

GUIA DIDÀCTICA

EMPREENEDORIA COL·LECTIVA

Per què i com triar economia social
i solidària pel vostre projecte

ESS LOCAL
Economia Social i Solidària Local

UN PROJECTE DE
 **mercat
Social** LES BALEARS

 Direcció Insular de Promoció Econòmica
i Producte de Mallorca
Departament de Promoció Econòmica
i Desenvolupament Local
Consell de Mallorca

Autoria

Unió de Cooperatives de Treball Associat de les Illes Balears (UCTAIB)

Mercat Social de les Illes Balears

Bauma

Edita

ESS Local - Mercat Social
Camí de Passatemps, 75
Son Sardina, Palma
07120 Illes Balears

Disseny i maquetació: Moiré | moire.cat

Impressió: Amadip - Esmment

Dipòsit legal: PM 00777-2023



Impress en paper amb
certificació FSC.

QUÈ PODEM TROBAR EN AQUESTA GUIA?

1	Introducció	4
2	Què és l'emprenedoria col·lectiva?	6
3	Una mica d'història	8
4	Possibles fórmules per a un projecte compartit	14
5	Emprendre amb altres, el procés d'iniciar un projecte d'emprenedoria col·lectiva	30
6	Tancament	51

1

INTRODUCCIÓ

Aquesta guia didàctica sobre emprenedoria col·lectiva i cooperativisme sorgeix del projecte ESS Local, de Mercat Social Illes Balears i el Consell de Mallorca, per al foment de l'economia social i solidària i el desenvolupament local als municipis de Mallorca. El seu objectiu és donar a conèixer les fórmules d'emprenedoria col·lectiva, especialment les cooperatives i associacions, per acompanyar l'inici d'una activitat econòmica d'acord amb els principis de l'economia social i solidària i del desenvolupament local.

La guia s'ha elaborat conjuntament amb el servei de formació i orientació de la UCTAIB, organització que és membre de Mercat Social.

La UCTAIB, Unió de Cooperatives de Treball Associat de les Illes Balears, és una organització que representa i defensa els interessos del col·lectiu cooperatiu i de l'economia social. Els seus principals objectius són millorar la gestió social i empresarial de les cooperatives i de l'economia social i difondre el cooperativisme i les empreses d'economia social com a alternativa d'autoocupació col·lectiva.

El servei d'orientació de la UCTAIB és un servei especialitzat que dóna informació, orientació i assessorament per a la creació de cooperatives, acompanya en tot el procés de constitució, programa el pla de formació anual, fomenta i difon les cooperatives i l'economia social i orienta les cooperatives amb programes i propostes que donen resposta a les necessitats societàries o de creixement del dia a dia.

Mercat Social és una xarxa de persones, empreses, entitats, institucions i iniciatives que incorporen valors socials, ecològics i ètics en les seves decisions de consum, producció, distribució i finançament amb l'objectiu de contribuir des de l'activitat econòmica al benestar col·lectiu. A través d'ESS Local ofereix assessorament i acompanyament gratuït a projectes emergents.

Esperam que aquesta guia didàctica contribueixi a desenvolupar de forma pràctica el potencial de l'emprenedoria col·lectiva en favor de l'economia social i solidària i el desenvolupament local.

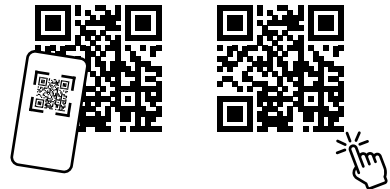
A qui va dirigida

Aquesta guia està a disposició de qualsevol persona interessada a descobrir l'economia social i solidària. Tot i això, està especialment pensada per a:

- Agents de promoció econòmica en l'àmbit local, públics i privats (AODL, gestories, col·legis professionals...)
- Personal docent de formació professional i universitària.
- Administracions locals.
- Entitats i projectes col·lectius o ciutadans que desitgin posar en marxa un procés d'emprenedoria col·lectiva.

Com utilitzar aquesta guia

Pots escanejar els codis QR per accedir als enllaços, o clicar a sobre si tens la versió digital.



Objectius

- Fer valer les oportunitats i potencialitats de les cooperatives i de les entitats d'economia social i solidària, des de l'impacte que tenen en les dimensions individual, grupal i comunitària.
- Aprofundir en els fonaments teòrics i conceptuals sobre els quals se sustenten els diferents models de l'emprenedoria col·lectiva i les entitats d'ESS.
- Facilitar eines concretes per a la posada en marxa, el creixement i la gestió d'una cooperativa o entitat.
- Oferir aspectes i recursos pràctics en el moment i el procés de constitució i creixement.
- Presentar elements clau per a la viabilitat i sostenibilitat del projecte.

2

QUÈ ÉS EMPRENEDORIA COLLECTIVA?

S'entén l'emprenedoria colectiva com a projectes oberts i integradors, on tots els membres de l'equip impulsor són socis d'igual dret i que, a més, la voluntat de futur és anar sumant les aportacions que puguin fer els futurs integrants del projecte.

El tret diferencial d'aquests projectes és el fet col·lectiu enfront de la suma d'individualitats i, per tant, cal considerar competències i capacitats específiques dels projectes col·lectius, tot i que també és evident que hi haurà algunes competències necessàries i idèntiques entre tota classe d'emprenedors: habilitats de gestió empresarial, esperit emprenedor, orientació al servei, etc.

Els projectes d'emprenedoria colectiva s'emmarquen dins l'economia social i solidària, que és la part de l'economia situada entre el sector públic i el sector privat capitalista.

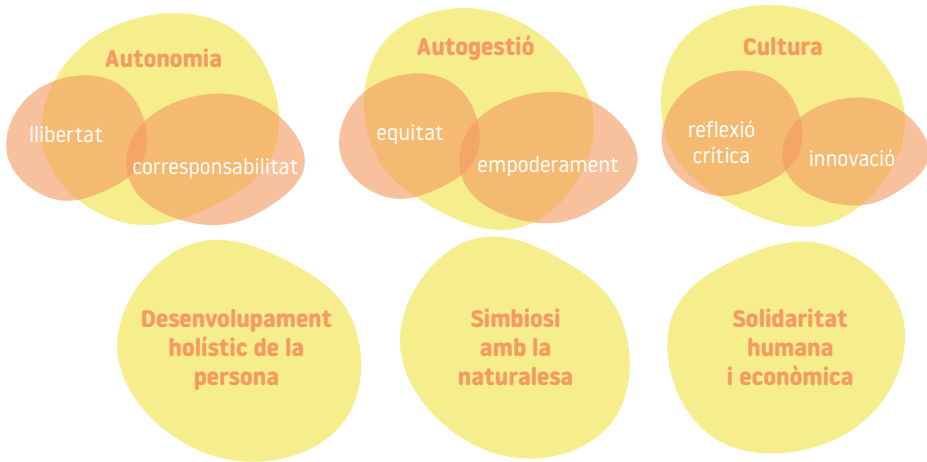
Es caracteritza per l'objectiu de servir l'interès dels seus membres i el de la col·lectivitat, d'organitzar-se democràticament i de distribuir els beneficis d'acord amb criteris que prioritzen les persones i el treball abans que l'acumulació de capital.

En l'àmbit europeu existeixen diverses Lleis d'Economia Social; com l'espanyola, la primera que va ser aprovada a Europa, i les de Portugal, Grècia, França i Romania. Segons l'informe de CIRIEC-EESC¹, a Europa l'economia social representa més de 13 milions de persones treballadores, prop d'un 6,5% de la població activa.

1 Podeu consultar els resultats de l'estudi aquí.



Aquests projectes s'articulen entorn alguns principis comuns:



Il·lustració. Els principis de l'economia social.

Les fórmules jurídiques que poden emparar un projecte d'emprenedoria col·lectiva poden ser empresarials i associatives, amb afany de lucre o sense. En aquesta guia ens centrarem fonamentalment en dues: les associacions amb activitat econòmica i les cooperatives de treball associat.



QR La economia social y solidaria: una economia para las personas

PROPOSTA D'ACTIVITAT

Coneixements previs

- Què vol dir Economia Social? Quina relació té amb l'economia capitalista?
- Què et suggereixen les paraules *emprenedoria col·lectiva*?
- L *autoocupació*?
- Coneixes alguna cooperativa? De quin tipus? A què es dedica? On està?

3

UNA MICA D'HISTÒRIA

Els orígens del cooperativisme: els pioners de Rochdale

La Revolució Industrial del segle XVIII, quan Europa vivia una situació de crisi i les condicions de vida de la població obrera eren deplorables, va propiciar que els obrers cercassin la seva força en l'associacionisme.

En aquest moment, autors del socialisme utòpic com Charles Fourier i Robert Owen van posar les bases del cooperativisme modern des del punt de vista ideològic. Ells plantegen la necessitat d'oposar-se a l'individualisme, promovent diverses fórmules associatives i comunitàries, basades en associacions de treballadors².

Sorgí així el cooperativisme com a resposta de la classe obrera contra el capitalisme i les males condicions de vida que el sistema havia generat.

Amb aquest context de revolució industrial i en un moment de prosperitat de la indústria tèxtil, un grup de treballadors de Rochdale (Anglaterra), deixebles d'Owen, demanaren un augment de sou i anaren a la vaga, sense èxit. Arrel d'aquest fet, es varen associar i crearen una cooperativa de consum, organitzant-se per vendre menjar i roba a preus justos. Aquest grup de persones són els Pioners de Rochdale, que sintetitzaren i plasmaren en la seva experiència els principis del cooperativisme.

En un primer moment la societat cooperativa apareix com una figura que es contraposa a la forma de l'empresa capitalista representada per la societat anònima. Actualment, representa una forma jurídica alternativa per a desenvolupar activitats econòmiques i socials, mantenint els principis cooperatius, que són actualitzats per l'Aliança Cooperativa Internacional, constituïda a París l'any 1895.

2

Da Ros, G.S. (2007).
Economía solidaria:
aspectos teóricos
y experiencias.
Pontificia Universidad
Católica del Ecuador,
Ecuador.

QR T'interessa conèixer millor l'origen del cooperativisme?



Els valors i els principis cooperatius

Les cooperatives es basen en els valors d'autoajuda, responsabilitat, democràcia, igualtat, equitat i solidaritat. En la tradició dels seus ideòlegs fundadors, les persones que integren les cooperatives creuen en els valors de l'honestedat, la transparència, la responsabilitat i la vocació social.

A més, totes les cooperatives del món comparteixen els mateixos principis, ideats l'any 1844 i revisats el 1995 per l'Aliança Cooperativa Internacional.

Principis:

1. Adhesió voluntària
2. Gestió democràtica
3. Participació econòmica
4. Autonomia i independència
5. Educació, formació i informació
6. Intercooperació
7. Interès per la comunitat

QR Els principis cooperatius



3 El cooperativisme a Mallorca³

Per aprofundir més, podeu consultar l'article de Manel Santana a L'Altra Mirada núm. 104 "L'economia Social i Solidària. Pràctiques econòmiques que transformen", editada per Fundacions Darder-Mascaró.

En el cas de l'Estat espanyol, la Constitució de 1869 i la restauració de la monarquia l'any 1875 van ser el marc polític que impulsà aquest model.

Si ens apropem a la història del cooperativisme obrer a Mallorca, l'augment de la població, l'èxode rural i el creixement de la població assalariada, van tenir un impacte social i ideològic. En aquest context social, que a més era principalment urbà i molt lligat al moviment obrer, van començar a sorgir les cooperatives de consum (principalment d'alimentació, beguda i tèxtil), que a efectes pràctics eren associacions de consumidors. L'historiador Manel Santana destaca que aquestes cooperatives són un bon exemple d'ajuda mútua inspirat en la cooperativa creada a Rochdale en 1844, referent del naixement del cooperativisme.

La Nueva Vida de Lluçmajor, que es va convertir en la principal cooperativa de les Illes Balears amb gairebé mil persones associades, o d'altres com El Porvenir a Palma, la Casa del Pueblo a Marratxí, la

Cooperativa Social Obrera a Palma, el Maná a Alaró o l'Emancipación Buñolense a Bunyola, creades a principis del segle XX, foren una mostra de l'impuls d'aquesta forma d'organització a Mallorca.

S'ha de destacar el fet que a més d'una activitat econòmica de producció de manufactures o de comercialització, aquestes cooperatives presentaven també una dimensió educativa i de promoció de la participació social.

Un nou terme: l'economia social

A finals del segle XIX, autors com Charles Dunoyer, Frédéric Le Play, Charles Gide i Léon Walras comencen a utilitzar el terme economia social, integrant la problemàtica social a l'estudi de l'economia, més enllà de designar un tipus d'organització creada per treballadors. Encara que hi havia dues grans corrents (la social-cristiana i la socialista), Walras es va centrar en les cooperatives específicament, i aquest interès va transcendir el marc exclusivament teòric, tot exercint un actiu paper en el moviment cooperatiu i creant, fins i tot, una revista d'economia política, *Le Travail*, dedicada al cooperativisme⁴

Segons alguns autors⁵, l'economia social va néixer principalment per enfrontar problemes comuns i substituir el sistema capitalista per un altre més just. I avui, des d'una perspectiva institucional i legal, l'economia social ens remet als tres tipus d'entitats que solen considerar-se com els seus tipus organitzatius: empreses cooperatives, mutualitats i associacions⁶.

L'economia solidària⁷ i el "factor C"

A finals dels anys vuitanta del segle XX comença a ressonar el terme economia solidària, de la mà del sociòleg Jean Louis Laville, un dels seus principals teòrics.

La ciència econòmica convencional mai havia incorporat el concepte de solidaritat, però avui, aquesta teoria econòmica de la solidaritat que es planteja com una forma alternativa al desenvolupament, es fonamenta en una nova racionalitat econòmica i en una manera diferent d'estructurar les relacions productives, fonamentades en formes de propietat comunitària i en la cooperació i solidaritat recíproca. Podem resumir en dos elements substancials:

- Revalorització del factor treball enfront del factor capital
- La presència central del factor comunitari o factor C^{8,9}

4 Monzón Campos, J.L. (2016). *La economía social en la literatura económica y en los hechos: 30 años de historia del CIRIEC-España*. Texto íntegro de la Conferencia pronunciada el 19 de octubre de 2016 en el Paraninfo de la Universitat de València, con motivo del XXX Aniversario de la creación del CIRIEC-España.

5 Bastidas, O. (2020). *Sobre la economía social: ¿sabías que...?*. Blog Gestión Solidaria



6 Pérez de Mendiguren Castresana, J. C. y Etxezarreta Etxarri, E. (2015). *Los debates entorno a la Economía Social y Solidaria*. Boletín del Centro de Documentación Hegoa Núm. 42 Pág. 1-12.

7 Per aprofundir més: *¿Qué es la economía Solidaria?*, por Luis Razeto (2018, economiasolidaria.org)



8

El "Factor C": La Fuerza de la Solidaridad en la Economía (Entrevista).



9

Da Ros, G. S. (2007). Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.



Il·lustració. Els elements del factor comunitari.

En aquesta denominació de l'economia solidària s'inclouen formes i experiències comunitàries que no consten en els cànons clàssics de l'economia social, com a sistemes d'intercanvi, moneda social, els bancs ètics, el comerç just, el consum ètic i responsable, etc. A efectes pràctics, les empreses i entitats de l'economia solidària contribueixen al desenvolupament local i la cohesió social i aporten aspectes de qualitat en la creació d'ocupació: inserció social, participació en la presa de decisions i en la distribució dels beneficis.

Carta de principis de l'economia solidària

A l'Estat Espanyol, REAS Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria aglutina 985 entitats i empreses a través d'una xarxa confederal composta per 15 xarxes territorials i 4 xarxes sectorials, amb més de 26.700 persones treballadores i un volum d'ingressos que supera els 1.100 milions d'euros.

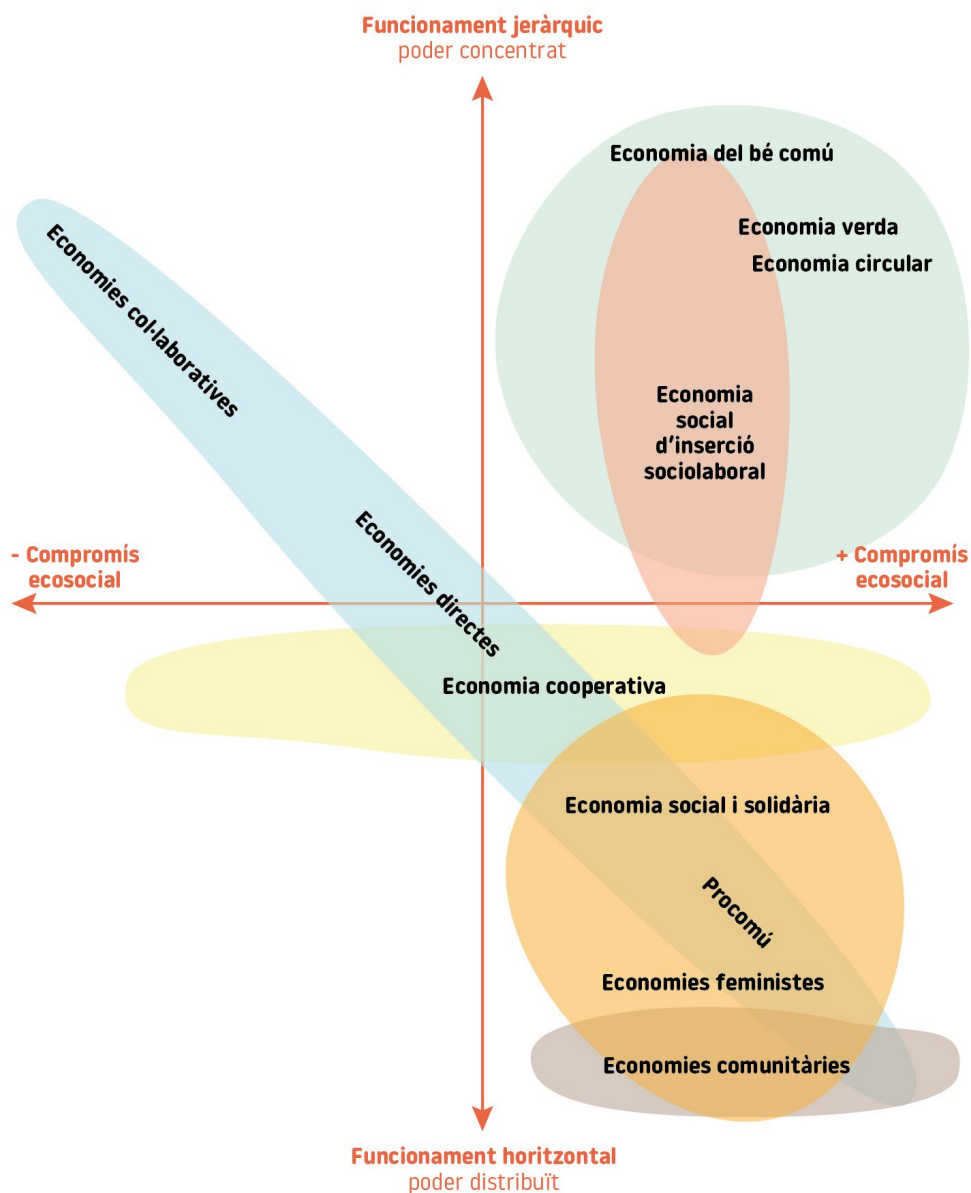
Des de la seva constitució el 1995, treballa per l'enfortiment del moviment d'economia solidària, aprofundint en la seva capacitat com a subjecte de transformació social a partir dels valors i pràctiques recollides en la carta de principis de l'economia solidària.



QR Carta de principis de l'economia solidària

Les economies transformadores

Les noves economies transformadores experimenten i construeixen noves pràctiques socioeconòmiques i conformen un ecosistema que està en creixement. Hi ha diverses economies que conflueixen en aquest marc transformador – Álvaro Porro, 2017



PROPOSTA D'ACTIVITAT

Relaciona els termes de la primera columna amb les definicions de la segona. Et resulten familiars aquests termes? Si no, investiga a partir dels enllaços.

1. Economia feminista



2. Economia circular



3. Economia verda



4. Economia del bé comú



5. Economia d'inserció sociolaboral



6. Economia col·laborativa



- **A.** L'objectiu és que el valor dels productes, els materials i els recursos (aigua, energia, etc.) es mantingui en l'economia com més temps millor, tot reduint al mínim la generació de residus.
- **B.** L'economia que cerca un millor benestar humà i equitat social, reduint significativament els riscos ambientals i les escassetats ecològiques.
- **C.** Basada en els valors que fan florir les nostres relacions: confiança, cooperació, estima, democràcia i solidaritat. El benefici financer és un mitjà, no una finalitat.
- **D.** Es caracteritza per posar la sostenibilitat de la vida al centre de l'anàlisi, descentrant els mercats. Des d'aquesta mirada, l'objectiu del funcionament econòmic no és la reproducció del capital, sinó la reproducció de la vida.
- **E.** Univers de projectes, empreses, comunitats i plataformes, gairebé sempre de base digital, que permeten compartir (en anglès, *sharing economy*) i intercanviar, però també vendre o llogar objectes, serveis i coneixements entre iguals, i també entre empreses i consumidors. Avui és polèmica, ja que les experiències són molt diverses.
- **F.** Empreses, fundacions o centres especials d'ocupació d'iniciativa social, que tenen com a objectiu principal la inserció sociolaboral de col·lectius en risc d'exclusió. És un sector per al qual l'administració està molt preparat i on existeixen polítiques més concretes i sòlides.

4.

POSSIBLES FÓRMULES PER A UN PROJECTE COMPARTIT

L'economia social recull un ventall prou divers d'empreses i organitzacions. A l'Estat espanyol, la llei 5/2011, d'economia social regula els seus principis orientadors i els tipus d'entitats que en formen part.

Quant als principis orientadors, l'article 4 de la llei 5/2011 estableix els següents principis:

Primacia de les persones i de l'objecte social, que es concreta en una gestió democràtica i participativa.

Aplicació dels resultats obtinguts en funció del treball aportat o a la finalitat social.

Promoció de la solidaritat interna i amb la societat: desenvolupament local, igualtat, inserció, ocupació estable i de qualitat, conciliació i sostenibilitat.

Independència respecte dels poders públics.

Quant a les fórmules jurídiques, l'article 5 de la llei 5/2011 recull les següents:

Cooperatives

Mutualitats

Fundacions i associacions amb activitat econòmica

Societats laborals

Empreses d'inserció

Centres especials d'ocupació

Confraries de pescadors

Societats agràries de transformació

Entitats singulars (Càritas, Creu Roja, ONCE)

Altres amb regles de funcionament que responguin a l'article 4.

La taula que es presenta a continuació permet comparar alguns atributs diferencials entre algunes de les fórmules d'emprenedoria més comuns.

	Autònom	Societat Mercantil (Societat Limitada)	Economia social (Cooperativa)	Economia social (Associació)
Activitat habitual	Sí	Sí	Sí	Sí/no
Afany de lucre	Sí	Sí	Limitat al treball aportat	No
Projecte col·lectiu	No	Sí/no	Sí	Sí
Responsabilitat	Personal	Limitada al capital social	Limitada al capital social	No (excepte actes dolosos, culposos o negligents)
Número de persones associades	1	Mínim 1	Mínim 3 (2 microcooperativa)	Mínim 3
Capital	No mínim legal	Mínim 3000 €	Mínim 1803 €	No

Taula. Principals diferències entre algunes fórmules jurídiques

PROPOSTA D'ACTIVITAT

Trobeu les principals semblances i diferències entre les empreses cooperatives i les empreses mercantils. Qui aporta el capital? A qui pertanyen els mitjans de producció? Qui té el poder de decisió? Qui designa les persones dirigents? Quines persones poden formar part d'una cooperativa? I quines en reben els beneficis? Debat i exposició de conclusions en gran grup.

Com hem anunciat a l'inici, en aquesta guia ens centrarem bàsicament en dues fórmules jurídiques: les associacions i les cooperatives.

ASSOCIACIONS

Les associacions són agrupacions d'un mínim de tres persones constituïdes de forma voluntària per a la realització d'objectius i activitats col·lectives d'una forma estable, organitzades democràticament i sense afany de lucre.

El fet de no tenir afany de lucre no vol dir que no pugui executar activitats econòmiques, tenir persones contractades o obtenir guanys. Ara bé, els possibles excedents econòmics s'han de reinvertir en la finalitat social, sense que en cap cas es puguin repartir entre les persones sòcies ni cedir a altres persones o entitats amb ànim de lucre.

Òrgans de govern

Assemblea: és l'òrgan suprem de l'associació que, integrada per totes les persones associades, adopta els acords i fixa les línies generals que ha de seguir l'associació. S'ha de reunir com a mínim una vegada a l'any.

Junta directiva: és l'òrgan de govern que s'encarrega de la representació i la gestió diària de l'entitat, vetllant pel compliment de les finalitats de l'associació. Ha d'estar formada per un mínim de tres persones sòcies escollides en assemblea general o pel procediment electoral que s'estableixi en els estatuts. Tots i que l'exercici del càrrec és gratuït, tenen dret al reembossament de les despeses efectuades en compliment de les seves funcions, i també poden ser contractades per executar projectes o gestionar l'entitat.

Obligacions fiscals i laborals de les associacions

Les associacions queden subjectes a les obligacions fiscals i laborals que qualsevol altra persona jurídica, però sota determinades condicions tenen un tractament fiscal especial. Aquestes obligacions són:

Obligacions laborals:

- Si tenen personal contractat han de tenir un compte de cotització de la Seguretat Social i realitzar les cotitzacions corresponents.

Obligacions fiscals:

- NIF i declaració censal: el NIF s'obté mitjançant el model 036 o declaració censal de l'Agència Tributària. Serveix per informar o modificar el domicili, representació legal, activitat, obligacions fiscals i alta d'activitat, que és obligatòria encara que no s'hagi de pagar l'Impost d'Activitats Econòmiques.
- IVA: una entitat pot estar exempta de presentar les liquidacions d'IVA i de cobrar-lo a tercers en determinades circumstàncies, però mai de pagar l'IVA. Estan exemptes d'IVA entre altres les següents activitats: prestació de determinats serveis d'assistència social, educatius, esportius i culturals (Art. 20.U 8, 9, 10 i 14 llei 37/1992 de l'IVA).
- L'IVA es declara trimestralment els mesos d'abril, juliol, octubre i gener mitjançant el model 303 de l'Agència Tributària i anualment el mes de gener amb el model 390 de l'Agència Tributària.
- Impost de societats: grava els beneficis obtinguts en un exercici, essent equivalent a la declaració de renda de les persones físiques. En el cas de les associacions, estan exemptes de la seva presentació si tenen uns ingressos en l'exercici inferiors a 75.000 €, els ingressos no exempts són inferiors a 2.000 € i tots els ingressos no exempts estan sotmesos a retenció (Llei 48/2015 de Pressupostos de l'Estat per a l'any 2016).
- Així mateix, la llei 49/2002, de règim fiscal de les entitats sense finalitats lucratives estableix en els articles 6 i 7 les rendes i explotacions econòmiques exemptes de l'impost de societats.
- IRPF: si es té personal contractat, s'han de fer les corresponents retencions i declaracions d'IRPF. També poden tenir retencions d'IRPF les factures de professionals. Aquest impost es declara i paga trimestralment amb el model 111 de l'Agència Tributària els mesos d'abril, juliol, octubre i gener, amb una declaració informativa anual el mes de gener que es presenta amb el model 190.



QR Més informació: Les obligacions fiscals de les associacions – CRAJ

Tràmits per constituir una associació

Acta fundacional: és l'acord pel qual es constitueix l'associació, s'aproven els seus estatuts, s'acorda la seva inscripció en el registre d'associacions i es designa les persones integrants de l'òrgan de govern provisional.

Estatuts: regulen el funcionament de l'associació, la seva denominació, finalitats i domicili, els drets i obligacions de les persones membres de l'associació, l'assemblea general, la junta directiva i els seus càrrecs, el règim electoral, el règim econòmic i la dissolució de l'associació.

Taxa: 58,03 €

QR Registre d'associacions de les Illes Balears



LES COOPERATIVES

Una cooperativa és una empresa formada per persones físiques o jurídiques que s'uneixen de forma voluntària per satisfer les necessitats i les aspiracions econòmiques, socials i culturals en comú, mitjançant una empresa de propietat conjunta i de gestió democràtica.

Una cooperativa es constitueix amb un mínim de tres persones sòcies que han de dur a terme l'activitat cooperativitzada que correspongui segons la classe de cooperativa que sigui.



Il·lustració. Què és una cooperativa? UCTAIB

Són empreses socials basades en principis democràtics, on cada persona sòcia té el mateix poder de decisió, independentment del capital, patrimoni o treball aportat, i participa de la propietat, gestió i resultats de l'activitat duta a terme.

Característiques visibles

- Model societari: totes les persones associades participen de la propietat de l'empresa, de la gestió política, estratègica i operativa i dels resultats tant positius com negatius.
- Model econòmic i fiscal: per constituir la cooperativa és obligatori fer una aportació de capital social de mínim 1.803 € entre totes les persones associades. Per la seva naturalesa, les cooperatives compten amb avantatges fiscals.
- Model de governança i organització: democràtic, horitzontal i equitatiu. Una persona, un vot. Els òrgans socials de la cooperativa són l'Assemblea General i el Consell Rector.
- Model laboral: s'autoregulen el treball de manera lliure. Les persones associades treballadores poden escollir entre Règim General o Règim d'Autònoms (totes amb el mateix règim), gràcies a la doble condició de sòcia i treballadora. Poden tenir persones contractades en règim general.

Característiques invisibles

- Corresponsabilitat i cura de l'equip amb perspectiva de gènere.
- Visibilitat i reconeixement de les tasques reproductives.
- Seguiment emocional: benestar personal i social.
- Desenvolupament de les persones: l'aprenentatge continu.
- La responsabilitat social, al cor de les cooperatives.
- Transparència i comunicació: els principis es concreten en fets.
- Participació i democràcia real.
- La intercooperació: cooperar en lloc de competir.

Les cooperatives segueixen un conjunt més ampli de valors que els vinculats exclusivament a la generació de benefici. En les cooperatives, les decisions adoptades equilibren la necessitat de la rendibilitat amb les necessitats dels membres i els més amplis interessos de la comunitat, ja que la propietat i el control democràtic recauen en els membres socis.

Tipus de Cooperatives

Treball associat: la seva finalitat és auto-ocupar-se per a la producció de béns o serveis a terceres persones.

Microcooperatives de treball associat: cooperatives de treball que poden constituir-se amb dues persones associades.

Serveis: és l'associació de persones físiques o jurídiques amb la finalitat d'adquirir conjuntament subministraments i serveis.

Habitatge: té l'objectiu de proveir les seves persones associades l'accés a l'habitatge o a serveis derivats com la rehabilitació o la construcció, per a la propietat o el dret d'ús.

Agràries: associació de persones físiques i jurídiques amb l'objecte de produir, transformar i comercialitzar productes obtinguts per les persones sòcies i/o, accessòriament, per a la prestació de serveis i subministraments.

Explotació comunitària de la terra: associen persones titulars de drets d'aprofitament de terres o altres béns immobles que cedeixen aquests drets a la cooperativa i persones que presten serveis per a l'explotació en comú dels béns cedits

Ensenyament: la seva finalitat és dur a terme activitats escolars o docents i poden estar formades per l'associació de famílies, alumnes o docents.

Consum: associació de persones amb el propòsit de consumir productes o serveis.

De la mar: associació de persones físiques o jurídiques titulars d'explotacions dedicades a activitats pesqueres, que tenen per objecte tot tipus d'activitats i operacions encaminades a la millora econòmica i tècnica tant de les explotacions dels socis, com dels membres del seu entorn social.

De transport: associació de persones físiques i jurídiques, titulars d'empreses de transport o professionals que poden exercir l'activitat de transport, i que té per objecte la prestació de serveis i subministraments.

D'assegurances: exerceixen l'activitat asseguradora d'acord amb la legislació sectorial vigent.

De crèdit: és l'associació de persones físiques o jurídiques que té per objecte satisfer les necessitats de finançament i potenciació dels estalvis dels socis respectius i també de terceres persones.

Integral: compleix finalitats pròpies de diverses classes de cooperatives i unifica les diverses activitats en una sola cooperativa de primer grau.



QR Més informació sobre alguns tipus de cooperatives

Totes les cooperatives poden ser d'iniciativa social i sense ànim de lucre sempre que compleixin uns criteris:

- **Iniciativa social:** ha de tenir com a finalitat la satisfacció de necessitats socials no ateses, o ateses insuficientment.
- **Sense ànim de lucre:** es pot optar a aquesta condició sempre que els beneficis generats no es distribueixin entre les persones associades, sinó que s'inverteixin en la mateixa cooperativa.

En el moment de redactar aquesta guia, s'està tramitant una reforma de la Llei de cooperatives. T'animem a consultar-la per conèixer les especificitats de la fórmula jurídica.

La cooperativa de treball associat

La cooperativa de treball és

una associació autònoma de persones associades que s'agrupen voluntàriament per satisfer les seves necessitats i aspiracions econòmiques, socials i culturals comuns a través d'una empresa de propietat conjunta i de gestió democràtica (Aliança Cooperativa Internacional).

La de treball associat és la cooperativa que es caracteritza per posar al centre de l'activitat la força de treball de les persones associades. No és l'única fórmula cooperativa que permet desplegar una activitat econòmica, però potser sí la més habitual.

La Unió de Cooperatives de Treball Associat de les Illes Balears és l'entitat que les representa. Amb els anys, també assessorava la creació d'altres fórmules que no tenen una entitat de referència com poden ser les cooperatives de consum o les d'habitatge.

Descobreix diferents projectes cooperatius de les Illes consultant el catàleg que mantenen actualitzat al seu web.



QR Directori de cooperatives associades a la UCTAIB

Per a què emprendre de forma cooperativa



Il·lustració. Per què emprendre de manera cooperativa? UCTAIB

La microcooperativa

Amb la Llei 4/2019 de 31 de gener de Microcooperatives de les Illes Balears s'introdueix la possibilitat de constituir cooperatives amb només dues persones associades. Aquestes poden ser de dos tipus: microcooperatives de treball i microcooperatives d'explotació comunitària de la terra. El seu model d'estatuts és simplificat i el procediment de constitució és exprés.

QR Llei 4/2019, de 31 de gener, de Microcooperatives de les Illes Balears



Organització social i òrgans de decisió

Funcionament

Les normes bàsiques de funcionament es recullen en els Estatuts socials, que són el conjunt de normes, pactes o regles que s'estableixen per a l'estructura, el govern i el funcionament d'una societat. Els Estatuts constitueixen el cos legal de la societat cooperativa.

Les cooperatives presenten trets diferencials i característics en els aspectes següents: tipus de socis, organització social, estructura econòmica i financera, règim fiscal i integració cooperativa.

Model de governança

El govern de les cooperatives resta en mans de les persones sòcies. En la posada en pràctica d'aquest no podem perdre de vista alguns criteris com:

- La primacia de la persona per damunt del capital
- La cerca de la defensa dels interessos col·lectius
- L'autonomia en la gestió organitzativa, financera, de treball...
- El criteri d'1 persona = 1 vot, desvinculant la capacitat de participació de les aportacions al capital

La governança de la cooperativa requereix una adequada interrelació entre els diferents espais de govern: el consell rector, l'assemblea i sense perdre de vista que la participació va més enllà d'aquests espais formals.

Totes les cooperatives han de comptar amb els següents òrgans socials (art. 42):

- L'assemblea general, formada per totes les persones associades a la cooperativa.
- El consell rector.

Els Estatuts socials poden preveure l'existència d'altres òrgans socials i determinar-ne les funcions, sense que, en cap cas, se'ls puguin atribuir les competències que la llei atribueix amb caràcter exclusiu a l'assemblea general, al consell rector i, si escau, al comitè de recursos. En les cooperatives de 2 i 3 persones, totes elles seran al mateix temps assemblea i membres del consell rector.

Les persones associades

La sòcia és l'eix fonamental de la cooperativa, és qui participa de l'activitat cooperativitzada, del capital, en la definició les seves polítiques i dels seus objectius. Associar-se a una cooperativa és un acte de voluntat i també de responsabilitat individual i cap al projecte col·lectiu, en tant que implica participar democràticament en la presa de decisions que afecten totes les persones implicades i en la viabilitat del projecte comú.

Poden associar-se a una cooperativa de primer o segon grau:

- Tota persona física amb plena capacitat d'obrar.
- Tota persona jurídica, pública o privada.

Els estatuts socials de cada cooperativa poden establir que aquesta tingui, a banda dels socis comuns, socis de treball, socis col·laboradors i/o socis temporals (art. 23, Llei 12/2015)

Podem diferenciar entre: persones sòcies comunes o persones sòcies treballadores.

Assemblea General

L'assemblea general és el màxim òrgan de la cooperativa, on es reuneixen les persones sòcies per a la presa d'acords i deliberacions, de manera ordinària o extraordinària. Està formada per totes les persones associades de la cooperativa degudament reunides, i constitueix la màxima expressió de la voluntat social. Cada cooperativista té un vot en l'assemblea, amb independència del capital aportat. Els acords adoptats per l'assemblea són obligatoris per a tots els socis.

En tant que màxim òrgan social, l'assemblea pot debatre i decidir sobre qualsevol matèria de la cooperativa que li hagi estat atribuïda expressament per la Llei o pels estatuts socials. Algunes de les seves funcions són l'aprovació dels comptes anuals, el nomenament i la revocació de tots els tipus de càrrecs del consell rector, de la intervenció de comptes i altres òrgans facultatius, la modificació dels estatuts, la creació i dissolució de seccions a la cooperativa o transformació de la cooperativa, etc.

Consell Rector

El consell rector, format com a mínim per tres persones sòcies elegides per l'assemblea general per un període de cinc anys, és l'òrgan d'administració de la cooperativa i li correspon la representació i el govern de la societat i el control permanent i directe de la gestió. Té competència per establir les directrius generals d'actuació de la cooperativa, amb subordinació a la política fixada per l'assemblea general. S'espera del consell rector i dels seus membres que actuïn d'acord amb el que estableix la llei, els estatuts de la cooperativa, el reglament de règim intern, si escau, i la política general fixada per l'assemblea general.

Poden ser membres del consell rector tant persones físiques com persones jurídiques, que han de tenir la condició de soci de la cooperativa. Els estatuts poden preveure l'existència de membres que no siguin socis, però en cap cas poden superar una quarta part del total. Els càrrecs obligatoris són la presidència i la secretaria.

Altres òrgans no obligatoris

En les cooperatives de més de tres persones sòcies, els estatuts poden preveure la figura de la intervenció de comptes, que serà escollida en assemblea general, d'entre les persones associades.

Els interventors de comptes tenen dret a comprovar en tot moment la documentació de la cooperativa i la seva condició és incompatible amb la de membre del consell rector o de la direcció o la gerència. Hauran de presentar a l'assemblea general un informe sobre els comptes anuals i altres documents comptables perquè, si escau, els aprovi.

Aquest càrrec no pot ser retribuït, llevat que els estatuts estableixin el contrari o que ho acordi l'assemblea general.

Organització funcional

És l'organigrama de l'empresa, és a dir, el conjunt de tot el personal classificat per departaments i àrees d'activitat. Generalment, les cooperatives compten amb una direcció o gerència que s'ocupa de la gestió empresarial diària a partir de les directrius marcades pel Consell rector, el qual els nomena. També solen redactar un Reglament de Règim Intern (RRI).

PASSES A SEGUIR PER CREAR UNA COOPERATIVA

1 Confecció del pla d'empresa

Un pla d'empresa no és obligatori, però així com abans de tirar-nos a la piscina comprovem si hi ha aigua, cal elaborar un pla d'empresa per a comprovar que existeix el mercat i que el producte o servei s'ajusta a les necessitats que s'han observat per valorar si el negoci té una viabilitat tècnica, econòmica i financera.

QR Guia iEmpren per pla d'empresa



QR Model de Pla d'empresa de COCETA



QR Eina en línia per crear el pla d'empresa cooperatiu, de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya.



2 Sol·licitar el certificat de denominació no coincident

És important que el nom amb què voleu batejar el vostre projecte no s'estigui fent servir en l'àmbit estatal. No s'ha de confondre aquest pas amb registrar la marca. Cal que contrasteu amb el Ministerio de Trabajo el nom que desitgeu. En un mateix tràmit podeu proposar fins a tres noms, que poden ser variacions del mateix. En cas que no hi hagi cap altre projecte cooperatiu amb el mateix nom, se vos enviarà el certificat de denominació no coincident.

QR Document de sol·licitud, Ministerio de Trabajo



3 Elaborar els estatuts socials

Els estatuts socials d'una cooperativa són un conjunt de normes internes escrites d'acord amb la llei aplicable que regulen el treball de la cooperativa, així com els drets i obligacions dels seus membres.

Els membres de la cooperativa són els qui proposen, discuteixen, aproven i modifiquen els estatuts. Perquè els estatuts – i les seves modificacions posteriors – entrin en vigor, han d'estar inscrites en el registre de cooperatives competent.



QR Models d'estatuts per a diferents tipus de cooperativa

Per agilitzar els tràmits de constitució, recomanem no fer grans modificacions sense contrastar amb els responsables del Registre de Cooperatives de les Illes Balears. En cas de dubte, recomanem sol·licitar al Registre el procés de qualificació prèvia dels estatuts.

4 Desemborsar el capital social inicial

10 En el moment de publicar aquesta guia hi ha obert un procés de revisió de la Llei que podria modificar aquesta quantitat.

El capital social mínim per constituir una cooperativa és de 1.803 euros¹⁰, que s'ha de distribuir equitativament entre les persones que en seran sòcies i pot aportar-se en espècies (aportant equipament informàtic, per exemple, que passarà a ser propietat de la cooperativa).

Aquest és un moment estrany. Necessiteu obrir un compte corrent a nom d'una entitat que encara no existeix per fer-hi l'ingrés del capital social. Algunes oficines poden posar alguna dificultat, però és un tràmit més comú del que sembla. Una vegada fets els ingressos pertinents, el compte queda bloquejat mentre no completeu el procés de constitució.

5 Elevar a Escripura Pública els Estatuts Socials

És necessari concertar cita a una notaria. Necessitareu aportar tota la documentació: estatuts, acta de constitució, documentació del banc, etc.

6 Sol·licitud del Codi d'Identificació Fiscal (CIF)

Aquest és un tràmit que pot fer-se telemàticament i que habitualment assumeix la mateixa notaria. La notaria necessitarà el número de la referència cadastral del domicili social.

QR Tràmit en línia a l'Agència Tributària



QR Seu electrònica del Cadastre



7 Liquidar l'operació societària de constitució (exempció)

Tot i que les societats cooperatives estan exemptes del pagament d'aquesta operació, és necessari presentar el model 600 d'auto-liquidació de l'Impost sobre transmissions patrimonials i actes jurídics documentats.

QR Formulari electrònic del model 600



És en aquest punt on les futures sòcies de la cooperativa es reuneixen formalment per constituir l'entitat. Habitualment, aquesta reunió es realitza a la notaria i entre els seus serveis hi ha la redacció de l'acta de constitució. Així i tot, podeu dur a terme l'assemblea de constitució prèviament i aportar l'acta a la notaria.

QR Model d'acta d'assemblea de constitució



8 Inscriure's al Registre de Cooperatives

Des de fa uns mesos, els tràmits al Registre de Cooperatives es realitzen mitjançant la plataforma REDSARA. Necessitareu disposar de certificat digital.

Direcció General de Promoció Econòmica, Emprenedoria i Economia Social i Circular. Conselleria de Model Econòmic, Turisme i Treball

Plaça de Son Castelló, 1-07009 Palma
Tel. 971 17 65 73
Correu electrònic: rcoopsoclab@caib.es

9 Declarar el començament efectiu de l'activitat i declarar les activitats i locals

Registrada l'entitat, podeu deixar passar el temps que considereu necessari abans d'activar-la. Mentre només estigui registrada i no hagueu iniciat l'activitat econòmica, no podeu obtenir ingressos, presentar factures, avançar bestretes ni haureu de pagar els impostos.

En el moment que activeu l'activitat econòmica serà necessari notificar-ho a l'Agència Tributària mitjançant l'Impost sobre l'activitat econòmica (IAE). Mitjançant els models 840 i 848 haureu d'escollir d'entre el catàleg d'activitats econòmiques la que millor es correspongui amb la vostra activitat principal.



Les cooperatives tenen una bonificació del 95% sobre aquest impost, el que vol dir que només es paga un 5% del seu cost.

QR Formularis d'alta a l'Impost d'activitats econòmiques de l'Agència Tributària

10 Afiliació de l'empresa a la Seguretat Social i alta dels seus treballadors i treballadores

Com a cooperativa, podeu escollir en quin règim voleu donar-vos d'alta com a treballadores i treballadors. Hi ha dues opcions: règim autònom i règim general. Haureu de mantenir el règim escollit per un període de cinc anys.



Podeu escollir!

QR Descripció dels règims de treball als que es pot optar, Coopdemà

Obligacions de l'entitat constituïda

Tota societat cooperativa té l'obligació de registrar i mantenir els llibres socials, que són com a mínim el llibre de sòcies i el d'actes. Aquests quaderns físics han d'allotjar-se a la seu social de l'entitat i seran requerits en cas d'una inspecció.

Per altra banda, tota entitat amb activitat econòmica està obligada a contractar un servei de prevenció de riscos laborals i les cooperatives no en són una excepció. La contractació d'aquest servei és un requisit per accedir a les principals línies de subvenció.

5

EMPRENDRE AMB ALTRES, EL PROCÉS D'INICIAR UN PROJECTE D'EMPRENEDORIA COLLECTIVA

En els anys 80 es va popularitzar una sèrie de llibres escrits en segona persona del singular que proposaven diferents recorreguts de lectura, deixant que qui llegia prengués algunes decisions en moments concrets. *Tria la teva pròpia aventura*, el nom d'aquella col·lecció, inspira aquest exercici escrit en primera persona del plural.

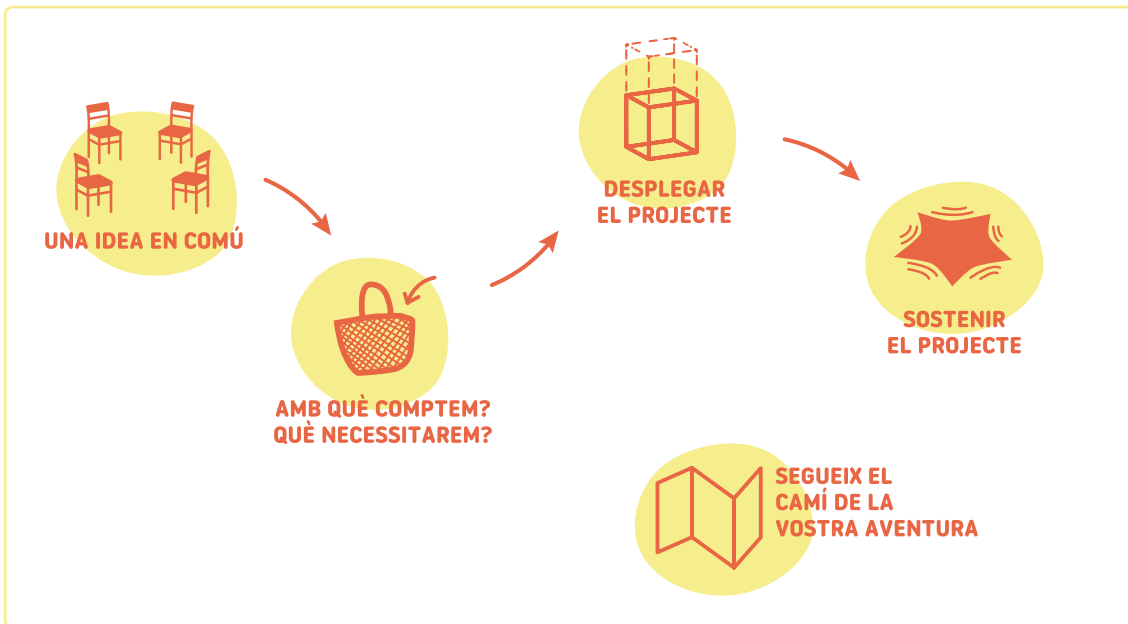
Fins aquest punt s'han exposat moltes referències. Tot i que no s'ha profunditzat excessivament en aspectes legals, fiscals o organitzatius, a hores d'ara la vostra visió sobre l'emprenedoria col·lectiva és més completa, contemplant més possibilitats.

PROPOSTA D'ACTIVITAT

Sembla que estem en un bon moment per explorar el vostre posicionament. Com escalfament, vos proposem que penseu individualment durant 15 minuts a partir d'aquestes preguntes, prengueu les notes necessàries, i després compartiu les reflexions entre vosaltres.

Quin és el propòsit del vostre projecte i amb quins recursos compteu per dur-lo a terme? Quin és l'impacte que genera aquest projecte en l'entorn? Per què és un projecte col·lectiu? Quines relacions es donen entre les persones que l'integreu? I entre aquestes persones i la comunitat?

En l'exercici que es desenvolupa al llarg d'aquest capítol necessitareu avançar en dues direccions: concretar millor el projecte i dilucidar les possibilitats que hi aporta cada fórmula jurídica. Les pàgines que segueixen proposen algunes eines i referències que contribuiran a indagar en el vostre projecte col·lectiu, tot responent les preguntes de l'exercici.



Il·lustració. Segueix el camí: tria la teva aventura col·lectiva.

Preneu-vos el vostre temps, podeu anar i tornar tantes vegades com ho necessiteu. A cada volta, tendreu més claredat sobre el propòsit del vostre projecte, el seu desplegament, l'impacte que genera, la seva viabilitat i la millor fórmula per iniciar-lo.



Què volem posar en marxa amb altres persones? La idea

La primera passa serà compartir amb altres persones les vostres inquietuds: en què vos imagineu treballant? En un procés d'emprenedoria col·lectiva és important que les persones que en formen part puguin fer-ho des de ben prest; d'aquesta manera ja es genera una dinàmica de corresponsabilitat que serà clau per sostenir el projecte.

Recordeu: molt poques coses surten bé a la primera. És millor ser-ne conscients abans de començar, també dels vostres límits personals. Errar és important per emprendre: ens serveix per aprendre i reorientar-nos.

Potser ja teniu una idea clara del que voleu desenvolupar en comú, potser només sabeu que voleu fer alguna cosa junts; en qualsevol cas, és un bon moment per desenvolupar la vostra idea: què voleu fer?

Error¹¹: Donar per suposada la viabilitat comercial del negoci. Moltes vegades, les persones emprenedores pensem que, amb una bona idea n'hi ha prou per desenvolupar un negoci. Però no sempre una bona idea, o una idea original, es pot traduir en un negoci viable.

Són molts els mites que envolten la creativitat, la capacitat per generar solucions als problemes que ens envolten. La creativitat és una competència inherent a la nostra condició, les persones som creatives. Així mateix, unes persones la practiquen més que d'altres i, per això, algunes vegades pensem que hi ha persones creatives i d'altres que no ho són. A més, la creativitat no és fruit de l'atzar, sinó que implica unes determinades maneres de procedir que, amb temps i tenacitat, condueixen a idees que mereixen ser posades a prova. No totes les idees que generem són idees vàlides en el nostre context, descartar algunes idees o madurar-les amb cura és part del mateix procés creatiu.

La innovació segueix un procés exponencial: per cada mil idees forassenyades, només cent valdran la pena; d'aquestes, només deu es podran desenvolupar i només dues o tres produiran algun benefici finalment – Gary Hamel

11

Els avisos d'error que trobareu en aquesta secció estan extrets de l'informe Errors més habituals a la vida de la persona emprenedora, editat per Barcelona Activa. <https://emprenedoria.barcelonactiva.cat/detall-informe?id=479980>

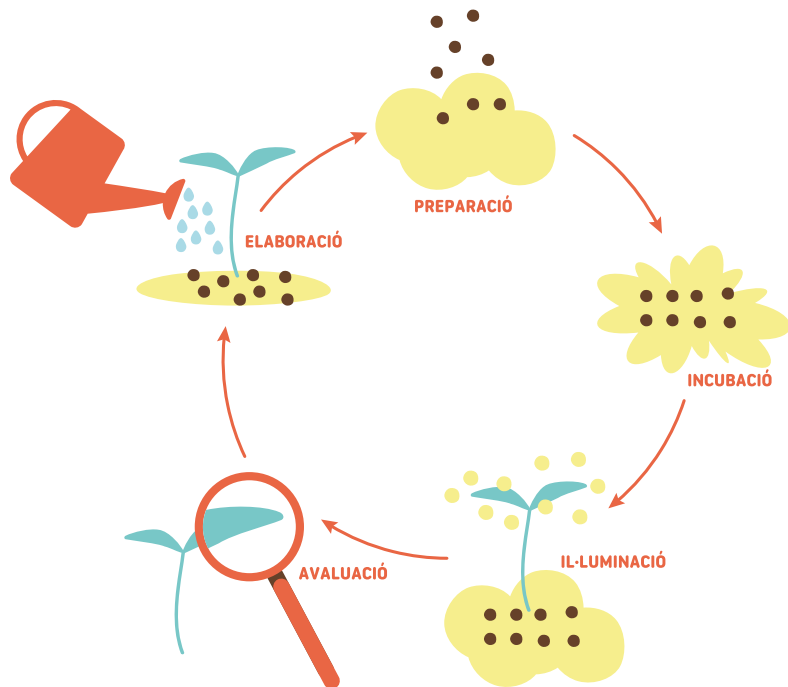
Al seu torn, aquest informe, és una selecció dels errors identificats a l'article "Los 35 errores del emprendedor y cómo evitarlos" que es va publicar a la revista Emprendedores (no n'hem trobat referències per poder-lo citar adequadament).

12

Aquesta és la vuitena regla del decàleg formulat per Corita Kent al seu llibre *Learning by Heart: Teachings to Free the Creative Spirit*. L'autora, religiosa i artista que va impartir docència al Immaculate Heart College, és molt reconeguda per les seves classes i fer servir l'art com a eina d'activisme social.

La característica principal del procés creatiu és la separació entre la generació de les idees i la seva avaluació¹². L'aproximació clàssica identifica un cicle amb cinc moments diferenciats: preparació, incubació, il·luminació, avaluació i elaboració. D'entre ells, la il·luminació és el moment eureka que identifiquem amb la bombeta dels dibuixos animats; però els altres quatre moments són igualment essencials.

Recordeu: La innovació no consisteix a descobrir coses noves, sovint es basa a cercar nous usos a coses que ja existeixen.



Basat en les idees de Gary Hamel

Il·lustració. Cicle del procés creatiu de Gary Hamel

Preparació. Definiu allò que cerqueu, recolliu informació i proveu d'introduir diferents tècniques de creativitat.

Incubació. Doneu-vos un temps de repòs i sedimentació, seguïu amb el dia a dia mentre genereu noves connexions neuronals.

Illuminació. Una nova perspectiva pren sentit i teniu la sensació d'haver descobert alguna cosa nova.

Avaluació. Estudieu com aterrar la idea, què es necessita per dur-la a terme.

Elaboració. Realitzeu el seguit d'accions necessàries per fer de la idea una realitat.

- Recordeu: la creativitat és un cicle. Els cinc moments s'encaenen en un continu. Mantenir el cicle en marxa durant tota la vida del projecte és el que s'anomena innovació. Posar l'atenció en la informació nova i la que genera el mateix projecte ajuda a adaptar l'activitat per millorar-ne l'impacte i adaptar-la als possibles canvis en el context.

És relativament senzill trobar referències a bones tècniques de creativitat, tant per la generació d'idees com per la seva avaluació.

QR Recull de tècniques de creativitat i innovació elaborat per Neuronilla



QR Col·lecció de tècniques de creació col·laborativa¹³



També es poden valorar diferents metodologies per l'elaboració. Amb el temps, cada projecte escull i desenvolupa les seves pròpies eines; però d'entrada és molt enriquidor provar diferents eines i metodologies.

Si teniu una idea que vos motiva, no espereu que es donin les condicions suposadament òptimes. L'actitud emprenedora es caracteritza per la tenacitat, no per fer de les dificultats una raó per no actuar. Per altra banda, no tothom ha d'emprendre, tampoc cal convertir l'emprenedoria en la màxima aspiració social; aquesta és una manera més de posar la creativitat i les idees personals al servei de la societat.

13 Gamestorming, a més d'una pàgina web, és també un llibre escrit per Dave Gray, Sunni Brown i James Macanufo. En una i altre, s'hi comparteixen diverses tècniques que es poden aplicar en reunions i sessions de treball.



Recursos de l'equip i del context

Equip

14
 Katzenbach, J. R. and
 Smith, D.K. (1993),
 The Wisdom of
 Teams: Creating the
 High-performance
 Organisation, Harvard
 Business School,
 Boston

Ja amb la idea més clara, passem a conèixer millor el conjunt de recursos amb què comptau o podeu comptar com equip.

Un equip és un petit nombre de persones amb habilitats complementàries, compromeses amb un propòsit comú, un conjunt de fites de rendiment i una perspectiva pels que es senten solidàriament responsables – Katzenbach i Smith¹⁴

Treballar en equip implica distribuir rols i responsabilitats a cada persona de l'equip, de manera que tothom pugui posar en pràctica les seves habilitats, capacitats i preferències personals.

Un instrument que ens pot ser d'utilitat és el PRE CANVA, un esquema visual que vos permetrà posar en relació diferents dimensions del vostre recorregut personal que poden incidir en el desenvolupament del projecte.



QR Descarrega l'instrument PRE CANVA

Recomanem completar el PRE CANVA de manera individual abans de compartir la informació i elaborar-ne un en conjunt. D'aquesta manera, totes les persones disposareu del temps que necessiteu i la versió definitiva serà més completa.

A continuació, donem algunes indicacions per completar l'esquema:

1. **Formació.** Descriure tota la formació formal o informal que heu rebut en la vostra vida permet conèixer les habilitats i coneixements que ja poseu.
2. **Experiència professional.** Apuntar totes les feines que heu fet, tot detallant l'empresa, el vostre lloc i les tasques. Així podreu descobrir les competències, habilitats i coneixements que heu après en diferents llocs de responsabilitat diversa.
3. **Personalitat.** Conèixer els aspectes de personalitat que més vos caracteritzen: valors, instints, trets de caràcter... Proveu de demanar a altres persones com vos veuen i després compareu les respostes amb la vostra.
4. **Recursos tangibles.** Amb quant de temps o diners compteu? Cal tenir clars tots els elements que es necessiten per desenvolupar el projecte i valorar si se'n disposa o encara no.

5. **Recursos emocionals.** Conèixer quines situacions vos suposen estrès, irriuen o alegren. També amb quines estratègies emocionals compteu. El conflicte és natural. Per aprofitar-lo és important expressar les pròpies idees i esforçar-se en què la comunicació honesta sigui la manera habitual de resoldre'ls.
6. **Passions.** Anotar aquí allò que vos agrada fer, tingui o no relació amb el projecte; activitats que acostumeu a fer en el temps lliure i cerqueu temps per realitzar-les.
7. **Xarxa de contactes.** Fer un llistat de persones, grups, associacions, etc. que conegueu i puguin interactuar amb el vostre projecte.
8. **Idea de negoci.** Apuntar la idea de negoci i comparar-la amb la descripció de cada una de les dimensions, analitzant-ne les possibilitats.

Context

Més enllà del vostre equip, el context proper també conté recursos a explorar i valorar durant el procés de concreció del projecte. En els àmbits municipal, insular i autonòmic trobem administracions públiques i privades amb solucions orientades a projectes d'economia social i solidària, així com entitats de referència per a fer consultes i entrar en contacte amb xarxes de suport.

Assessoria

Hi ha diferents entitats que ofereixen serveis d'assessoria i acompanyament depenent del tipus de projecte. Aquestes en són algunes:



Il·lustració. Opcions d'assessorament en funció del tipus de projecte

Opcions de finançament

En els serveis de banca ètica o cooperatives de crèdit trobem solucions a les diverses necessitats financeres que puguem tenir, siguin préstecs, avals, garanties, finançament participatiu o micro-mecenatge.



Il·lustració. Entitats financeres de l'economia social i solidària

Ajuts

15 Podeu trobar la informació sobre com realitzar el tràmit a la web o oficines del SEPE.

Una opció que dóna l'administració per augmentar els nostres recursos econòmics si volem començar a treballar per compte propi o en una empresa de propietat col·lectiva és la capitalització de la prestació d'atur. Consisteix en el pagament únic de l'import de la prestació a les persones que en siguen beneficiàries¹⁵.



A més, a part del que pugui figurar en l'àmbit municipal o insular, existeixen diverses línies estables d'ajuts específics per a cooperatives en l'àmbit de Balears:

QR Ajuts per a cooperatives



Les associacions no tenen ajuts específics per la creació, però poden acollir-se a d'altres més genèrics.

QR Recull d'ajuts elaborat per l'Institut d'Innovació Empresarial

Com es concreta l'activitat i què la fa ESS?¹⁶

El CANVA és un instrument visual molt utilitzat per generar idees de negoci. Des de fa uns anys, l'economia social i solidària hi ha afegit algunes dimensions per integrar la perspectiva feminista, social i ambiental. Aquesta nova versió es coneix com a CANVA SOCIAL.

És una eina viva, que pot acompanyar un projecte durant tota la seva vida. La seva aportació és profunditzar en aspectes essencials per la viabilitat i desenvolupament d'una idea de negoci sense perdre de vista el conjunt.

16
Per elaborar aquesta secció hem pres de referència el *Kit de herramientas de emprendimiento social y solidario d'Economistas Sin Fronteras* que poden consultar aquí.



Què implica posar en marxa un projecte des de l'economia social i solidària?

Emprendre des de l'ESS significa contemplar els principis de l'ESS com un full de ruta. Incorporar al projecte valors socials i ambientals, amb perspectiva de gènere sense obviar-ne la viabilitat econòmica. És a dir, generar canvis positius tant en el grup que el promou com en la comunitat on es durà a terme l'activitat.

És important entendre que les empreses i projectes que es despleguen des de l'ESS tenen un vincle amb el territori on es troben. La seva proposta de valor contempla el compromís amb l'entorn i la sostenibilitat ambiental.

Preguntes per reflexionar: Revisa la Carta de principis de l'economia social i solidària. En quina mesura el projecte incorpora els diferents principis? Quines relacions manté el projecte amb la comunitat?

Què implica emprendre amb impacte ambiental?

L'emprenedoria ha de tenir en compte la dimensió ambiental en l'àmbit local, autonòmic, estatal i internacional per desenvolupar la seva activitat.

Les accions que es duen a terme a la comunitat repercuteixen en la comunitat i més enllà. L'extracció de recursos, la utilització del plàstic de manera continuada i altres accions petites i grans perjudicials per al planeta i les persones.

Preguntes per reflexionar: Els nostres proveïdors utilitzen materials sostenibles? Promovem circuits curts de comercialització? Reutilitzem materials? Tractem de no malbaratar els nous? Podem trobar subministradors d'energies renovables? Quin ús fem de l'aigua?

Què implica emprendre amb perspectiva de gènere?

Per caminar cap a l'equitat de gènere, és necessari integrar una mirada profunda sobre el privilegi i la desigualtat. La desigualtat de gènere, com els altres eixos de desigualtat, està present en cada una de les nostres accions. Està en la nostra mà fer passes per no reproduir sinó revertir aquesta desigualtat.

Podem tenir una doble visió i analitzar com ho fem en les accions i tasques públiques i més visibles i com ho fem en l'activitat interna de l'equip de feina.

Preguntes per reflexionar: El projecte contribueix a reproduir els estereotips de gènere? Com és la distribució de rols formals en relació amb el gènere? I la dels rols informals? Utilitzem un llenguatge no sexista? Com podem revertir el sexisme en el nostre projecte?



Fent créixer la idea

Fins ara hem vist la importància de donar espai a la creativitat a l'hora de generar una idea de projecte, tenir clars els recursos amb què compteu i incorporar criteris socials i ambientals a la vostra activitat per respondre als reptes ecosocials de la nostra època.

Ara arriba el moment de capbussar-se en les diferents àrees del projecte. Farem una primera prova que transforma la idea que teniu, en l'estadi que es trobi, en un projecte més desenvolupat. Això ens servirà per identificar àrees en les que necessitem obtenir més informació, recursos o expertesa i àrees que tenim prou ben definides.



Il·lustració. Esquema del CANVA per generar la idea de negoci

L'instrument ens planteja un conjunt de dimensions i les seves relacions. És un esquema en què anotar informació concreta i en el que cada secció ens ajudarà a desenvolupar amb més detall les altres. **Recomanem avançar com les abelles, anant i tornant pacientment entre les diferents flors per pol·linitzar-les.**



QR Descarrega el model de CANVA social

A continuació, donem algunes indicacions per completar l'esquema.

El CANVA és un esquema de tres columnes: costos, proposta de valor i beneficis. La primera i tercera columna estan dividides en dos, la secció més externa correspon a agents externs al projecte, mentre que la més interior correspon a dimensions internes del projecte. A més, de dalt a baix, el CANVA recull informació cada vegada més quantitativa.

A Proposta de valor

En aquesta secció es descriu el cor del projecte; les seves característiques principals i trets distintius d'altres projectes similars. També podeu incorporar serveis i productes amb les seves descripcions corresponents.

- **Error: Obviar la necessitat de la diferenciació.** La diferenciació és l'estratègia que ens permetrà no "ser una empresa més" al mercat, i no haver de competir únicament per la via dels preus. Hem d'aconseguir demostrar que el nostre producte o servei és diferent dels altres i proporciona algun valor afegit que no té la resta. Cal tenir en compte que la competència també es voldrà diferenciar, per tant, no serà fàcil trobar un espai propi.

B Segment de clients

Agrupament de clientela amb característiques, necessitats i aspiracions similars a la que es pot fer una oferta similar.

- **Error: No tenir clar a qui s'ha de vendre.** Cal portar a terme una segmentació del mercat per identificar a qui interessa els nostres productes o serveis. De vegades, però, pot ser difícil fer aquesta segmentació. Aquest error és un dels més comuns entre les persones emprenedores: no realitzar aquest estudi de mercat o no fer-lo correctament. Una bona identificació del nostre públic objectiu ens farà estalviar temps i, sobretot, diners.

C Estratègia de comunicació

Disseny del pla de comunicació del projecte que servirà per donar a conèixer els productes i serveis. Hi ha dos tipus de canal: en línia i fora línia. No cal escollir-los tots, s'escolliran els que més s'acostin als segments de clients descrits.

- **Error: Confiar en l'arribada de la clientela.** És bàsic fer un esforç econòmic per donar-nos a conèixer, no podem esperar que la clientela vingui sense que nosaltres fem res per aconseguir-ho. Per fer-ho, podem combinar moltes estratègies: anuncis, enviaments de correus electrònics, notes de premsa, etc.

D Procés logístic

Imagineu l'experiència dels i les clients per descriure el circuit a través del que es faran arribar els productes i serveis. El procés logístic és un sistema interactiu que implica a qui fabrica o produeix, qui distribueix i qui compra els productes i serveis.

- **Error: No tenir clar allò que ens han de comprar.** És important mirar-se el producte o servei des del punt de vista de la clientela potencial, per veure com s'ha d'enfocar l'estratègia comercial.

E Activitats clau

Quines activitats quotidianes són crucials per poder oferir la proposta de valor i mantenir la relació amb la clientela? És crucial ser realistes i tenir en compte el pressupost i temps dels que disposeu.

F Recursos clau

Descriure tot el que sigui necessari, poden ser de quatre tipus: físics, intel·lectuals, humans o financers.

- Físics: instal·lacions, mobiliari, vehicles, punts de venda, etc.
- Intel·lectuals: marques, patents, llicències, contractació d'exclusivitat, bases de dades, etc.
- Humans: els perfils imprescindibles perquè el projecte funcioni.
- Financers: préstecs, pòlisses de crèdit, assegurances, etc.

G Aliances i intercooperació

Contactes que reforcen el projecte, per exemple: proveïdors de serveis, projectes similars, associacions i xarxes, etc. Penseu des de l'economia social i solidària: cooperació per davant de competència.

H Ingressos

Identifiqueu les entrades mensuals de diners per entendre com generareu ingressos i com fixar els preus.

- **Error: Donar per segur el finançament extern.** És cert que els bancs normalment demanen garanties a l'hora de donar préstecs. Però cada cop més, intenten assegurar-se que un projecte que han de finançar serà viable i d'èxit. Els ajuts oficials que donen les administracions públiques no són la solució al finançament.

I Despeses

Identificar totes les despeses habituals, fixes o variables. Recorda que la fórmula jurídica del projecte pot tenir associades despeses diferents d'acord amb el procés de constitució, serveis que es necessita contractar o modalitats de contracte que permet.

- **Error: Pensar només en necessitats financeres d'inversió.** De vegades, la persona emprenedora se centra només en les inversions i s'oblida del capital circulant, que suposa el dia a dia de l'empresa. És important elaborar de manera molt acurada un pla de finançament on quedin reflectits els moviments de tresoreria de l'empresa.

Exemple de Canva

Per guanyar claredat, acompanyem les indicacions amb l'exemple d'un projecte d'agricultura.

<p>G</p> <p>Aliances i intercooperació</p> <p>Gestoria fiscal, laboral i comptable.</p> <p>Mantenir relacions amb altres explotacions similars de la comarca amb qui fer intercanvis de feina, compartir coneixements i maquinària especialment costosa.</p> <p>Associar-se a Apaema per reforçar la xarxa i rebre assessorament específic.</p>	<p>E</p> <p>Activitats clau</p> <p>La programació de cultius, l'elaboració de planters, la sembra, la gestió del reg, el control de plagues, la preparació de la terra, la collita, preparació de les caixes per la distribució, el transport, la gestió de les parades dels mercats, etc.</p>	<p>A</p> <p>Proposta de valor</p> <p>Una explotació agrícola centrada en la producció d'hortalissa d'hivern i estiu, aproximant-se als principis de l'agroecologia. En la programació de cultius s'introduiran varietats autòctones.</p>	<p>D</p> <p>Estratègia de comunicació</p> <p>Aparèixer en els catàlegs de projectes d'agricultura ecològica.</p> <p>Anuncis puntuals i algun article en la premsa local.</p> <p>Llista de correu amb articles sobre les propietats dels aliments, receptes de cuina, història de les varietats, beneficis de l'agroecologia, etc.</p>	<p>B</p> <p>Segment de clients</p> <p>Clients dels mercats municipals de municipis de la comarca.</p> <p>Altres finques agrícoles que vulguin complementar la seva producció.</p> <p>Botigues de la comarca interessades a vendre hortalissa agroecològica.</p>
	<p>F</p> <p>Recursos clau</p> <p>Físics: Maquinària bàsica, sistema de reg, accés a l'aigua, caixes, eines agrícoles, etc.</p> <p>Humans: Dues persones, una amb formació d'enginyeria agrícola i l'altra amb experiència en altres explotacions agrícoles. Contractació eventual d'altres persones per donar suport.</p> <p>Financers: assegurances de l'explotació i accés a una petita pòlissa de crèdit.</p>		<p>C</p> <p>Logística</p> <p>Venda directa dels productes de l'explotació alguns dies per setmana a la mateixa finca.</p> <p>Venda en una selecció dels mercats municipals de la comarca.</p> <p>Distribució de productes a altres finques o botigues de la comarca.</p>	
<p>I</p> <p>Despeses</p> <p>Totes les relacionades amb la contractació dels proveïdors, el consum d'aigua, la compra de llavors i planters, l'amortització de la compra dels recursos físics i les nòmines dels treballadors.</p>		<p>H</p> <p>Ingressos</p> <p>La caixa setmanal dels mercats municipals.</p> <p>Els ingressos generats de la venda a altres finques o botigues.</p> <p>Els ingressos generats de la venda directa a la finca.</p>		



Com se sosté aquesta activitat en el temps?

Sostenibilitat econòmica

Des d'un punt de vista econòmic financer, una empresa pot tenir dos tipus de problemes que poden abocar-la al tancament, especialment al seu primer any de vida.

Aquestes dues dificultats, que no tenen per què donar-se conjuntament, són la manca de viabilitat i la manca de liquiditat.

La manca de viabilitat es produeix quan les despeses superen els ingressos de forma permanent. Això vol dir que l'empresa té pèrdues, situació difícil de mantenir a mitjà termini.

La manca de liquiditat es produeix quan els pagaments superen els cobraments en un temps determinat, no resultant prou el finançament injectat a l'empresa i fent-se necessari acudir a nou finançament per a respondre a les obligacions de pagaments pendents. A més, la manca de liquiditat és una qüestió que ens pot afectar a curt termini i que ens pot obligar a tancar l'empresa (si ens tallen l'aixeta financera) sense poder arribar a saber si l'empresa és viable econòmicament o fins i tot sent-ho.

No s'ha de confondre ingressos i despeses amb cobraments i pagaments. Els primers corresponen al corrent econòmic generat per l'explotació de l'empresa (vendes menys compres menys altres despeses) i es basen en el criteri comptable de la meritació i el principi de prudència. Els cobraments i pagaments corresponen al corrent financer d'entrada i sortida de fons i es basen en el criteri de caixa.

Així doncs, hi ha cobraments que no són ingressos, com per exemple el finançament (capital aportat, préstecs, etc.); hi ha pagaments que no es transformen en despeses en el mateix període de temps, per exemple les inversions, que, si bé són un pagament si s'adquireixen i es paguen al moment inicial, es transformaran en despesa a mesura que es vagin depreciant, utilitzant el que es coneix com a amortització. Per tant, l'amortització serà una despesa que no es correspondrà amb un pagament.

QR Descarrega el model del Pla de Viabilitat elaborat per Economistas Sin Fronteras

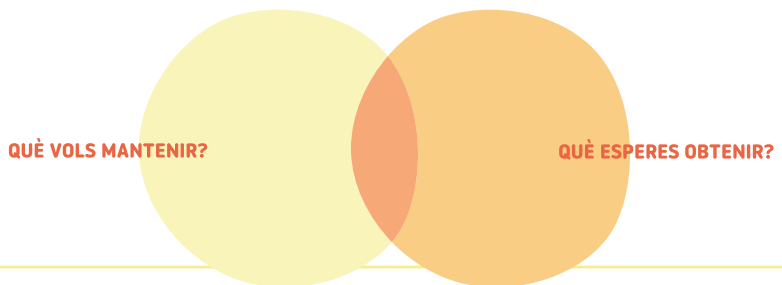


Sostenibilitat personal de l'equip

En un projecte empresarial, és habitual centrar-nos en els resultats i intentar millorar els mètodes que utilitzem. L'atenció i esforç que això suposa pot fer que a vegades desatenguem la dimensió personal i d'equip. A curt termini, probablement no en notarem les conseqüències, però aquestes es faran visibles en un termini més llarg i poden afectar fins i tot a la sostenibilitat del projecte.

PROPOSTA D'ACTIVITAT

Aquest és un exercici individual que després podeu posar en comú i comentar. Preneu un paper i dibuixeu-ho dos cercles lleugerament superposats. Dins el de l'esquerra, anoteu aquelles coses que són importants a la vostra vida i no voleu perdre en entrar a formar part d'un equip o organització. Dins el de la dreta, anoteu aquelles coses que espereu obtenir d'aquest mateix equip o organització. A l'espai central, dediqueu una estona a descobrir què d'allò que no voleu perdre també vos ofereix l'equip. Quan tothom hagi acabat, poseu en comú i comenteu-ho. Què vos crida més l'atenció? Hi ha alguna cosa que es repeteix? De quines maneres podríeu ajudar-vos mútuament a respectar les vostres necessitats?

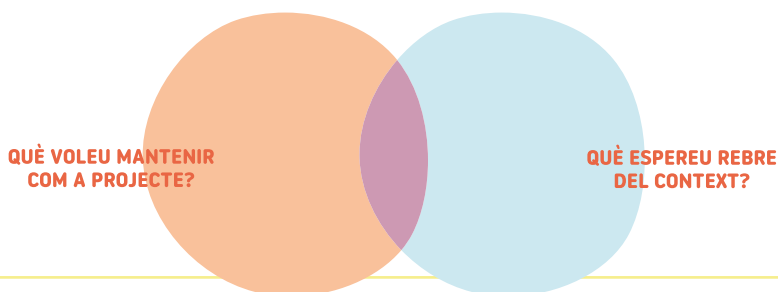


Pot ser interessant tenir clar que quan iniciem un projecte de creació col·lectiva estem creant una entitat que va més enllà de la suma de les persones que en formen part, i que un cop creat en certa manera ja no ens pertany individualment. A la vegada, aquest nou organisme està impregnat del tarannà de cadascun dels seus membres i haurà de trobar la forma orgànica per mantenir aquesta relació en el temps.

Atendre la dimensió personal i d'equip significa cultivar les condicions per a què la cultura i estructura de l'equip estiguin i es mantinguin en consonància amb la visió i necessitats dels seus membres i alhora que els membres puguin mantenir un compromís i una il·lusió renovats de participar-hi.

PROPOSTA D'ACTIVITAT

És una activitat molt similar a l'anterior. Aquesta vegada, podeu abordar-la de manera individual o en grup. Dibuixeu novament dos cercles superposats. El de l'esquerra representa allò que vos caracteritza com a projecte i no voleu perdre; el de la dreta, allò que el context espera de vosaltres. Al centre, podeu explorar què del que és autènticament vostre, respon a necessitats o expectatives del context. Tant si el feu de manera individual i després el poseu en comú com si l'abordeu directament en grup, deixeu-vos un temps per comentar les impressions. Preneu nota de les idees que prenen més sentit.



Podem observar com a mínim tres àrees en les quals treballar des de l'inici per al cultiu de la sostenibilitat de les persones i l'equip.

Competències emprenedores

Emprendre ens posa en un nou rol. Quan estem al capdavant d'un projecte no hem tan sols de desenvolupar l'activitat per la qual l'hem creat. També hem de dedicar una part de la jornada a tasques relacionades amb la gestió o el lideratge.

Serà un error, doncs, pensar que si la qualitat del nostre treball és molt elevada, el negoci no ens pot anar malament. Al contrari, disposar d'un conjunt d'habilitats i competències relacionades amb l'emprenedoria és molt necessari, si no imprescindible, perquè la idea prosperi i les relacions en l'equip no se'n ressentin.

Evidentment, no cal tenir-les totes ni que tots els membres tinguin les mateixes. Ser un equip que es complementi pel que fa a habilitats i competències pot aportar equilibri i versatilitat al nostre camí emprenedor. **QR** Test sobre les competències de l'emprenedoria cooperativa



Compatibilitat amb la vida

L'economia social i solidària parla sovint de posar la vida al centre. A la pràctica, això significa generar unes estructures productives i de treball al servei de la vida, i no a la inversa.

Per a créixer en aquesta línia com a projecte, és important que les persones que emprenem col·lectivament ens fem preguntes rellevants sobre la nostra pròpia trajectòria vital. Visualitzar què volem estar fent o quin àmbit de la nostra vida serà prioritari a alguns anys vista, podrà ajudar a fer els moviments pertinents dins el nostre projecte per a fer-ho possible.

Cures i gestió de conflictes

El dia a dia de feina pot fer-nos portar un ritme que no deixi espai a alguns esdeveniments que són de vital importància: quin nivell de benestar tenim les persones, com estan les relacions dins l'equip, què i com ho fem quan entrem en crisi o en un procés conflictiu.

Està en les nostres mans generar un clima i una cultura que no descarti les emocions, es compromet amb la comunicació, introdueixi estratègies per identificar els malestars i trobi camins per a créixer a partir d'ells. Com en tota relació, més val cuidar-la dia a dia que no preocupar-se quan arriba la dificultat.

Un dels pilars per entendre la capacitat de resiliència de les cooperatives i els projectes col·lectius és la dimensió relacional. Des d'aquí, són molts els materials específics que s'han generat recentment per atendre-la amb òptica d'economia social:



QR Guia per a la gestió de conflictes a les cooperatives



QR Eines per a la gestió col·lectiva



QR Eines per a la formació cooperativa. Habilitats personals i directives



QR Manual de diagnosi. L'estat de les cures a la nostra cooperativa

Sostenibilitat social i ambiental

Si el nostre projecte funciona, serà un subjecte econòmic en un territori determinat. El territori ens regala els seus recursos i ens permet continuar l'activitat; per tant, hi tenim una responsabilitat associada, la de contribuir a una transformació social i ambiental positiva.

Una primera passa en aquest procés és la de sentir-se part del context i la comunitat. Formar part del teixit econòmic local ens hi relaciona directament, només hem de creure'ns-ho. Actuar amb lògica de retorn, respectant el que hi ha i introduint dinàmiques de millora ens permetrà dur a terme una activitat econòmica sostenible amb la vida.

En aquest sentit, tenim a mà múltiples exemples. Des de cuidar les condicions laborals que generem i les que oferim als nostres proveïdors, la transparència, prioritzar la proximitat i el quilòmetre zero, les cadenes curtes i el consum i la producció sense tòxics, entre moltes altres solucions creatives que podeu provar.

Per a què la vida de les persones i els ecosistemes estigui al centre, cal trobar accions que s'hi orientin.

Afiliació i participació en xarxes, balanç social

A més d'establir relacions més o menys formals amb comunitats i iniciatives que tingueu a prop, entrar a formar part de xarxes més formals és una estratègia de col·laboració molt interessant per fomentar sinergies i generar un subjecte polític amb més poder d'influència. Algunes xarxes com la Unió de Cooperatives de Treball Associat de les Illes Balears (UCTAIB) o la Red d'Economia Alternativa i Solidària (REAS) són pròpies d'iniciatives econòmiques. D'altres xarxes poden congrega una major diversitat d'iniciatives; alguns exemples poden ser La Vida al Centre o el Fòrum per la Societat Civil.

Una d'aquestes xarxes, REAS, en col·laboració amb la Xarxa d'Economia Social (XES) de Catalunya, han desenvolupat una eina de rendició de comptes que para atenció a les conseqüències no econòmiques de les accions econòmiques.

El Balanç Social és una eina de rendició de comptes i mesura d'impacte social, ambiental i de bon govern. Les organitzacions que el fan poden utilitzar els resultats per millorar internament i alhora, aquesta informació ens permet tenir dades agregades dels estàndards ètics de l'Economia Solidària i del Mercat Social.



El Balanç Social avalua de forma sistemàtica, objectiva i periòdica sis grans característiques de tota empresa o entitat que vulgui ser socialment responsable: la democràcia, la igualtat, el compromís ambiental, el compromís social, la qualitat laboral i la qualitat professional. Per fer-ho, cal accedir a una eina informàtica en línia que dóna accés a un qüestionari general que ha d'omplir l'empresa.

QR Article "Auditoría social: más allá de la cuenta de resultados"

Intercooperació

La intercooperació és la dinàmica de col·laboració entre projectes que els permet donar resposta a necessitats més grans de les que poden cobrir per si mateixos. Els reptes socials i ambientals que tenim per davant no poden abordar-se des de la competitivitat que defensa el model capitalista, són moltes les persones que considerem que s'ha danyat de forma irremeiable la capacitat de la Terra per sostenir la vida.

El teixit econòmic és un ecosistema. Des d'aquesta mirada, cada projecte duu a terme una funció que, si se sincronitza amb la d'altres projectes, genera un cicle de realimentació positiva que millora les condicions de tot el conjunt. Si, per contra, s'evita aquesta sincronia, les conseqüències són un benestar no equitatiu i el progressiu deteriorament de les condicions de vida del conjunt.

Alguns autors han identificat causes concretes que fomenten la intercooperació:

- **Excés de demanda.** Cooperació amb altres organitzacions del sector o desdoblar la pròpia per especialitzar-se en un altre segment del mercat mantenint la col·laboració.
- **Problemes de finançament.** Crear una estructura compartida que obri un fons comú d'inversions i permeti una negociació conjunta amb les entitats financeres.
- **Necessitat d'oferir nous productes.** Cooperació amb altres organitzacions que completin la gamma.
- **Necessitat d'innovar.** Economies d'escala que redueixin el cost de la investigació.

Els beneficis de les dinàmiques d'intercooperació són diversos:

- **Augment de les vendes.** Les organitzacions prioritzen realitzar les seves compres a altres organitzacions properes.
- **Economies d'escala.** Diferents organitzacions poden reduir el preu unitari d'un producte si comparteixen el volum total.
- **Economies d'abast.** Diferents organitzacions poden accedir a un nínxol de mercat al qual no poden accedir per separat.
- **Economies de gamma.** Diferents organitzacions especialitzades en productes diferents, però relacionats cooperen per oferir una gamma més completa.
- **Economies de coneixement.** Diferents organitzacions es transfereixen recíprocament capacitats genèriques o coneixements pràctics
- **Visibilitat.** Diferents organitzacions comparteixen actius invisibles com la marca o la reputació.

Si les relacions d'intercooperació es mantenen en el temps, es pot valorar la possibilitat de crear estructures de segon nivell, com les cooperatives de segon grau o els grups cooperatius.

Coda

En l'escriptura musical, la coda representa un punt del pentagrama des del qual es reprèn la lectura. Acostuma a utilitzar-se per marcar l'inici de la tornada, aquella part de la composició que es repeteix periòdicament (la que moltes persones acabaran xiulant). En aquesta guia, la coda són les preguntes que vos hem plantejat en iniciar aquest Capítol 5 i que tornem a plantejar aquí:

Quin és el propòsit del vostre projecte i amb quins recursos compteu per dur-lo a terme? Quin és l'impacte que genera aquest projecte en l'entorn? Per què és un projecte col·lectiu? Quines relacions es donen entre les persones que l'integren? I entre aquestes persones i la comunitat?

Si heu passat per les diferents propostes d'aquest capítol, és fàcil que les vostres respostes s'hagin anat transformant de mica en mica. Atès que els projectes són dinàmics, és previsible que quan torneu a aquestes preguntes d'aquí a un temps, les respostes tornin a canviar. O potser vos serveixen per valorar fins a quin punt vos heu desviat de l'essència i podreu recuperar de nou el vostre camí.

6

TANCAMENT

La intenció en preparar aquesta guia ha estat situar-nos al costat d'aquelles persones que esteu en o acompanyeu processos d'emprenedoria col·lectiva i ajudar-vos a fer una passa més en el desplegament del vostre projecte. En algun moment senzillament hem aportat una fita, en altres vos hem convidat a girar la mirada per observar millor el paisatge que vos envolta. Confiem que, sigui com sigui, la guia vos resulti útil i que el vostre projecte en comú floreixi en tota la seva esplendor.

Des de Mercat Social i la Unió de Cooperatives de Treball de les Illes Balears quedem a la vostra disposició per atendre dubtes i inquietuds i donar-vos suport en el vostre projecte.

No ens queda més que desitjar-vos el coratge per no defallir i la il·lusió per compartir el vostre projecte amb el món.

