viviendo situaciones personales y familiares muy complicadas, que no les permiten enfrentarse a presiones añadidas a la puramente laboral, como son las propias de la gestión empresarial, entendemos que alentar a personas en riesgo de exclusión hacia fórmulas de autoempleo es dilapidar unos recursos que bien encauzados pueden crear fórmulas con proyección de futuro y competitivas en el mercado.

La implementación de medidas activas para favorecer la inclusión laboral de los colectivos en riesgo de exclusión tiene innegables beneficios para el resto de la sociedad, como son el ahorro de ayudas sociales públicas a fondo perdido, se estima que el retorno económico para la Administración Pública por puesto de inserción a jornada completa es de aproximadamente 5000 € anuales, la contribución a través de sus cotizaciones al régimen de la Seguridad Social, menor número de incidencias de carácter sanitario debidas a cuadros de depresión y ansiedad con cargo al sistema sanitario público, reducción de la economía sumergida y el aumento del poder adquisitivo de estos colectivos, con el consiguiente aumento de su consumo personal y familiar, por lo que desde el punto de vista puramente económico el balance es netamente favorable al conjunto de la sociedad. Para concluir esta exposición queremos hacer mención especial sobre nuestra firme convicción de que la integración del colectivo con diversidad funcional no es una opción si no una obligación dentro de un proyecto integrador y transversal como el que proponemos, por lo que complementariamente al proyecto de la empresa de inserción estamos decididos a desarrollar un plan de promoción de centros especiales de empleo en estrecha colaboración con entidades y tejido empresarial local de cada municipio en el que consigamos nuestra implantación.

#### **4.- MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL**

La entidad promotora de este proyecto empresarial de carácter social es *CEDEAS – Centro para el Desarrollo Económico y el Avance Social*, somos una asociación sin ánimo de lucro creada en el año 2011, registrada en el Registro Nacional de Asociaciones con el número G1/S1/599434, BRIDGE ID 0944823067 y NIF G12877924, con los objetivos fundamentales de promover proyectos empresariales de economía social y la búsqueda de fórmulas de financiación para iniciativas sociales, como viene reflejado en el artículo 6º (Fines) de nuestros estatutos: **“La asociación tiene como fines la realización de actividades conducentes a promover el desarrollo económico sostenible y socialmente responsable, la promoción de empleo estable y de calidad, el respeto a la persona y al medio ambiente”**, así como en los puntos a) y b) del artículo 7º (Actividades): **“ Adquisición y administración de los recursos técnicos necesarios para poder suministrar los servicios adecuados a colectivos desfavorecidos y colectivos en riesgo de exclusión ” y “Promoción y desarrollo de fórmulas empresariales de economía social “** respectivamente. *CEDEAS* se

constituyó para articular soluciones reales contra la lacra del desempleo y la exclusión social, siempre desde una perspectiva del bien común que aúne el beneficio social con la capacidad de crear recursos económicos. *CEDEAS* como entidad sin ánimo de lucro tiene amparo legal para promover la creación de empresas de inserción en virtud de lo dispuesto en el artículo 6, capítulo II de la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción (BOE núm. 299, de 14/12/2007).

Indudablemente las Administraciones Públicas tienen un interés manifiesto en fomentar el desarrollo de fórmulas empresariales de carácter social a tenor de la legislación en vigor, aunque desgraciadamente no se acompañe con dotación presupuestaria para apoyarla, a continuación exponemos una relación de legislación más relacionada con la promoción de este proyecto:

- Constitución Española, artículo 35.1.
- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Artículos 5 y 8.
- Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción. Capítulo II, Artículo 6 y Capítulo V, Artículo 16.

También a nivel Autonómico y Local existe legislación para regular y fomentar la actividad en el sector de la economía social, así mismo, algunas administraciones han articulado fórmulas para dotar de recursos económicos, aunque ciertamente limitados, las iniciativas empresariales de carácter autónomo o cooperativo.

## **5.- OBJETIVOS**

El objetivo general es la creación de una empresa de inserción para generar puestos de trabajo estables y con una remuneración económica justa, que permita la total integración de las personas y sus familias en la sociedad, así como, formar adecuadamente por medio de itinerarios personalizados a todas las personas integrantes de la empresa, todo ello en un entorno en el que prime y se potencie el factor humano ante todo. Los objetivos específicos que emanan de este objetivo general son los siguientes:

- i) Realizar acciones para la inserción laboral de la población en riesgo de exclusión objeto del proyecto.
- ii) Desarrollar estrategias de coordinación y transversalidad entre la empresa de inserción y las entidades participantes en el proyecto que posibiliten la creación de sinergias para la inclusión.
- iii) Aplicar criterios de género, interculturalidad, diversidad funcional, participación, sostenibilidad y medio ambiente en la gestión del proyecto empresarial.

## **6.- DESTINATARIOS**

Los beneficiarios de este proyecto los podemos dividir en dos grupos, por una parte los colectivos desfavorecidos que indicábamos en el apartado 2 (Descripción) y por otra parte el personal especialista de acompañamiento, formación, tutorización y administración, necesario para el correcto funcionamiento de la organización y para desarrollar los itinerarios de inserción personalizados, que por supuesto a parte de poseer la formación pertinente para desarrollar esta función, se contrataran preferentemente entre profesionales en situación de desempleo.

## **7.- AMBITO TERRITORIAL**

Como ya indicamos en la descripción del proyecto, el ámbito de actuación será todo el país, en función de la realidad social y productiva de cada provincia se establecerán subsedes operativas en las poblaciones en las que se estime de interés social y operativo para la empresa, pero en esta fase inicial la unidad piloto será implantada en la provincia de Castellón.

Aunque la implantación a nivel nacional pueda parecer un tanto ambiciosa y suponga un ímprobo trabajo, es fundamental porque se generara una masa crítica con la suficiente celeridad y unas economías de escala que realimentaran con extraordinaria fuerza el proyecto.

## **8.- ACTIVIDADES**

- i) Constitución y estructuración de la sociedad piloto con personalidad jurídica propia.
- ii) Creación de estructura organizativa interprovincial de organizaciones afines al proyecto.
- iii) Negociación con instituciones y entidades nacionales e internacionales plan de financiación.

## **9.- METODOLOGIA**

Para el correcto desarrollo y máxima eficacia del proyecto vamos a implementar los siguientes procedimientos de trabajo:

- Estudio Multisectorial de detección de necesidades y oportunidades técnicas.
- Estudio de prospección de mercado.
- Mapa de recursos disponibles.
- Plan estratégico de coordinación y convenios de colaboración con entidades comprometidas con la exclusión laboral y social, así como desarrollo local en cada provincia.
- Plan de comunicación y difusión del proyecto a nivel nacional e internacional.
- Propuestas de Joint Venture a empresas nacionales/internacionales que pretendan expansión en todo el territorio nacional y que cumplan los criterios A.S.G. concordantes con nuestra política social.

## **10.- CRONOLOGIA**

La planificación temporal del proyecto se puede subdividir en dos fases claramente diferenciadas, siendo las siguientes:

1ª.- FASE DE INICIO/PLANIFICACIÓN, En esta fase mediante la aplicación de las herramientas de gestión especificadas en el apartado 9 (metodología) realizaremos las siguientes actuaciones:

- Elaboración del plan de empresa definitivo (ajustado a los resultados reales obtenidos en las negociaciones con partners).
- Negociación con partners (acuerdos de intenciones con empresas y convenios específicos con entidades públicas como privadas).
- Investigación de fuentes de financiación y gestiones para formalizar su obtención.

La duración temporal de esta fase se estima en una horquilla de entre seis y nueve meses, aunque posiblemente parte de este periodo se solape con la siguiente fase, todo ello supeditado al nivel de financiación proveniente de los medios propuestos en el punto 12 (recursos económicos).

2ª.- FASE DE EJECUCIÓN/CONTROL, Esta fase tendrá lugar desde la constitución de la sociedad mercantil piloto hasta la puesta en marcha de las actividades empresariales de la misma, durante esta fase se realizaran las siguientes acciones:

- Constitución y registro de la sociedad mercantil piloto.
- Búsqueda y valoración de proveedores de suministros y equipamiento comercial.
- Gestión de documentación técnica ante las AA.PP.
- Proceso de selección del personal técnico de acompañamiento, producción y administrativo.
- Proceso de selección en coordinación con diferentes entidades del personal de inserción.
- Plan de comunicación de inicio de actividades mediante presentaciones ad-hoc a stakeholders del proyecto y campaña intensa en redes sociales.

La duración estimada de esta fase es de entre tres y seis meses.

## **11.- ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO**

La administración ejecutiva del proyecto será realizada por la Junta Directiva de *CEDEAS* de forma colegiada y regida por un plan de acción basado en la Técnica del Valor Ganado, con la consiguiente realización de la estructura de tareas, calendario de ejecución y costos presupuestados del trabajo planificado y realizado. Complementariamente a la utilización de la técnica de gestión de proyectos expuesta anteriormente, implementaremos una gestión prospectiva basada en el método Delphi, apoyado por un equipo virtual de asesores formado por colaboradores de reputada trayectoria profesional (profesores de universidad, gestores empresariales de dilatada trayectoria, a.d.l.'s y otros perfiles) y afines a la consecución del objetivo social que representa este proyecto, de esta forma conseguiremos una monitorización prácticamente en tiempo real y corregir con gran dinamismo posibles errores de diseño, así como desarrollar planes de contingencia para adaptarnos a cambios coyunturales.

La asignación concreta de funciones de administración del proyecto, presentaría la siguiente estructuración:

i.- ORGANIZACIÓN INTERNA, El proyecto será gestionado por el presidente con la colaboración puntual del resto de miembros de la Junta Directiva, actuando de coordinador con el/la gerente de la empresa de inserción, para lo cual mantendrán reuniones con la periodicidad que se estime oportuna, pero nunca superior a quince días, independientemente se mantendrá un contacto fluido y constante para agilizar la gestión diaria.

ii.- COORDINACIÓN EXTERNA, Será función del presidente como coordinador del proyecto, el contacto permanente con las entidades comprometidas con el proyecto, si debido a cualquier imprevisto o por carga de trabajo le fuese imposible atender este aspecto de la gestión, delegará la función en otro miembro de la Junta Directiva.

iii.- PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN, La Junta Directiva en coordinación con el/la gerente de la empresa de inserción consensuará el plan de acción para visibilizar el desarrollo del proyecto en medios de comunicación, redes sociales y la realización de eventos ad-hoc ante colectivos concretos.

iv.- PARTICIPACIÓN, Se establecerá una dinámica de reuniones internas semanales o quincenales entre la plantilla de la empresa de inserción y el representante de la Junta Directiva que se designe para ello, en las que los asistentes propongan sus sugerencias para mejorar aspectos operativos de la empresa, con el resto de stakeholders implicados de forma directa o indirecta en el proyecto, se mantendrán reuniones para valorar acciones a desarrollar.

## **12.- RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y ECONÓMICOS**

Los recursos necesarios para el correcto desarrollo del proyecto están directamente relacionados por las distintas fases que expusimos en el apartado 10 (cronología), por lo que vamos a hacer una división de los mismos en función de las citadas fases, así pues, tendríamos la siguiente asignación de recursos:

### 1ª.- FASE DE INICIO/PLANIFICACIÓN

#### RECURSOS HUMANOS

Para la ejecución de las tareas asignadas a esta fase, que como se especificó en el apartado 11 (administración del proyecto) serán acometidas por la Junta Directiva, se observa la necesidad de contar con una figura que tenga funciones ejecutivas para las negociaciones y gestiones ante diferentes entidades tanto públicas como privadas, coordinación entre la Junta Directiva y los asesores, así como, la atención de asuntos que deban gestionarse durante los horarios hábiles de los diferentes stakeholders tanto internos como externos afectados por el proyecto, para lo cual se decide que sea el presidente de *CEDEAS* el que asuma a jornada completa, incluso en actividades directamente relacionadas con el proyecto que deban realizarse fuera de la jornada hábil la representación de la Junta Directiva.. Puesto que esta ocupación a jornada completa supone la dedicación en exclusiva de la jornada laboral al desarrollo del proyecto, se decide que el presidente ostente el puesto laboral de coordinador del proyecto y que dicha relación laboral se rija por el Convenio Colectivo Estatal de Acción e Intervención social 2015-2017, actualmente prorrogado.

Como se establece en el apartado 11 (administración del proyecto) el resto de la Junta Directiva colaborará en el desarrollo del proyecto en tareas complementarias a las realizadas por el presidente, como pueden ser

administrativas, logísticas, etc., sin percepción de remuneración, salvo los gastos en los que pudieran incurrir por realizar actividades o gestiones directamente relacionadas con el mismo.

#### RECURSOS MATERIALES

Para minimizar en lo posible la asignación de recursos económicos en esta fase inicial, emplearemos en la medida de lo posible, los medios materiales de la asociación, como pueden ser equipos informáticos, telefonía móvil o medios de locomoción propiedad de los miembros de la Junta Directiva. En cuanto al espacio físico de trabajo, negociaremos con el Ayuntamiento, Diputación y Gobierno Autónomo la cesión temporal de un espacio apropiado para las actividades a realizar.

#### RECURSOS ECONÓMICOS

Para la financiación de la primera fase contemplamos las siguientes fuentes de ingresos:

- Ingresos generados por la explotación de tienda online, promovida ex profeso para tal fin.
- Convenios de colaboración con otras entidades sociales (fundaciones, asociaciones sectoriales, etc.).
- Convenios de colaboración con empresas que contemplen acciones R.S.C.

Complementariamente a estas fuentes expuestas anteriormente, mantendremos contactos con las diferentes Administraciones Públicas para exponerles el proyecto con la intención de conseguir su implicación económica con el mismo.

En cuanto a la segunda fase (EJECUCIÓN/CONTROL) en la que se pondrá en marcha el proyecto mercantil, disponiendo del aval que supondrán los acuerdos de intenciones para colaboración empresarial formalizados con diferentes partners en la fase anterior, presentaremos nuestro plan de empresa definitivo para obtener financiación ante:

- Entidades de banca ética.
- Entidades locales, provinciales y autonómicas.
- Fondos capital semilla especializados en el sector social, nacionales e internacionales.
- Proveedores (líneas de crédito).

### ***13.- INDICADORES Y EVALUACIÓN***

Para controlar el correcto desarrollo del proyecto, su eficacia y eficiencia en consecución de objetivos, consensuaremos con todas las partes comprometidas en el mismo los siguientes parámetros de evaluación, para poder aplicar las correcciones oportunas con la suficiente celeridad, si estas fueran necesarias:

- Los indicadores que aplicaremos en la evaluación y seguimiento, debiendo cumplir estos la máxima objetividad posible.
- Los aspectos que se consideran necesarios evaluar.
- La composición del grupo de personas que tiene que evaluar los resultados.
- Periodicidad de la evaluación y protocolo de acceso a información interna.
- Documentos tipo que se generarán como consecuencia de la evaluación, para evitar controversias en caso de auditorías externas, realizadas a petición de parte.

### ***14.- FACTORES EXTERNOS***

Debido al alto grado de interrelación entre la empresa y su entorno se debe dotar a la misma de una herramienta de análisis permanente del entorno externo para identificar con suficiente antelación las repercusiones que puedan afectar a su funcionamiento / sostenibilidad y proponer planes de contingencia que permitan la subsistencia del proyecto, es decir, actuar con proactividad respecto a las variables del entorno. Para el desarrollo de este cometido se creará un departamento de apoyo al grupo que dependerá directamente del consejo de dirección, cuyo cometido estará dividido en dos funciones:

- Seguimiento, análisis, valoración y propuestas de acción en función de los factores del entorno externo general y el específico.
- Impulsar la innovación, mejoras competitiva y de gestión de las distintas unidades de negocio.

Implementando desde la etapa inicial del proyecto este departamento nos aseguramos en un tanto por cien muy elevado las posibilidades de asegurar la sostenibilidad de las actividades y consolidar el crecimiento.