

# **TREBALL DE FINAL DE GRAU**

## **Modalitat Projecte d'emprenedoria social**

**Títol**                      **AUTEM. Desenvolupament d'una plataforma digital per posar en contacte voluntaris i organitzacions**

**Realitzat per**            **Anna Magem Viñas**

**Dirigit per**              **Dr. Pere Mora Ticó**

**Grau en Treball Social, itinerari especialització en Salut.**

**Any acadèmic 2017-2018**

**Facultat d'Educació i Treball Social Pere Tarrés – Universitat Ramon Llull (URL)**

**Barcelona, Juny de 2018**

## **RESUM**

El treball que es presenta a continuació s'emmarca dins de la modalitat de projecte d'emprenedoria social, per tant es una declaració formal d'una idea de negoci dins de l'àmbit social.

Es pretén analitzar la viabilitat per a la creació d'una plataforma 100% digital que posi en contacte a persones que vulguin fer un voluntariat local amb organitzacions que els ofereixin. El projecte, denominat "Autem", pretén trencar amb el paradigma actual al sector del voluntariat proper, habilitant a voluntaris i organitzacions d'una eina comú amb la qual satisfer les necessitats de cada col·lectiu.

## **PARAULES CLAU**

Pla d'empresa | Emprenedoria social | Voluntariat | Plataforma | Internet

## **RESUMEN**

El trabajo que se presenta a continuación se enmarca dentro de la modalidad de proyecto de emprendimiento social, por tanto es una declaración formal de una idea de negocio dentro del ámbito social.

Se pretende analizar la viabilidad para la creación de una plataforma 100% digital que ponga en contacto a personas que quieran hacer un voluntariado local con organizaciones que los ofrezcan. El proyecto, denominado "Autem", pretende romper con el paradigma actual en el sector del voluntariado cercano, habilitando a voluntarios y organizaciones de una herramienta común con la que satisfacer las necesidades de cada colectivo.

## **PALABRAS CLAVE**

Plan de Empresa | Emprendimiento social | Voluntariado | Plataforma | Internet

## **ABSTRACT**

The work presented here is framed in the modality of social entrepreneurship project, therefore is a formal declaration of a business idea in the social field.

It is intended to analyse the feasibility for the creation of a 100% digital platform that connects people who want to do a local volunteer with organisations that offer them. The project, called "Autem", intends to be a paradigm shift in the local voluntary sector, enabling volunteers as well as organisations with a common tool in order to fulfill the needs of each group.

## **KEY WORDS**

Business plan | Social entrepreneurship | Volunteering | Platform | Internet

## **AGRAÏMENTS**

En primer lloc, m'agradaria agrair al meu tutor, el Dr. Pere Mora Ticó, la paciència i la dedicació així com l'ajuda i bons consells que m'ha proporcionat durant la realització d'aquest projecte. A més, vull agrair els coneixements rebuts pels altres tutors de la casa que amb la seva experiència i coneixements ens van proporcionar la millor explicació possible als meus dubtes.

A la meva família, amics i coneguts per l'ajuda prestada al llarg del projecte.

I finalment, m'agradaria agrair a la Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés (Universitat Ramon Llull) la possibilitat d'haver pogut fer aquest treball sobre un projecte social i d'aquesta manera traslladar els valors de la institució a la nostre societat. Vull agrair també la formació rebuda en aquests 4 anys de Grau i que es veu materialitzada en aquest projecte.

A tots ells, gràcies.

## ÍNDEX

<b>1. INTRODUCCIÓ</b> .....	9
<b>2. OBJECTIUS</b> .....	10
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	12
<b>4. MARC TEORIC</b> .....	13
4.1 UNA APROXIMACIÓ AL VOLUNTARIAT .....	13
4.2 MARC LEGAL DEL VOLUNTARIAT .....	15
4.3 IMPORTANCIA DEL VOLUNTARIAT AL MÓN I A ESPANYA .....	16
4.4 VALOR ECONÒMIC DEL VOLUNTARIAT.....	20
4.5 EL CREIXEMENT DE L'EMPREDORIA SOCIAL .....	21
4.6 INTRODUCCIÓ AL CONCEPTE D'EMPRESA SOCIAL.....	22
<b>5. MODEL DE NEGOCI</b> .....	<b>23</b>
<b>6. ANÀLISI DE L'ENTORN</b> .....	<b>27</b>
6.1 ANÀLISI DE L'ENTORN GENERAL.....	27
6.1.1 ANÀLISI PESTEL .....	27
6.1.1.1 Factors econòmics .....	27
6.1.1.2 Factors polítics.....	32
6.1.1.3 Factors socials.....	34
6.1.1.4 Factors legals.....	39
6.1.1.5 Factors tecnològics .....	42
6.1.1.6 Factors ecològics .....	47
6.2 ANÀLISI DE L'ENTORN ESPECIFIC.....	48
6.2.1 ANÀLISI DE LES CINQ FORCES DE PORTER .....	48
6.2.1.1 Usuaris i clients .....	48
6.2.1.2 Proveïdors .....	50
6.2.1.3 Competidors.....	50
6.2.1.4 Productes substitutius .....	54
6.2.1.4.1 El voluntariat corporatiu .....	55
6.2.1.5 Barreres d'entrada .....	57
<b>7. EL MERCAT</b> .....	<b>58</b>
7.1 ANÀLISI DEL MERCAT.....	58
7.1.1 HIPÓTESIS .....	58
7.1.2 DESCRIPCIÓ DE LA METODOLOGIA DE CÀLCUL .....	58

7.2 MIDA DEL MERCAT .....	59
<b>8. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA (2018-2020)</b> .....	<b>63</b>
8.1 MISSIÓ.....	63
8.2 VISIÓ .....	63
8.3 VALORS.....	64
8.4 METES .....	64
8.5 OBJECTIUS (a 3 anys).....	64
8.6 FACTORS CLAU D'ÈXIT AL SECTOR.....	65
8.7 ANÀLISI DAFO.....	66
<b>9. PLA DE MÀRQUETING I COMERCIAL</b> .....	<b>69</b>
9.1 SEGMENTACIÓ DEL PÚBLIC OBJETIU .....	69
9.2 POSICIONAMENT DE LA MARCA .....	73
9.3 MÀRQUETING MIX.....	73
9.3.1 POLÍTICA DE PRODUCTE .....	73
9.3.2 POLÍTICA DE PREU.....	78
9.3.3 POLÍTICA DE COMUNICACIÓ .....	80
<b>10. PLA D'ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS</b> .....	<b>89</b>
10.1 ORGANIGRAMA ACTUAL I PREVIST PER 2018-2020.....	89
10.2 DESCRIPCIÓ DE FUNCIONS .....	89
10.2.1 DIRECCIÓ GENERAL.....	89
10.2.2 DIRECCIÓ TÈCNICA .....	90
10.2.3 DIRECCIÓ D'OPERACIONS.....	90
10.2.4 DIRECCIÓ DE MÀRQUETING .....	90
10.2.5 ASSESSORS.....	90
10.3 SUBCONTRACTACIÓ.....	91
10.3.1 GESTORIA I LEGAL.....	91
10.4 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANS .....	91
10.4.1 SELECCIÓ .....	91
10.4.2 GESTIÓ .....	91
10.4.3 RETRIBUCIÓ .....	92
10.5 PLA JURÍDIC I FISCAL .....	93
<b>11. PLA ECONÒMIC I FINANCER</b> .....	<b>96</b>
11.1 HIPÒTESIS FINANCERES.....	96
11.2 ESTIMACIÓ DE DESPESES PER 2018, 2019 i 2020 .....	98
11.3 ALTRES HIPÒTESIS FINANCERES .....	99

11.4 INVERSIÓ EN ACTIU FIXE NECESSARIA .....	100
11.5 ACTIVACIÓ DE DESPESA EN R+D .....	100
11.6 PREVISIONS FINANCERES.....	101
11.7 NECESSITATS I FONTS DE FINANÇAMENT DEL PROJECTE.....	110
<b>12. PLA D'OPERACIONS .....</b>	<b>113</b>
12.1 MAPA DE PROCESOS CLAU .....	113
12.2 LOCALITZACIÓ .....	114
12.3 CRONOGRAMA D'EXECUCIÓ.....	115
<b>13. RISCOS I PLA DE CONTINGÈNCIA.....</b>	<b>117</b>
13.1 RISCOS I MITIGANTS.....	117
13.2 ESTRATÈGIA DE CONTINGÈNCIA .....	117
<b>14. PLA AVALUATIU.....</b>	<b>118</b>
<b>15. CONCLUSIONS .....</b>	<b>120</b>
<b>16. CV EMPRENEDOR.....</b>	<b>122</b>
<b>17. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>123</b>
<b>18. ANNEX.....</b>	<b>131</b>
18.1 LLISTAT ONG CATALUNYA AECID.....	131

## **INDEX DE TAULES**

TAULA 1: ESTUDI DEL CIS RELATIU AL VOLUNTARIAT, 2014-2016 .....	17
TAULA 2: VOLUNTARIAT A ESPANYA, ENQUESTA PVE, 2015 - 2016 .....	18
TAULA 3: RESUM INDICADORS MACROECONÒMICS .....	27
TAULA 4: ESPERANÇA DE VIDA AL NÉIXER PER SEXE, 1900-2065.....	36
TAULA 5: DESPESA R+D GOVERN ESPANYA, 2006 - 2016 .....	42
TAULA 6: RESUM DE LA COMPETENCIA .....	53
TAULA 7: CÀLCUL PÚBLIC OBJECTIU .....	70
TAULA 8: CÀLCUL PÚBLIC OBJECTIU CLAU .....	70
TAULA 9: CÀLCUL PÚBLIC OBJECTIU A TRES ANYS (ESPANYA).....	72
TAULA 10: CÀLCUL PÚBLIC OBJECTIU A TRES ANYS (CATALUNYA) .....	72
TAULA 11: CÀLCUL PÚBLIC OBJECTIU A TRES ANYS (BARCELONA).....	72
TAULA 12: POSICIONAMENT DE LA MARCA .....	73
TAULA 13: PRESSUPOST DE MÀRQUETING 2018-2022 .....	88
TAULA 14: RETRIBUCIONS DEL PERSONAL .....	92
TAULA 15: FORMES JURÍDIQUES D'EMPRESA .....	93
TAULA 16: TAULA DE RISCOS I MITIGANTS.....	117
TAULA 17: SISTEMA AVALUATIU DE GESTIÓ.....	118
TAULA 18: LLISTAT ONGS CATALUNYA .....	131

## **INDEX D'IL·LUSTRACIONS**

IL·LUSTRACIÓ 1: TAXES DE VOLUNTARIAT, 2008 I 2014.....	17
IL·LUSTRACIÓ 2: MODEL DE NEGOCI.....	25
IL·LUSTRACIÓ 3: COEFICIENT GINI .....	29
IL·LUSTRACIÓ 4: RÀTIO S80/20.....	30
IL·LUSTRACIÓ 5: RÀTIO S80/20 PER PAÏSOS .....	30
IL·LUSTRACIÓ 6: PERSONES EN RISC DE POBRESA O EXCLUSIÓ SOCIAL .....	31
IL·LUSTRACIÓ 7: TAXA DE RISC DE POBRESA PER CCAA .....	32
IL·LUSTRACIÓ 8: PIRAMIDE DE POBLACIÓ D'ESPANYA, 2014-2064 PER EDATS .....	35
IL·LUSTRACIÓ 9: EVOLUCIÓ DE LA POBLACIÓ DE 65 I MÉS ANYS, 1900-2066 .....	36
IL·LUSTRACIÓ 10: POBLACIÓ MAJOR DE 65 ANYS I TAXA DE DEPENDÈNCIA DE POBLACIÓ ENVELLIDA A ESPAÑA 1975-2050 .....	37
IL·LUSTRACIÓ 11: POBLACIÓ DE 65+ ANYS QUE DECLARA NO COMPTAR AMB L'AJUDA NECESSÀRIA, GRUP D'EDAT (%).....	38
IL·LUSTRACIÓ 12: ACTIVITAT A LA XARXA, 2006 - 2016 .....	43
IL·LUSTRACIÓ 13: POBLACIÓ QUE UTILITZA INTERNET EN ELS DARRERS TRES MESOS, PER GRUPS D'EDAT. 2017 .....	44
IL·LUSTRACIÓ 14: ÚS DE LES XARXES SOCIALS SEGONS L'EDAT A ESPANYA, 2017 .....	45
IL·LUSTRACIÓ 15: DISTRIBUCIÓ DE LA CAPTACIÓ EN FINANÇAMENT COL·LECTIU AL 2017, PER DESTÍ DELS FONDS.....	46
IL·LUSTRACIÓ 16: ESCENARIS DE L'EMPREMTA ECOLÒGICA A ESPANYA, 1990-2050 .....	47
IL·LUSTRACIÓ 17: MOTIUS INFLUENTS EN LA DECISIÓ DE FER VOLUNTARIAT .....	48
IL·LUSTRACIÓ 18: GENERADORS DE DEMANDA I TIPUS DE CLIENTS.....	49
IL·LUSTRACIÓ 19: MAPA DE LA COMPETÈNCIA.....	54
IL·LUSTRACIÓ 20: VOLUNTARIAT CORPORATIU I HORARI LABORAL .....	56
IL·LUSTRACIÓ 21: DIFICULTATS I OBSTÁCLES DEL VOLUNTARIAT CORPORATIU .....	57

IL·LUSTRACIÓ 22: METODOLOGIA TAM, SAM, SOM .....	59
IL·LUSTRACIÓ 23: MERCAT POTENCIAL DEL VOLUNTARIAT PER ZONES.....	61
IL·LUSTRACIÓ 24: DISTRIBUCIÓ DE VOLUNTARIS PER ORGANITZACIONS, 2015 .....	62
IL·LUSTRACIÓ 25:FACTORS CLAU D'ÈXIT AL SECTOR DEL VOLUNTARIAT .....	65
IL·LUSTRACIÓ 26: ANÀLISI DAFO .....	66
IL·LUSTRACIÓ 27: PÀGINA WEB (HOME) .....	74
IL·LUSTRACIÓ 28: PÀGINA WEB (REGISTRE VOLUNTARIS).....	74
IL·LUSTRACIÓ 29: PÀGINA WEB (REGISTRE VOLUNTARIS II).....	75
IL·LUSTRACIÓ 30: E-MAIL DE CONFIRMACIÓ DE REGISTRE.....	76
IL·LUSTRACIÓ 31: PÀGINA WEB (REGISTRE D'ORGANITZACIONS) .....	77
IL·LUSTRACIÓ 32: FLUX DEL USUARI A LA WEB .....	77
IL·LUSTRACIÓ 33: FLUX DE LA ORGANITZACIÓ A LA WEB .....	78
IL·LUSTRACIÓ 34: LOGOTIP .....	81
IL·LUSTRACIÓ 35: EMBUT DE CONVERSIÓ .....	82
IL·LUSTRACIÓ 36: ORGANIGRAMA ACTUAL I PREVIST 2018-2020 .....	89
IL·LUSTRACIÓ 37: DISTRIBUCIÓ ACCIONARIAL INICIAL PREVISTA .....	95
IL·LUSTRACIÓ 38: PREMISSES INICIALS DE CAPTACIÓ .....	96
IL·LUSTRACIÓ 39: CREIXEMENT DEL NÚMERO DE VISITES A LA WEB .....	96
IL·LUSTRACIÓ 40: CANALS D'ADQUISICIÓ DE VISITES A LA WEB.....	97
IL·LUSTRACIÓ 41: TAXES DE RETENCIÓ DEL MODEL FINANCER .....	97
IL·LUSTRACIÓ 42: EVOLUCIÓ DEL PERSONAL .....	98
IL·LUSTRACIÓ 43: INVERSIONS EN ACTIU FIX .....	100
IL·LUSTRACIÓ 44: ACTIVACIÓ DE DESPESES EN R+D.....	100
IL·LUSTRACIÓ 45: COMPTE DE RESULTATS ANY 2018.....	101
IL·LUSTRACIÓ 46: COMPTE DE RESULTATS ANY 2019.....	102
IL·LUSTRACIÓ 47: COMPTE DE RESULTATS ANY 2020.....	103
IL·LUSTRACIÓ 48: TRESORERIA ANY 2018 .....	104
IL·LUSTRACIÓ 49: TRESORERIA ANY 2019 .....	105
IL·LUSTRACIÓ 50: TRESORERIA ANY 2020 .....	106
IL·LUSTRACIÓ 51: BALANÇ PREVISIONAL ANUAL 2018-2022 .....	107
IL·LUSTRACIÓ 52: COMPTE DE RESULTATS 2018-2022 .....	108
IL·LUSTRACIÓ 53: FLUX DE CAIXA PER TRIMESTRES, 2018-2020.....	109
IL·LUSTRACIÓ 54: NECESSITATS I FONTS DE FINANÇAMENT DEL PROJECTE.....	110
IL·LUSTRACIÓ 55: LOGOTIP DE SHIP2B .....	111
IL·LUSTRACIÓ 56: TAULA AMORTITZACIÓ PRÉSTEC.....	111
IL·LUSTRACIÓ 57: MAPA DE PROCESSOS CLAU .....	113
IL·LUSTRACIÓ 58: LOCALITZACIÓ DE L'EMPRESA .....	114
IL·LUSTRACIÓ 59: CRONOGRAMA D'EXECUCIÓ .....	115



# **1. INTRODUCCIÓ**

Amb aquest Treball de Fi de Grau (TFG) basat en un pla d'empresa sobre una iniciativa empresarial social pretenc tancar una etapa que vaig començar al Setembre de 2014 a la Facultat d'Educació i Treball Social Pere Tarrés a la qual he adquirit una gran varietat de coneixements sobre la dimensió i les diferents àrees del Treball Social: Psicologia, Antropologia, Polítiques Socials, Gestió d'Organitzacions, Dret aplicat, entre d'altres.

L'objectiu principal d'aquest treball és plasmar tot el coneixement i habilitats obtingudes durant els darrers quatre anys en un document que serveixi de base per construir des de zero una iniciativa empresarial i saltar el "gap" entre el món acadèmic i l'empresarial.

Des de l'estiu de 2017, la meua inquietud i ganes d'aprendre més sobre l'emprenedoria social em va fer reflexionar i començar a plantejar-me possibles sortides professionals a l'acabar l'etapa educativa superior més enllà de treballar per compte d'altri. Vaig començar a llegir literatura relacionada amb alguns casos d'èxit – i també fracàs – d'emprendre i vaig decidir començar una iniciativa empresarial de caire social.

La raó principal d'aquesta iniciativa empresarial és construir un món més just i fer entendre a la societat, i especialment a les noves generacions, de la importància de la col·laboració entre les persones i fer entendre que SEMPRE el resultat de la unió de dues o més persones és exponencialment millor que per separat.

La idea inicial d'Autem comença amb la següent pregunta: que fa que la taxa de voluntariat a Espanya estigui per sota de la dels països de la OCDE? Una possible resposta podria ser perquè no tenen cap causa amb la que involucrar-se al país. Però realment la manca d'informació sobre les oportunitats de voluntariat és el principal problema. Trobar i connectar-se amb la organització que més s'adapti al voluntari pot ser una mala experiència per a un potencial voluntari. Les persones han de buscar a quines organitzacions tenen temàtiques que siguin del seu interès, així com poder informar-se d'una oportunitat de voluntariat o d'algun esdeveniment relacionat. Davant d'aquest repte administratiu i burocràtic, molts potencials voluntaris ho deixen córrer.

D'altra banda, moltes organitzacions no lucratives (ONL) estan focalitzades totalment en les seves missions, i no tenen recursos suficients per captar més voluntaris per a les seves causes. La publicitat i la captació consumeixen molts recursos i no estan justificades si hi ha altres necessitats a cobrir. Per tant, aquestes organitzacions estan renunciant a trobar més i millors voluntaris que els ajudin en els seus projectes i acomplir les seves missions fundacionals. També, moltes organitzacions sense ànim de lucre no han adoptat solucions tecnològiques que pot fer incrementar el rendiment i la eficiència a la hora d'accedir a potencials voluntaris. Per tant, hi ha un enorme distància entre el que volen les organitzacions i el que volen els voluntaris.

La proposta de valor està centrada en oferir una plataforma digital senzilla per la qual trobar propostes de voluntariat local en base als gustos i preferències del voluntari. D'altra banda, facilitar la tasca de reclutament de voluntaris per part d'organitzacions a través d'una estandardització del perfil de cerca en base a les habilitats del voluntari.

## **2. OBJECTIUS**

L'objectiu principal que es persegueix amb la realització d'aquest pla d'empresa sobre un projecte d'emprenedoria social és conèixer la viabilitat comercial i econòmica de crear una plataforma digital per posar en contacte voluntaris amb organitzacions no lucratives. Aquesta viabilitat es demostra a través de l'anàlisi econòmic i financer i dels recursos a mobilitzar per desenvolupar-la amb èxit.

Per tal d'establir prioritats definirem de forma breu tres objectius generals i nou específics:

1. Conèixer la situació actual del voluntariat i l'emprenedoria social.

- Calcular la mida del mercat en el qual operarà l'empresa.
- Estudiar la situació actual del voluntariat.
- Redactar i construir una planificació estratègica des de zero.

2. Conèixer al públic objectiu al qual es dirigirà l'empresa.

- Elaborar un estudi de mercat.
- Definir una política global de màrqueting i comunicació.
- Analitzar l'entorn competitiu del projecte.

3. Analitzar la viabilitat econòmica-financera del projecte.

- Elaborar un pla financer
- Definir una política de finançament.
- Analitzar la tipologia d'inversors necessaris.

Per altra banda, també haurem de tenir en compte:

- És necessari tenir ben clar els avantatges i inconvenients de les diverses formes jurídiques abans de crear l'empresa i que s'adapti a les necessitats particulars del projecte.
- Dissenyar una política de recursos humans i de gestió del personal definint els rols de cada treballador i el pes en el futur accionariat de la empresa.
- Definir de forma aproximada les estructures d'ingressos i despeses a partir d'unes hipòtesis prèvies. L'objectiu és veure si l'empresa serà sostenible. I en el cas contrari, quines fonts de finançament utilitzar.
- Desenvolupar les operacions i els processos que siguin necessaris per tal de prestar el servei de forma adequada. S'han d'identificar els processos clau i establir una previsió de tasques per al correcte desenvolupament del projecte.
- És necessari definir una sèrie de riscos que poden succeir en el transcurs del projecte així com uns possibles mitigants per tal de reduir les conseqüències d'aquests contratemps.

També és important destacar les bondats de realitzar un pla de negoci sobre emprenedoria social per tal d'aconseguir un objectius de caire intangible però no per això menys importants. Es descriuen a continuació:

- Contribuir a l'expansió de l'emprenedoria social a l'estat d'art actual a través de la realització d'un treball teòric i pràctic sobre la creació d'una empresa social en el marc del Tercer Sector.
- Sensibilitzar a persones, governants i societat en general de la importància de l'emprenedoria en general i de caire social en particular. Transmetre la importància del voluntariat en la nostre societat i la seva relació amb les noves tecnologies i els canvis socials.
- Tenir una primera presa de contacte amb el món de l'emprenedoria social i l'elaboració d'un pla d'empresa per avaluar la seva viabilitat.

### **3. METODOLOGIA**

En aquest apartat s'explicarà de manera clara i detallada el procediment que s'ha portat a terme per a realitzar aquest projecte d'emprenedoria social.

En primer lloc, per la realització del marc teòric i situació del treball, s'ha utilitzat informació obtinguda a partir de literatura científica relacionada amb la temàtica. Aquesta informació ha sigut obtinguda a través de la consulta a webs i plataformes especialitzades en l'àmbit de la gestió empresarial i del tercer sector social. També s'han inclòs dades obtingudes de fonts secundaries com estudis de mercat i s'han processat per tal d'elaborar taules, gràfics i il·lustracions. Aquest processament d'informació s'ha fet a través de fulles de càlcul Excel. D'altres vegades s'ha inserit directament la figura ja que no ha estat possible obtenir les dades crues de l'estudi per tal de pròpiament elaborar la figura. L'estudi de la competència s'ha realitzat consultant les pàgines web de cada competidor mitjançant cerques a Internet.

Pel que fa a la quantificació del mercat, s'ha utilitzat la metodologia TAM, SAM, SOM. Aquest mètode permet calcular el mercat potencial d'una iniciativa de negoci a través de tres esferes: el mercat total disponible (de l'anglès Total Available Market o TAM), el mercat que pot cobrir el projecte a través dels seus productes o serveis (de l'anglès Serviceable Available Market o SAM) i finalment el mercat que pot obtenir aquet projecte amb els recursos disponibles i en un temps determinat (de l'anglès Serviceable Obtainable Market o SOM). També s'ha utilitzat gran quantitat d'informació provinent de fonts secundaries com estadístiques sobre el voluntariat.

Per tal d'avaluar la situació del projecte envers el seu entorn, s'ha utilitzat la eina d'avaluació DAFO en que es descriuen d'una forma resumida les principals debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats del projecte i que serveix per tal d'establir mesures estratègiques.

S'han utilitzat bases de dades de població per al càlcul del públic objectiu del projecte. El processament de la informació s'ha realitzat a través d'Excel.

Pel que fa a la metodologia utilitzada per a realitzar el pla financer i els pressupostos, s'ha utilitzat Excel i s'ha realitzat una plantilla amb diferents apartats d'ingressos, despeses i inversions amb diferents fórmules integrades per tal de que la plantilla sigui el més senzill de modificar sense tenir grans coneixements financers.

Per últim, per realitzar el cronograma d'activitats, s'ha fet servir l'eina GANTT (a través del software Gantt Project) per tal de plasmar de forma molt visual i ordenada les diferents activitats que s'han de dur a terme respecte al seu temps.

Totes les fonts d'informació utilitzades en aquest treball han estat correctament processades i referenciades a peu de pàgina i a l'apartat Bibliografia de final del treball.

## 4. MARC TEORIC

### 4.1 UNA APROXIMACIÓ AL VOLUNTARIAT

Tot i que el voluntariat, d'una forma o altra, porta practicant-se des del segle IV amb l'aparició de les primeres fundacions hospitalàries<sup>1</sup>, molt lligades al món de l'Església, no va ser fins a l'any 1863 quan es va crear la Creu Roja Internacional a Ginebra (Suïssa) que podem parlar d'un voluntariat d'acció social, es a dir, aquell que pretén interferir en el context de les polítiques socials per millorar el context d'un col·lectiu o de la població d'un territori.

Per tal d'emmarcar l'objecte d'aquest estudi, és necessari definir prèviament el concepte de voluntariat. Bernardo, F. i Renes, V. (Calo, R. 1995, pag.14. Cfr. López-Cabanas i Chacón, 1997, Pag. 221) van elaborar la següent definició de voluntariat<sup>2</sup>:

*“Sería voluntario el que actúa desinteresadamente, con responsabilidad, sin remuneración económica, en una acción, con voluntad de servir en una actividad solidaria y social, el trabajo voluntario no es una actividad laboral habitual, es una decisión responsable que proviene de un proceso de sensibilización y concienciación, respeta plenamente al individuo o individuos a quienes dirige su actividad y aunque puede trabajar de forma aislada, por lo general actúa en grupo”.*

De l'anterior definició es poden destacar una sèrie de característiques que permeten delimitar el camp d'estudi del voluntariat. En primer lloc i més important, la inexistència de remuneració econòmica. Segons Smith, J. (1999)<sup>3</sup> la retribució per alguns no ha d'existir mentre que per altres pot existir sota la forma de reemborsament de despeses. El mateix autor sosté que *“El punt límit clau a la distinció entre voluntariat i lloc de treball remunerat és que el voluntari no ha d'emprendre l'activitat motivat per el benefici econòmic i també que el valor de tot reemborsament que rep ha de ser menor al del valor del treball proveït”.*

D'altra banda, la llei de voluntariat de 15 de gener de 1996<sup>4</sup> afegeix les següents característiques.

- Caràcter altruista i solidari
- Que la seva realització sigui lliure, sense cap obligació ni personal o jurídica.
- Que es portin a terme sense contraprestació econòmica, tot i que no implica que no es puguin reemborsar les despeses que l'activitat voluntària pugui ocasionar.
- Que es desenvolupin a través d'organitzacions privades o públiques i emmarcats dins de projectes o programes concrets.

<sup>1</sup> De Micheli, A. (2005). En torno a la evolución de los hospitales. Gac Méd Méx Vol.141 No. 1.

<sup>2</sup> Calo, R. (1995), pag.14. Cfr. LÓPEZ-CABANAS Y CHACÓN (1997) Pag. 221.

<sup>3</sup> Smith, J. (1999) Volunteering and Social Development: A background paper for discussion at an Expert Group Meeting, New York, November 29–30, 1999, Institute for Volunteering Research: London.

<sup>4</sup> Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado. BOE-A-1996-1071.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1996-1071>. Consulta realitzada el 23/05/2018.

Per tipologia de voluntariat entenem els àmbits d'actuació que són perfectament distingibles els uns dels altres i que permeten classificar l'activitat voluntària segons el seu àmbit d'actuació. En aquesta línia, la llei 45/2015, de 14 d'octubre, del voluntariat<sup>5</sup> ha especificat un total de deu categories.

- **Voluntariat social**, com aquell que es realitza amb i per les persones i que tenen l'objectiu de millorar la situació social de persones. En aquest sentit, es tracten situacions com la falta, privació o vulneració de drets, la manca d'oportunitats i la millora de la qualitat de vida de les persones.
- **Voluntariat internacional** es aquell que permet la cooperació al desenvolupament de regions del planeta en matèria d'acció humanitària i solidaritat internacional.
- **Voluntariat ambiental**. Bàsicament és un tipus de voluntariat que persegueix disminuir l'empremta negativa de l'ésser humà sobre el medi ambient. Per tant, mesures com la preservació i conservació del patrimoni natural, així com accions d'educació i sensibilització de l'entorn serien accions d'aquesta categoria de voluntariat.
- **Voluntariat cultural** és aquell que promou i defensa l'accés a la cultura i a la integració cultura de totes les persones.
- **Voluntariat esportiu**. Vol ser el nexa d'unió entre els valors derivats de les activitats esportives i construir una societat més cohesionada.
- **Voluntariat educatiu**. L'objectiu principal és compensar les desigualtats que poguessin existir per diferències socials, personals i econòmiques a través d'activitats extra-escolars.
- **Voluntariat sociosanitari** es defineix com la combinació de la promoció per a la salut i la prevenció de la malaltia, assistència sanitària i atenció social.
- **Voluntariat d'oci i temps lliure**. Es aquell que forma i sensibilitza en els principis i valors de l'acció voluntària mitjançant el desenvolupament d'activitats en el àmbit de l'educació no formal.
- **Voluntariat comunitari**. És aquell tipus de voluntariat que va dirigit a afavorir la millora a la comunitat i promou la participació en espais propers on es desenvolupen els voluntaris.

---

<sup>5</sup> Ley 45/2015, de 14 de octubre, del Voluntariado. BOE-A-2015-11072.

<https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11072-consolidado.pdf>. Consulta realitzada el 23/05/2018.

- **Voluntariat de protecció civil.** És un tipus d'acció voluntària orientada a situacions d'extrema gravetat com catàstrofes, calamitat pública i altres emergències públiques.

## **4.2 MARC LEGAL DEL VOLUNTARIAT**

El voluntariat en l'àmbit espanyol està regulat per la Llei del voluntariat (2015)<sup>6</sup> publicada al Boletín Oficial del Estado com a "Ley 45/2015, de 14 de octubre, del voluntariado". En aquesta llei es defineixen els drets i deures de les persones voluntàries.

Pel que fa als drets dels voluntaris:

- Rebre, tant amb caràcter inicial com permanent, la informació, formació, orientació, suport i, si s'escau, els mitjans materials necessaris per a l'exercici de les funcions que s'assignen.
- Ser tractat sense discriminació, respectant la llibertat, dignitat, intimitat i creences.
- Participar activament en l'organització en què el voluntari s'insereixi, col·laborant en l'elaboració, disseny, execució i avaluació dels programes, d'acord amb els seus estatuts o normes d'aplicació.
- Ser assegurat contra els riscos d'accident i malaltia derivats directament de l'exercici de l'activitat voluntària, amb les característiques i pels capitals assegurats que s'estableixin reglamentàriament.
- Ser reemborsat per les despeses realitzades en l'exercici de les activitats.
- Disposar d'una acreditació que identifiqui de la condició de persona voluntària.
- Realitzar l'activitat en les degudes condicions de seguretat i higiene en funció de la naturalesa i característiques d'aquella.
- Obtenir el respecte i reconeixement pel valor social de la contribució.
- Rebre un certificat per part de l'organització que acrediti el desenvolupament de l'acció voluntària.

Tanmateix, la llei enumera una sèrie de deures i obligacions dels voluntaris:

- Complir els compromisos adquirits amb les organitzacions en què s'integrin, respectant els fins i la normativa de les mateixes.
- Guardar, quan procedeixi, confidencialitat de la informació rebuda i coneguda en el desenvolupament de la seva activitat voluntària.
- Rebutjar qualsevol contraprestació material que pugui rebre del beneficiari / a o d'altres persones relacionades amb la seva acció.
- Respectar els drets dels beneficiaris/es de la seva activitat voluntària.
- Actuar de forma diligent i solidària.
- Participar en les tasques formatives previstes per l'organització de manera concreta per a les activitats i funcions confiades, així com les que amb caràcter permanent calguin per mantenir la qualitat dels serveis que presten.

<sup>6</sup> Ley 45/2015, de 14 de octubre, del Voluntariado. BOE-A-2015-11072. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11072-consolidado.pdf>. Consultat el 23/05/2018.

- Seguir les instruccions adequades als fins que s'imparteixin en el desenvolupament de les activitats encomanades.
- Utilitzar degudament l'acreditació i distintius de l'organització.
- Respectar i tenir cura dels recursos materials que posin a la seva disposició les organitzacions.
- En el cas de les persones que participin en activitats de voluntariat que impliquin contacte habitual amb menors, hauran d'acreditar no haver estat condemnades definitivament per delictes contra la llibertat, indemnitat sexual, tràfic i explotació de menors. Per a això hauran d'aportar una certificació negativa del Registre Central de delictes sexuals.

### **4.3 IMPORTANCIA DEL VOLUNTARIAT AL MÓN I A ESPANYA**

Resulta complex l'estudi del voluntariat a Espanya, sobretot si ens referim al voluntariat d'acció social, davant la manca de fonts d'informació, ja sigui actualitzada o històrica. La Plataforma de Voluntariado de España (PVE) reconeixia en un dels seus últims informes la falta de coneixement important sobre el voluntariat, així com la heterogeneïtat d'àmbits, perfils, persones i evolució<sup>7</sup>.

Fonts de la OECD<sup>8</sup>, han publicat una enquesta a nivell global del percentatge de població que ha afirmat que ha participat en activitats de voluntariat (sense definir la tipologia, en termes generals) en els darrers 12 mesos. Va realitzar l'enquesta a l'any 2008 i la va tornar a repetir a l'any 2014 amb diferències remarcables.

En primer lloc, s'observa que els països Nord-Americans i d'Oceania (EUAU, Canadà, Nova Zelanda i Austràlia) tenen una taxa de voluntariat notablement superior als països Europeus de l'ordre de entre 15 i 20 punts percentuals. La mitjana de la OCDE es situa a un 26%. La segona dada destacable és que, excepte comptades excepcions, la taxa de voluntariat ha augmentat en el període 2008-2014 una mitjana de 2 punts percentuals, arribant en alguns casos a 8 punts com és el cas de Mèxic i Eslovènia.

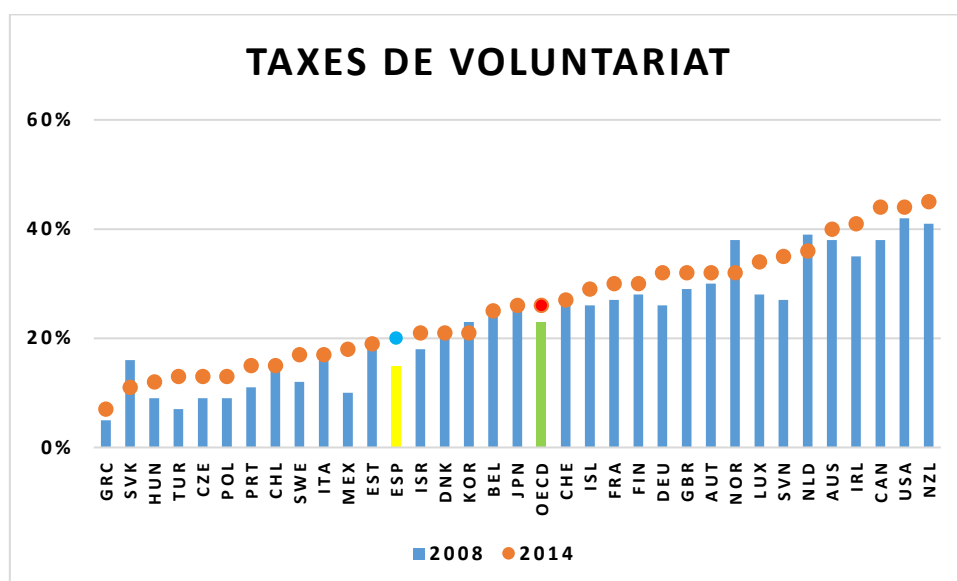
En el cas d'Espanya, la taxa de voluntariat al 2008 es situava en el 15% i ha crescut notablement fins al 20% al 2014, sent un dels països on ha crescut més en el darrer període d'anàlisi. No obstant, les taxes de voluntariat en el cas espanyol continuen sent molt inferiors a la mitjana dels països del OCDE, per lo que queda terreny per recórrer en els propers anys, destacant la potencialitat que té Espanya a nivell de voluntariat respecte a altres països d'Europa i del món.

<sup>7</sup> Plataforma del Voluntariado de España, 2013.

<sup>8</sup> OECD. Women are catching up to men in volunteering, and they engage in more altruistic voluntary activities. <http://www.oecd.org/gender/data/women-are-catching-up-to-men-in-volunteering-and-they-engage-in-more-altruistic-voluntary-activities.htm>. Consulta realitzada el 08-01-2018.



## II·lustració 1: Taxes de voluntariat, 2008 i 2014.



Font: OECD. Women are catching up to men in volunteering, and they engage in more altruistic voluntary activities. <http://www.oecd.org/gender/data/women-are-catching-up-to-men-in-volunteering-and-they-engage-in-more-altruistic-voluntary-activities.htm>. Consulta realitzada el 08-01-2018.

A nivell espanyol, la Plataforma de Voluntariado de España (PVE) ha expressat en el seu darrer informe disponible de 2016, que no han abundat els estudis sobre voluntariat en l'àmbit general. Tot i així, el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) segueix incloent una pregunta al seu baròmetre d'Octubre que no resulta molt aclaridora perquè no utilitza els tipus de voluntariat establerts a la Llei 45/2015, de 14 d'octubre, de Voluntariat.

A continuació es detallen els resultats a la pregunta "Les persones, de vegades, formen part de certs grups o associacions. Per cada un dels que llegiré a continuació, digui'm, si us plau, si vostè:"

**Taula 1: Estudi del CIS relatiu al voluntariat, 2014-2016**

Estudi CIS Baròmetre Octubre	Estudi 3041 2014	Estudi 3114 2015	Estudi 3156 2016
Un grup cultural o d'oci	9,7%	9,6%	9,3%
Un grup esportiu	8,5%	8,9%	8,8%
Una organització de recolzament social o drets humans	6,4%	5,4%	6,7%
Un altre tipus d'associació voluntària	5,9%	5,2%	6,3%
Una associació juvenil o estudiantil	1,5%	1,4%	1,8%

Font: PVE. La acción voluntaria en 2016.

<http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/solidaridad-y-juventud-en-espana-la-accion-voluntaria-en-2016.pdf>. Consulta realitzada el 08-01-2018.

Per solucionar la manca de dades fiables sobre el voluntariat a Espanya, la PVE efectua una enquesta amb periodicitat anual amb la que realitza unes estimacions segons tipus de voluntariat.

**Taula 2: Voluntariat a Espanya, enquesta PVE, 2015 - 2016**

Àmbit de voluntariat	Enquesta 2015	Enquesta 2016
Social	1,7 milions	3,7 milions
Internacional de cooperació per al desenvolupament	262 mil	141,5 mil
Ambiental	122 mil	164,5 mil
Cultural	194 mil	287,6 mil
Voluntariat esportiu	198 mil	261,2 mil
Educatiu	310 mil	451,2 mil
Sòcio-sanitari	15,7 mil	506,7 mil
D'oci i temps lliure	485 mil	175,3 mil
Comunitari	80 mil	149,5 mil
De protecció civil	41 mil	133,5 mil
Altres	171 mil	351 mil

Font: Recursos PVE. Hechos y cifras 2015 y 2016.

<http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/hechos-y-cifras-del-voluntariado-en-espana-2015.pdf>. Consulta realitzada el 08-01-2018.

Es pot observar que el voluntariat social és el més nombrós i el practiquen a Espanya 3,7 milions de persones, es a dir, aproximadament un 9,3% de la població espanyola de més de 14 anys. Els següents subtipus de voluntariat per nombre de voluntaris són el sòcio-sanitari amb 506.700 persones, l'educatiu amb 451.200 i l'esportiu amb 261.200 voluntaris.

L'estudi del PVE també revela un seguit de conclusions interessants per a l'anàlisi de l'entorn sociocultural del voluntariat i que seran d'utilitat a la hora de perfilar el pla de màrqueting així com la identificació del públic objectiu i usuaris per al projecte.

- Les dones són el públic majoritari que practica voluntariat amb un rati de 54,4% dones i 45,6% homes. L'índex de voluntariat en dones és de 9,9% i en homes del 8,7%.

- Els joves de 14 a 24 anys conformen el grup d'edat que més practica voluntariat amb un 12,9% d'aquest col·lectiu. Per contra, el grup d'edat de +65 anys és el que menys en practica. En general, la taxa de voluntariat va descendint a mesura que avança la edat amb una mitjana del 9,3%.
- Els estudiants representen el 14,1% del total de voluntaris, sent el grup social que més en practica molt per davant de la població que actualment té feina en el quals practiquen el voluntariat un 9,6%. El grup social que menys voluntariat fa és el col·lectiu dels desocupats amb una taxa del 7,5%.
- Segons el nivell d'estudis, a més nivell formatiu, més alta és la taxa de voluntariat (14,3% en el cas d'estudis superiors i 3,8% en gent sense estudis).
- El voluntariat, sembla que és una activitat està intensament correlacionada amb el nivell socioeconòmic. La societat amb nivell adquisitiu mig-alt té una taxa de voluntariat del 12,8% vs. 6,4% de la gent amb un nivell baix-mig baix.
- També s'ha observat que la taxa de voluntariat és més alta en famílies que no tenen menors de 14 anys al seu càrrec. En aquest cas la taxa de voluntariat és del 10,3% mentre que gent amb menors al seu càrrec és tan sols del 6,2%.

A nivell d'interès a la hora de fer voluntariat, la enquesta del PVE 2016, ens mostra que el 32% de les persones enquestades i que no són voluntaris actualment, estarien interessats en fer tasques de voluntariat. Per contra, un 65% respon negativament i un 3% no sap la resposta. No obstant, aquesta distribució canvia si ens fixem en grups d'edat. Hi destaca el grup de joves de entre 14 a 24 anys amb un interès del 52,3% o de 25 a 34 anys on l'interès és del 42,7%.

Entre les raons principals per la manca d'interès per fer voluntariat destaquen la manca de temps (17,5%), manca d'informació (14,4%), la dificultat per part de les ONGs (13,4%) o la manca de solidaritat i consciència social (10,2%), entre d'altres. Sorprenentment, la manca de ganes (0,2%), o la inexistència de remuneració (2,6%) no són factors importants a la hora de fer un voluntariat.

Per tant, el factor sociocultural ens demostra que hi ha un potencial a Espanya per fer voluntariat. Si es complís que 1 de cada 3 persones majors de 14 anys, tinguessin interès en fer voluntariat, això resultaria en més de 13 milions de persones com a públic objectiu només a Espanya. L'anàlisi del factor social també ens demostra que la tendència a Europa és que el voluntariat a Europa ha anat guanyant terreny en els darrers anys i que a Espanya, com en molts països, té un important camí per recórrer.

D'altra banda, les estadístiques de població ens demostren que cada cop hi haurà més gent gran a causa d'un augment en l'esperança de vida i que 1 de cada 3 persones majors de 65 anys viuen soles i tenen dependència social que pot ser coberta per voluntaris ja que encara hi ha una manca de programes socials per part de

l'Administració Pública que satisfaci les necessitats d'acompanyament d'aquest col·lectiu.

#### **4.4 VALOR ECONÒMIC DEL VOLUNTARIAT**

Principalment, el voluntariat té un resultat en la societat i el seu impacte s'ha de mesurar sempre d'acord amb la seva incidència en l'entorn. No obstant, resulta interessant comprendre i analitzar la perspectiva econòmica que representa així com el seu pes en les diferents economies mundials.

L'absència de dades complica l'objectiu d'aquest estudi ja que es tracta d'una visió que en els darrers anys ha guanyat importància tant per les organitzacions no lucratives com per els governants. També resulta interessant l'anàlisi entre els diferents països.

Pel que fa a Estats Units<sup>9</sup>, 63 milions de persones practiquen voluntariat i van donar un total de 8 bilions d'hores de serveis prestats en concepte de voluntaris. S'ha estimat que el cost per hora de voluntari en \$24,14 i per tant resulta en un valor econòmic total del voluntariat de \$193 bilions. Precisament, el valor per hora de voluntariat ha crescut un 2,5% en el període 2001-2016 en que el valor per hora va passar de \$16,27 als actuals \$24,14.

Pel que fa al continent Europeu, existeixen dades d'alguns països i d'altres no, ja a criteri de cada nació. En el cas del Regne Unit<sup>10</sup>, el voluntariat va representar un total de £23,9 bilions al 2013 i la British Household Survey ha estimat en valor del voluntariat en £13,500 per persona i any.

Les dades d'Irlanda<sup>11</sup> van conclure que l'any 2002 els ciutadans irlandesos van contribuir entre 204 i 485 milions d'Euros a l'economia. A més, les dades obtingudes a partir de la Hidden Landscape survey l'any 2006 mostraven que els irlandesos van donar un total de 465,000 hores en concepte de treballs voluntaris i l'estimació anual del valor del voluntariat a Irlanda és de entre 200 i 600 milions d'Euros.

En el cas de França<sup>12</sup>, s'estima que el valor total del voluntariat al país oscil·la entre els 10 i 15 bilions d'Euros, dependent del mètode utilitzat per valorar el voluntariat.

En el cas d'Espanya no existeixen estudis actualitzats a nivell nacional i la única dada que es pot extreure és que el valor del voluntariat al 2004 com a percentatge del Producte Interior Brut (PIB) oscil·la entre el 6,9% i 10%<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> Independent Sector releases new value of Volunteer time of \$24.14 Per Hour. Independent Sector. 20 d'abril de 2017. <https://independentsector.org/news-post/value-volunteer-time/>. Consultada realitzada el 28/05/2018.

<sup>10</sup> Economic Impact of Volunteering. Voluntary Sector North West. <http://slideplayer.com/slide/9352675/#>. Consulta realitzada el 28/05/2018.

<sup>11</sup> Murray, D. et al (2012). Volunteer Corps. Dublin. <https://www.irishaid.ie/media/irishaid/allwebsitemedia/20newsandpublications/publicationpdfsenglish/whitepapersubmissions/volunteer-corps.pdf>. Consulta realitzada el 28/05/2018.

<sup>12</sup> Study on Volunteering in the European Union. National Report – France. GHK.

<sup>13</sup> Plan Estatal de Voluntariado 2005-2009. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Existeixen altres estudis a nivell regional del que es poden extreure algunes dades interessants. Alguns estudis com els de Serra, I. i Sajardo, A. (2007)<sup>14</sup> que conclouen que per cada 1€ invertit per les organitzacions en programes de voluntariat a la Comunitat Valenciana, aquestes retornen a la societat un total de 7€. Un altre exemple el trobem a la regió de Bizkaia on s'estima que l'activitat voluntària representaria al voltant de 500 milions d'Euros l'any, el què suposa un 1,58% del PIB<sup>15</sup>. En el cas de Catalunya, s'ha estimat que el valor del voluntariat ha passat del 1% al 2003 al 2,8% al 2007<sup>16</sup>. Per últim, per a la comunitat d'Aragó, el sector no lucratiu va representar un 2,4% del PIB Aragonés<sup>17</sup>

## **4.5 EL CREIXEMENT DE L'EMPREDORIA SOCIAL**

L'empredoria social és en l'actualitat una de les principals àrees d'investigació dins del món acadèmic, social i empresarial<sup>18</sup>. La principal raó de la seva importància radica en que els principals problemes de la societat no son gestionats de forma eficient per l'Administració Pública, empreses i societat en general.

Segons Alvord, S. et al (2004)<sup>19</sup> l'empredoria social crea solucions innovadores als problemes socials més immediats i posa en moviment idees, capacitats, recursos i els acords socials necessaris per portar a terme transformacions socials. Per realitzar aquestes transformacions, Said Business School (2014)<sup>20</sup> descriu que l'empredoria social es pot articular amb ànim de lucre o sense ànim de lucre.

De les definicions anteriors, s'extreu que hi ha un binomi entre l'objectiu social de l'empredoria social i sostenibilitat del sistema. Per tant, la principal diferència entre l'empredoria social i l'empredoria tradicional és la persecució d'un objectiu social<sup>21</sup>.

Per tant, l'empredoria social és una resposta clara i dirigida a solucionar aquells problemes que no poden ser coberts per l'actual sistema econòmic. Les ineficiències de l'economia de mercat han fet que en els darrers 15 anys l'empredoria social hagi crescut d'una manera notable i hagi rebut el reconeixement de periodistes, filantrops, investigadors, legisladors, polítics i s'hagi convertit en un element troncal per la societat, economia i política<sup>22</sup>.

Davant de les anteriors reflexions, el model d'empresa social té especial sentit en l'actualitat.

---

<sup>14</sup> SERRA, I. Y SAJARDO, A. La contribución del voluntariado de la Comunidad Valenciana a la contabilidad nacional. Valencia: FUNDAR - Tirant lo Blanch – Serie Debates Cuadernos de Solidaridad, 2007.

<sup>15</sup> Canto, A. y López-Aróstegui, R. (2010). Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia.

<sup>16</sup> Observatori del Tercer Sector i Taula d'Entitats del Tercer Sector de Catalunya (2009).

<sup>17</sup> Oliván, J. y Ruíz, C (2003). El Tercer Sector en Aragón: un análisis sociológico.

<sup>18</sup> González González, C. El Emprendimiento Social en España. Universidad de Sevilla.

<sup>19</sup> Alvord, S. et al (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation. Harvard University.

<sup>20</sup> Said Business School. <https://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/skoll/about-skoll-centre-social-entrepreneurship>. Consulta realitzada el 28/05/2018.

<sup>21</sup> Weerawardena, J. et al. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. Journal of World Business 41 (2006) 21 – 35.

<sup>22</sup> Wolk, A. (2007). Social Entrepreneurship & Government. A rootcause Report.

## **4.6 INTRODUCCIÓ AL CONCEPTE D'EMPRESA SOCIAL**

L'Anterior definició d'emprenedoria social fa necessari establir una classificació i a la vegada una diferenciació entre les empreses socials i la resta d'empreses o organitzacions sense ànim de lucre.

Sembla clar que una empresa tradicional es diferencia d'una empresa social en que la primera té com a objectiu principal l'obtenció de benefici econòmic. La darrera, però, comparteix la maximització de beneficis amb l'empresa tradicional i la persecució d'un objectiu social amb la organització no lucrativa (ONL)<sup>23</sup>.

Cal establir les definicions de cada tipologia d'organització per entendre el concepte d'empresa social<sup>24</sup>:

En primer lloc, existeixen les organitzacions no lucratives (ONL) les quals, a part, de diferències fiscals i de requeriments legals, hi ha diferències en la operativa en relació amb les empreses socials. La principal diferència és que l'activitat de la organització no és suficient per a la seva sostenibilitat econòmica i per tant depèn de finançament aliè per a la seva supervivència. Entre aquestes fonts hi destaquen, principalment, les donacions.

En segon lloc, les empreses socials són aquelles que persegueixen un objectiu social però sent sostenibles econòmicament. Les empreses socials destinen, a diferència, de les empreses tradicionals o les empreses socialment responsables, la totalitat dels seus recursos a solucionar un problema social.

Per últim, no s'ha de confondre una empresa social amb la Responsabilitat Social Corporativa o altrament dit, amb Empreses Socialment Responsables. Aquestes tenen com a principal objectiu la obtenció de beneficis tot i que implementen una política en que destinen una part del benefici a programes socials interns o externs.

En un estudi elaborat per l'Agència per la Competitivitat de l'Empresa (ACCIO)<sup>25</sup>, es destaca el bon estat de salut de les empreses socials a Catalunya. El sector de l'empresa social es troba en ple procés de maduració i resultat del qual hi destaquen les 293 empreses socials al territori, de les quals un 52,6% tenen més de 10 anys d'antiguitat. Es tracta d'un sector majoritàriament dominat pel gènere femení amb un 68% dels treballadors i gairebé 8 de cada 10 empreses es troben a la província de Barcelona. Pel que fa a l'àmbit d'impacte, més de la meitat (52,6%) es dediquen a la inserció laboral i el servei a les persones (26,3%). No obstant, l'estudi conclou enumerant una sèrie de reptes que comencen amb que un 56% de les empreses socials a Catalunya tenen uns ingressos inferiors a 500.000€. Les principals dificultats i reptes de futur són les dures condicions comercials i de mercat, l'elevat grau de competència, els problemes de tresoreria molt lligats a la manca de finançament i el poc temps per desenvolupar el potencial comercial.

---

<sup>23</sup> Ramus, T i Vaccaro, A. (2014). Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift. *Journal of Business Ethics*. 143. 1-16. 10.1007/s10551-014-2353-y.

<sup>24</sup> Yunus, M. (2011). *Building Social Business*.

<sup>25</sup> L'ecosistema de les empreses socials a Catalunya (2018). Tandem Social i ACCIO.

## 5. MODEL DE NEGOCI

Hi ha cinc preguntes que serveixen per descriure detalladament el model de negoci proposat per a l'empresa d'aquest projecte<sup>26</sup>:

- **A que es dedicarà l'empresa?**
- **Quina és la proposta de valor per al client: qui és i què valora?**
- **Com es genera el flux d'ingressos?**
- **Quines són les principals despeses i inversió inicial?**
- **Com es diferenciarà de la competència?**

### **A què es dedicarà l'empresa?**

Aquest negoci consisteix en la creació d'un portal web per posar en contacte persones interessades en fer un voluntariat local, es a dir, prop de la seva zona de residència, amb organitzacions que ofereixin oportunitats de voluntariat.

### **Quina és la proposta del valor per al client: qui és i què valora?**

La idea inicial d'Autem comença amb la següent pregunta: que fa que la taxa de voluntariat a Espanya estigui per sota de la dels països de la OCDE? Una possible resposta podria ser perquè no tenen cap causa amb la que involucrar-se al país. Però realment la manca d'informació sobre les oportunitats de voluntariat és el principal problema. Trobar i connectar-se amb la organització que més s'adapti al voluntari pot ser una mala experiència per a un potencial voluntari. Les persones han de buscar a quines organitzacions tenen temàtiques que siguin del seu interès, així com poder informar-se d'una oportunitat de voluntariat o d'algun esdeveniment relacionat. Davant d'aquest repte administratiu i burocràtic, molts potencials voluntaris ho deixen córrer.

D'altra banda, moltes organitzacions no lucratives (ONL) estan focalitzades totalment en les seves missions, i no tenen recursos suficients per captar més voluntaris per a les seves causes. La publicitat i la captació consumeixen molts recursos i no estan justificades si hi ha altres necessitats a cobrir. Per tant, aquestes organitzacions estan renunciant a trobar més i millors voluntaris que els ajudin en els seus projectes i acomplir les seves missions fundacionals. També, moltes organitzacions sense ànim de lucre no han adoptat solucions tecnològiques que pot fer incrementar el rendiment i la eficiència a la hora d'accedir a potencials voluntaris.

Per tant, hi ha un enorme distancia entre el que volen les organitzacions i el que volen els voluntaris.

La proposta de valor està centrada en oferir una plataforma digital senzilla per la qual trobar propostes de voluntariat local en base als gustos i preferències del voluntari.

---

<sup>26</sup> Adaptació de la informació obtinguda de: Javier Megías. <https://javiermegias.com/blog/2013/02/5-claves-crear-modelo-de-negocio/>. Consulta realitzada el 28/05/2018.

D'altra banda, facilitar la tasca de reclutament de voluntaris per part d'organitzacions a través d'una estandardització del perfil de cerca en base a les habilitats del voluntari.

D'una banda, l'usuari és una persona de entre 14 i 65 anys, estudiant o amb estudis superiors i un nivell adquisitiu mig-alt que vulgui fer un voluntariat prop de la seva zona de residència.

El voluntari valora:

- Trobar un voluntariat local de forma ràpida i sense complicacions des de casa.
- Gestió eficient de la burocràcia per part de les organitzacions que ofereixen voluntariat.

D'altra banda, el client que pagarà per el servei serà el d'una organització no lucrativa (ONL) que tingui projectes i programes de voluntariat disponibles.

La organització valora:

- Disposar d'un canal de captació de voluntaris eficient
- Reduir costos de captació de voluntaris

### **Com es genera el flux d'ingressos?**

L'empresa contempla que la plataforma sigui totalment gratuïta per a usuaris que busquen un voluntariat. Això consisteix en que per l'usuari l'accés a la informació sobre ofertes de voluntariat serà gratuït en el seu conjunt però s'ofereix la possibilitat durant el registre d'efectuar una donació d'import 1€ per a la sostenibilitat de la plataforma.

D'altra banda, s'establirà un model de pagament per projecte pujat a la plataforma. Les organitzacions hauran de pagar 25€ sense limitació de captació en quant a número de voluntaris. A diferència d'una quota de tipus periòdic com pot ser la subscripció, això permet flexibilitzar la despesa a realitzar de la organització.

S'ha de tenir en compte que existeixen altres plataformes competidores i que per tal d'establir una situació d'avantatge competitiu es necessitarà ser líders de mercat.

Finalment, s'ha contemplat en aquest pla d'empresa, com a flux d'ingressos operatiu (de negoci), aquells derivats de patrocinis, sponsors, publicitat, entre d'altres.

En aquest apartat no s'inclouen els ingressos derivats de subvencions que es comptabilitzaran apart de l'activitat corrent de l'empresa.

### **Quines són les principals despeses i inversió inicial?**

Les principals despeses del projecte tenen a veure amb els costos estructurals de la empresa, principalment dels sous, salaris i infraestructura tecnològica necessària per a la implementació del projecte. També s'han de contemplar les despeses de publicitat i màrqueting que seran elevades per tal d'accelerar la penetració al mercat i donar a conèixer la plataforma entre el públic objectiu.

La inversió inicial és de 160.000€ per als primers dos anys de vida de la empresa que es destinaran a pagar sous, publicitat i infraestructura i a aconseguir la suficient tracció



per tal de fer atractiu el projecte per a nous inversors. L'equip emprenedor juntament amb la sol·licitud d'un préstec públic i altre capital privat finançaran la posada en marxa del projecte.

### Com es diferenciarà de la competència?

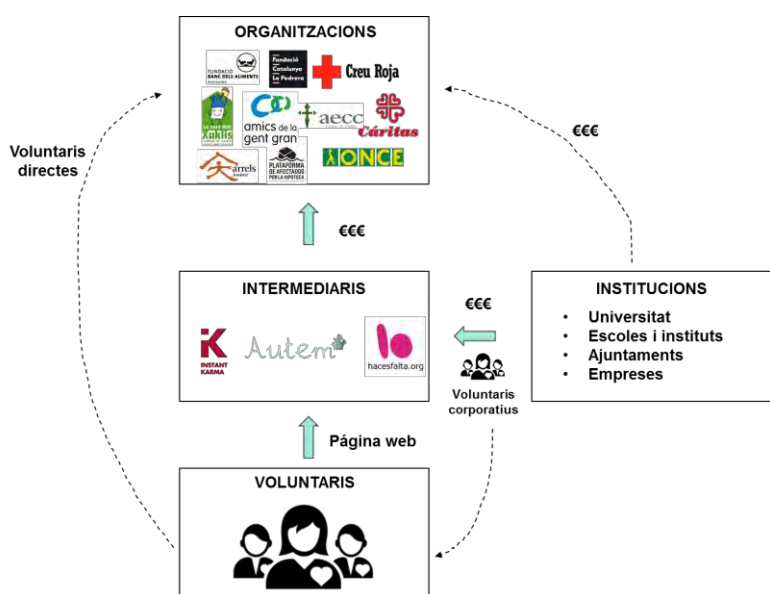
Actualment existeixen altres plataformes per posar en contacte voluntaris amb organitzacions. No obstant, no satisfan les necessitats dels usuaris en quan a facilitat d'ús i estalvi de temps ja que moltes demanen llargs registres, petició d'informació i en molts casos els resultats que ofereixen no estan el suficientment filtrats per a que es produeixi una compatibilitat entre el que busca el voluntari i la organització.

A més, moltes d'elles són plataformes generalistes en que ofereixen voluntariat de tota mena. L'objectiu d'aquest projecte es posicionar-se en el segment concret del micro-voluntariat. El micro-voluntariat és la pràctica del voluntariat a petita escala, completant tasques que formen part d'un projecte més gran. Per a les organitzacions pot tenir alguns beneficis com ampliar la base de voluntaris ja que hi ha més usuaris que estan disposats a donar quantitats petites de temps<sup>27</sup>.

Ser líders de mercat en un sector nínjol com aquest en el que encara, a menys a territori Espanyol, no hi ha cap líder de mercat consolidat.

Adicionalment, cap plataforma a Espanya s'ha posionat per un públic objectiu concret. En aquest cas, el públic objectiu abraça gent a partir de 14 anys però amb un fort component juvenil cap a un públic de entre 14 i 44 anys, els principals usuaris de les xarxes socials i d'Internet, sense oblidar el segment sènior de majors de 65 anys.

### Il·lustració 2: Model de negoci



Font: Elaboració pròpia

<sup>27</sup> Giving a Little time. A practical guide to exploring and developing the potential of micro-volunteering for your organization. NCVO.

[https://www.wcva.org.uk/media/739794/ncvo\\_guidance\\_giving\\_a\\_little\\_time\\_micro-volunteering.pdf](https://www.wcva.org.uk/media/739794/ncvo_guidance_giving_a_little_time_micro-volunteering.pdf)

Un cop s'ha descrit el model de negoci, és útil plasmar en un mapa de relacions com interactuaran els diferents actors presents en la generació de valor de la plataforma. A simple vista, s'identifiquen quatre pilars bàsics del model: (1) organitzacions, (2) voluntaris, (3) Institucions i (4) Intermediaris.

En primer lloc, les organitzacions necessiten nodrir de voluntaris les seves causes i projectes en desenvolupament. Una possible via és a través del voluntariat directe, es a dir, el voluntari s'adreça directament a la organització. Es tracta d'una relació bilateral de compromís i responsabilitat.

En segon lloc, els voluntaris necessiten trobar una organització del seu interès i si pot ser que estigui ben reputada. Això els permetrà sentir-se valorats i a la vegada motivats ja que participen en projectes i causes amb impacte. Una possible via es el voluntariat directe que ja ha estat descrit anteriorment. L'altre alternativa és a través d'una organització intermediària – intermediari – com Autem. El voluntaris ho gestionen tot a través de la pàgina web i les organitzacions, a la vegada, paguen per aquest servei de captació i gestió de voluntaris ja que els permet reduir costos i incrementar l'eficiència operacional.

En tercer lloc, tot l'ecosistema d'institucions tant privades com públiques, amb ànim i sense ànim de lucre que nodreixen el sistema de recursos i de personal voluntari. S'han identificat com a possibles institucions a les Universitats, Escoles i Instituts, Ajuntaments i altra Administració Pública i Empreses. Aquestes institucions són un important font de voluntaris que nodreixen les plataformes intermediàries. A la vegada, suposen una font d'ingressos per a aquestes plataformes ja que, com en el cas de les organitzacions, els permeten externalitzar la tasca de col·locació de voluntaris corporatius i d'altres a un cost menor i amb major eficiència. Tanmateix, aquestes Institucions poden ser una font d'ingressos important per a les organitzacions.

## 6. ANÀLISI DE L'ENTORN

És important, en primer lloc, conèixer la situació actual en la que es troba l'empresa i conjunt de factors que influiran directa o indirectament en el seu funcionament. Aquest anàlisi de l'entorn ajudarà a detectar les amenaces i oportunitats i prendre determinades decisions per assegurar la seva continuïtat i èxit eventual.

Existeixen dos tipus d'entorn:

- L'entorn general, en el qual una sèrie de factors aliens a la empresa que no pot controlar. Entre aquests destaquem els factors polítics, econòmics, socials, tecnològics, ecològics i legals. Aquest conjunt de factors és el que es coneix com a anàlisi PESTEL (de les sigles dels factors), un mètode mencionat per primer cop a l'any 1967 de la mà de Francis Aguilar en el seu llibre "Scanning the business environment"<sup>28</sup>.
- L'entorn específic ens identifica una sèrie de factors clau a tenir en compte que afecten a la empresa dins del seu sector de forma directa. El mètode va ser desenvolupat per Michael Porter<sup>29</sup>, l'any 1979 a l'escola de negocis de Harvard i en el qual ens explica un conjunt de cinc forces o factors a tenir en compte per l'empresa: amenaça de nous competidors, poder de negociació amb proveïdors, amenaces de productes substitutius, poder de negociació amb clients i grau de rivalitat amb els competidors.

### 6.1 ANÀLISI DE L'ENTORN GENERAL

#### 6.1.1 ANÀLISI PESTEL

##### 6.1.1.1 Factors econòmics

A continuació es presenta una taula resum de l'evolució dels indicadors macroeconòmics d'Espanya així com un breu comentari sobre aquests<sup>30</sup>.

**Taula 3: Resum indicadors macroeconòmics**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PIB nominal<sup>3</sup> (milions de USD)</b>	1.431.616	1.488.067	1.336.018	1.361.854	1.376.910	1.197.789	1.237.255
<i>Variació</i>	-4,5%	3,9%	-10,2%	1,9%	1,1%	-13,0%	3,3%
<b>PIB per càpita<sup>4</sup> (milers de USD)</b>	30.737	31.835	28.564	29.212	29.623	25.788	26.640
<i>Variació</i>	-4,9%	3,6%	-10,3%	2,3%	1,4%	-12,9%	3,3%
<b>IPC<sup>5</sup> (%)</b>	0,16	0,03	0,07	0,35	-0,19	0,61	0,28
<i>Variació</i>	-0,36	-0,82	1,35	4,20	-1,55	-4,13	-0,54
<b>Taxa d'atur<sup>6</sup> (%)</b>	19,90	21,40	24,80	26,10	24,40	22,10	19,60
<i>Variació</i>	11,2%	7,5%	15,9%	5,2%	-6,5%	-9,4%	-11,3%
<b>Deute públic<sup>7</sup> (%)</b>	53,61	61,83	83,70	99,38	111,58	104,35	-
<i>Variació</i>	5,6%	15,3%	35,4%	18,7%	12,3%	-6,5%	-

Font: World Bank. Data&Statistics.

<sup>28</sup> Aguilar, F.J. (1967). Scanning the business environment. New York. Macmillan.

<sup>29</sup> Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review 57, no. 2 (March-April 1979): 137-145.

<sup>30</sup> World Bank. Data & Statistics. <https://data.worldbank.org/>. Consulta realitzada el 05-01-2018.

<sup>3</sup> **PIB (US \$ a preus actuals).** El PIB a preus corrents és la suma del valor afegit brut de tots els productors residents a l'economia més tot impost als productes, menys tot subsidi no inclòs en el valor dels productes.

<sup>4</sup> **PIB per càpita (US \$ a preus actuals).** El PIB per càpita a preus corrents s'obté realitzant el quocient entre el PIB (US \$ a preus actuals) i la població del país a cada període.

<sup>5</sup> **Inflació, índex de deflació del PIB (% anual).** La inflació, mesurada segons la taxa de creixement anual del deflactor implícit del PIB, mostra la taxa de variació de preus en l'economia en general.

<sup>6</sup> **Taxa d'atur (%):** s'obté fent el quocient entre les persones desocupades i el total de població activa, entenent aquest últim terme com la suma total de persones no ocupades i que es troben activament buscant un lloc de treball en el període analitzat més les persones ocupades.

<sup>7</sup> **Deute públic (%):** quocient que relaciona el deute públic o estatal (amb particulars o amb altres estats) amb el PIB del període.

Es pot observar que l'evolució del PIB nominal d'Espanya ha anat oscil·lant amb variacions positives i negatives durant els darrers anys a causa de la inestabilitat econòmica causada per la crisi econòmica iniciada al 2008. Això es deu al descens prolongat del consum intern, la formació bruta de capital i de les exportacions.

En referència al PIB per càpita, i en estreta relació amb el PIB nominal, ha seguit una evolució oscil·lant en els darrers anys d'anàlisi. En el període de 2010 a 2016 ha patit una disminució de 4.097\$ i queda lluny dels 35.579\$ de 2008 amb una disminució de 8.939\$. Això fa que el consum també hagi baixat molt, sobretot en aquelles partides de la despesa domèstica més prescindibles. Per tant, aquesta disminució de nivell adquisitiu ha provocat un augment de les desigualtats i la pobresa.

Pel que fa a la inflació, mesurada per la variació de l'IPC, es veuen nivells en descens però controlats. La causa principal d'aquest procés deflacionista, sense arribar a considerar-deflació, el desequilibri entre oferta i demanda de béns i serveis resultant un excés d'oferta el que produeix un efecte negatiu en els salaris de la població, que segueixen una tendència decreixent.

D'altra banda, la taxa atur va arribar a obtenir un mínim el 2007 de 8,28% per després augmentar de manera imparable dels anys conseqüents a causa de la crisi econòmica mundial per situar al voltant del 26,10%, arribant als 6 milions d'aturats a mitjan 2013. L'Estat, a través d'una polèmica reforma laboral, ha tractat d'incentivar la contractació a través de noves modalitats de contractes laborals així com facilitant l'acomiadament a l'empresa.

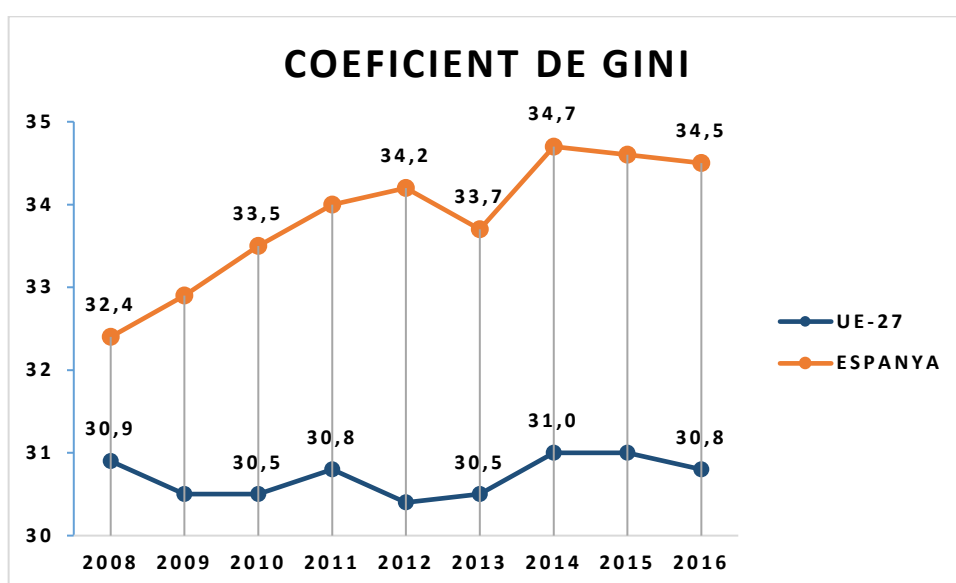
Finalment, el deute que manté l'Estat amb particulars, entitats financeres i altres països ha anat augmentant gradualment des de 2010 a mesura que els tancaments econòmics anuals han donat com a resultat una consecució de dèficits fiscals. A la fi de 2016, s'estima que el deute supera el 100% del PIB, un fet significatiu ja que les conseqüències

sobre la prima de risc espanyola farà que el Tresor Públic tingui dificultats per col·locar les noves emissions de deute previst per als propers mesos.

A continuació, és important realitzar un anàlisi econòmic de les desigualtats que en els darrers anys s'han incrementat a Espanya.

A Espanya, la desigualtat econòmica ha superat sempre la mitjana dels socis de l'Euro, almenys des que arrenquen les sèries estadístiques d'Eurostat, el 1995. Però es mantenia estable. Fins que la crisi va atacar amb virulència i la bretxa va començar a créixer fa vuit anys. L'anomenat coeficient de Gini, que mesura la diferència d'ingressos d'un país, és una clara mostra d'aquest canvi. Si l'estadística llancés un zero, significaria que en aquest país hi ha una igualtat perfecta. El 100 seria la desigualtat més absoluta. Espanya va treure el 2016 un 34,5. Un dels nivells més alts des de que hi ha registres.

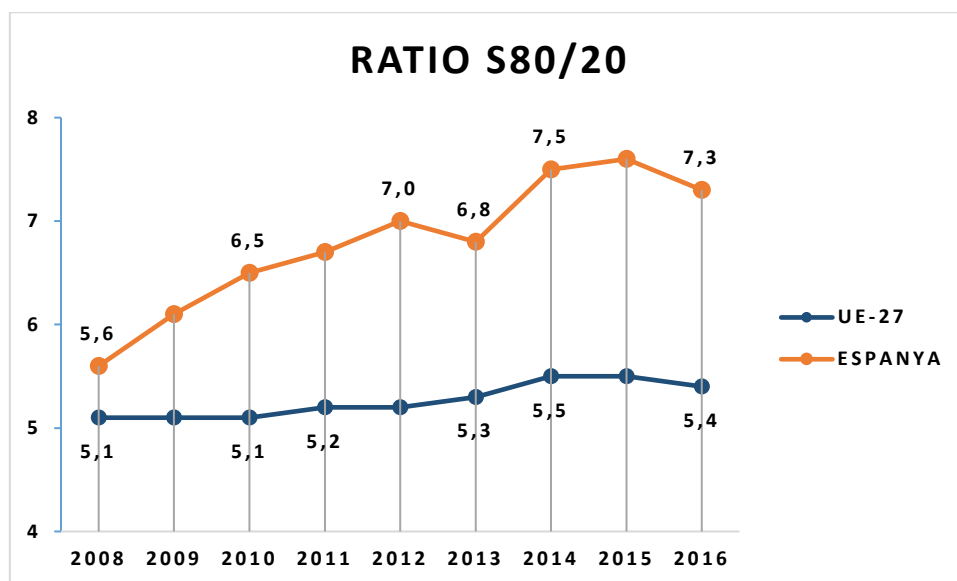
### Il·lustració 3: Coeficient Gini



Font: Eurostat. Gini coefficient of equivalised disposable income – EU – SILC survey.  
[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc\\_di12](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_di12). Consulta realitzada el 05-01-2018.

I no és aquesta l'única estadística que mostra que la desigualtat està creixent a Espanya. Un altre dels indicadors recollits per Eurostat, l'anomenat ràtio 80/20, estableix una relació entre el 20% de la població que més ingressa i el 20% de la que menys ingressa. Els valors més alts indiquen més desigualtat.

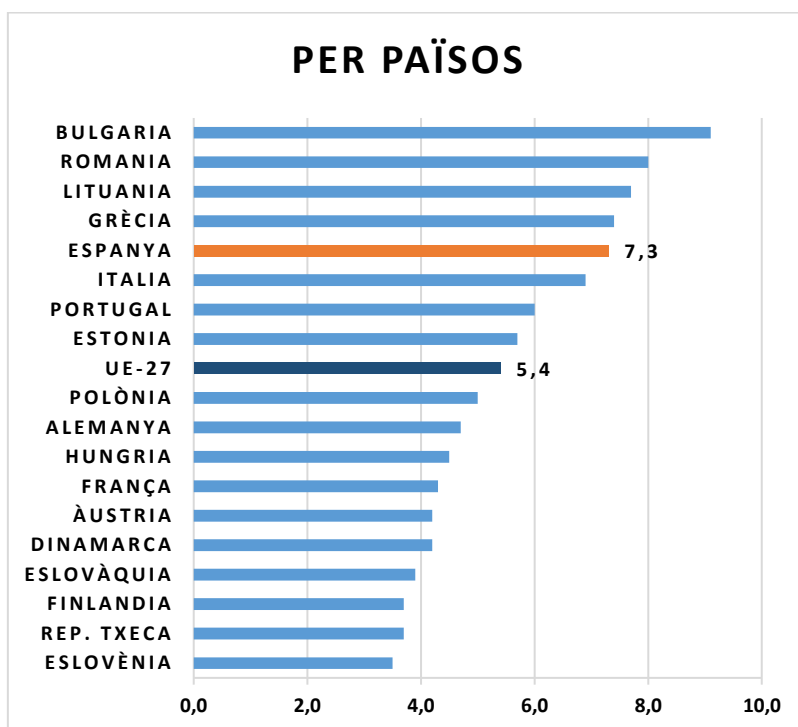
## Il·lustració 4: Ràtio s80/20



Font: Eurostat. Gini coefficient of equivalised disposable income – EU – SILC survey.  
[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc\\_di12](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_di12). Consulta realitzada el 05-01-2018.

I aquí Espanya bat un rècord: treu un 7,3. És una de les notes més alta dels UE-27, que van obtenir de mitjana un 5,4. Només es supera per països amb una renda per càpita substancialment inferior a Espanya: Grècia 7,4, Lituània 7,7, Romania 8 y Bulgària 9,1.

## Il·lustració 5: Ràtio s80/20 per països

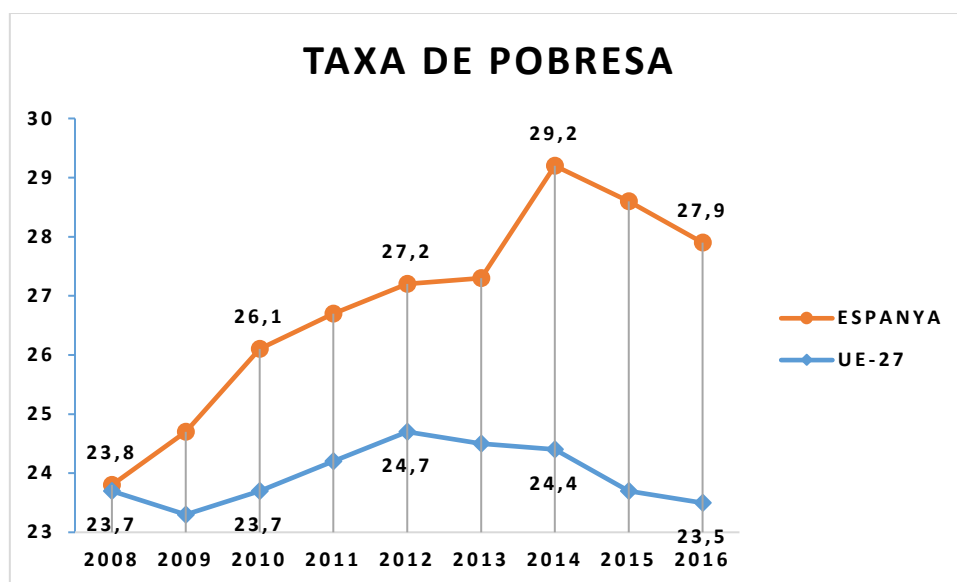


Font: Eurostat. People at risk of poverty or social exclusion.  
[http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t2020\\_50&language=en](http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t2020_50&language=en). Consulta realitzada el 05-01-2018.

Pel que fa a la taxa de persones en risc de pobresa o exclusió social, entesa com el percentatge de població amb uns ingressos inferiors al 60% de la mitjana, aquesta va aconseguir un màxim del 29,2% i posteriorment ha descendit fins un 27,9%, la qual significa que aproximadament de 1 de cada 4 persones està en risc de pobresa o exclusió social a Espanya.

Si comparem aquesta estadística amb els nostres veïns i socis europeus, veiem que és substancialment superior donat que la mitjana dels 27 països europeus és d'un 23,5%.

### II·lustració 6: Persones en risc de pobresa o exclusió social



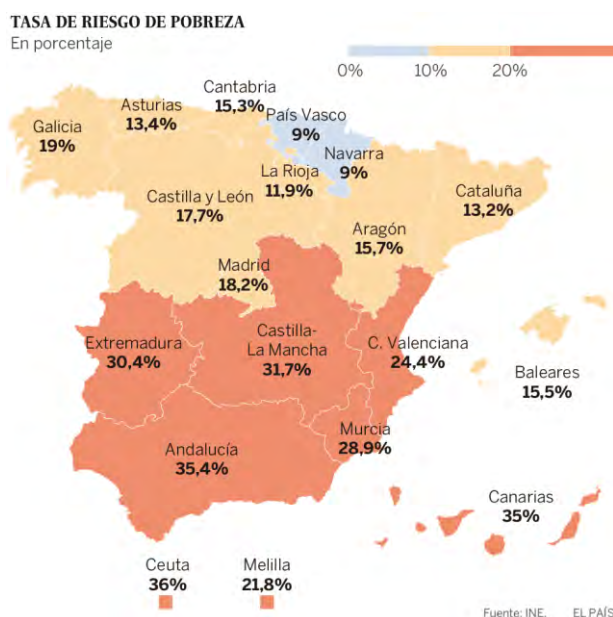
Font: Eurostat. People at risk of poverty or social exclusion.

[http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t2020\\_50&language=en](http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t2020_50&language=en). Consulta realitzada el 05-01-2018.

La xifra exacta en el nostre territori nacional és de 12.989.405 persones en risc de pobresa. Això és el 27,9% de la població, un 0,9% menys que l'any anterior, però quatre punts i mig per sobre de la mitjana europea, que se situa en el 23,4%. Fins i tot sent una dada "positiva", que assenyalava que 345.000 persones han sortit del risc de pobresa, el dilema que es presenta és si continuarà baixant o es paralarà. Les expectatives per al 2020 -i l'acord del nostre país amb la Unió Europea- era reduir la xifra en, almenys, 2,8 milions de persones.

Si ens fixem en les desigualtats entre regions a Espanya, veiem molt clarament una profunda divisió entre nord i sud. Aquesta correlació és sinònim de una major desigualtat i una menor taxa de pobresa causada principalment per els diferents nivells de vida i l'atur a les diferents comunitats autònomes. Per exemple, Catalunya té una taxa de pobresa del 13,2%, molt inferior a Andalusia que és del 35,4%.

## II·lustració 7: Taxa de risc de pobresa per CCAA



Font: El País. La pobreza severa baja en España pero la desigualdad no se corrige.  
[https://elpais.com/economia/2017/04/25/actualidad/1493110323\\_613931.html](https://elpais.com/economia/2017/04/25/actualidad/1493110323_613931.html). Consulta realitzada el 05-01-2018.

### 6.1.1.2 Factors polítics

Espanya és un país sobirà, membre de la Unió Europea (1985), constituït com un Estat social i democràtic de dret i la forma de govern és una monarquia democràtica parlamentària. Situat al sud-oest d'Europa ocupant una extensió territorial de 504.645 km<sup>2</sup> i té una població de 46.704.314 habitants.

#### Disminució de la despesa social

A causa de la crisi econòmica, els estats Europeus i en particular Espanya ha hagut d'adaptar-se als requeriments de dèficit imposats per la Unió Europea. No obstant, el partit polític que ha governat en els darrers anys de crisi (Partit Popular) ha reduït la despesa pública social de forma substancial. En el període 2009-2015 la despesa social es va reduir en 16.976,9 milions d'Euros, sent Catalunya, la segona Comunitat Autònoma en disminuir més la despesa en polítiques socials un 26,26%, es a dir, 5.438,6 milions d'Euros<sup>31</sup> Això té una afectació directe a les prestacions dels serveis socials.

#### Casos de corrupció política

Tot i que no existeixen xifres exactes i definitives que permetin calcular la quantitat total de recursos defraudats pels responsables de la corrupció política, des de 1998 l'import

<sup>31</sup> Cómo Cataluña lideró los recortes sociales. Cinco Días. Edició digital. 28 de setembre de 2017.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/09/27/midiner/1506518837\\_523846.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/09/27/midiner/1506518837_523846.html) . Consulta realitzada el 28/05/2018.



aproximat és de 10.000 milions d'Euros o aproximadament un 1% del PIB d'Espanya. Han afectat a tots els partits que han governat i destaquen entre els més importants el Cas Malaya (PP) amb 2.400 milions d'Euros, el Cas Cursos de Formació (PSOE) amb 2.000 milions d'Euros, el Cas Pujol (CiU) amb 1.800 milions d'Euros i el Cas ERE (PSOE) amb 1.200 milions d'Euros<sup>32</sup>.

Aquests casos de corrupció han sigut una de les conseqüències més directes de l'allunyament entre la societat i la política a Espanya. El nivell de confiança dels ciutadans en les institucions es manté baix i tan sols el 13% dels ciutadans confia en els polítics<sup>33</sup>

## Subvencions i préstecs públics

Per a moltes empreses de nova constitució aconseguir finançament és molt difícil ja que les entitats financeres convencionals no els volen prestar diners o si els volen prestar, la contraprestació són uns interessos molt alts. Com alternativa a la banca tradicional existeixen les subvencions i préstecs tous o de reduït tipus d'interès i amb període de carència. Hi ha algunes subvencions que requereixen que facis inversions pel valor de la subvenció i hi ha altres que no requereixen aquestes inversions. Hem de destacar que no és fàcil accedir a la majoria de subvencions ja que s'han de complir certs requisits.

Ajudes més esteses entre emprenedors i empreses de base tecnològica:

- Préstec ENISA joves emprenedors. Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme (MINETUR). Fins a 75.000€ a retornar en 6-8 anys amb un període de carència de 2 anys. Joves de fins a 40 anys. No necessita aval personal.
- Préstec NEOTEC. Concedit pel Ministeri d'Economia i Competitivitat (MINECO) juntament amb el Centro para el Desarrollo Industrial (CDTI).
- Préstec INNCORPORA (Programa Nacional de Contractació i incorporació de RRHH). Concedit pel Ministeri d'Economia i Competitivitat (MINECO). Ajuda per fomentar la contractació de personal titular superior i doctors.
- Subvenció NUCLIS. Concedit per l'Agència Catalana per a la Competitivitat de la empresa (ACCIO). Consisteix en una aportació a fons perdut de fins a 150.000€ per al desenvolupament d'un projecte de R+D.

Desafortunadament, depenent del partit polític que hi hagi al govern pot variar el nombre de convocatòries que s'aprovin encara més a causa de la situació econòmica actual, es redueixen les oportunitats de finançament per part del sector públic.

---

<sup>32</sup> La factura de la corrupció se eleva a casi 10.000 millones y sigue sumando. BEZ. 20 de gener de 2016. <https://www.bez.es/808660786/coste-de-la-corrupcion.html> . Consulta realitzada el 28/05/2018.

<sup>33</sup> La corrupció erosiona la confiança de los ciudadanos en las instituciones. El País. Edició digital. 9 d'abril de 2018. [https://politica.elpais.com/politica/2018/04/09/actualidad/1523275253\\_036368.html](https://politica.elpais.com/politica/2018/04/09/actualidad/1523275253_036368.html) . Consulta realitzada el 28/05/2018.

## Situació política de Catalunya

Un possible canvi en l'entorn econòmic a tenir en compte és la possible independència de Catalunya. Si això passarà es crearia una hisenda pròpia de manera que les taxes impositives podrien canviar, ja sigui per incrementar-les o per reduir-les. Per això aquest canvi podria ser una amenaça o una oportunitat. A més, el clima d'incertesa que es respira podria derivar en un possible boicot a productes catalans per part de la resta d'Espanya.

### 6.1.1.3 Factors socials

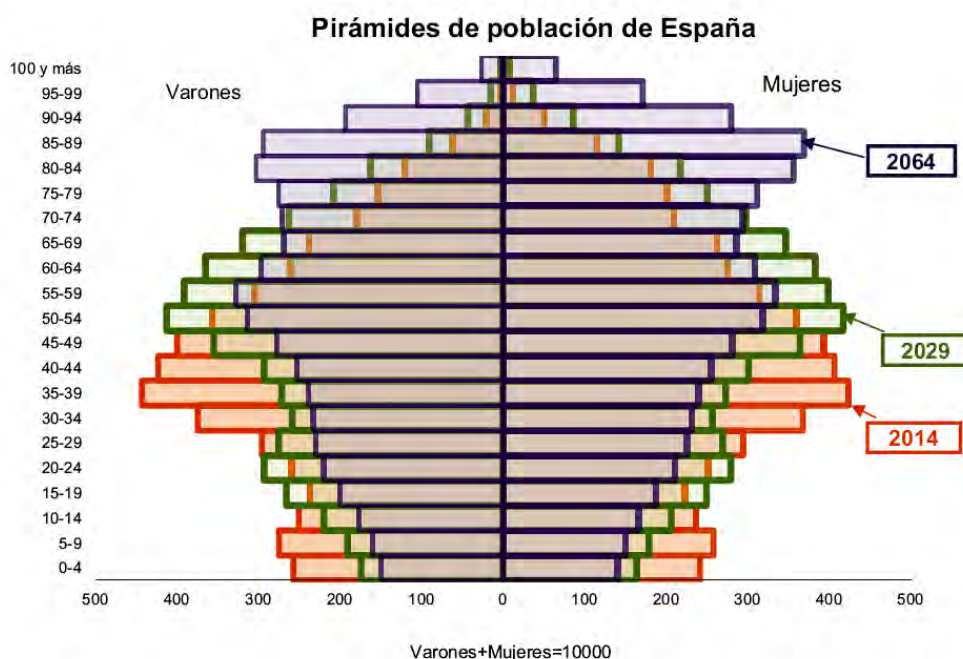
Segons les dades oficials publicades per l'INE, a 1 de gener de 2017 hi havia una població total a Espanya de 46.528.023 persones, de les quals 8.822.619 son persones majors de 65 anys, es a dir, un 19% del total.

La millora de les condicions de vida, els avanços en els camps de la biomedicina i el descobriment de nous tractaments, l'augment del poder adquisitiu i riquesa de les nacions han permès que des de principis del segle XX, el nombre d'habitants augmenti de manera significativa. En concret, des de l'inici del segle passat fins avui, la població d'Espanya s'ha multiplicat per 2,5. No obstant, el grup d'edat de 65 anys en amunt és el que ha experimentat el creixement més destacat a causa de l'augment de l'esperança de vida multiplicant per 4.

La següent gràfica es la piràmide de població espanyola i els seus canvis projectats fins l'any 2065. Es pot apreciar que durant els darrers anys la tendència és que la piràmide vagi perdent la forma òptima i original i es desplaci cap amunt. Si l'any 2014 la franja de població més important va ser la de 35 a 39 anys, el 2029 ja ho serà la de 50 a 54 anys i al 2064 la de 85 a 89 anys.

La conclusió és clara: una major pes de les persones grans que al igual que a la majoria d'economies desenvolupades es produirà en els propers anys. Les implicacions són diverses: augment de les persones en edat de jubilació, augment de les persones grans amb algun grau de dependència, creixement natural negatiu a partir dels propers anys i possibilitat que els recursos públics no siguin suficients per cobrir tot aquesta situació.

## II-Il·lustració 8: Píramide de població d'Espanya, 2014-2064 per edats



Font: Proyección de la Población de España 2014-2064. INE. 28 d'octubre de 2014.

<http://www.ine.es/prensa/np870.pdf>. Consulta realitzada el 28/05/2018.

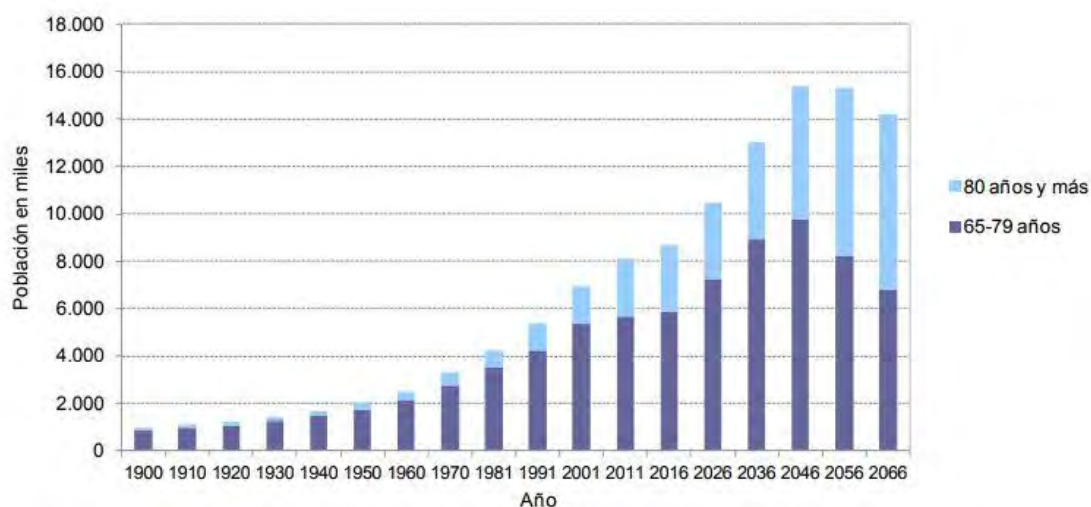
En el següent gràfic es pot apreciar que la població de més de 65 anys augmentarà fins l'any 2046 en un pic de 15 milions de persones. Tanmateix, en un futur proper es produirà un increment de la població més gran, és a dir, que superi els 80 anys. Segons estimacions del CSIC i de l'INE, l'any 2046 el 36% de la població espanyola superarà els 65 anys i el 15% els 80 anys.

Una de les conseqüències és l'augment de la pressió sobre els sistemes públics de pensions així com de les despeses sanitàries i farmacèutiques. La despesa pública en pensions s'ha doblat en el període 2003-2014. Si l'any 2003 la despesa va ser de 4.491 milions d'Euros, l'any 2014 ja superava els 7.982 milions d'Euros<sup>34</sup>. Pel que fa a la despesa farmacèutica que també inclou tot el material sanitari i quirúrgic del Sistema Nacional de Salut va passar de 8.941 milions d'Euros al 2003 a 9.535 milions d'Euros al 2015. No obstant, el punt màxim d'aquesta despesa va ser al 2009 amb poc més de 12.500 milions d'Euros<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> El Gasto en pensiones crece a su ritmo más bajo en tres décadas con un 3,2%. El País. Edició Digital. 27 de maig de 2014. [https://elpais.com/economia/2014/05/27/actualidad/1401176226\\_984035.html](https://elpais.com/economia/2014/05/27/actualidad/1401176226_984035.html). Consulta realitzada el 28/05/2018.

<sup>35</sup> ¿Por qué regresa el debate sobre el copago farmacéutico? Cinco Días. Edició Digital. 11 de gener de 2017. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/10/economia/1484050383\\_688380.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/10/economia/1484050383_688380.html). Consulta realitzada el 28/05/2018.

## II·lustració 9: Evolució de la població de 65 i més anys, 1900-2066



Font: ABELLÁN GARCÍA, Antonio; AYALA GARCÍA, Alba; PUJOL RODRÍGUEZ, Rogelio (2017). "Un perfil de las personas mayores en España, 2017. Indicadores estadísticos básicos". Madrid, Informes Envejecimiento en red nº 15, 48 p. [Fecha de publicación: 31/01/2017; última versión: 27/03/2017]. <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-indicadoresbasicos13.pdf>. Consulta realizada el 08-01-2018.

Sense cap mena de dubte, una de les causes principals d'aquest augment de la població gran és la creixent esperança de vida, que s'observa amb una incidència creixent al sexe femení. Si l'esperança de vida a principis del segle XX no arribava als 35 anys, aquesta es va multiplicar per dos en tan sols mig segle arribant a més de 60 anys a mitjans de segle XX.

**Taula 4: Esperança de vida al néixer per sexe, 1900-2065**

Any	Total	Homes	Dones	Diferencia
1900	34,8	33,9	35,7	1,8
1930	50	48,4	51,6	3,2
1950	62,05	59,8	64,3	4,5
1970	72,35	69,6	75,1	5,5
1990	76,95	73,4	80,5	7,1
2010	81,55	78,3	84,8	6,5
2031*	85,5	83,2	87,7	4,5
2051*	88,4	86,6	90,1	3,6
2065*	90,1	88,6	91,6	3,0

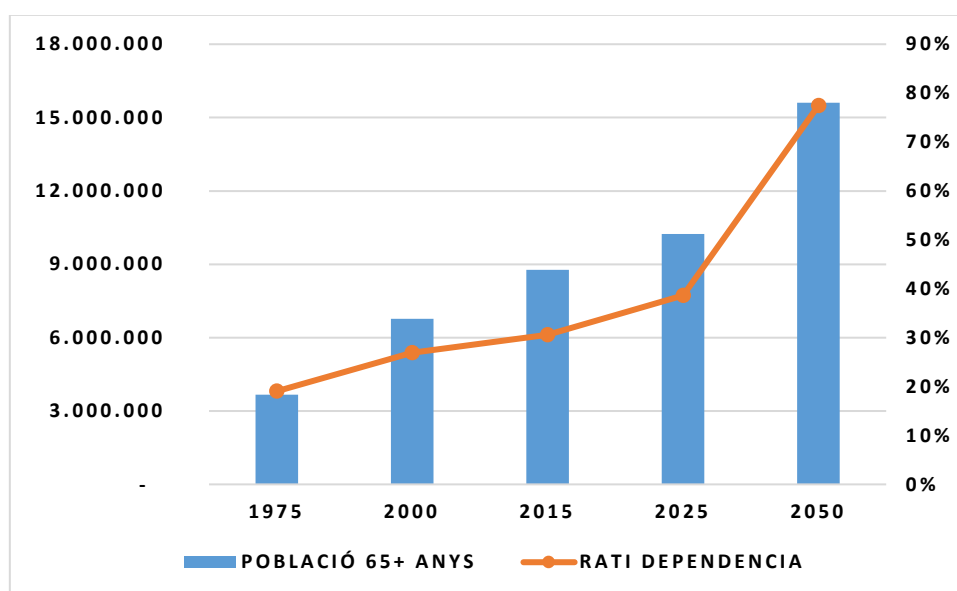
Font: Proyecciones de población INE 2016-2066 <http://www.ine.es/prensa/np994.pdf>. Consulta realizada el 08-01-2018.

Actualment l'esperança de vida al néixer és de prop de 82 anys i Espanya ja és el segon país amb major esperança de vida de la OCDE tan sols per darrere de Japó<sup>36</sup> i s'espera que arribi a un màxim de 90 anys cap a l'any 2065.

El conseqüent envelliment de la població comporta implicacions que transcendeixen de l'àmbit estrictament demogràfic; per exemple, l'augment de les persones grans dependents. Edat i dependència estan estretament relacionades, ja que el volum de persones amb limitacions en la seva capacitat funcional augmenta en els grups d'edat superiors, sobretot a partir dels 80 anys.

No és un fenomen nou, però el procés d'envelliment que s'està experimentant durant els últims anys ha donat una nova dimensió i s'ha situat en el punt de mira de les polítiques socials.

### II-Il·lustració 10: Població major de 65 anys i taxa de dependència de població envellida a Espanya 1975-2050



Font: (1) Població 65+ anys. 1975-2015. World Bank staff estimates using the World Banks total population and age/sex distributions of the United Nations Population Divisions World Population Prospects: 2017 Revision;

(2) Població 65+ anys. 2015-2050. INE. Proyecciones de población 2016-2066. Resultados Nacionales;

(3) Rati de dependència. OECD (2017), "Old-age dependency ratio", in Pensions at a Glance 2017: OECD and G20 Indicators, OECD, Publishing, París.

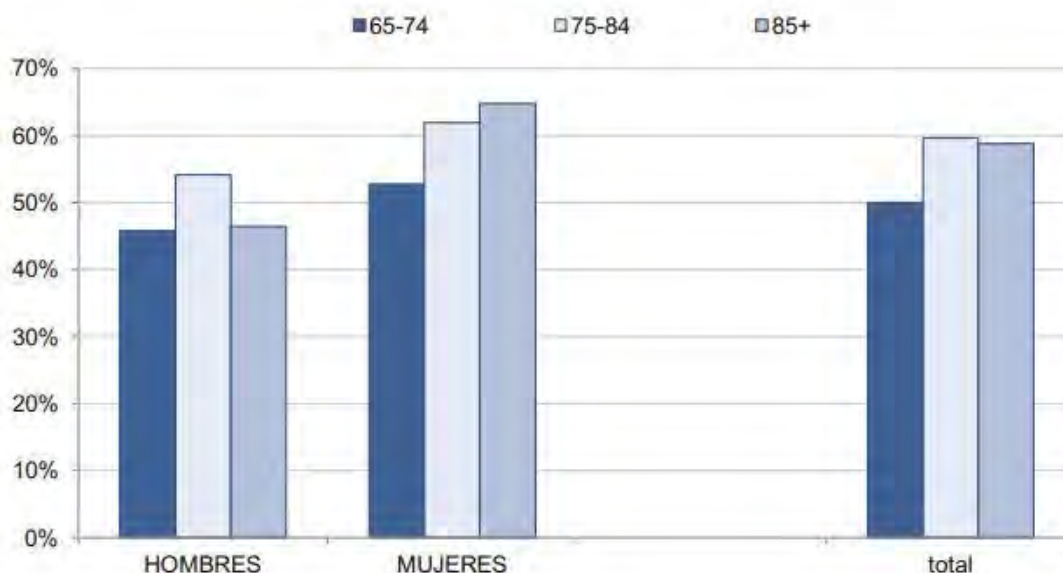
La situació de dependència és una realitat als països occidentals, especialment a Europa, en gran part al creixement de la població major de 65 anys així com també de l'augment de l'esperança de vida gràcies a millores en la salut i els nous tractaments que permeten tractar millor, cronificar i curar malalties que abans eren causa de mortalitat.

<sup>36</sup> España, el segundo país con mayor esperanza de vida de la OCDE. El País. Edición digital. 10 de noviembre de 2017.

[https://politica.elpais.com/politica/2017/11/10/actualidad/1510305283\\_685796.html](https://politica.elpais.com/politica/2017/11/10/actualidad/1510305283_685796.html). Consulta realitzada el 28/05/2018.

Aquesta situació de dependència en molts casos se li afegeix el problema de la discapacitat. La Enquesta d'Integració Social i Salut més de la meitat de la població espanyola de 65+ anys amb discapacitat declarava no comptar amb l'ajuda necessària per desenvolupar les seves activitats quotidianes amb normalitat<sup>37</sup>.

### II·lustració 11: Població de 65+ anys que declara no comptar amb l'ajuda necessària, grup d'edat (%)



Font: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2015). Las Personas Mayores en España. Informe 2014. Primera Edición.

[http://www.imsero.es/InterPresent1/groups/imsero/documents/binario/22029\\_info2014pm.pdf](http://www.imsero.es/InterPresent1/groups/imsero/documents/binario/22029_info2014pm.pdf)

Aquest percentatge s'incrementa i es correlaciona amb l'edat. I és que a major edat, més limitacions que pateix la gent gran. Si era del 50% en el grup d'edat de 65 a 74 anys, s'incrementa fins al 59% en el grup de majors de 85 anys.

Un factor agreujant al de l'envelliment és el de la solitud. Segons la Enquesta Continua de Hogares que efectua l'INE de forma anual, hi ha 4,6 milions de persones que viuen soles a España, dels quals 1,9 milions són persones de més de 65 anys, es a dir, un 42%, representant l'únic grup d'edat que creix respecte l'any anterior un 4%<sup>38</sup>.

A Catalunya, la situació és força similar: segons dades de l'IDESCAT, prop de 300.000 persones majors de 65 anys viuen soles a Catalunya, de les quals 223.000 són dones i 73.400 homes.

<sup>37</sup> Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2015). Las Personas Mayores en España. Informe 2014. Primera Edición.

[http://www.imsero.es/InterPresent1/groups/imsero/documents/binario/22029\\_info2014pm.pdf](http://www.imsero.es/InterPresent1/groups/imsero/documents/binario/22029_info2014pm.pdf)

<sup>38</sup> INE. Encuesta continua de Hogares. 2016. Consultat el 08-01-2018.

[http://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176952&menu=ultiDat os&idp=1254735572981](http://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176952&menu=ultiDat os&idp=1254735572981). Consultat el 08-01-2018.

La solitud, el que les entitats socials denominen "solitud no desitjada", una situació ni esperada ni buscada ni tampoc acceptada. És el que els passa a 175.000 persones grans que no tenen una altra alternativa. Els canvis en l'estructura familiar i l'augment de l'esperança de vida han provocat que la soledat no desitjada vagi a l'alça. Tant crítica és la situació que dues de les principals ONG de Catalunya veuen necessària l'acció de més voluntaris. Per exemple, Amics de la Gent Gran, ONG que es dedica principalment a l'acompanyament de persones grans i en situació de solitud, compta amb 1.400 persones voluntàries i conclou que abans hi havia entre 15 i 20 persones grans esperant un voluntari però la demanda s'ha disparat. En aquesta línia, Creu Roja té 1.200 voluntaris per atendre aquest tipus de casos i adverteix que sempre en falten més<sup>39</sup>.

A més, en el període 2016-2036, el nombre de persones de 80+ anys que viuran soles s'incrementarà un 54,9%, quan hi haurà 205.909 llars unipersonals formades per persones de 80+ anys, de les quals, el 78,4% estaran constituïdes per dones<sup>40</sup>.

#### 6.1.1.4 Factors legals

La Constitució de 1978 va crear un marc jurídic favorable per legislar les accions solidàries que es realitzaven des de fa dècades<sup>41</sup>.

Transcorreguts diversos anys des de la implantació de l'Estat de Benestar a Espanya, la idea de l'autosuficiència del sistema públic en les polítiques socials s'enfonsa. I és llavors quan es multipliquen les activitats voluntàries. Algunes de les competències del voluntariat queden reflectides en les lleis que regulen els serveis socials, però hauríem d'esperar fins als anys 90 per dotar el voluntariat d'un marc legislatiu propi<sup>42</sup>.

La promulgació el 15 de gener de 1996 de la Llei 6/96 del Voluntariat va significar el reconeixement legal de l'activitat voluntària. Posteriorment, les comunitats autònomes van anar aprovant les seves pròpies lleis que regulaven el voluntariat. Avui en dia, totes les comunitats autònomes tenen una llei de voluntariat. Entre elles es troben:

- Llei 9/1992, de 7 d'octubre, del Voluntariat Social de la Comunitat Autònoma d'Aragó.
- Llei 3/1994, de 19 de maig, del Voluntariat Social a la Comunitat de Madrid.
- Llei 4/1995, de 16 de març, del Voluntariat a Castella La Manxa.
- Llei 1/1998, de 5 de febrer, reguladora del Voluntariat Social a Extremadura.
- Llei Foral 2/1998, de 27 de març, del Voluntariat a la Comunitat de Navarra.

---

<sup>39</sup> 300.000 persones de més de 65 anys viuen soles a Catalunya. El Periodico. Edició digital. 13 de març de 2017. <https://www.elperiodico.cat/ca/societat/20170312/avis-viuen-sols-catalunya-5889826>.

Consulta realitzada el 28/05/2018.

<sup>40</sup> IDESCAT (2017). Projeccions de les llars, 2016-2036. Ampliació de resultats.

<https://www.idescat.cat/novetats/?id=2687>. Consulta realitzada el 28/05/2018.

<sup>41</sup> Mora, S. (1996); Alemany i García, 1999; Medina, E. (2006)

<sup>42</sup> Sánchez García, M. Contexto legislativo del Voluntariado en España: leyes y planes. Revista Española del Tercer Sector, 2011, núm. 18, p. 227-233. Disponible a:

<http://www.fundacionluisvives.org/rets/18/articulos/76974/index.html>. Consulta realitzada el 28/05/2018.

- Llei 7/1998, de 6 de maig, del Voluntariat a la Rioja.
- Llei 4/1998, de 15 de maig, del Voluntariat a Canàries.
- Llei 3/1998, de 18 de maig, del Voluntariat a les Illes Balears.
- Llei 17/1998, de 25 de juny, del Voluntariat al País Basc.
- Llei 3/2000, de 22 de desembre, del Voluntariat de Galícia.
- Llei 4/2001, de 19 de juny, del Voluntariat a la Comunitat Valenciana.
- Llei 7/2001, de 12 de juliol, del Voluntariat a la Comunitat Autònoma d'Andalusia.
- Llei del Principat d'Astúries 10/2001, de 12 de novembre, del Voluntariat.
- Llei 5/2004, de 22 d'octubre, del Voluntariat a la Regió de Múrcia.
- Llei 8/2006, de 10 d'octubre, del Voluntariat a Castella i Lleó.
- Llei 25/2015, de 30 de juliol, del Voluntariat i foment de l'associacionisme a Catalunya.

La Llei 6/96 va suposar no només el reconeixement a la tasca social que realitzen els voluntaris, sinó també l'establiment dels seus drets i obligacions, ajudant igualment a garantir que els serveis prestats per les persones voluntàries fossin de qualitat.

Aquesta Llei tenia per objecte «promoure i facilitar la participació solidària dels ciutadans en actuacions de voluntariat en el si d'organitzacions sense ànim de lucre públiques o privades.» (Llei 6/96 del Voluntariat; títol I, Art. 1)

Després de la aprovació de la Llei estatal del voluntariat es va produir un ràpid i impressionant creixement del fenomen, estenent-se a altres camps com l'esportiu, el cultural i l'ecològic. És llavors quan comença a parlar-se del voluntariat com una moda<sup>43</sup>.

A aquestes lleis cal afegir la nova Llei 5/2015, de 27 d'abril, de foment al finançament empresarial<sup>44</sup>, en que regula per primera vegada l'activitat del micromecenatge. Principalment aquesta Llei defineix els diferents tipus de finançament col·lectiu (donacions, recompenses, inversió en accions i inversió en forma de préstecs) i estableix uns límits i obligacions per a aquest tipus de plataformes.

No obstant, la Llei puntualitza que no es veuran afectades per aquestes restriccions ni obligacions les plataformes que destinin la captació a donacions, venda de bens i serveis així com préstecs sense interès. Per tant, és un punt a favor que obre la possibilitat al finançament col·lectiu en plataformes participatives com una font alternativa de finançament per al projecte.

## **Legislació mercantil i fiscal<sup>45</sup>**

A continuació comentaré el sistema impositiu actual que afectarà al projecte.

S'explica més endavant, s'ha optat per constituir una societat de responsabilitat limitada (SRL o SL), per lo que la renda obtinguda per la empresa serà gravada per l'impost de societats (IS).

<sup>43</sup> Mora, S (1996); Rodríguez, G. i Montserrat, J. (1996); Vecina (2001)

<sup>44</sup> Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-4607>. Consulta realitzada el 28/05/2018.

<sup>45</sup> Agencia Tributaria Española. <http://www.agenciatributaria.es>. Consulta realitzada el 28/05/2018.



Amb la llei de 27/2014, el tipus de gravamen als dos primers anys de la seva creació és del 15% per ser de nova creació. Posteriorment el tipus augmentarà fins a un 25%, ja que es de reduïda dimensió. En el cas de base imposable negativa, l'impost no aplica i s'acumula en forma de bases imposables negatives a compensar en futurs exercicis.

Un altre impost que afectarà l'activitat de la empresa és l'impost sobre el valor afegit (IVA) mitjançant el qual l'Estat grava el consum. Cal comentar que aquest impost recau sobre el consumidor final i l'empresa es merament un subjecte passiu que s'encarrega de recaptar-lo per fer la liquidació davant l'Agència Tributaria Espanyola. El tipus impositiu que afectarà l'activitat dura a terme per la empresa és del 21% ja que es tracta d'un servei prestat per una empresa que no es pot encabir en cap altre categoria de IVA reduït o superreduït.

L'impost d'activitats econòmiques (IAE), és un impost que s'aplica a societats i autònoms pel fet de realitzar una activitat econòmica lucrativa. No obstant, aquest impost s'aplica només a partir del tercer any d'activitat i només si la xifra de negocis és superior al milió d'euros.

Una altre llei que hauré de tenir molt present, atès a les dades personals dels clients amb els que tractaré, serà la Llei Orgànica de Protecció de Dades (LOPD). Posaré tot el meu esforç a la hora de contractació del proveïdor de la base de dades compleixi la normativa per protegir el dret fonamental a la protecció de dades de caràcter personal.

### **Legislació laboral**

Primer de tot, cal saber a quin conveni col·lectiu s'adhereix la empresa per emmarcar la seva activitat. Al projecte aplica el Conveni Col·lectiu Estatal d'acció i intervenció social 2015-2017 resolt el 22 de juny de 2015 i amb aplicació vigent en el moment de la cerca<sup>46</sup>. En aquest conveni s'enumeren el conjunt de drets i deures dels treballadors com la jornada laboral, vacances, permisos, retribució, entre d'altres.

D'altra banda, la legislació que regula el regim especial de treballadors autònoms (RETA) és la llei 20/2007, de 11 de juliol, de l'Estatut del Treballador Autònom<sup>47</sup>. En la llei es defineixen i descriuen tots els drets i deures del treballador autònom econòmicament dependent. Segons la llei, un autònom és aquella persona física que realitza una activitat econòmica o professional a títol lucratiu i de forma habitual, personal, directa i predominant per a un client del que percep, com a mínim el 75% dels seus ingressos per rendiments de treball i activitats econòmiques o professionals. Per tal de donar-se d'alta cal emplenar el model 036 (alta activitat) i sol·licitar un NIF. Els treballadors estan dintre del Regim Especial de Treballadors Autònoms (RETA).

---

<sup>46</sup> BOE. Resolución de 22 de junio de 2015, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal de acción e intervención social 2015-2017. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-7435](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-7435). Consulta realitzada el 08-01-2018.

<sup>47</sup> Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajador Autónomo. [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Normativa/097507](http://www.seg-social.es/Internet_1/Normativa/097507). Consulta realitzada el 15/06/2018.

## Altres distincions

L'última tendència és unir-se al club de les companyies responsables com és la de les B Corporation, B Corp o Empreses B. Es tracta d'un moviment nascut el 2006 a EEUU, que certifica aquelles empreses que tenen per objecte la millora de la societat<sup>48</sup>.

### 6.1.1.5 Factors tecnològics

L'entorn tecnològic és sens dubte un dels entorns més canviants a causa dels constants avenços i desenvolupaments de la tecnologia. Un exemple és el voluntariat. Fa anys per tal de buscar un voluntariat ho podies fer a través d'associacions o ONGs que es dediquessin a temes de voluntariat, mitjançant una trucada telefònica o visita presencial per no parlar dels típics voluntaris que captaven més voluntaris a la sortida del metro o en carrers concorreguts. Ara tot això comença a ser història i cada cop més Internet i les xarxes socials permeten obtenir informació en temps real de la oferta de voluntariat disponible. I per a les empreses, Internet ha representat un canal molt important de presència on arribar a molta gent a un cost raonablement baix. Això ens demostra que la tecnologia avança a un ritme de vertigen i que per això hem d'innovar constantment, avançar-nos a les necessitats del client.

**Taula 5: Despesa R+D Govern Espanya, 2006 - 2016**

Anys	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Despesa R+D	1,2	1,27	1,35	1,39	1,4	1,36	1,3	1,3	1,24	1,22	1,19
Variació	7%	6%	6%	3%	1%	-3%	-4%	0%	-2%	-2%	-2%

Font: INE. Estadísticas sobre actividades de I+D

<http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=4212&capsel=4213>. Consulta realitzada el 08-01-2018.

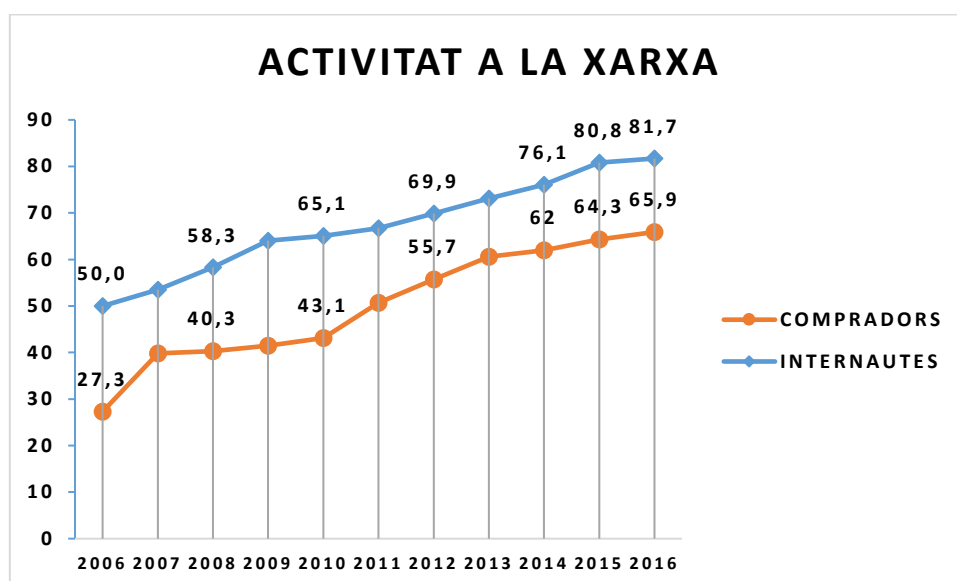
L'anterior taula mostra l'evolució de la despesa en recerca i desenvolupament per part del govern d'Espanya. Es pot observar que ha crescut lleugerament en el període 2002-2010 i ha decrescut els tres últims anys a causa de les retallades en les diverses partides pressupostàries situant-se en l'1,19% del PIB el 2016.

Un altre factor a tenir en compte és el d'internet i les xarxes socials que ens permeten estar en contacte permanent amb els clients i amb el públic objectiu les 24 hores del dia. A més ens permeten també vendre a tot el món a través de la pàgina web, sense necessitat d'establir de forma física en tots els països.

El següent gràfic mostra la creixent utilització d'internet per al comerç. El 2016, més de la meitat dels internautes va comprar alguna vegada per internet.

<sup>48</sup> B Corporation. <http://bcorporation.eu/spain>. Consulta realitzada el 08/01/2018.

## II·lustració 12: Activitat a la xarxa, 2006 - 2016



Font: ONTSI. Estudio sobre el comercio electrónico B2C 2016.

<http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe%20B2C%202016.%20Edici%C3%B3n%202017.pdf>.

Consulta realitzada el 08-01-2018.

Es pot apreciar en el següent gràfic que l'ús d'Internet en l'actualitat és molt ampli i el desenvolupament d'Internet ha arribat a un màxim històric. Amb perspectiva, Internet es popularitza a Espanya a la dècada dels 90 del segle passat. Va permetre dues grans revolucions: una com a eina d'oci i una altre com a eina de treball. El grup d'edat que menys us en fa d'Internet és el segment de 65 a 74 anys. Aquest segment probablement va descobrir Internet en la seva etapa laboral i l'ús es restringia a fer ús del correu electrònic o del processador de textos. No obstant, aquesta bretxa tecnològica s'ha reduït en els darrers anys<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Los mayores de 65 años invaden Internet. Bez. 25 de febrer de 2017.

<https://www.bez.es/790730852/Los-mayores-de-65-anos-invaden-Internet.html>. Consulta realitzada el 28/05/2018.

## Il·lustració 13: Població que utilitza Internet en els darrers tres mesos, per grups d'edat. 2017



Font: INE. Población que ha usado internet en los últimos tres meses por grupos de edad. 2017.  
[http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout)

L'ús de les xarxes socials a Espanya va assolir el 2017 un nou record: prop de 27 milions d'usuaris<sup>50</sup>. Les xarxes socials més utilitzades a Espanya al 2017, en temps setmanal d'ús<sup>51</sup>, van ser: WhatsApp (5h 14 minuts), Facebook (4h 23 minuts), YouTube (3h 14 minuts), Instagram (2h 40 minuts), Twitter (2h 32 minuts) i LinkedIn (1h 23 minuts).

Cal destacar el perfil de persones de més de 65 anys. Contràriament al que es pot pensar, l'ús de les xarxes socials per part d'aquest col·lectiu segons dades publicades per iProfesional<sup>52</sup>, actualment al món al voltant de 40 milions d'usuaris de xarxes socials tenen més de 65 anys, sent Facebook i Twitter les més utilitzades ja que les permet estar connectades i informades de l'actualitat de forma ràpida i fàcil. A Espanya, 7 de cada 10 jubilats utilitza WhatsApp, el 46% utilitza Facebook i un 65% en fas un ús diari i el 20% parla a través de Skype<sup>53</sup>.

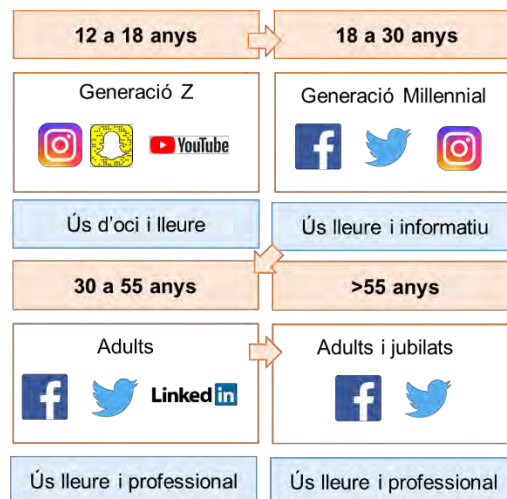
<sup>50</sup> Digital in 2017. Global Overview. We are Social & Hootsuite. <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>. Consulta realitzada el 15/06/2018.

<sup>51</sup> Estudio Anual de Redes Sociales 2016. IAB.

<sup>52</sup> Un target no siempre bien aprovechado: la tercera edad dice "presente" en las redes sociales. iProfesional. <http://www.iprofesional.com/notas/161162-Un-target-no-siempre-bien-aprovechado-la-tercera-edad-tambin-dice-presente-en-las-redes-sociales>. Consulta realitzada el 15/06/2018.

<sup>53</sup> Barómetro Vida Caixa: Retrato de un jubilado español (2017). Obra social "La Caixa". <https://www.vidacaixa.es/uploads/files/conclusiones-barometro-vidacaixa-retrato-del-jubilado.pdf>. Consulta realitzada el 15/06/2018.

## II·lustració 14: Ús de les xarxes socials segons l'edat a Espanya, 2017



Font: Estudio Anual Redes Sociales 2017. IAB. [https://iabspain.es/wp-content/uploads/iab\\_estudiodredessociales\\_2017\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudiodredessociales_2017_vreducida.pdf). Consulta realitzada el 15/06/2018.

Les noves tecnologies han contribuït positivament en el Tercer Sector en dues àrees principals: la captació de fons i com a eina de comunicació i màrqueting<sup>54</sup>.

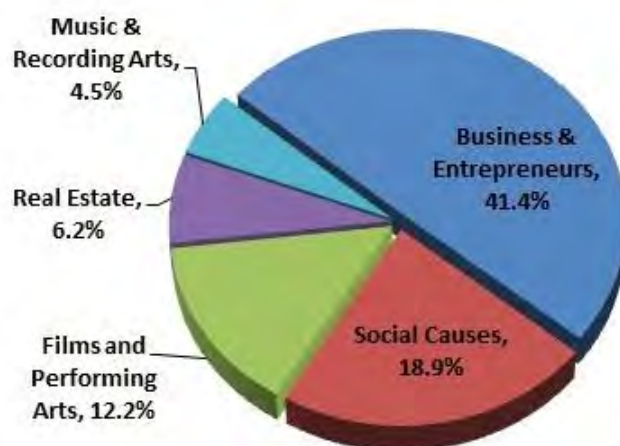
Pel que fa a la primera àrea beneficiada, les noves tecnologies permeten connectar a milers de persones d'arreu del món i això possibilita l'establiment de relacions i col·laboracions que abans de l'aparició d'Internet no eren possibles. Tradicionalment, la captació de fons per part d'organitzacions no lucratives (ONL) ha estat en base a col·laboracions i patrocinis amb empreses, fundacions i altres organitzacions o bé, i a més petita escala, a través de les donacions efectuades per individus. Aquesta tasca de captació resultava costosa i en molts casos provocava un conflicte d'interès entre les parts. L'aparició d'Internet ha permès la creació de plataformes de participació i finançament col·lectiu arreu del món que permeten a moltes persones participar en una causa sense necessitat d'estar físicament al lloc on es desenvolupa i de forma ràpida. Les organitzacions recapten més recursos, i a un cost menor, el que redueix la maximització de l'eficiència i l'optimització de recursos.

El sector del finançament col·lectiu va moure un total de 16,2 bilions de USD al 2017 i podria arribar a un màxim de 34 bilions de USD al 2018. El finançament col·lectiu ha emergit com una bona oportunitat per causes socials, tal com mostra el següent gràfic, representant un 18,9% del total recaptat, es a dir, una mica més de 3 bilions de USD<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Sajardo, A., Gil, M. y Pérez, S. (2017). El sector no lucrativo en el marco de la nueva era tecnológica: el desafío del Crowdfunding social en España. Análisis del caso de la asociación Alba Pérez, lucha contra el cáncer infantil. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, N.º. 124, pp. 128-151.

<sup>55</sup> Hoghe, J. (2017). 10 Crowdfunding Statistics to raise Money. Crowd101. <https://www.crowd101.com/crowdfunding-success-statistics-raise-money-online/>. Consulta realitzada el 28/05/2018.

## Il·lustració 15: Distribució de la captació en finançament col·lectiu al 2017, per destí dels fons



Font: INE. Joseph Hoghe (2017). 10 Crowdfunding Statistics to raise Money. Crowd101.  
<https://www.crowd101.com/crowdfunding-success-statistics-raise-money-online/>

Pel que fa al segon benefici que han portat les noves tecnologies al Tercer Sector són les eines per a publicitat i màrqueting. En els darrers anys, el màrqueting s'ha consolidat com una eina clau per mostrar i comunicar de forma transparent i sense errors la missió, visió i valors de les organitzacions no lucratives. Aquest major poder de transmissió ha estat essencial a la hora de enfortir les relacions amb els diferents actors implicats com els socis, proveïdors, clients i societat en general.

Les xarxes socials han permès ampliar l'altaveu a la hora de fer denúncies socials. Les organitzacions no lucratives que han de comunicar injustícies socials i manca de desenvolupament per fomentar canvis en les persones tenen de les noves tecnologies, Internet i les xarxes socials d'una eina poderosa per comunicar de forma més ràpida, econòmica, directe i eficaç<sup>56</sup>.

Segons un estudi de PWC<sup>57</sup>, un 83% de les ONG utilitza tecnologia i noves eines per màrqueting i comunicació amb col·laboradors i el 55% per a la captació de fons. L'objectiu de la transformació digital és per a un 81% de les ONG arribar a un major públic o ampliar la seva base social. L'informe també destaca que l'increment de la competència en el sector de les ONG comporta nous reptes, com són la captació i fidelització dels donants. Crear una comunitat i establir una bona estratègia de continguts és clau per poder generar interès, atraure i convertir usuaris i donants.

<sup>56</sup> González Álvarez, M. I. (2013). Las Nuevas Tecnologías y las Redes Sociales en la Comunicación para la Solidaridad: análisis de una campaña de sensibilización y denuncia en Twitter. *Historia y Comunicación Social* Vol. 18. Nº Esp. Nov. (2013) 689-701.

<https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/44274/41836>

<sup>57</sup> Caralt, E., Carreras, I., i Sureda, M. (2017). La transformacion digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos" publicado en el marco del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.

### 6.1.1.6 Factors ecològics

L'empremta ecològica va ser definida per primer cop al 1996 per Rees, W. i Wackernagel, M.<sup>58</sup> com un indicador ambiental de de l'impacte que exerceix la humanitat, país, regió o ciutat sobre el seu entorn. És l'àrea total de la terra productiva i l'aigua necessària contínuament produir tots els recursos consumits i assimilar tots els residus generats. Es pot mesurar en hectàrees o hectàrees per càpita.

**II-lustració 16: Escenaris de l'empremta ecològica a Espanya, 1990-2050**



Font: La huella ecològica. Ayuntamiento de Algete. <http://www.lineaverdealgete.com/lv/guias-buenas-practicas-ambientales/habitos-vida-sostenible/la-huella-ecologica.asp>

El gràfic anterior mostra els diferents escenaris amb la tendència actual, l'escenari esperable i el desitjable. Val a dir que l'any 2005, es necessitaven al voltant de tres Espanyes per mantenir el nivell de vida i poblacions d'aquell any<sup>59</sup>.

Per tant, la necessitat a nivell ecològic hi és, i és una bona oportunitat per al creixement i consolidació del voluntariat ambiental.

D'altra banda, el projecte es centrarà en el voluntariat Quilòmetre 0. Per tant, directament està contribuint, a diferència d'altres portals d'Internet en que es fomenta el voluntariat a l'estranger, a una reducció de les emissions de CO2 que utilitzen els mitjans de transports necessaris per desplaçar-te a altres països. Sempre es fomentarà l'ús de mitjans de transports ecològics i que no afectin negativament l'entorn com poden ser la bicicleta, el metro o el caminar per tal de desplaçar-se al lloc on realitzar el voluntariat.

<sup>58</sup> Rees, W. i Wackernagel, M. (1996). Urban ecological footprints: why cities cannot be sustainable – and why they are a key to sustainability. Elsevier.

<sup>59</sup> Análisis de la huella ecológica de España 2008. Ministerio de Medio Ambiente y medio rural y marino.

## 6.2 ANÀLISI DE L'ENTORN ESPECIFIC

### 6.2.1 ANÀLISI DE LES CINC FORCES DE PORTER

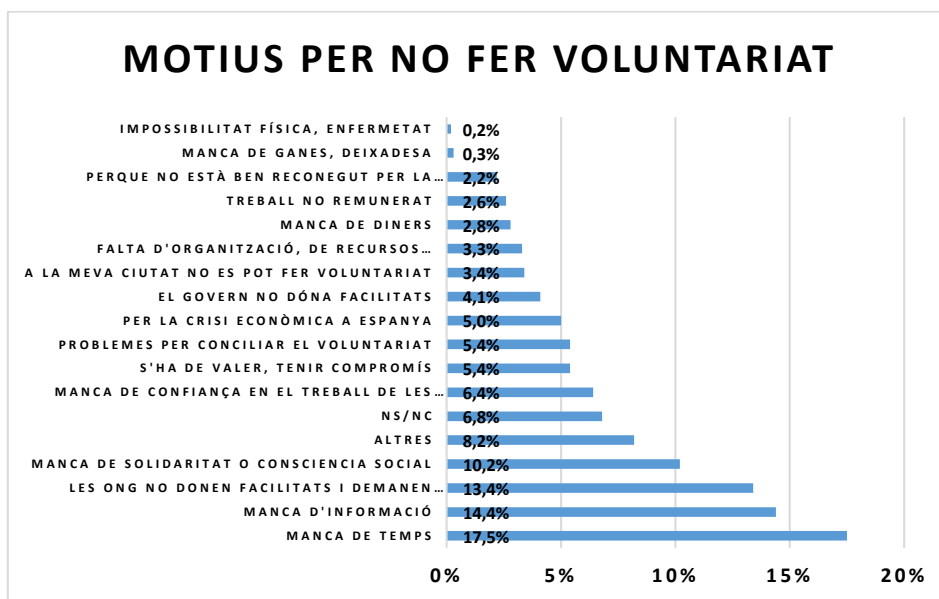
#### 6.2.1.1 Usuaris i clients

La demanda de voluntariat és creixent i durant els últims anys ha gaudit d'un increment constant. Les estadístiques<sup>60</sup> ens mostren que al voltant del 32% de la població voldria practicar algun tipus de voluntariat que se sumarien al 9,3% actual que en practica. Per tant, estem al voltant de que **4 de cada 10 persones**<sup>61</sup> seria un potencial client de la empresa.

No obstant, el **60% restant** és un percentatge destacable per analitzar el poder que tenen els clients en la viabilitat del negoci. També em fa sospitar que el percentatge encara podria ser més alt degut al biaix que es produeix a la hora de respondre a enquestes.

S'ha de ser conscient que el servei ofert per la empresa no és de primera necessitat i per tant, es pot prescindir d'ell. A més a més, si mirem les raons per les quals els enquestats no estan interessats en fer voluntariat destaquen la manca de temps, la manca d'informació i la dificultat per accedir a les ONGs que ofereixen oportunitats així com ofertes de voluntariat.

Il·lustració 17: Motius influents en la decisió de fer voluntariat



Font: PVE. La Acció Voluntaria en 2016.

<http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/solidaridad-y-juventud-en-espana-la-accion-voluntaria-en-2016.pdf>. Consulta realitzada el 08-01-2018.

<sup>60</sup> Plataforma del Voluntariado de España. La acción voluntaria en 2016.

<sup>61</sup> La dada s'obté de la suma de 32,9% i 9,3% = 42,2%, es a dir, 4 de cada 10.



També cal destacar que el projecte s'emmarca dins d'un sector a l'alça i es tracta d'un producte diferenciat, es a dir, no és un producte que puguis obtenir en qualsevol altre portal i això fa que el client dubti més si canviar i per tant els "costos" d'un hipotètic canvi de plataforma seria mig-alt.

Un cop s'ha identificat quin serà l'usuari de la plataforma, cal descobrir qui serà el client que pagarà i farà sostenible el negoci. Autem generarà ingressos oferint a organitzacions sense ànim de lucre un model de pagament per oferta pujada de 25€. El valor que s'ofereix recau en dos principals pilars: incrementar la productivitat i reduir els costos de captació de voluntaris. Ja que les organitzacions no lucratives (ONL) i altres entitats socials es focalitzen en maximitzar l'efectivitat, el benefici principal de la plataforma és reduir els costos de captació i gestió de voluntaris i augmentar, per tant, l'eficiència. Això permet a aquestes organitzacions focalitzar el seu personal en altres activitats estratègiques incrementant, així, la productivitat total de la organització.

Per a una primera prova pilot comercial, l'empresa centrarà els seus esforços en organitzacions sense ànim de lucre mitjanes com Amics de la Gent Gran o el Banc d'Aliments amb un focus secundari en les tres grans organitzacions del Tercer Sector com són Creu Roja, Càritas i ONCE (entitats singulars).

El següent serà canalitzar la demanda gràcies a algunes de les grans organitzacions que gestionen el voluntariat a Catalunya i Espanya. Aquestes organitzacions ajudaran en termes de promoció i poden ser un canal per a la expansió de la solució als objectius secundaris.

Finalment, per arribar al mercat en el seu conjunt, s'han identificat un canal que és clau en el procés d'adopció de la plataforma digital per a la gestió de voluntariat: els responsables de captació i gestió de voluntaris d'aquestes organitzacions. Per arribar a aquestes persones i que actuïn com a prescriptors del producte, se'ls hi oferirà demostracions i proves pilot gratuïtes.

A continuació es mostra la tipologia d'organitzacions clients que s'espera:

### II-lustració 18: Generadors de demanda i tipus de clients



Font: Elaboració pròpia

### 6.2.1.2 Proveïdors

En general, els proveïdors que afectaran aquest negoci són les empreses que es dediquen a proveir de serveis de hardware i software per al desenvolupament de la plataforma.

En el cas dels proveïdors de servidors de dades, hi ha una ampla oferta d'empreses que ofereixen els serveis d'emmagatzematge de dades digitals. L'únic problema que pot sorgir és que canviar de proveïdor resulta una tasca difícil. La migració de dades entre servidors molts casos no està totalment automatitzada i acostuma a existir una quota de servei considerablement alta.

Si es produís aquest canvi de proveïdor, significa fer una nova inversió en infraestructura digital i la corba d'aprenentatge començaria de zero per lo que caldria una inversió en hores de formació i per tant en recursos de l'empresa.

### 6.2.1.3 Competidors

S'han identificat un total de 21 competidors a nivell global que ofereixen una plataforma d'oferta i demanda de voluntariats així com posi en contacte a persones que cerquen una experiència de voluntariat amb organitzacions que ofereixen. La gran majoria d'empreses estan ubicades a Estats Units.

A nivell Europeu, destaquen les plataformes oficials de la Unió Europea per a la cerca de voluntariat juvenil.

A Espanya, les dues principals plataformes són hacesfalta.org de la Fundación Hazloposible i voluntariado.net de la Fundación Esplai.

Cal destacar la existència que nombroses organitzacions sense ànim de lucre i Ajuntaments que tenen les seves pròpies ofertes de voluntariat a la seva web corporativa i que mitjançant un correu electrònic o formulari d'alta es pot contactar i accedir. No els contemplo directament com a competidors perquè si després s'integren a la plataforma seran part de la oferta i valor de la empresa però també exerceixen una pressió i hi ha i haurà un flux potencial de clients que accediran a través dels seus portals.

A continuació s'analitzen els competidors principals al territori espanyol i català:

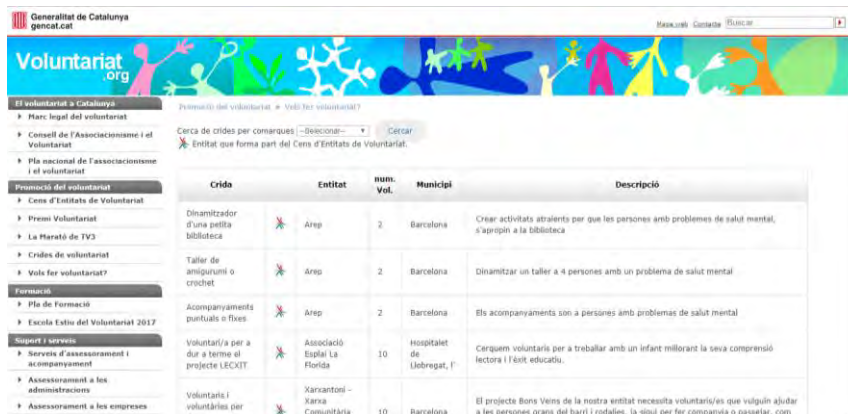
- [www.hacesfalta.org](http://www.hacesfalta.org) (Fundación Hazloposible): Hacesfalta.org es un projecte promogut per la Fundació privada Hazloposible. Es tracta d'un portal amb aproximadament 900 ofertes de voluntariat en tot el món però principalment a Espanya (90%). La web té un cercador bàsic en que es pot filtrar per "àrea d'especialització" del voluntariat, buscar per paraules, per països i província. Un cop introduïdes aquestes dades, apareixen les ofertes de voluntariat en les quals hi apareix una columna de filtrat extra en que pots segmentar una mica més la cerca per tipus de disponibilitat, edat dirigida, etc.



- [www.voluntariado.net](http://www.voluntariado.net) (Fundación Esplai): Voluntariado.net es un portal dependient de la Fundación Esplai en que ofereix diferents tipus de voluntariats i un cop has filtrat et presenten les ONG que pertanyen a aquella tipologia. També es pot filtrar per localització en tot el món. Tenen registrades un total de 1.240 ONG.



- [www.voluntariat.org](http://www.voluntariat.org) (Generalitat de Catalunya): Portal de voluntariat de la Generalitat de Catalunya. Ofereixen ofertes de voluntariat distribuïdes per comarques catalanes. Ofereixen al voltant de 500 oportunitats de voluntariat distribuïdes principalment per les comarques de Barcelona.

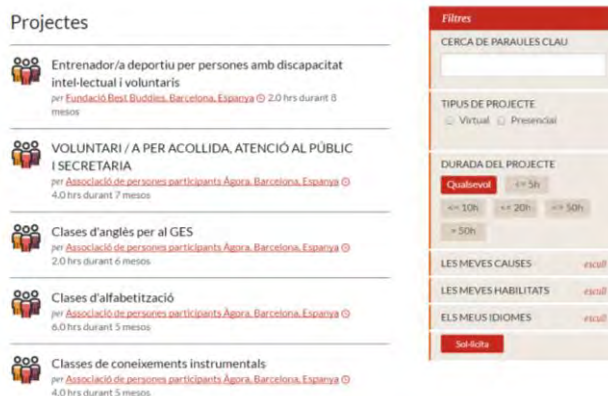


- [www.voluntaris.cat](http://www.voluntaris.cat) (Borsa de voluntaris de Catalunya): Base de dades de [www.voluntaris.cat](http://www.voluntaris.cat) que es una plataforma de referencia en voluntariat social a Catalunya. Congrega a 75.000 voluntaris i tenen 25 anys d'història així com 300 entitats en formen part.



- [www.instant-karma.co](http://www.instant-karma.co) (Instant Karma): Instant Karma és una xarxa social desenvolupada per l'Ajuntament de Barcelona de recerca de voluntariat que uneix entitats no lucratives, empreses i universitats amb persones que vulguin exercir el voluntariat. La plataforma, que compta amb la col·laboració de l'Ajuntament de Barcelona, posa en contacte totes dues parts a partir de les seves habilitats, interessos i disponibilitat.

Es pot cercar per paraula clau, tipus de projecte (presencial o virtual), durada del projecte, causa, habilitats i idiomes. Compten aproximadament amb 190 ofertes de voluntariat totes elles a Catalunya.



A continuació es mostra una taula resum de les plataformes que posen en contacte a voluntaris amb organitzacions a Espanya.

**Taula 6: Resum de la competència**

	<b>Autem</b>	<b>Hacesfalta</b>	<b>Voluntariado.net</b>	<b>Voluntaris.cat</b>	<b>Instant Karma</b>
Busca per causa	<b>Si</b>	Si	Si	Si	Si
Buscar per paraula clau	<b>Si</b>	Si	No	No	Si
Contacte amb la organització al web	<b>Si</b>	Si	No	Si	Si
Comparteix el projecte (social)	<b>Si</b>	No	No	Si	No
Comparteix la teva experiència	<b>Si</b>	No	No	No	No
Preu	<b>Gratis</b>	Gratis	Gratis	Gratis	Gratis

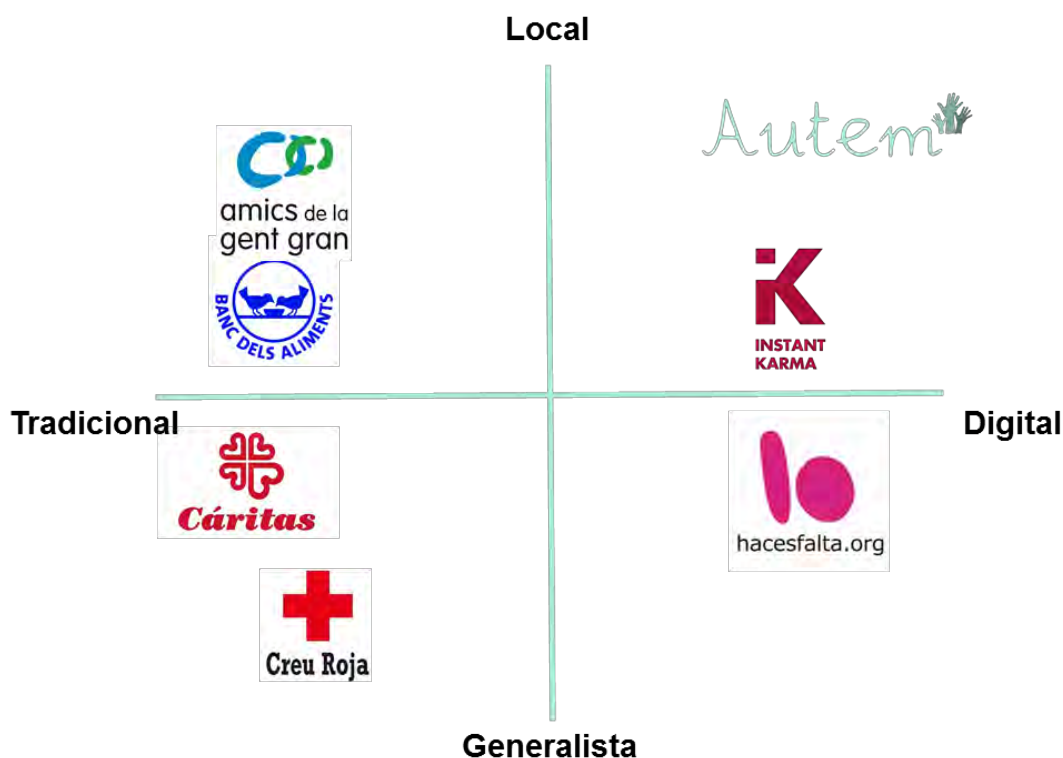
Font: elaboració pròpia

Es pot observar que la competència més directe és Hacesfalta i Instant Karma, aquesta darrera per estar implantada a Catalunya.

En general, les plataformes permeten filtrar per causa tot i que no totes permeten inserir una paraula clau. Aquest punt és important ja que facilita la feina de cerca als voluntaris. També es pot observar que les plataformes no estan adaptades a l'actualitat i no aprofiten els avantatges de les xarxes socials per tal de maximitzar la comunicació exterior i compartir el voluntariat amb altre gent. Finalment, destacar que les plataformes no impliquen un cobrament als usuaris i per tant no s'ha optat per incloure'l com a model de negoci del projecte.

A continuació es presenta una mapa de la competència que detalla el posicionament de cada competidor en base a dues variables. Per una banda, si la plataforma és digital o tradicional. I per altre banda, si es dirigeix a un voluntariat local o generalista.

**Il·lustració 19: Mapa de la competència**



Font: elaboració pròpia

Aquest mapa de competidors és molt útil ja que permet situar als competidors en el mercat del voluntariat de forma visual. Es pot observar que les plataformes de voluntariat més tradicionals són aquelles que no disposen d'una plataforma digital. Coincideixen amb les grans entitats del sector com Caritas, Creu Roja, Banc dels aliments i Amics de la Gent Gran. D'altra banda, les plataformes digitals de voluntariat són les esmentades anteriorment i principalment Instant Karma i Hacesfalta.org. S'ha de tenir en compte que la penetració inicial s'aconseguirà integrant les plataformes de voluntariat tradicional, i especialment les que estan enfocades en un voluntariat local, per tal de disposar de la oferta necessària per fer atractiva la plataforma en el mercat actual.

#### 6.2.1.4 Productes substitutius

El voluntariat s'acostuma a fer fora de l'horari laboral o acadèmic (exceptuant el cas del voluntariat corporatiu), per lo que podria pensar en possibles productes substitutius en activitats que una persona faria al acabar la jornada o bé els caps de setmana. Entre aquestes activitats poden haver-hi activitats esportives (gimnàs, natació, tennis, futbol, "running", pàdel, entre d'altres) així com altres activitats d'oci com el cinema, anar a dinar/sopar fora, viatjar o descansar.

Cal tenir en compte, que un producte substitutiu podria ser els donatius que periòdicament fa la gent a una ONG. Es pot arribar a pensar que si ja es col·labora amb una organització no governamental que ja n'hi ha prou i ja tens "satisfeta" les necessitats socials o d'autorealització de la piràmide de Maslow.

Per tant, l'empresa es situaria en un mercat complicat pel que fa a la existència de productes substitutius que poden intervenir de forma negativa en la necessitat de fer un voluntariat. Tal i com han expressat en la enquesta, el motiu principal pel qual una persona no fa voluntariat és per la manca de temps (17,5%)<sup>62</sup>.

#### 6.2.1.4.1 El voluntariat corporatiu

Pel que fa a productes substitutius cal incloure el voluntariat corporatiu. El voluntariat corporatiu va néixer a la dècada dels anys 70 a Estats Units, lligat especialment amb la Responsabilitat Social de la Empresa (RSE)<sup>63</sup>.

El voluntariat corporatiu està definit com "les activitats de caràcter voluntàries i de compromís personal, realitzades per treballadors de forma organitzada i en un marc estructurat, sense remuneració, i per al benefici d'altres individus i societat en el seu conjunt"<sup>64</sup>.

El voluntariat corporatiu reporta nombrosos beneficis intangibles tan per treballador com per a l'empresa entre els que destaquen la millora de la imatge que té la empresa projectada cap a fora, una millora del sentit de pertinença a la empresa així com millores de rendiment i implicació per part de treballadors<sup>65</sup>. Tradicionalment, són les grans multinacionals les que han iniciat i implantat plans de voluntariat corporatiu però cada cop són més les petites i mitjanes empreses (PIMEs) les que ho afegeixen com un complement que va més enllà de la seva política habitual de RSC.

Segons l'informe de l'observatori del voluntariat corporatiu de IESE<sup>66</sup>, el 69% de les empreses ja ha implantat activitats de voluntariat tot i que el 75% d'aquestes empreses tenen més de 500 treballadors. En moltes d'aquestes activitats, no només participen treballadors sinó que en un 80% de les empreses també permeten participar a familiars i amics.

Les característiques del voluntariat corporatiu a Espanya es poden resumir en les següents:

- Es tracta d'activitats puntuals i no sostingudes en el temps
- Predomina el voluntariat en grup, envers de l'individual

<sup>62</sup> PVE. La Acción Voluntaria en 2016.

<http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/solidaridad-y-juventud-en-espana-la-accion-voluntaria-en-2016.pdf>. Consulta realitzada el 08-01-2018.

<sup>63</sup> Saz, I., Zardoya, A. y Paulo, J. Voluntariado corporativo. Colaboración Empresa y Tercer Sector. Una aproximación internacional. CIRIEC España.

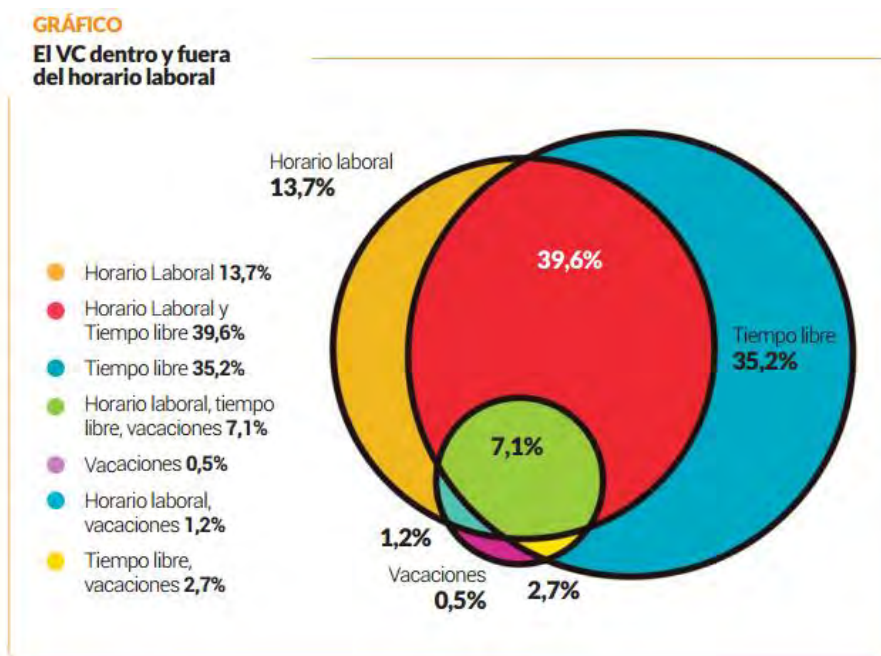
<sup>64</sup> Business in Community.

<sup>65</sup> Guerra, A. (2013). Factores explicativos de la práctica de voluntariado corporativo en España. Revista Internacional de Organizaciones.

<sup>66</sup> Observatorio de Voluntariado Corporativo - IESE. Voluntariado corporativo en España. Informe 2013. <http://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0330.pdf>

- Es busca un impacte social més que un impacte econòmic, productiu o ambiental.
- Gairebé el 50% de les empreses permet realitzar el voluntariat en horari laboral

## II-Il·lustració 20: Voluntariat corporatiu i horari laboral



Font: Voluntariado Corporativo en Iberoamerica. Informe 2015. Observatorio de voluntariado corporativo. [http://www.observatoriovc.org/wp-content/uploads/VOL-CORP-2015\\_est%C3%A1ndar.pdf](http://www.observatoriovc.org/wp-content/uploads/VOL-CORP-2015_est%C3%A1ndar.pdf). Consulta realitzada el 15/06/2018.

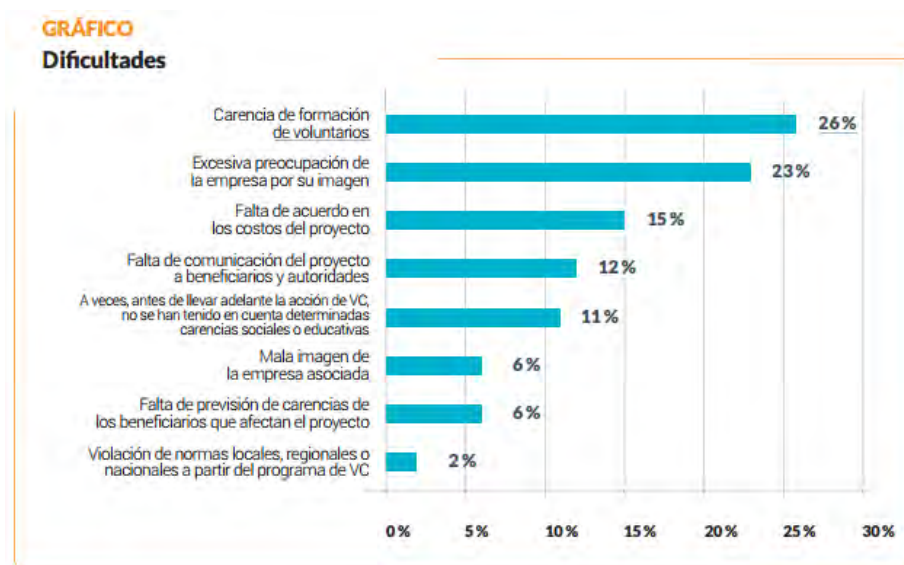
Un punt a destacar i que enforteix la realització del present projecte d'emprenedoria social es la gestió del voluntariat a les empreses. Una dada que sorprèn és que el 71,3% d'empreses no tenen un responsable institucional dedicat al voluntariat corporatiu i a les empreses que si el tenen, el 40% ho fan de manera ocasional i fins i tot voluntària fora de l'horari laboral. Això provoca que un 36,55% de les empreses i un 33% de les ONG no avalua els resultats dels seus programes de voluntariat corporatiu. El què acostumen a mesurar és la satisfacció dels voluntaris però no els resultats de l'activitat.

Un altre pilar al que recolzar el projecte i predir que el voluntariat corporatiu podria ser una línia de negoci important és que prop del 50% de les corporacions tenen necessitat d'un pla i gestió de voluntaris, formació i gestió de monitors i coordinació i seguiment del pla. Aquests punts poden ser coberts pel present projecte d'emprenedoria social.

Per últim, les principals dificultats a les que s'enfronten les ONG són la manca de formació dels treballadors voluntaris i una excessiva preocupació de la empresa per la seva imatge. També, la manca d'acord pel que fa a costos del projecte pot suposar una barrera a realitzar aquest tipus d'activitats a les empreses.



## Il·lustració 21: Dificultats i obstacles del voluntariat corporatiu



Font: Voluntariado Corporativo en Iberoamerica. Informe 2015. Observatorio de voluntariado corporativo. [http://www.observatoriovc.org/wp-content/uploads/VOL-CORP-2015\\_est%C3%A1ndar.pdf](http://www.observatoriovc.org/wp-content/uploads/VOL-CORP-2015_est%C3%A1ndar.pdf). Consulta realitzada el 15/06/2018.

Per tant, el voluntariat corporatiu pot ser una línia de negoci a estudiar en el futur i un generador de demanda de voluntaris important.

### 6.2.1.5 Barreres d'entrada

No existeixen barreres d'entrades destacables ja que no s'ha de realitzar una gran inversió ni hi ha uns requisits legals importants per tal de dur a terme l'activitat.

No obstant, la principal barrera d'entrada a construir és la creació d'una base d'usuaris i massa crítica suficient per tal de que altres competidors que vulguin entrar en aquest sector no els hi sigui fàcil en quant a temps i diners. Per tant, podem estar parlant que el "know-how" així com la diferenciació del producte poden jugar un paper clau en l'èxit o el fracàs del projecte.

## **7. EL MERCAT**

La tecnologia de la empresa es basa en el desenvolupament d'una plataforma web per posar en contacte persones que busquen oportunitats de voluntariat amb organitzacions que ofereixen oportunitats de voluntariat. Es per això que l'empresa apunta al mercat del voluntariat.

### **7.1 ANÀLISI DEL MERCAT**

#### **7.1.1 HIPÓTESIS**

La tecnologia de la empresa es basa en el desenvolupament d'una plataforma digital en la qual posar en contacte a persones que busquen oportunitats de voluntariat local amb organitzacions que volen voluntaris per cobrir les seves ofertes. Per tant, estem parlant d'una mena de "marketplace" on oferir i vendre voluntariat.

D'aquesta manera, per tal de calcular la mida de mercat potencial, s'haurà de tenir en compte per una banda als usuaris que volen cercar una oportunitat de voluntariat i per una altra banda al número d'organitzacions que potencialment poden oferir places de voluntariat. Un cop localitzada la magnitud del mercat, es pot obtenir també el valor monetari d'aquest mercat que servirà per confeccionar més endavant el pla de vendes i pla econòmic i financer.

#### **7.1.2 DESCRIPCIÓ DE LA METODOLOGIA DE CÀLCUL**

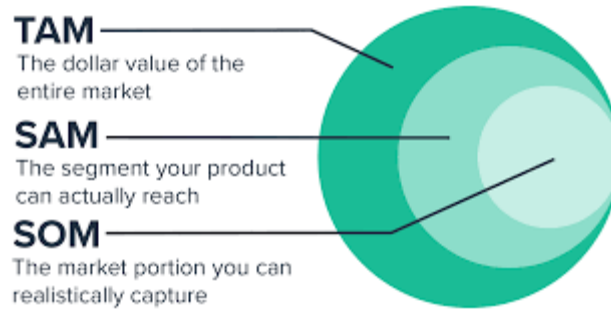
Bàsicament hi ha dues maneres de quantificar un mercat: (i) top-down, en què agafem xifres de mercat de qualsevol font secundària com informes o estadístiques sectorials i després apliquem un percentatge X, que serà la porció de mercat -quota de mercat- que ens toca i (ii) el bottom-up en el qual a partir de dades primàries com enquestes, recursos disponibles o informació de camp estimem com és el mercat aproximat que obtindrem en un període de temps determinat.

En aquest cas, es presenta una anàlisi de la mida de mercat, seguint la metodologia TAM, SAM, SOM. Aquesta eina<sup>67</sup> permet distingir tres principals segments de mercat. En primer lloc, el "Total Addressable Market" o mercat total. En aquesta esfera es pretén dimensionar com de gran és l'univers al qual es dirigeix la empresa. En segon lloc, es troba el "Served Available Market" o el mercat que es pot servir. En aquesta segona esfera es mostra el mercat que l'empresa pot arribar a servir amb la tecnologia i model de negoci actual. Per últim, "Serviceable Available Market" o el mercat que es pot aconseguir. Aquest mercat es calcula amb els recursos actualment disponibles i es una porció suficientment important del SAM. En definitiva, és el mercat a aconseguir en els propers dos o tres anys.

---

<sup>67</sup> Shyam Jha. (2013) Understanding Market Size, or Demystifying TAM, SAM and SOM. Cayenne Consulting.

## II·lustració 22: Metodologia TAM, SAM, SOM



Font: Gust Blog. <http://blog.gust.com/startup-pitch-deck/>

Per realitzar el càlcul per a cada mercat, s'han pres en consideració els següents punts:

- Àrees geogràfiques sobre les quals aplicar el càlcul: Espanya, Catalunya i Barcelona ciutat.
- Població que encaixa dins de la segmentació del mercat: >14 anys.

Per calcular la mida de mercat d'organitzacions, es a dir, proveïdors de oferta:

- Àrees geogràfiques sobre les quals aplicar el càlcul: Espanya, Catalunya i Barcelona ciutat.
- Organitzacions que encaixen dins de la segmentació del mercat: organitzacions sense ànim de lucre.
- Consum efectual al portal: no es contempla en aquest pla de negoci.

## **7.2 MIDA DEL MERCAT**

### **Mercat potencial a Estats Units**

Persones en el grup d'edat >14 anys<sup>68</sup>: 262.115.009

Percentatge mitjà de persones que fan voluntariat: 24,9%<sup>69</sup>

**Mercat total EEUU: 65,3 Milions voluntaris**

<sup>68</sup> US Census. [www.census.gov](http://www.census.gov)

<sup>69</sup> BLS. Volunteering in the United States 2015. <https://www.bls.gov/news.release/pdf/volun.pdf>

### **Mercat potencial a Europa**

Persones en el grup d'edat >14 anys<sup>70</sup>: 430.673.7937

Percentatge mitjà de persones que fan voluntariat: 24%<sup>71</sup>

**Mercat total Europa: 103,4 Milions de voluntaris**

### **Mercat potencial a Espanya**

Persones en el grup d'edat >14 anys<sup>72</sup>: 39.608.432

Percentatge mitjà de persones que fan voluntariat: 8,1%<sup>73</sup>

**Mercat total Espanya: 3,2 Milions de voluntaris**

### **Mercat potencial a Catalunya**

Persones en el grup d'edat >14 anys<sup>74</sup>: 6.349.349

Percentatge mitjà de persones que fan voluntariat: 11,6%<sup>75</sup>

**Mercat total Catalunya: 736.524 voluntaris**

### **Mercat potencial a Barcelona (ciutat)**

Persones en el grup d'edat >14 anys<sup>76</sup>: 1.406.035

Percentatge mitjà de persones que fan voluntariat: 11,6%<sup>77</sup>

**Mercat total Catalunya: 163.100 voluntaris**

En resum, segons els càlculs efectuats:

- TAM: 168,7 milions (persones majors de 14 anys que fan voluntariat actualment a EEUU+Europa+Espanya+Catalunya+Barcelona)

<sup>70</sup>Eurostat. Population (Demography, Migration and Projections). <http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/population-data/main-tables>. Eurostat.

<sup>71</sup> Mitjana obtinguda de OCDE. <http://www.oecd.org/gender/data/women-are-catching-up-to-men-in-volunteering-and-they-engage-in-more-altruistic-voluntary-activities.htm>. Consulta realitzada el 08-01-2018.

<sup>72</sup> INE. [www.ine.es](http://www.ine.es)

<sup>73</sup> FEVOCAM. La Población Española y su implicación con las ONGs 2015. [http://www.fevocam.org/sites/default/files/la-poblacion-espanola-y-su-implicacion-con-las-ong\\_2015.pdf](http://www.fevocam.org/sites/default/files/la-poblacion-espanola-y-su-implicacion-con-las-ong_2015.pdf). Consulta realitzada el 08-01-2018.

<sup>74</sup> IDESCAT. [www.idescat.cat](http://www.idescat.cat)

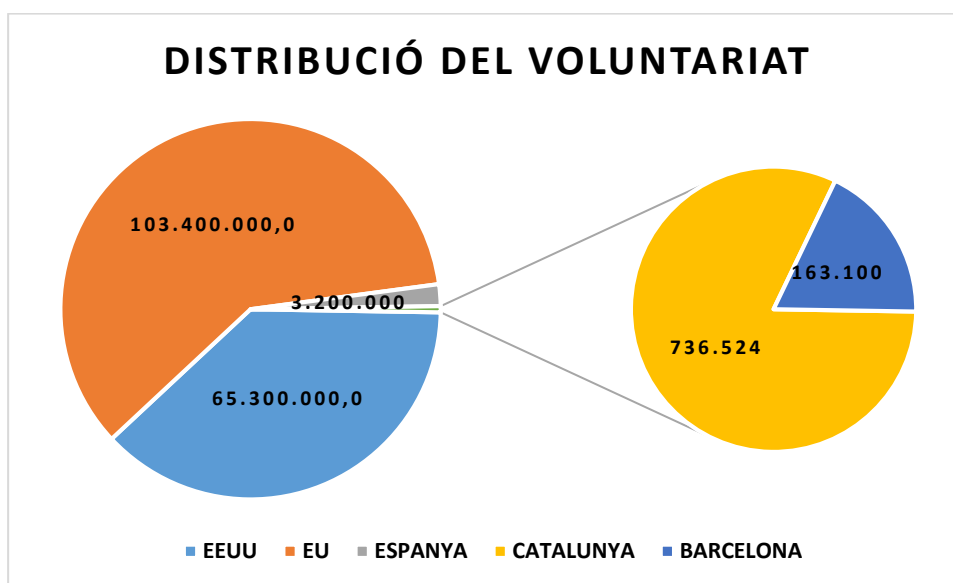
<sup>75</sup> <https://www.social.cat/noticia/%20catalunya-la-comunitat-autonoma-amb-mes-voluntariat>

<sup>76</sup> Ajuntament de Barcelona. Estadístiques de l'Ajuntament de Barcelona. [www.bcn.cat/estadistica](http://www.bcn.cat/estadistica)

<sup>77</sup> No hi ha data disponible per Barcelona per lo que he preferit agafar la dada de Catalunya.

- SAM: 3,2 Milions (persones majors de 14 anys que fan voluntariat actualment a Espanya+Catalunya+Barcelona)
- SOM: 163.100 (persones majors de 14 anys que fan voluntariat actualment a la ciutat de Barcelona).

### Il·lustració 23: Mercat potencial del voluntariat per zones



Font: Elaboració pròpia

A continuació es realitzarà l'anàlisi anterior però només enfocat en el cas d'Espanya degut a la falta de dades a nivell global i la complexitat derivada del càlcul. Tot i que no està previst al model de negoci cobrar a entitats ONGs per a estar presents al portal de voluntariat, m'anirà bé conèixer de primera mà de quines magnituds parlem al conjunt d'Espanya en quan al nombre de ONGs.

L'any 2012 a Espanya hi havia un total aproximat de 29.739 entitats que integraven el Tercer Sector d'Acció Social (TSAS)<sup>78</sup>. Tot i això, dos de les grans entitats de voluntariat (Cruz Roja i Càritas) absorbeixen a la majoria de voluntaris (quatre de cada deu). La gran atomització de les entitats de voluntariat i el plurivoluntariat (cada persona pot ser voluntari de diverses entitats o en diversos àmbits) és una realitat<sup>79</sup>

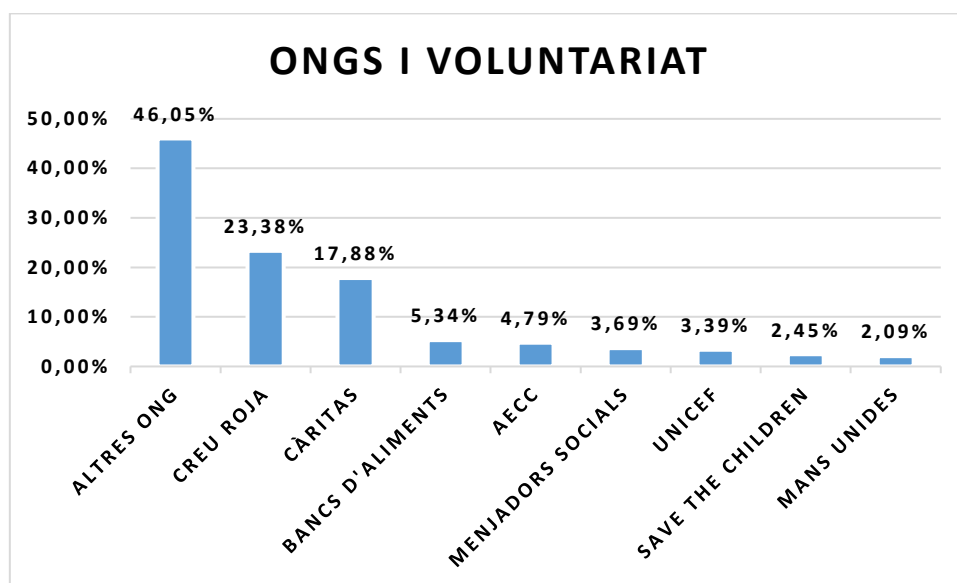
<sup>78</sup> Anuario del Tercer Sector Social en España. Fundación Luis Vives. P.271. [http://www.tercersector.cat/sites/default/files/2012\\_anuario\\_fundacion\\_luis\\_vives.pdf](http://www.tercersector.cat/sites/default/files/2012_anuario_fundacion_luis_vives.pdf).

<sup>79</sup> PVE. Hechos y cifras del voluntariado en España 2015. <http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/hechos-y-cifras-del-voluntariado-en-espana-2015.pdf>

En quan a la distribució geogràfica com a àmbit d'actuació, el 66,9% ofereixen un actuen dins de la seva província, un 55,9% a tot Espanya, un 51,7% exclusivament a la seva ciutat d'origen i un 48,5% en l'àmbit autonòmic<sup>80</sup>.

Aquesta dada ens permet segmentar i centrar-nos en aquelles ONG que actuïn de manera local i així fer una cerca molt més segmentada a la hora de contactar amb aquestes organitzacions per tal d'incloure les seves ofertes de voluntariat a la plataforma.

**Il·lustració 24: Distribució de voluntaris per organitzacions, 2015**



Font: PVE. Hechos y cifras del voluntariado en España 2015.

<http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/hechos-y-cifras-del-voluntariado-en-espana-2015.pdf>. Consulta realitzada el 08-01-2018.

S'ha obtingut un llistat de 2.056 ONG registrades al AECID en la qual apareixen 236 ONG catalanes (veure Annex)<sup>81</sup>.

No obstant, ja s'ha vist que aproximadament el 40% dels voluntaris recauen a dues grans ONG per lo que seria dos dels principals clients de la empresa. Addicionalment, cal estar alerta del 46,05% del concepte "altres ONG" degut a que suposa un gruix important de voluntaris.

<sup>80</sup> PVE. Así Somos: El perfil del voluntario social en España. Observatorio del Voluntariado 2013. [http://www.fevocam.org/sites/default/files/ASI\\_SOMOS\\_voluntariado\\_pve.pdf](http://www.fevocam.org/sites/default/files/ASI_SOMOS_voluntariado_pve.pdf)

<sup>81</sup> AECID. Buscador de ONG inscritas en el Registro.

<http://www.aecid.es/ES/Paginas/La%20AECID/Nuestros%20Socios/ONGD/Registro/Buscador.aspx>.

## **8. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA (2018-2020)**

La planificació estratègica és un procediment a través del qual les organitzacions analitzen i aprenen dels seus entorns intern i extern, dicten la direcció estratègica, elaboren estratègies destinades a l'acompliment d'objectius establerts i executen dites estratègies, tot això destinat a satisfer les exigències d'una part clau de l'organització: els grups d'interès<sup>82</sup>. Per a que l'estratègia tingui èxit ha de ser coherent amb els objectius i els valors de la organització, el seu entorn, els seus recursos i capacitats així com de la seva organització i sistemes de direcció<sup>83</sup>.

Pel que fa a l'estructura, s'han de diferenciar bàsicament dues parts: la fase filosòfica, la definició d'objectius i polítiques estratègiques i finalment l'avaluació de la organització respecte el seu entorn intern i extern.

- 1. Fase filosòfica:** part més estratègica del pla, on es projecta la missió, visió i valors de la organització. És una fase dominada per la reflexió estratègica i definició dels pilars de l'organització.
- 2. Definició d'objectius:** en aquesta part es defineixen uns objectius coherents, senzills i a llarg termini. Aquests objectius han de ser quantitius. També es defineixen les metes, de naturalesa més qualitativa.
- 3. Avaluació respecte l'entorn:** finalment es realitza una reflexió de la situació de la empresa, estratègicament parlant, respecte el seu entorn intern i extern. L'eina més utilitzada és el DAFO, on s'analitzen les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats del projecte. Aquesta part també pot incloure una definició dels factors claus d'èxit al sector on s'opera.

### **8.1 MISSIÓ**

La nostre missió és facilitar la pràctica de voluntariat local oferint una plataforma digital en la qual posar en contacte a organitzacions i persones que estiguin interessades en realitzar un voluntariat local. Tanmateix, facilitar a les organitzacions la feina de buscar voluntaris reduint costos de captació.

### **8.2 VISIÓ**

Volem ser l'empresa referent a Espanya en cerca d'oportunitats de voluntariat local. També volem ser reconeguts com una empresa innovadora dins del tercer sector, créixer de forma sostenible i rendible.

---

<sup>82</sup> Harrison, J. i St. John, C. (2002). Fundamentos de la direcció estratègica. 2ª edició. México: Thomson, 232 pàgines. ISBN 84-9732-160-X.

<sup>83</sup> Grant, R (2004). Contemporary Strategy Analysis. 5<sup>th</sup> Edition. Wiley-Blackwell.

## **8.3 VALORS**

- **Sensibilitzar a la societat i governants:** transmetre i transferir a la societat i governants els problemes reals que es troben al costat de casa i que moltes vegades no ens adonem que existeixen. A través del voluntariat local volem influir en les consciències de les persones en aquest sentit.
- **Transparència ideològica i de gestió:** volem ser coherents entre allò que diem i fem. Optem per un control de la gestió adequada als nostres principis. Per tant, volem transmetre als nostres usuaris i clients la major transparència dels nostres comptes a través d'auditories independents de forma anual així com de les nostres accions, polítiques i objectius.
- **Altruisme:** remarcar i difondre la capacitat de la societat de fer el bé de manera desinteressada.
- **Compromís social:** estem compromesos amb els principis del social business. Destinem bona part dels beneficis en la reinversió i a altres projectes socials. Tanmateix, l'escala salarial no superarà mai el 1:5, entre el que cobra més i menys i ens regirem per un estricte codi ètic.
- **Innovació:** creiem en la innovació com a motor de progrés social. Com el mitjà que permet canviar les regles del joc. Volem transformar la societat i influir-hi a través de les noves tecnologies i la innovació.

## **8.4 METES**

- Ser reconeguts al mercat espanyol del voluntariat
- Ser competitius i rentables a Espanya
- Aconseguir alts nivells d'innovació social a través de les noves tecnologies

## **8.5 OBJECTIUS (a 3 anys)**

- Aconseguir 2.000 registres a la plataforma
- Obtenir un resultat econòmic positiu al final del tercer exercici econòmic.
- Disposar de 720 ofertes de voluntariat a la plataforma.
- Aconseguir el registre de 90 organitzacions entre les quals es trobin la Creu Roja, Càritas i ONCE com a entitats singulars del tercer sector.

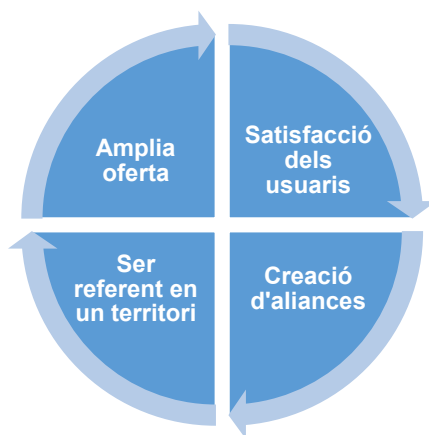


## **8.6 FACTORS CLAU D'ÈXIT AL SECTOR**

A continuació tractaré d'enumerar tres factors que crec que són determinants per tal d'obtenir l'èxit en el sector del voluntariat a través d'Internet.

- **Amplia oferta:** qualsevol que entri al lloc web ha de poder escollir entre una gran varietat d'activitats de voluntariat, que vagin des de la neteja de platges, parcs, manteniment, cura dels animals, acompanyament de persones de la tercera edat, tasques de la llar amb nens, plantació d'arbres, etc. Aquesta amplitud no només en oferta sinó en localització permetrà a la empresa obtenir una posició d'avantatge competitiu important.
- **Creació d'aliances:** per tenir èxit en aquest sector és important tenir de ben a prop als millors col·laboradors possibles per tal d'alimentar la plataforma d'oferta principalment. Per exemple, comptar amb aliances amb Creu Roja, ONCE, Càritas o institucions públiques com l'Ajuntament de Barcelona o la Generalitat de Catalunya és un avantatge en el sector.
- **Ser referent en un territori:** per tal de que la plataforma tingui èxit, és vital aconseguir ser líders del sector en un territori concret, en el meu cas, a Barcelona i Catalunya principalment. Un cop s'ha guanyat presència, és molt més fàcil que el negoci rutlli i s'estableixi una forta barrera d'entrada de nous competidors.
- **Satisfacció dels usuaris:** per tal que la plataforma tingui èxit cal que l'usuari quedi satisfet durant tot el procés d'interacció. Serà molt important analitzar les opinions, comentaris i ressenyes que els usuaris que hagin participat en un voluntariat facin. No hi ha millor arma que el "boca-orella" per tal d'aconseguir nous usuaris que facin créixer el negoci.

### **Il·lustració 25: Factors claus d'èxit al sector del voluntariat**



Font: Elaboració pròpia

## 8.7 ANÀLISI DAFO

L'anàlisi DAFO és una eina de la planificació estratègica que serveix per detectar els factors interns (debilitats i fortalezes) i externs (amenaces i oportunitats) per tal d'establir polítiques i plans adequats per tal d'aconseguir els objectius i metes marcats prèviament.

### II·lustració 26: Anàlisi DAFO

DAFO	
Fortalezes	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"><li>• Equip sòlid, complementari i motivat per portar endavant el projecte.</li><li>• Gran amplitud d'oferta disponible</li><li>• Especialització en un micro-nínxol de mercat.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendència a l'alça de la predisposició a fer voluntariat, s'està convertint en moda.</li><li>• Situació política favorable a programes socials a les principals ciutats espanyoles.</li><li>• Creixent protagonisme de les TIC a les iniciatives d'acció social.</li><li>• Augment de les desigualtats socials a Espanya.</li></ul>
Debilitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"><li>• Carència d'imatge de marca i presència al territori.</li><li>• Pocs recursos financers.</li><li>• Dependència excessiva en els proveïdors.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducció de les subvencions públiques a causa de la crisi.</li><li>• Taxa de voluntariat a Espanya inferior a la mitjana dels països de la OCDE.</li><li>• Situació política a Catalunya.</li><li>• Baixes barreres d'entrada al sector.</li></ul>

Font: Elaboració pròpia

### Fortalezes

Equip sòlid, complementari i motivat per portar endavant el projecte: l'empresa compta amb la promotora del projecte amb una elevada formació en assumptes socials. També té identificats els perfils necessaris per acabar de completar l'equip així com el consell assessor.

Gran amplitud d'oferta disponible: com hem comentat abans, la oferta disponible és un factor d'èxit en el mercat del voluntariat. La empresa compta amb una ampla oferta d'oportunitats de voluntariat en tot el territori de Barcelona i Catalunya.

Especialització en un micro-nínxol de mercat: l'especialització de l'empresa en el voluntariat local és un punt fort per afrontar el desenvolupament de mercat i ser líders d'un segment concret, cosa que complicaria les coses i establiria barreres d'entrada a nous competidors.

### Debilitats

Carència d'imatge de marca i presència al territori: al ser una empresa de nova creació (start-up), és necessari un procés de desenvolupament i consolidació d'imatge de marca percebuda pel mercat i usuaris. Aquesta manca d'imatge impedeix la obtenció d'un avantatge competitiu.

Pocs recursos financers: al estar finançada majoritàriament amb diners procedents de l'equip fundador, familiars i amics pot ser una limitació al creixement inicialment previst i frenar les expectatives de desenvolupament creades.

Dependència excessiva en els proveïdors: si pocs proveïdors acumulen una gran quantitat d'ofertes de voluntariat (com pot ser el cas de les entitats singulars que hem comentat), correm el risc de tenir una dependència excessiva que pot derivar en una pèrdua de la objectivitat i independència pròpia de l'empresa. També pot derivar en una pressió sobre preus i conflictes d'interessos entre les parts.

## **Oportunitats**

Tendència a l'alça del voluntariat: com he comentat, prop del 40% de les persones estarien disposades a fer tasques de voluntariat. Aquesta xifra es reforça amb els resultats de l'enquesta, que van en aquesta mateixa línia. Per tant, l'empresa pot aprofitar aquesta "moda" per explotar el seu negoci.

Situació favorable a programes socials a molts ajuntaments: en les darreres eleccions municipals de 2015 va quedar patent que a moltes ciutats grans i capitals de província governen partits de nova esquerra com pot ser Podemos o les confluències derivades d'aquests. Per exemple, Barcelona està governada pels Comuns amb l'alcaldeessa Ada Colau al front. Això és un punt que es pot aprofitar de cara a teixir aliances amb l'Administració Pública a diferents nivells.

Creixent protagonisme de les TICs a les iniciatives socials: en els darrers anys s'ha accelerat l'adopció de les noves tecnologies i el seu us al tercer sector. A més, els usuaris cada cop estan més habituats a realitzar cerques i tràmits a través d'Internet, per la qual cosa l'empresa ho podria aprofitar.

Augment de les desigualtats socials a Espanya: com ja hem vist en capítols anteriors, malauradament les desigualtats a Espanya són altes i en creixement. Això l'empresa ho veu com una oportunitat en tan en quan sorgiran noves oportunitats de voluntariat amb persones en risc d'exclusió social i pobresa.

## **Amenaces**

Reduccions de les subvencions públiques a causa de la crisi econòmica: les conseqüències de la crisi econòmica no només són patents entre la societat sinó que també afecten els pressupostos de l'Estat<sup>84</sup>. En aquest sentit la reducció de subvencions per a projectes socials pot afectar directament al finançament de la empresa i, per tant, al seu creixement previst.

Taxa de voluntariat a Espanya inferior a la mitjana de l'OCDE: com hem vist, la taxa de voluntariat a Espanya, segons la OCDE, es xifra en el 20% inferior al 26% de la mitjana dels països que formen l'OCDE<sup>85</sup>. No obstant, això es pot veure com amenaça ja que pot derivar en un menor creixement a Espanya però també pot ser vist com una oportunitat atès que Espanya té molt camí per recórrer en aquest sentit.

<sup>84</sup> El Mundo. El Gobierno volverá a reducir el gasto en Sanidad, Educación y Protección Social el próximo año. 30-10-2017. <http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/10/30/59f0dcc2468aeb89168b45de.html>

<sup>85</sup> OCDE. Members and Partners. <http://www.oecd.org/about/membersandpartners/>

Situació política a Catalunya: el clima d'incertesa que es respira podria derivar en un possible boicot a productes catalans per part de la resta d'Espanya i afectar a la empresa negativament.

Baixes barreres d'entrada al sector: ja he comentat que no són necessàries grans inversions de recursos per tal de desenvolupar aquest projecte i per tant es corre el risc de que entrin nous competidors al sector. L'única manera d'evitar-ho és accelerar el creixement des del moment zero per tal de ser la referència en un territori i així dificultar aquesta canibalització per part de nous actors al mercat.

## **9. PLA DE MÀRQUETING I COMERCIAL**

En aquest apartat es donaran respostes relacionades amb la estratègia de producte, preu, promoció i distribució. L'objectiu principal del pla de màrqueting i comercial és establir els objectius temporals de vendes i la estratègia a seguir per tal d'aconseguir-ho. Per tant, per al projecte serà important també identificar bé el públic objectiu així com el posicionament en quant a màrqueting digital, al ser una plataforma cent per cent en xarxa.

Un pla de màrqueting és un document escrit que resumeix el què es coneix sobre el mercat i indica com l'organització pretén aconseguir els seus objectius de màrqueting<sup>86</sup>.

L'estructura que segueix un pla de màrqueting es pot resumir en quatre punts:

- 1. Anàlisi de la situació:** en aquest apartat, que també pot ser inclòs a la planificació estratègica o a l'anàlisi de l'entorn, s'inclou un anàlisi dels competidors, clients, mida de mercat, tendències, productes substitutius, etc.
- 2. Segmentació del públic objectiu:** en aquesta part s'especifica quins seran els segments de públic al que es dirigirà l'organització i s'efectua un càlcul basat en hipòtesis fixades que poden variar d'una organització a una altra.
- 3. Estratègia de màrqueting:** es defineixen les estratègies de producte, preu, promoció i distribució. Aquesta definició va ser proposada per McCarthy, E. (1960)<sup>87</sup>. Es tracta d'analitzar aquestes quatre variables i traçar una estratègia interrelacionada entre elles per tal d'aconseguir els objectius fixats.
- 4. Pressupost:** per últim, s'ha de detallar el pressupost que representa el desenvolupament del pla de màrqueting aprovat.

### **9.1 SEGMENTACIÓ DEL PÚBLIC OBJETIU**

Per poder posicionar l'empresa on es vol s'ha de fer una anàlisi prèvia del tipus de client que necessitarà aquest producte i dels clients potencials. Ja s'ha analitzat breument en el capítol anterior. En aquest capítol es vol estudiar d'una manera més exhaustiva.

En aquest apartat interessa posicionar el projecte en la ment del consumidor, el que després passi al mercat serà una conseqüència directa de com li hagi arribat aquest missatge a cada individu.

Per poder definir el posicionament de la marca que portarà l'aplicació, es realitza a continuació l'anàlisi del perfil de clients potencials.

Segons l'informe anual sobre el voluntariat a Espanya al 2015 del PVE<sup>88</sup>, el 28,2% de les persones majors de 14 anys col·laboren només econòmicament amb una ONG

---

<sup>86</sup> Kotler, P. i Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. México. Pearson Educación.

<sup>87</sup> McCarthy, E. (1960). Basic Marketing: a Managerial Approach.

<sup>88</sup> PVE. Hechos y cifras del voluntariado en España 2015..

<http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/hechos-y-cifras-del-voluntariado-en-espana-2015.pdf>.

mentre que el percentatge de persones que és voluntària és del 7,9%. Per tant, es desprèn d'aquestes xifres que un 64,7% no col·labora amb entitats ONG. D'aquest mode, considerant les dades de l'Institut Nacional d'Estadística (a 1 de gener de 2015), es pot calcular que, a Espanya, el número de persones voluntàries majors de 14 anys està en torn a **3,1 milions**<sup>89</sup>.

Però el voluntariat no és homogeni i tampoc en la seva composició. Al 2015, entre les persones voluntàries hi ha més dones que homes (un 8,6% més) i aquesta diferència és superior a la que es produïa al 2014 quan la proporció era del 50% entre home i dona.

Per trams d'edat, el percentatge de voluntariat més elevat es dona entre les persones de 14 a 24 anys.

**Taula 7: Càlcul públic objectiu**

Grup d'edat	Espanya	Catalunya	Barcelona	Taxa de voluntariat per edat	Públic objectiu Espanya	Públic objectiu Catalunya	Públic objectiu Barcelona
De 14 a 24 anys	4.509.654	706.819	170.718	13,11%	591.216	92.664	22.381
De 25 a 34 anys	6.023.783	965.751	249.620	8,71%	524.671	84.117	21.742
De 35 a 44 anys	7.899.588	1.316.104	225.885	6,06%	478.715	79.756	13.689
De 45 a 54 anys	7.112.262	1.107.453	197.419	6,16%	438.115	68.219	12.161
De 55 a 64 anys	5.485.186	867.646	173.365	6,34%	347.761	55.009	10.991
Més de 65 anys	8.573.985	1.361.617	333.684	8,41%	721.072	114.512	28.063
<b>Totals</b>	<b>39.604.458</b>	<b>6.325.390</b>	<b>1.350.691</b>	<b>8,13%</b>	<b>3.101.550</b>	<b>494.277</b>	<b>109.027</b>

Font: Elaboració pròpia amb dades obtingudes del INE.

De l'anterior anàlisi he classificat amb colors els perfils de potencials usuaris que més s'adequarien com a usuari tipus del projecte. Es desprèn que el públic objectiu a Espanya és de **3.101.550 usuaris**, dels quals a Catalunya de **494.277 usuaris** i a Barcelona ciutat de **109.027 usuaris**.

**Taula 8: Càlcul públic objectiu clau**

Segment client	Públic objectiu	Espanya	Catalunya	Barcelona
1	De 14 a 24 anys	591.216	92.664	22.381
2	De 25 a 34 anys	524.671	84.117	21.742
3	De 35 a 44 anys	478.715	79.756	13.689
4	De 45 a 64 anys	785.876	123.228	23.152
5	Més de 65 anys	721.072	114.512	28.063

Font: Elaboració pròpia amb dades obtingudes del INE.

<sup>89</sup> Càlcul realitzat per la multiplicació del 7,9% (persones que realitzen voluntariat a Espanya) i la població major de 14 anys a Espanya el 2015 segons l'INE que va ser de 39.604.458.

### **Perfil 1: Homes i dones de entre 14 i 24 anys**

Aquest primer perfil interessa molt ja que és un perfil jove, majoritàriament amb estudis i és un perfil que està a l'avantguarda de la tecnologia. Segons l'INE<sup>90</sup>, al voltant del 98% d'aquest col·lectiu utilitza Internet de forma periòdica. Si s'aconsegueix influenciar de manera positiva a aquest perfil de client a través del màrqueting viral de les xarxes socials es pot accelerar l'adquisició de base d'usuaris clau. També, estem parlant del perfil d'usuari que més participa en activitats de voluntariat amb un 13,1%.

### **Perfil 2: Homes i dones de entre 25 i 34 anys**

Aquest segon perfil de client interessa degut que té un poder adquisitiu més elevat que l'anterior col·lectiu. És important per aquest col·lectiu facilitar la conciliació entre l'horari laboral i el desenvolupament de les activitats de voluntariat. De la mateixa manera que els més joves, aquest col·lectiu té una taxa d'utilització de la xarxa del voltant del 95% per lo que la publicitat serà en la majoria de casos de forma online i viral.

Els objectius del projecte durant els 3 primers anys d'activitat és arribar al 15% d'usuaris de pagament a Barcelona, el 6% d'usuaris de pagament a Catalunya i el 1% d'usuaris de pagament a Espanya.

### **Perfil 3: Homes i dones de entre 35 i 44 anys**

El tercer perfil d'edat és un públic amb un poder adquisitiu més elevat que els anteriors dos col·lectius però amb l'inconvenient de la manca de temps ja sigui per l'horari laboral i també per la responsabilitat de tenir fills menors d'edat al seu càrrec. Com en l'anterior col·lectiu, s'intentarà facilitar al cent per cent la conciliació amb tasques de voluntariat. També, és un públic híper-connectat ja que 9 de cada 10 persones en aquest grup d'edat utilitzen Internet de forma habitual.

### **Perfil 4: Homes i dones de 45 a 64 anys**

Tot i que els esforços principals de màrqueting seran la obtenció de clients en la franja d'edat de 14 a 44 anys. Aquesta tipologia d'usuari provindrà principalment de l'activitat del voluntariat corporatiu. És un públic que utilitza xarxes socials com Facebook i Twitter i li agrada estar informat. També és un públic conscient i d'alt activisme social.

### **Perfil 5: Homes i dones majors de 65 anys**

Aquest col·lectiu (jubilat i pensionistes) tenen una taxa de voluntariat elevada. Aquest tipus de voluntariat s'anomena voluntariat sènior i "està caracteritzat bàsicament per dos aspectes: la solidaritat amb les necessitats socio-afectives d'altres persones que viuen a prop d'elles i el compromís personal d'atendre aquella necessitat. Aquestes dues paraules són clau per entendre la seva utilitat en la societat i les aportacions al benestar

---

<sup>90</sup> INE. Población que usa Internet (en los últimos tres meses). Tipo de actividades realizadas por Internet.

[http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout). Consulta realitzada el 08/01/2018.

personal i social del col·lectiu de persones grans<sup>91</sup> No obstant, és un públic que no està acostumat al us de la tecnologia i per tant serà més difícil la seva adopció a la plataforma.

A continuació, es mostra el públic objectiu al que es pretén arribar al cap de 3 anys.

**Taula 9: Càlcul públic objectiu a tres anys (Espanya)**

Perfil client	Públic objectiu	Espanya	Total a aconseguir
1	De 14 a 24 anys	591.216	856
2	De 25 a 34 anys	524.671	455
3	De 35 a 44 anys	478.715	417
4	De 45 a 64 anys	1.506.948	227
5	Majors de 65 anys	721.072	209
<b>Totals</b>	-	-	<b>2.164</b>

Font: Elaboració pròpia amb dades obtingudes del INE.

**Taula 10: Càlcul públic objectiu a tres anys (Catalunya)**

Perfil client	Públic objectiu	Catalunya	Total a aconseguir
1	De 14 a 24 anys	92.664	803
2	De 25 a 34 anys	84.117	437
3	De 35 a 44 anys	79.756	346
4	De 45 a 64 anys	123.228	107
5	Majors de 65 anys	114.512	99
<b>Totals</b>	-	-	<b>1.792</b>

Font: Elaboració pròpia amb dades obtingudes del INE.

**Taula 11: Càlcul públic objectiu a tres anys (Barcelona)**

Perfil client	Públic objectiu	Barcelona	Total a aconseguir
1	De 14 a 24 anys	22.381	401
2	De 25 a 34 anys	21.742	219
3	De 35 a 44 anys	13.689	173
4	De 45 a 64 anys	23.152	46
5	Majors de 65 anys	28.063	57
<b>Totals</b>	-	-	<b>896</b>

Font: Elaboració pròpia amb dades obtingudes del INE.

<sup>91</sup> Berzosa (2009):261



## **9.2 POSICIONAMENT DE LA MARCA**

### Posicionament de la marca

Taula 12: Posicionament de la marca

Perfil client	Rol de la marca	Producte	Beneficis racionals	Raons	USP Proposta de valor
Home i dona de entre 14 i 44 anys que tinguin ganes de fer un voluntariat local	Marca referent a la senzillesa d'utilització.  Marca referent pel que fa al voluntariat local a Catalunya i Espanya	És un portal web per posar en contacte persones interessades en fer un voluntariat local, es a dir, prop de la seva zona de residència, amb organitzacions que ofereixin oportunitats de voluntariat	Ofereix la possibilitat de satisfer la necessitat de fer un voluntariat i sentir-se realitzat.  Estalvia temps i alleuja el possible stres a la hora de posar-se a buscar un voluntariat	Portal web nascut per personal jove per a tota classe de persones que vulguin fer un voluntariat prop de casa seva.	Trobar el teu voluntariat ideal de forma senzilla i ràpida

Font: Elaboració pròpia

## **9.3 MÀRQUETING MIX**

### **9.3.1 POLÍTICA DE PRODUCTE**

El producte consisteix en la creació d'un portal web per posar en contacte persones interessades en fer un voluntariat local, es a dir, prop de la seva zona de residència, amb organitzacions que ofereixin oportunitats de voluntariat.

El portal web té un disseny molt actualitzat als nostres temps ja que el públic objectiu és preferentment juvenil i acostumat a Internet.

Pel que fa a l'usuari que cerca oportunitats de voluntariat, la empresa oferirà el servei següent:

- Cercador manual per localitat
- Cercador per dates i hores en quan a disponibilitat
- Cercador en funció de la formació del futur voluntari
- Cercador automàtic per geolocalització (un cop s'ha acceptat aquesta funció automàtica)

## II·lustració 27: Pàgina web (home)



Font: Elaboració pròpia

L'usuari podrà visualitzar tantes oportunitats de voluntariat com vulgui. En cadascuna d'aquestes ofertes de voluntariat hi apareixerà les dades bàsiques com localització, dies i hores de la setmana així com una breu descripció.

Si l'usuari està interessat en conèixer més detalls de l'oferta i contactar amb aquesta organització haurà d'efectuar el registre a la plataforma.

## II·lustració 28: Pàgina web (registre voluntaris)



Font: Elaboració pròpia

## II·lustració 29: Pàgina web (registre voluntaris II)

Autem

HOME REGÍSTRATE COMO VOLUNTARIO ORGANIZACIONES INICIA SESIÓN CONTACTO

### Formulario de registro

Nombre de organización \*

Escriba su contraseña \*

Título Sr

Nombre \*

Apellidos \*

Código postal \*

Ciudad \*

País \*

Correo electrónico \*

Fecha de nacimiento \*

REGISTRARSE

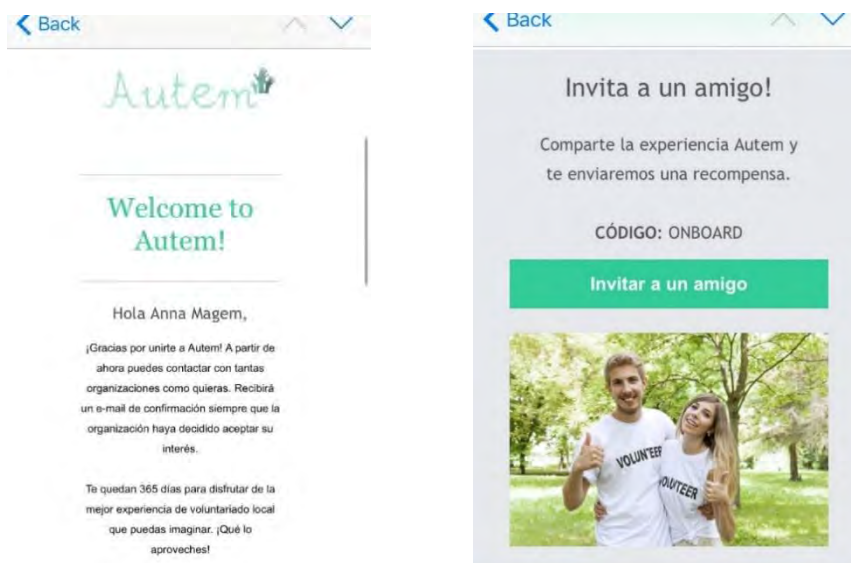
Comprar ahora

Font: Elaboració pròpia

El registre consisteix en omplir dades personals bàsiques com nom, cognoms, lloc de residència, DNI (important per evitar registres falsos), i formació. També es completarà el registre amb un seguit de preguntes per tal de classificar el perfil i oferir, així, ofertes de voluntariat més adients als seus gustos, preferències i interessos. Un cop el perfil ha estat omplert, es procedeix, si escau, al donatiu de 1€ a través de targeta bancària (dèbit i crèdit) a través d'una passarel·la de pagament virtual d'una entitat bancària o per Stripe o bé també s'ofereix el pagament mitjançant PayPal.

Un cop s'ha completat el registre, l'usuari rebrà al correu electrònic un primer correu donant la benvinguda a la plataforma i un segon amb les dades relatives a la donació, si s'escau.

## Il·lustració 30: E-mail de confirmació de registre



Font: Elaboració pròpia

A partir d'ara, l'usuari té accés il·limitat a tots els contactes de voluntariat que existeixin a la plataforma sense limitació temporal de contactes.

Pel que fa a la comunicació amb la organització, aquesta s'efectua en tot moment per un xat intern dins de la plataforma amb la qual cosa es pretén que l'usuari no abandoni la plataforma un cop ha obtingut, com podria ser d'una altre forma, el numero de telèfon o correu electrònic d'aquesta organització.

Pel que fa a la gestió d'ofertes per part del client, en aquest cas, les organitzacions interessades en pujar ofertes de voluntariat, aquestes disposaran d'accés il·limitat i tindran una quota de 25€ per cada oferta de voluntariat pujada. Disposaran d'una senzilla interfície en la qual podran escriure text i foto i penjar-la així com segmentar per una sèrie de criteris com localització, perfil del voluntari, data i horari de disponibilitat, entre d'altres.

Aquestes organitzacions disposaran d'un usuari i contrasenya únic per organització amb el qual poden accedir a l'àrea privada, especialment dissenyada per elles.

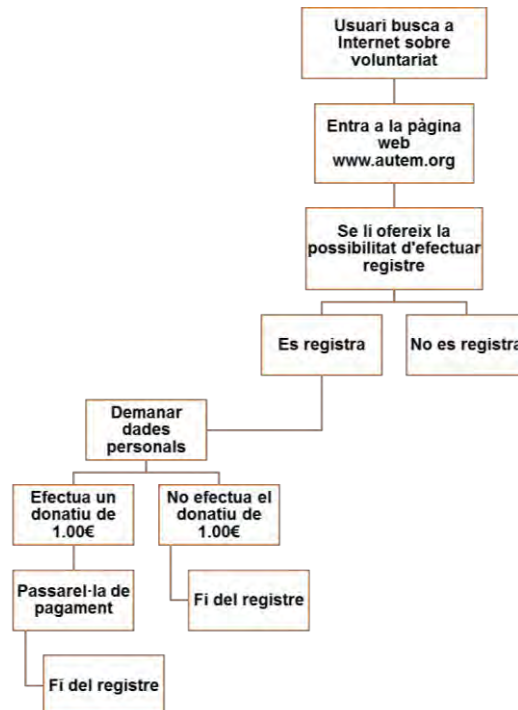
## II-lustració 31: Pàgina web (registre d'organitzacions)



Font: Elaboració pròpia

A continuació es mostra el flux que ha de seguir l'usuari un cop té la necessitat de buscar per Internet un voluntariat. Com a punts claus cal destacar la decisió de registrar-se/no y fer el donatiu/no. No obstant, la principal tasca serà que els usuaris arribin a la plataforma a través de les cerques d'Internet i per això es desplegarà una estratègia de comunicació que serà descrita més endavant.

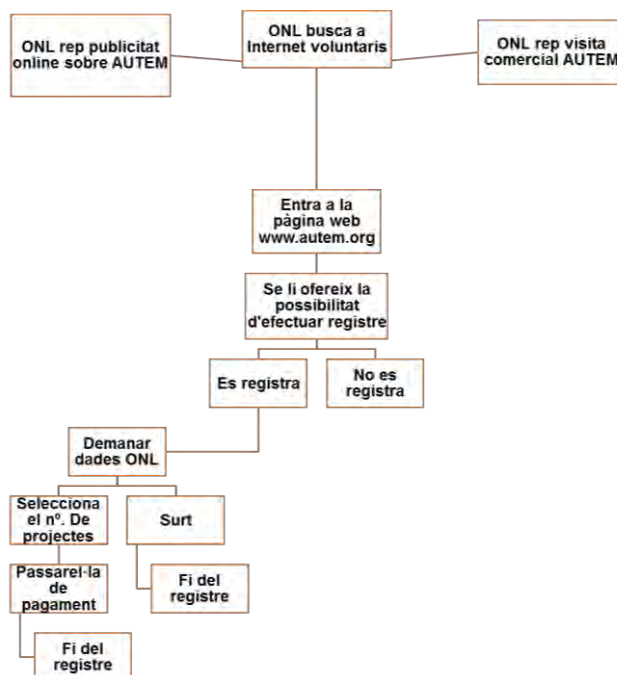
## II-lustració 32: Flux del usuari a la web



Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a les organitzacions, el registre serà lleugerament diferent que l'usuari. En primer lloc, la organització pot arribar a la web a partir de principalment tres fonts: (1) ONL busca voluntaris a Internet; (2) ONL rep publicitat online sobre Autem; (3) ONL rep una visita comercial de Autem. Aquí els processos clau estan en el registre/no registre i al seleccionar el nº. De projectes que és quan apareix el preu total del registre. En aquest últim pas la organització pot fer-se enrere i sortir.

### Il·lustració 33: Flux de la organització a la web



Font: Elaboració pròpia

## 9.3.2 POLÍTICA DE PREU

### Condicionants en la fixació dels preus<sup>92</sup>

- **El mercat i la competència:** tot i que Autem serà un producte únic i diferenciat dels productes de la competència, s'han de tenir controlats els preus de venda dels competidors en els seus respectius segments de forma sistemàtica per detectar canvis en l'entorn.
- **Objectius de l'empresa:** aportar solucions per a voluntaris i organitzacions és el principal objectiu de l'empresa que es vol traduir en unes vendes amb un creixement sostingut en el temps. Per això, no s'abordarà l'establiment d'un preu de penetració per aconseguir més participació de mercat sinó que s'establirà un preu en funció del valor percebut pel client.

<sup>92</sup> Marmol, P. i Ojeda-García, C. (2016). Marketing turístic. 2ª Edició. Paraninfo.

- **Múltiples parts interessades:** som conscients que les decisions sobre els preus afectaran diversos agents amb interessos en l'empresa però principalment el poder que tenen els clients a l'hora de consumir el producte.

## Mètode per a la fixació de preus

Val a dir que no existeix informació pública d'altres plataformes de voluntariat. S'han obtingut dades d'un competidor a Estats Units, Flash Volunteer<sup>93</sup> que fixa un preu en funció d'una subscripció de entre \$15 i \$1,000 mensuals dependent de la mida i les funcions que siguin contractades per la organització sota el model de subscripció.

Revisant la literatura disponible, es suggereix que el preu sigui fixat en funció de l'estalvi que li sigui produït a la organització. Ja que la plataforma permet reduir costos i augmentar l'eficiència a la hora de la captació del voluntari, caldrà preguntar-se quins costos de captació tenen aquest tipus d'organitzacions.

Després d'una intensa cerca, no s'ha trobat literatura consistent i fiable en la que basar-se. S'ha trobat un estudi<sup>94</sup> en que es quantifica en \$300 el cost anual per voluntari per a les organitzacions no lucratives. Aquest cost està calculat en base al temps i cost horari del personal que gestiona el voluntariat. Els conceptes inclosos en aquest cost van ser la captació, la formació i la gestió general.

El mateix estudi mostra que el cost per formació pot arribar a ser de \$1,000. També remarca que és molt difícil per a les organitzacions calcular el cost mitjà per voluntari ja que depèn de la tipologia del voluntari i això pot explicar la manca de dades públiques.

Un altre estudi<sup>95</sup> reflexa que el cost anual per voluntari (captació, formació i supervisió) pot superar els \$600.

Per últim, un estudi elaborat al 2004<sup>96</sup> explica que les sessions d'orientació, que són un mitjà per captar voluntaris, s'executen unes 28 vegades l'any per una mitjana de 2 hores per sessió. Generalment són portades a terme per personal en nòmina (87%).

Tot i que el volum d'informació sobre costos de captació per part de les organitzacions no ha estat l'esperat, i no és suficient per tal de basar-se, el projecte necessita establir un preu inicial que s'haurà d'anar adequant a les necessitats de les organitzacions i al feedback que es rebi per part d'aquestes. És important que un cop s'estableixi la col·laboració amb el client, intentar desgranar el cost real de captació de voluntaris que tingui cada organització per així flexibilitzar i adaptar la tarifa.

<sup>93</sup> Flash Volunteer Business Case. <https://foster.uw.edu/wp-content/uploads/2015/02/bpc-flashvolunteer.pdf>

<sup>94</sup> The Cost of a Volunteer (2003). The Grantmaker Forum on Community & National Service.

<sup>95</sup> Dumcombe, W.D i Brudney, J. L. (1995). The Optimal Mix of Volunteer and Paid Staff in Local Governments: an Application To Municipal Fire Departments

<sup>96</sup> Handy, F., & Srinivasan, N. (2004). Valuing Volunteers: An Economic Evaluation of the Net Benefits of Hospital Volunteers. Retrieved from [http://repository.upenn.edu/spp\\_papers/42](http://repository.upenn.edu/spp_papers/42)

El model d'ingressos previst s'articularà mitjançant el pagament per part de les organitzacions de 25€ per cada oferta de voluntariat que vulguin pujar a la plataforma. Amb aquesta tarifa, poden apuntar-se tants voluntaris com ho desitgin.

Pel que fa a l'usuari final, la plataforma serà d'accés gratuït per a mirar les ofertes de voluntariat i s'oferiran les següents característiques per registre. Aquest registre permetrà:

- Contactar amb la organització i parlar a través del xat intern
- Accedir a comentaris, crítiques i ressenyes d'altres usuaris que hagin participat en aquell voluntariat.
- Poseu-vos en contacte amb qualsevol host d'arreu del món (s'aplica el límit diari de correu electrònic)
- Ser contactable per totes les organitzacions
- Utilitzar opcions de cerca addicionals
- Escriure ressenyes a la organització
- Crea una llista pròpia de les organitzacions/voluntariats preferits
- Veure totes les fotos i llocs web de la organització
- Carregar les fotos al perfil d'usuari
- Veure tots els mapes de localització disponibles
- Posar-se en contacte amb altres voluntaris a través de la pàgina de voluntaris

### 9.3.3 POLÍTICA DE COMUNICACIÓ

#### Gestió de la marca

L'empresa centra els seus esforços en expandir la seva marca i aconseguir un avantatge competitiu a través de la lleialtat del consumidor i obtenir un escut protector davant la competència. Com a resultat, els preus de venda al públic poden ser primats pel que fa als competidors encara que s'han de fer grans esforços en maximitzar la qualitat percebuda pel client.

L'origen del nom AUTEM es va obtenir després d'un procés de brainstorming de la promotora del projecte. Es pretenia adoptar un nom de marca que suggerís perfectament els beneficis del producte. AUTEM prové del Llatí i significa "voluntat". És més, la sonoritat que es desprèn del nom té un símil amb AJUDEM. En efecte, amb aquest nom s'aconseguia connectar un producte amb una conseqüència del mateix amb el que el client pot relacionar termes sense molta dificultat.

A més del nom de marca, es va pensar en el disseny d'un logotip que estigués relacionat amb el món social, especialment el voluntariat. Per això es va prendre la decisió de plasmar el disseny de tres palmells de mans relacionats amb la col·laboració, voluntariat, solidaritat... La paleta cromàtica que utilitzarà la empresa es va plasmar en una debil tonalitat verdosa, que resultava en un disseny extremadament atractiu.



# Autem

*Il·lustració 34: Logotip*

Font: Elaboració pròpia

L'estratègia de branding corporatiu és fruit d'un conjunt de decisions estratègiques a llarg termini. La principal és l'adopció d'una marca única (Autem) que actuarà de paraigües per a tots els productes que seran llançats al mercat. Aquesta decisió està basada en dos objectius principals:

- Aconseguir un fàcil reconeixement de la marca per part del client.
- Assolir una reducció dels costos de comunicació per unitat derivats del llançament d'un nou producte ja que afavoreixen a tots els productes.

## Eslògans

La paraula eslògan vol dir "crit de lluita", es tracta doncs, d'una altra eina perquè els clients identifiquin Acompanya i comuniquin la seva existència. A continuació, veiem alguns principis a tenir en compte per a la definició de qualsevol eslògan:

- Declarar els beneficis principals del producte o marca per al comprador o client potencial.
- Destacar les diferències amb el d'altres firmes, per descomptat, dins dels requisits legals.
- Ser declaració simple, concisa, contundent, directa i apropiada.
- Ser enginyós, si bé no tots els eslògans publicitaris tenen per què.
- Adoptar una personalitat "distintiva" respecte a la resta.
- Ser creïble.
- Fa que el consumidor se senti "bé".
- Fa que el consumidor senti un desig o una necessitat.
- És difícil d'oblidar, s'adhereix a la memòria (es vulgui que no), especialment, si s'acompanya amb instruments mnemotècnics com tornades, ritmes, imatges o seqüències d'anuncis televisius

Seguint aquests principis, AUTEM utilitzarà els següents eslògans:

### ***"Re-colaboració local"***

Aquest eslògan pretén comunicar que el projecte tracta de tornar a posar en marxa aquella col·laboració que existia als pobles i petits ciutats dècades enrere. La preposició Re- significa "tornar a".

Més endavant s'incorporarà un eslògan més directe com:

### **“Troba el teu voluntariat ideal a prop de casa”**

L'objectiu d'aquest eslògan es literalment transmetre el valor afegit del projecte per a tota la comunitat d'usuaris.

Amb caràcter, estratègic, volem mostrar que l'empresa seguirà estratègies sostenibles a llarg termini.

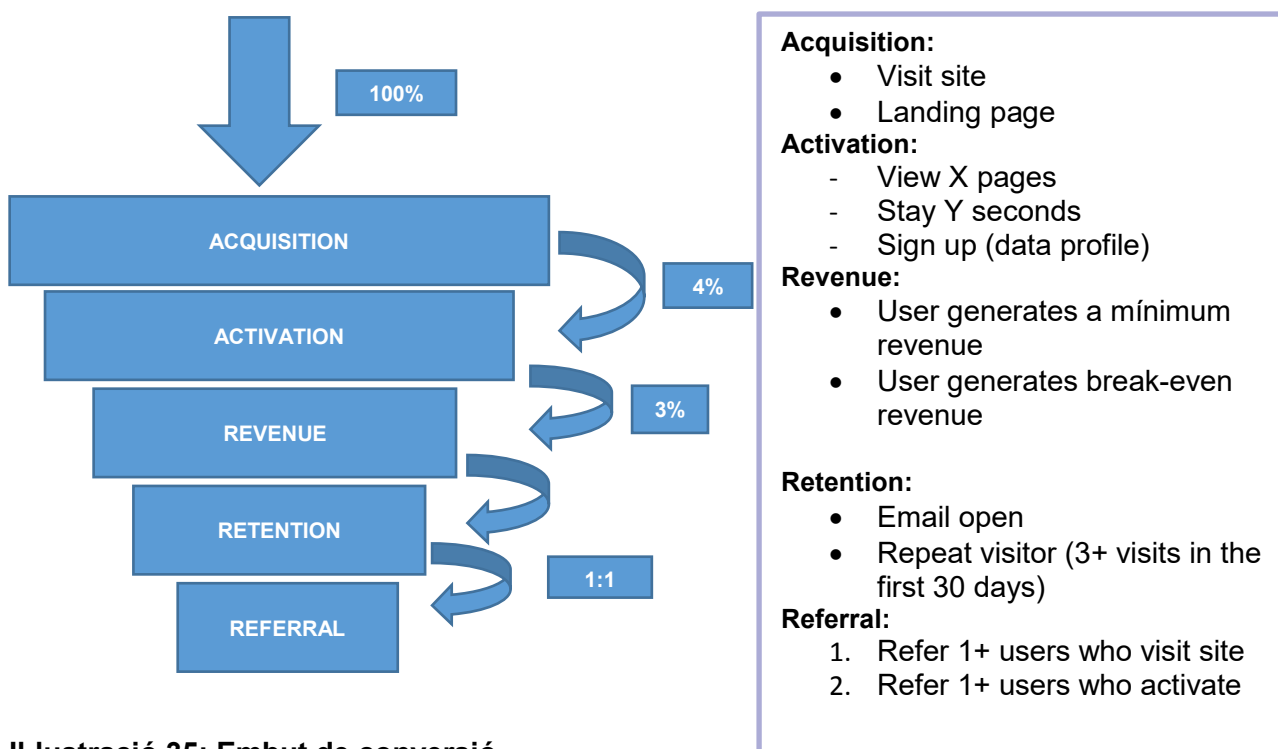
### **“Voluntariat sostenible per a un futur sostenible”**

Finalment, es jugarà amb el paper de la tecnologia al sector social com a motor de progrés i canvi:

### **“Creant noves experiències a través de la tecnologia”**

La següent qüestió a resoldre és Com arribarem als nostres clients potencials? Com captarem trànsit d'usuaris i guanyarem tracció? Com podem fer-los saber que la nostra app està disponible i convertir-los en consumidors? Això es durà a terme amb la següent estratègia de màrqueting.

Seguint el següent procés de conversió:



### **Il·lustració 35: Embut de conversió**

Font: Elaboració pròpia

A continuació, es defineixen una sèrie de KPIs claus per al negoci que s'utilitzaran per mesurar i prendre decisions. Cal destacar que aquests indicadors són utilitzats de manera diferent en cada estadi de conversió i s'estableixen uns objectius mínims en cada fase per poder passar a la següent. A més, s'ha de fugir de mètriques vanitoses o d'ego (nombre de seguidors, fans, visites a la web, entre d'altres) que proporcionen

dades molt llaminers i que no valen per si soles però que poden estar en algun costat d'equacions que proporcionaran informació molt més rellevant.

Altrament, les mètriques accionables són aquelles que mostren de manera clara una relació causa i efecte, de manera que ens permeten aprendre de les nostres accions. Juntament amb l'elecció de les mètriques adequades per al model de negoci, s'ha de seleccionar un espai temporal sobre el qual treballar les mètriques (estàndard mensual encara que a l'inici es faci setmanal). A més, no tan important és que s'ajusti la mètrica al mil·límetre sinó que s'utilitzi sempre de la mateixa forma el que permetrà fer comparacions entre períodes i mesurar l'evolució de l'activitat<sup>97</sup>

I) **Adquisició per font:** és el nombre d'usuaris que han sigut atrets segmentats per font (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, bloc, emailing, SEM, SEO, premsa, campanyes offline, etc.). El que indica és el volum d'interessats que potencialment podem transformar en usuaris actius depenent d'on ve cada interessat.

Google Analytics és una eina útil a l'hora de diferenciar el trànsit de referència, trànsit de cerca amb paraules clau, afiliació, campanyes, etc.

Es considera com adquisició també si visiten el lloc web (100% conversió), si veuen 2+ pàgines (70% conversió), si estan 10+ segons (70% conversió) o si estrenyen 2+ clics (70% conversió).

II) **Activació**<sup>98</sup>: mesura la capacitat de convertir un potencial interessat en un client potencial, és a dir, mesura el % de potencials interessats que han fet l'acció que es considera necessària per a convertir-se en client potencial. S'ha estimat una taxa d'activació del 3 a 4%.

És una mètrica molt important perquè el que indica és la capacitat de despertar prou interès en un interessat com perquè es plantegi seguir endavant a la plataforma (i potencialment ser client) ... i està molt relacionada amb la qualitat de l'experiència del client. És absolutament crítica perquè normalment aconseguir activar a un interessat implica que hi ha més oportunitats per convertir-lo en client en el futur (perquè ha deixat el seu correu o ha mostrat genuí interès).

Es calcula dividint als usuaris que considerem "activats" entre els usuaris "adquirits" del punt anterior.

III) **Retenció / Engagement:** és una mètrica que indica l'atractiu que és el producte o servei que s'ha dissenyat, és a dir, tot el que es fa servir pels clients i indica la utilitat que per a ells és la pàgina web. És una mètrica molt important perquè té un impacte gran en el compte de resultats i rendibilitat del model, atès que resulta entre 5 i 6 vegades més car atraure un client nou que vendre-li a un d'actual.

---

<sup>97</sup> Chuck McMahon. The 16 Marketing KPIs You Should Be Measuring (But Probably Aren't).

<sup>98</sup> Hay Luz al final del Funnel... o cómo construir un buen embudo de conversión. Blog de Javier Megías. 2012. <https://javiermegias.com/blog/2012/04/hay-luz-al-final-del-funnel-o-como-construir-un-buen-embudo/>

Cal fixar-se especialment en el CTR o ràtio de clic en un correu electrònic o enllaç (3% de conversió) i sobretot en que un client sigui recurrent, és a dir, que hagi fet 3+ visites a la web en els primers 1 , 7 i 30 dies després de la primera visita.

**IV) Churn / Rotació:** és una mètrica que ens indica el percentatge d'usuaris que deixen d'usar el producte en un període determinat. És a dir, mostra la velocitat a la que es perden clients.

La mètrica és la contraposició a la retenció i és important entendre els motius per què un client deixa d'estar interessat en la plataforma: Per què no hi ha bona atenció? Per què no entén com utilitzar el producte? Per què el producte no és prou útil per a ell?

Una forma senzilla de calcular el churn rate és agafar als clients a l'inici d'un període, sumar els clients nous (registres) i amb quants acaba el període que s'està analitzant. Amb la qual cosa,  $\text{churn} = (\text{clients perduts} / \text{clients inicials}) \times 100$ .

S'ha de calcular de forma mensual i és aconsellable tenir un churn menor a 10% anual.

**VI) Cost d'adquisició de client (CAC)<sup>99</sup>:** és una mètrica que indica quants diners ha costat atreure de mitjana a un client nou durant el període que s'està analitzant. Aquesta mètrica per si sola no té valor i només té ús comparatiu ja que una xifra depèn del sector o model de negoci en que s'operi.

Es calcula dividint les despeses en captació de clients (màrqueting, vendes, campanyes, sous del personal encarregat d'aquestes tasques, anuncis, etc.) entre la xifra de clients nous obtinguts en un període determinat. No obstant això, en el món dels negocis en línia, amb cicles de resposta molt més curts i on el volum de clients sol ser elevat, és interessant analitzar aquesta mètrica sense incloure els sous ni costos d'estructura directa, ja que permet valorar ràpidament la efectivitat de les accions.

**VII) Cicle de vida del client (CLTV):** aquesta mètrica clau indica el marge brut que traurem de cada client al llarg del temps que està a la plataforma. És important aquest últim tros ja que no es tracta del marge puntual sinó el que a priori s'espera obtenir durant la relació futura.

És un dels valors més complexos de calcular per al qual es necessiten els ingressos mitjans del client en cada període (any), el percentatge de marge brut de cada transacció (descomptant costos directes de servir al client) i el cicle de vida (el temps que de mitjana estarà un client amb nosaltres). D'aquesta manera  $= (\text{Ingressos mitjans} / \text{mes} \times \text{marge brut mitjà}) \times \text{cicle de vida en mesos}$ .

Cal destacar que el CLTV ha de ser major al CAC perquè el model sigui rendible i que la intersecció entre aquestes dues variables ha de creuar-se en no més de 12 mesos el que suposarà que s'haurà recuperat tota la inversió en adquisició de client inicial.

**VIII) Coeficient de rendibilitat de captació:** és una ràtio que indica com eficient està sent la captació de clients i la seva posterior fidelització. Dit d'una altra manera, de cada euro invertit en captar clients quants euros s'obtenen.

---

<sup>99</sup> Más KPIs: CAC, CLTV, Rentabilidad, CBR y Referencia. Blog Nublio. <https://nublio.com/mas-kpis-cac-cltv-rentabilidad-cbr-y-referencia/>

El resultat s'obté de dividir CLTV i el CAC.

**IX) Cash Burn rate (CBR):** és un indicador que diu quants diners "es cremen" mensualment. És una mètrica interessant per la informació que mostra. No només diu el cost d'estar en marxa sinó que, al dividir-lo entre els diners que disponibles, diu els mesos de vida que queden fins quedar-se sense diners alguna cosa molt útil per a decidir quan posar-se a buscar inversió (si escau) , o si no, quant s'hauria d'estar guanyant per almenys cobrir els costos.

**X) Referència i viralitat<sup>100</sup>:** és una mètrica que indica el nombre de clients nous que vénen perquè un client existent els ha portat ( "boca-orella") i per tant, de la viralitat. Molt important aquesta xifra perquè un client "referit" és un client que no ha costat diners (directament), el que disminueix de forma important el CAC i per tant fa més eficient la màquina de captació.

La referència es calcula dividint els clients atrets per altres clients entre el nombre de clients totals.

A l'hora de mesurar la viralitat, s'ha d'evitar de nou fixar-se en mètriques o aspectes relacionats amb l'ego (nombre d'invitacions enviades, nombre de comparticions de contingut a la xarxa social, visualitzacions d'un vídeo, etc.) i "bussejar" fins trobar el procés de viralització subjacent. Per a això, hi ha dues mètriques bàsiques per construir el coeficient de viralitat:

La ràtio d'invitació que mesura el nombre d'invitacions o codis de promoció enviats pels usuaris de la plataforma en un període donat. L'única forma de millorar-lo és fer que el producte sigui tan genial que la gent vulgui recomanar als seus amics.

La ràtio d'acceptació mesura el percentatge d'invitacions acceptades. Com més clara i potent sigui la invitació, el procés d'alta i els incentius d'acceptació, més gran serà la ràtio.

Per tant, es calcularan els usuaris virals = usuaris inicials x ràtio d'invitació x ràtio d'acceptació i amb això;

Coeficient viral = usuaris virals / usuaris inicials o;

Coeficient viral (2) = nombre mitjà d'invitacions x ràtio d'acceptació

Una altra aproximació per al càlcul del coeficient viral de forma molt senzilla és segmentar als usuaris en dos grans grups: un amb tots aquells atrets proactivament (SEO, SEM, afiliats, etc.) i per l'altra banda la resta d'usuaris que es consideren que han vingut "sols" (usuaris virals).

Coeficient viral (3) = usuaris virals / usuaris atrets

---

<sup>100</sup> El Coeficiente Viral...¿Es posible medir la viralidad?. Blog de Javier Megías. 2012.  
<https://javiermegias.com/blog/2012/11/coeficiente-viral-es-posible-medir-viralidad-metricas/>

Per a la plataforma digital, s'utilitzarà l'estratègia de màrqueting massiu:

### 1) Màrqueting massiu

S'ha vist que la base de potencials clients és molt gran, superior als 500.000. Totes aquestes persones no són clients actuals, no existeix relació amb ells ni es tenen contactes informatius. La estratègia per adoptar és la de màrqueting massiu. S'ha d'intentar assolir el nínxol de mercat a través de canals de màrqueting massius, principalment en línia (Internet). Hi ha diferents enfocaments com els que es descriuen a continuació:

- Ús de les xarxes socials. Creació de diferents perfils a la xarxa, amb diferents propòsits. A YouTube i Vimeo per penjar vídeos de funcionament de la plataforma així com diverses promocions. A més, perfils a Facebook, Instagram, Twitter i utilitzarem LinkedIn com a canal professional.
- Posada en marxa de campanyes publicitàries a través de Google, posicionament SEO /SEM.
- Localitzar i convèncer a blogs específics en tecnologia com TechCrunch, TheNextWeb, Mashable, VentureBeat, TUAW, etc.
- Participació en esdeveniments: conferències, trobades, reunions en el món de les startups i de la tecnologia així com esdeveniments socials.

La estratègia de màrqueting estarà dividida en dues parts: una pre-lançament i una altra post-lançament. La estratègia de pre-lançament servirà per crear expectativa, coneixement i visibilitat de la nostra aplicació. L'objectiu és atraure l'atenció i interès i crear curiositat de quants més usuaris millor.

La estratègia post-lançament servirà per mantenir els clients actuals, intentar millorar els KPIs de conversió i retenció d'usuaris.

#### **Estratègia de pre-lançament:**

- **Web:** habitualment una pàgina web és una eina de publicitat per a la nostra plataforma. És molt important construir una base de dades de clients per mantenir informats als nostres usuaris del llançament, noves actualitzacions, etc. Aquesta gent és més propensa a ser convertida a client.
- **Bloc:** creació d'un bloc on regularment es plasmen assumptes relacionats amb el nostre producte o la solució a algun problema.
- **Perfils a les xarxes socials:** creació de perfils a les xarxes socials principals (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, Vimeo, etc.) per compartir les entrades del bloc, la nostra landing page i lloc web, i escriure contingut relacionat amb la plataforma.
- **SEO / SEM:** la idea és generar tant trànsit com sigui possible a la pàgina web a través de les principals paraules clau que utilitza la gent en els motors de cerca (Google, Yahoo!, Bing, etc.).

- **Tècniques de Growth-Hacking:** mitjançant tècniques informàtiques a través d'internet, s'aconseguirà l'adquisició massiva de clients i dirigir el trànsit d'altres pàgines web. Les "cookies", seran de gran utilitat per a això a més d'una base de dades per a realitzar grans campanyes de mailing amb l'objectiu que entre més gent a l'embut de conversió.
- **Blocs tecnològics:** un cop el testeig de la versió beta està a punt per al llançament sense errors i amb les millors aplicades, es prepararà una nota de premsa del producte i es posarà en contacte amb els principals blocs i premsa online (VíaEmpresa, Expansión, EFE, Emprenedors, LV, Startup Spain, Appster, Appszoom, Androidpit, Apps4bcn, etc.). La nota de premsa contindrà una petita descripció de la plataforma i els seus beneficis, algunes captures de pantalla, enllaços a vídeos, enllaços a testimonis que ja han fet servir la plataforma i un enllaç a la pàgina web incloent la informació de contacte empresarial.
- **Fòrums:** estar actius en fòrums especialitzats en tecnologia per obtenir feedback així com altres fòrums més generalistes.
- **Marxandatge:** l'empresa crearà material gràfic per implementar una estratègia offline i per facilitar que l'usuari reconegui la marca i guanyar visibilitat. Alguns d'aquests objectes seran samarretes, polseres, penjolls de roba així com l'elaboració d'un roll-up / estand per acompanyar en la posada en marxa en esdeveniments socials. Cada organització adherida a Autem, tindrà disponible un adhesiu a la porta com a signe d'identificació, de qualitat i reconeixement de cara a l'usuari.

### **Estratègia de post-llançament:**

- **Recomanacions a la web:** a la qual el públic llegeixi recomanacions a través d'internet abans d'entrar-hi, serà necessari una nota de premsa per enviar als llocs webs dedicats a les recomanacions.
- **Referits:** consisteix en oferir 5€ a la persona que convida i 5€ al convidat. Amb aquesta promoció s'aconsegueix incentivar de forma "pagada" l'adquisició d'usuaris per part de la mateixa comunitat d'usuaris.
- **Arquitectura de la web i optimització:** revisió de l'estat de la web, generant noves propostes per a cadascuna de les pàgines, implementant diferents objectius per tal d'anar millorant-la constantment per al client i poder millorar els resultats i les visites.
- **Imatge digital:** creació d'una identitat digital de la marca (branding), obtenir presència en cercadors i en tots aquells llocs on el potencial client pugui realitzar una recerca d'aquest tipus de producte, intentant ser el més rellevant per a ells en el moment de la recerca.
- **SEO i performance:** propostes de millora SEO Onpage (rich snippets, rich content ...) i redacció de contingut basat en les tècniques recomanades per Google (% ràtio de contingut, HTML, nombre de capçaleres, nombre mínim de paraules, etc.).

- **Seguiment de KPIs i mètriques:** proposta de nous indicadors, optimització i seguiment dels resultats obtinguts. Optimització constant de meta dades i captació de trànsit long tail (més qualitat).

- **Aliances:** seguiment molt de prop d'altres empreses amb les quals es puguin estrènyer llaços per col·laborar de manera estratègica mitjançant publicitat creuada en les xarxes socials.

A continuació es mostra el pressupost desglossat a activitats de màrqueting per als propers cinc anys. Val a dir que això és una aproximació que pot patir canvis.

**Taula 13: Pressupost de màrqueting 2018-2022**

Concepte/Any	2018	2019	2020	2021	2022	Totals
<b>Offline</b>	500	-	1.500	3.000	11.500	16.500
<b>Adwords (SEM)</b>	2.100	5.400	12.000	24.000	48.000	91.500
<b>Social Media Ads</b>	3.500	7.800	12.000	24.000	48.000	95.300
<b>Salari Dp. Màrqueting</b>	5.833	10.100	39.037	46.364	46.827	148.161
<b>Totals</b>	<b>11.933</b>	<b>23.300</b>	<b>64.537</b>	<b>97.364</b>	<b>154.327</b>	<b>351.461</b>

\*xifres expressades en Euros

Font: Elaboració pròpia

L'estimació de despeses de màrqueting té un caràcter creixent en els propers cinc anys. No obstant, durant els 2 o 3 primers anys la despesa serà considerablement inferior als següents anys a causa del poc finançament que provisionalment obtindrem al principi ja que no demostrarem tracció fins més endavant. No obstant, però, el criteri per a la despesa en màrqueting és el d'optimització total.

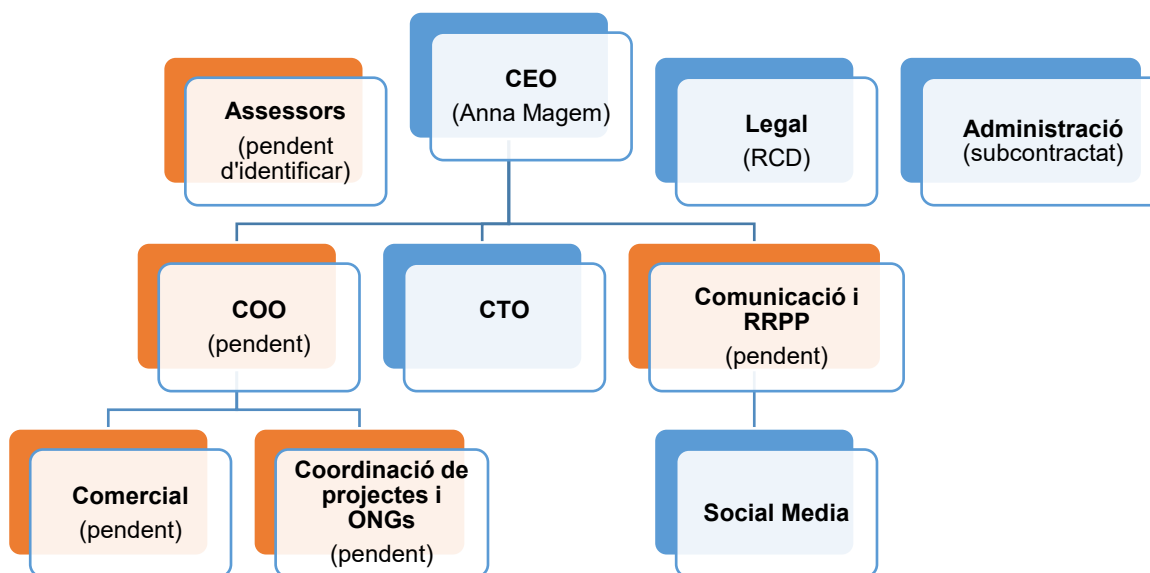
En conclusió, el pressupost a màrqueting per als propers 5 anys es del voltant de 350.000 d'Euros.



## 10. PLA D'ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS

### 10.1 ORGANIGRAMA ACTUAL I PREVIST PER 2018-2020

II-lustració 36: Organigrama actual i previst 2018-2020



Font: Elaboració pròpia

### 10.2 DESCRIPCIÓ DE FUNCIONS

A partir de l'estructura organitzativa mostrada es defineixen cadascun dels treballs, les funcions que impliquen i el perfil de persona buscat per a aquest lloc

#### 10.2.1 DIRECCIÓ GENERAL

La direcció general s'ocuparà de coordinar les relacions amb l'inversor, reportar els avenços a aquest i gestionar les relacions amb les diferents empreses col·laboradores. Aquesta posició l'ocupa actualment el Sra. Anna Magem, sòcia fundadora de l'empresa i ha estat responsable a més de redactar l'estratègia de negoci així com a administradora única de la societat.

Altres funcions de la direcció general seran:

- Proposar les estratègies generals de l'empresa al consell d'administració que es formarà
- Aprovació i supervisió del pressupost i compte de resultats de l'empresa
- Definició de la política de recursos humans
- Presa de decisions sobre la contractació de personal
- Decisions sobre el llançament de nous productes o projectes

## **10.2.2 DIRECCIÓ TÈCNICA**

S'ha de contractar un equip tècnic format per un CTO, de l'angles "Chief Technical Officer" o Director de Tecnologia amb coneixements de front-end i back-end. Són perfils llicenciat/màster en enginyeria informàtica a full-time i amb participació a l'empresa. Aquesta persona s'encarregarà de tot el desenvolupament intern de la plataforma i gestionarà un petit equip tècnic format per desenvolupadors júnior que l'ajudaran en diversos temes com programació en diferents llenguatges, bases de dades, entre d'altres.

## **10.2.3 DIRECCIÓ D'OPERACIONS**

Aquest departament estarà integrat per un cap d'operacions que s'encarregarà d'identificar organitzacions i ofertes de voluntariat i analitzar-les per tal d'incloure-les a la plataforma. Aquesta posició tindrà al seu càrrec a tres perfils més: un perfil comercial que s'encarregarà de buscar organitzacions per ampliar l'oferta i valor de la plataforma, un coordinador/a de projectes i ONGs que bàsicament estarà en contacte amb les organitzacions per trobar noves formes de col·laboració i fer créixer la cooperació.

## **10.2.4 DIRECCIÓ DE MÀRQUETING**

En principi, aquest departament estarà integrat per un responsable de comunicació i relacions públiques que s'encarregarà de fer arribar l'essència de l'empresa a tots els llocs per fer realitat els projectes que hi ha darrere de la plataforma. A la vegada, hi dependrà una persona encarregada de gestionar les xarxes socials i atenció a l'usuari.

## **10.2.5 ASSESSORS**

Serà vital de cara a l'eventual èxit del projecte comptar amb persones amb experiència i reconegut prestigi per tal que ens donin un cop de mà durant l'execució del projecte. He identificat tres possibles perfils potencials d'assessors:

- Perfil que tingui experiència i conegui el funcionament de les ONGs o el voluntariat o bé hagi assessorat a altres empreses socials.
- Perfil amb experiència en tasques de màrqueting i desenvolupament de negoci per tal que ens aporti visió externa del negoci i ens ajudi en diversos temes com cerca de finançament, nous clients, estratègia, etc.
- Perfil amb ampla experiència en el tercer sector. Aquest pot ser el fundador d'una altre empresa social, assessors reconeguts del sector, etc.

## **10.3 SUBCONTRACTACIÓ**

### **10.3.1 GESTORIA I LEGAL**

L'empresa subcontractarà els serveis d'una gestoria de comptes encarregada de portar la comptabilitat de l'empresa i les declaracions d'IVA, IRPF i Impost de Societats. La gestoria també gestiona les qüestions d'àmbit laboral (contractes, altes Seguretat Social, etc.).

Per a qüestions més complexes, l'empresa treballarà de forma regular amb el bufet d'advocats Rousaud Costas Duran (RCD). Amb ells es prepararà el pacte de socis, els contractes que regulen la relació comercial amb els clients i la redacció de les clàusules de confidencialitat (LOPD) per la web.

## **10.4 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANS**

### **10.4.1 SELECCIÓ**

La selecció de personal es farà des de la Direcció General. Es recorrerà a les borses de treball i departaments de carreres professionals de les universitats per captar talent acabat de graduar. Per a la contractació del CTO es buscarà a través de LinkedIn (anunci), portals de recerca de feina i a través de contactes de l'equip promotor.

### **10.4.2 GESTIÓ**

Les relacions laborals estaran emmarcades en segons la legislació laboral aplicable a territori Espanyol i segons el conveni col·lectiu que s'apliqui. La gestió de recursos humans serà coherent amb la llei.

El conveni aplicable a l'empresa serà el Conveni Col·lectiu Estatal d'acció i intervenció social 2015-2017<sup>101</sup>.

#### Contractes de treball

Els contractes de treball seran de 40 hores (full time per norma general), temporals i amb un període de prova de 2 mesos per a graduats. Per becaris, el contracte serà a convenir, a temps parcial, temporals i sense període de prova, segons normativa de cada centre docent.

#### Pagaments

Generalment, el sou es pagarà en 12 pagues mensuals.

#### Nòmines

Les nòmines es lliuraran als treballadors a dia 1 del mes següent havent fet efectiu el pagament el dia 28 de mes al que correspon.

---

<sup>101</sup> BOE. Resolución de 22 de junio de 2015, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal de acción e intervención social 2015-2017. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-7435](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-7435). Consulta realizada el 08-01-2018.

## Horaris

Les 40 hores setmanals es distribuïran de manera equitativa els 5 dies de treball.

## Vacances

El treballador tindrà llibertat per distribuir-se les vacances de mutu acord amb la direcció general.

### **10.4.3 RETRIBUCIÓ**

La retribució dels treballadors respondrà als preus de mercat i de respectar sempre el conveni col·lectiu que correspongui. En tots els casos la retribució serà fixa.

Com a valor corporatiu, l'escala salarial no superarà mai el 1:5, entre el que cobra més i el que cobra menys.

Els membres de l'equip promotor de percebran 20 – 25,000 € cost empresa per les seves dedicacions full-time. A més a tindrán un paquet d'opcions sobre accions (Employee Stock Options Plan).

Estudiants amb un 50% dels crèdits universitaris aprovats, s'acolliran al règim de conveni per al desenvolupament d'un programa de cooperació educativa entre la Universitat i l'empresa finançat pel programa de Beques Santander - Universidades.

A la taula de continuació es detalla els salaris previstos de les diferents posicions:

**Taula 14: Retribucions del personal**

<b>Posició</b>	<b>Sou brut 2018</b>	<b>Sou brut 2022</b>	<b>ESOP<sup>102</sup></b>
<b>CEO</b>	<b>16.000€</b>	<b>30.202€</b>	2-5%
<b>CTO</b>	<b>18.000€</b>	<b>33.977€</b>	2-5%
<b>COO</b>	<b>16.000€</b>	<b>30.202€</b>	1-2%
<b>Resp. Comunicació</b>	<b>25.000€</b>	<b>26.015€</b>	
<b>Comercial</b>	<b>25.000€</b>	<b>20.812€</b>	
<b>Coordinació de projectes</b>	<b>25.000€</b>	<b>26.015€</b>	
<b>Social Media</b>	<b>20.000€</b>	<b>26.015€</b>	

Font: Elaboració pròpia

<sup>102</sup> ESOP respon a les sigles en anglès de Employee Stock Option Plan. L'objectiu d'aquest programa és l'incentiu dels treballadors a través d'oferir participacions de l'empresa.

## 10.5 PLA JURÍDIC I FISCAL

A continuació es mostra una taula amb les formes jurídiques més comunes per tal d'avaluar la forma jurídica més adient per a la constitució d'aquest projecte social:

**Taula 15: Formes jurídiques d'empresa**

Forma jurídica	Factor fonamental	Mínim de socis	Responsabilitat	Capital mínim	Fiscalitat directe
Societat Cooperativa	Treball	3	Segons estatuts	3.000€	Impost de Societats reduït
Societat de Responsabilitat Limitada Laboral	Treball/Capital	3	Limitada	3.000€	Impost de Societats
Societat Anònima Laboral	Capital	3	Limitada	60.000€	Impost de Societats
Empresari Individual	Treball	1	Il·limitada	N/A	IRPF
Societat Civil Privada	Treball	2	Il·limitada	N/A	IRPF
<b>Societat Limitada</b>	<b>Capital</b>	<b>1</b>	<b>Limitada</b>	<b>3.000€</b>	<b>Impost de Societats</b>
Societat Limitada Nova Empresa	Capital	1	Limitada	3.012€	Impost de Societats
Societat Anònima	Capital	1	Limitada	60.000€	Impost de Societats
Societat Col·lectiva	Capital	2	Limitada al capital aportat	N/A	Impost de Societats

Font: GENCAT. Departament d'Empresa i Ocupació. Guia de tràmits i formes jurídiques. formes jurídiques. [http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques\\_cat%20DEF\\_tcm124-53839.pdf](http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques_cat%20DEF_tcm124-53839.pdf).

Un cop revisades les principals formes jurídiques, he decidit que l'empresa adoptarà la Societat de Responsabilitat Limitada (S.L. o S.R.L.) com a forma jurídica per desenvolupar les seves activitats. La raó principal és perquè la responsabilitat de l'administrador és limitada, és una de les formes més comuns i simples per constituir una societat i no calen un mínim de socis apart del fundador. El capital mínim a aportar és de 3.000€ en el moment de la constitució.

Els tràmits a seguir són els següents:

- 1) **Certificació negativa de nom:** es sol·licita 3 noms al Registre Mercantil per tal de que comprovi si existeix algun nom registrat. L'empresa enviarà els següents tres noms a Registre Mercantil: Autem, S.L., Autem Solutions, S.L., Autem Technologies, S.L. El tràmit té una durada de 15 dies aproximadament i un cost de 20€.
- 2) Un cop s'ha obtingut una resposta del Registre Mercantil i haguem pres la decisió del nom, s'ha de **depositar a l'entitat bancaria triada per l'empresa el capital que s'hagi acordat per a la constitució**. En aquest cas, n'hi ha prou amb 3.000€. El banc ha d'expedir un certificat bancari. El tràmit té una durada de 2 dies i generalment no té cost.
- 3) El proper pas és davant notari. S'ha de realitzar **l'escriptura pública de constitució** que consisteix en atorgar personalitat jurídica a l'empresa. El cost aproximat és de uns 1.500€ i el temps depèn de la notaria.

- 4) **A continuació s'ha de sol·licitar el CIF provisional.** Això s'ha de fer amb l'escriptura de constitució a la seu d'Hisenda mitjançant el model 036. El tràmit s'aconsegueix el mateix dia de presentació i no té cap cost.
- 5) **Inscripció al Registre Mercantil.** Amb aquesta inscripció, la societat adquireix personalitat jurídica pròpia. El cost va associat al capital aportat. La inscripció es completa en un termini de 15 dies.
- 6) **Sol·licitud CIF definitiu.** Una vegada la societat està inscrita al Registre Mercantil, s'ha de tornar a Hisenda amb l'escriptura i el registre per obtenir la targeta censal definitiva. Aquest tràmit s'ha de fer en els 30 dies posteriors a la inscripció al Registre Mercantil.
- 7) **Declaració censal d'inici d'activitat.** Un cop la societat decideix iniciar l'activitat econòmica, s'ha de completar l'alta a IAE del model 036 d'Hisenda.
- 8) **Inscripció a la Seguretat Social i altres.** S'ha de sol·licitar, primer de tot, un Codi de Compte de Cotització (CCC). No té cap cost.

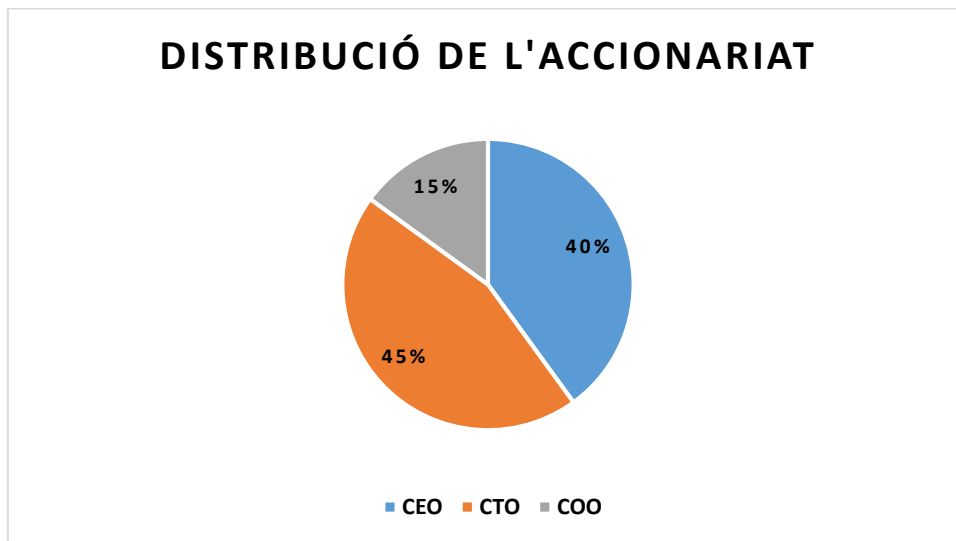
Tot seguit es descriuran els principals impostos i taxes als quals haurà de fer front el projecte empresarial:

- 1) **Impost sobre el Valor Afegit:** impost que grava les transaccions entre particulars i el consum. L'empresa actua com a subjecte passiu, es a dir, només recapta l'IVA i en fa la liquidació per a Hisenda.
- 2) **Impost sobre Societats:** tal i com hem dit, a la Societat Limitada li correspon liquidar aquest impost. És un impost que pretén gravar els rendiments obtinguts durant l'exercici fiscal. El tipus de gravamen general és del 30% tot i que empreses de nova creació tenen un tipus del 20 a 25%.
- 3) **Impost sobre la Renda de les Persones Físiques:** com en el cas de l'IVA, l'empresa actua com a subjecte passiu fent de recaptadora per Hisenda. En aquest cas s'han de tenir en compte les retencions a treballadors, capital mobiliari i proveïdors autònoms.

L'empresa estarà constituïda per tres socis (CEO, CTO, COO). Com a òrgan de decisió principal serà el d'Administrador Únic, funció que serà desenvolupada per Anna Magem (CEO).

En quan a la distribució del capital societari inicial, s'ha optat per fer una distribució en funció de persona clau i dedicació. A continuació s'indica aproximadament l'estructura societària que tindrà en el moment de la fundació:

## Il·lustració 37: Distribució accionarial inicial prevista



Font: Elaboració pròpia

L'empresa està oberta a l'entrada de nous socis capitalistes que aportin el finançament necessari per seguir amb els desenvolupaments planificats. Quan això passi, la forma de govern de la companyia passarà a ser un Consell d'Administració format per la representació dels socis capitalistes i els socis emprenedors.

Aquest nou òrgan de govern serà el responsable de prendre les decisions importants que afecten l'activitat de l'empresa:

- Totes les decisions sobre l'estructura del capital de l'empresa, com eventuais ampliacions de capital, compra d'altres societats o venda de l'empresa o una part de la mateixa, etc.
- Aprovació de les estratègies generals, impuls de plans estratègics, i definició i control dels objectius generals.
- Presa de decisions sobre les inversions a realitzar, i la contractació o substitució de la direcció de la companyia.

## 11. PLA ECONÒMIC I FINANCER

### 11.1 HIPÒTESIS FINANCERES

Per dur a terme el pla de captació d'usuaris/màrqueting mostrat en els apartats anteriors, s'ha realitzat el següent pla econòmic i financer. En els propers apartats es descriuen les despeses més importants per als 3 anys següents anys així com les necessitats financeres a cobrir i de quina manera estan previstes que es financin.

#### II·lustració 38: Premisses inicials de captació

<b>Organitzacions</b>			
<b>Total organitzacions</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Creixement mensual organitzacions	25%	20%	5%
Noves organitzacions	5	43	42
Recurrencia d'organitzacions	50%	50%	50%
Organitzacions acumulades	5	48	90
Mitjana d'ofertes x organització	4	6	8
<b>Total ofertes</b>	20	288	720
Mitjana de voluntaris x oferta	3	3	3
<b>Volum màxim de voluntaris</b>	60	864	2160

Font: Elaboració pròpia

En la darrera taula es poden veure diverses variables que he establert com a hipòtesis inicials del model financer. He estimat el volum d'organitzacions que l'empresa serà capaç de captar cada any, el número mitjà d'ofertes de voluntariat que tindrà cada organització, el qual anirà en augment, i la mitjana de voluntaris per oferta. Amb aquestes variables podem establir la capacitat màxima de la plataforma per captar usuaris. **En aquest model, al cap de tres anys s'ha de ser capaç de captar 2.160 usuaris.**

Un cop s'ha determinat el volum d'usuaris a aconseguir per optimitzar la plataforma amb els recursos disponibles, s'han d'assumir certes hipòtesis de creixement.

#### II·lustració 39: Creixement del número de visites a la web

<b>Visites</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Creixement mensual mitjà	15%	10%	5%

Font: Elaboració pròpia

He decidit posar com a objectius obtenir un creixement alt al principi amb ratis del 15% mensual, es a dir, que les visites a la web augmentin de mitjana un 15% cada mes. Els següents anys s'ha baixat el creixement ja que no és sostenible preveure un creixement tan alt a mesura que passen els anys i tampoc la plataforma seria capaç d'absorbir tal magnitud de visites.

A continuació, cal determinar com es captaran els usuaris, molt en línia de l'apartat de màrqueting on hem determinat els canals que utilitzarem per tal de aconseguir visites i per tant nous usuaris a la web.



## II-lustració 40: Canals d'adquisició de visites a la web

<b>CANAL D'ADQUISICIÓ</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Màrqueting online</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>
Facebook	10%	10%	10%
Instagram	20%	20%	20%
Blog	5%	5%	5%
Web	20%	20%	20%
Emailing directe	5%	5%	5%
SEM adwords/fb ads/ig ads/spotify	10%	10%	10%
SEO	5%	5%	5%
<b>Màrqueting offline</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
premsa	10%	10%	10%
TV			
Universitats	15%	15%	15%

Font: Elaboració pròpia

En aquest model de creixement, he apostat fortament per una adquisició basada bàsicament en mètodes online. D'aquests, els més importants són les xarxes socials d'acord al públic al qual ens dirigim. També és important mantenir el canal offline, sobretot fent tasques a universitats i notes de premsa que ajuden a captar visites i nous usuaris.

Tot seguit, caldrà definir tres mètriques que seran clau per a l'èxit del model. La taxa d'activació, que serà el percentatge de visites que finalment acabaran pagant per registrar-se (3-4%), el coeficient viral que és l'eina amb la qual mesurarem la viralitat del model, es a dir, quants usuaris nous ens porta cada usuari i finalment la taxa d'abandonament, es a dir, quants usuaris després d'haver finalitzat l'any de subscripció, no renoven la seva. No obstant, aquesta mètrica no és tan preocupant ja que el pagament és d'un sol cop a l'inici. Ens hauria de preocupar si fos una subscripció amb periodicitat mensual, per exemple, però és un bon indicador de la satisfacció dels usuaris amb la plataforma.

## II-lustració 41: Taxes de retenció del model financer

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>TAXA ACTIVACIÓ (visita a registre)</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>
<b>COEFICIENT VIRAL</b>			
Nous usuaris per cada usuari	1	1	1
<b>TAXA ABANDONAMENT ('churn rate)</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>

Font: Elaboració pròpia

Per últim i abans de fer les previsions financeres, cal determinar les hipòtesis pel que fan al personal de l'empresa. Es començarà amb 3 persones (1 CEO a temps complet, CTO i Xarxes socials a temps parcial) i es contractarà una persona responsable de projectes i ONGs i un responsable de xarxes socials. L'objectiu és no sobredimensionar

el personal i optimitzar la plantilla per tal de fer-ho rendible. Es tractarà d'una plantilla amb perfils diferenciats i complementaria.

#### II·lustració 42: Evolució del personal

PERSONAL	2018	2019	2020
<b>Direcció General</b>			
CEO	1	1	1
CTO	0,5	0,5	1
COO	0	0,5	1
<b>Equip de màrqueting</b>			
Responsable comunicació i RRPP	0	0	1
Social Media	0,5	0,5	1
<b>Equip comercial i d'operacions</b>			
Comercial	0	0	1
Coordinador de projectes i ONGs	0	0	1

Font: Elaboració pròpia

## 11.2 ESTIMACIÓ DE DESPESES PER 2018, 2019 i 2020

### Despeses de personal

Seguint la previsió de plantilla de la companyia consta de una persona a temps complet i dues persones a temps parcial i s'espera incorporar a tres persones més. La previsió de despeses anuals en 2018 en concepte de salaris ascendeix a 20.417 €. L'equip de direcció percep 16 – 18.000 € cost empresa (sou brut + SS). Es preveu que al gener de 2019 s'incorpori un COO (Director Operacions) on el cost empresa serà de 1.466 € mensuals (17.600 € anuals). Més endavant, al 2020 es preveu incorporar un Responsable de projectes i ONG. Per tant, en els anys 2019-2020, la despesa anual en retribucions ascendirà a **46.400€ i 129.538€**. En total, la despesa de personal entre 2018 i 2020 ascendirà a **196.355€**.

### Despeses d'estructura

Del conjunt de despeses d'estructura sense incloure les despeses de personal, la partida més important és la de Publicitat, propaganda i RRPP a causa dels enormes esforços publicitaris que desenvoluparà la companyia per llançar la web també la partida Altres serveis on s'inclouran les despeses de desplaçaments derivats de l'assistència a fires i congressos.

A continuació es detallen les diferents partides de despeses d'explotació:

### Lloguer oficina

El lloguer mensual de l'oficina on l'empresa desenvolupa les seves activitats és de 500 € (605€ amb IVA) per ser pagat a final de cada mes. En total, la despesa en arrendaments i cànonns entre 2018 i 2020 és de **15.500€**. No es preveu augment amb l'IPC anual.

### Viatges

En aquest apartat s'inclouran les despeses derivades de desplaçaments, bàsicament a captar noves organitzacions així com assistències a esdeveniments d'emprenedors, fires i congressos sectorials, etc. Durant el primer any s'han estimat unes despeses de 100€ mensuals ja que les activitats es duran a terme a Barcelona i es comprarà un abonament de transport públic. En els següents dos anys la despesa augmentarà fins als 600€ mensuals ja que implicarà desplaçar-se per tot el territori Espanyol. En total, la despesa en viatges durant el període 2018-2020 serà de **6.000€**.

### Primes d'assegurança

La despesa consisteix en una prima anual de l'assegurança que cobreix responsabilitat civil de l'administrador. S'estima que l'import de la prima d'assegurança no variï en aquests tres exercicis econòmics següents. En total, la despesa en assegurances entre 2018 i 2020 serà de **3.000€**.

### Servidors

Els costos derivats de la contractació i manteniment de servidors on estigui allotjada la pàgina web S'estima que la despesa mensual sigui de 200€ el primer any augmentant d'acord amb les exigències necessàries fins a 400€. En total, la despesa en servidors durant els tres propers anys serà de **6.600€**.

### Legal

Aquesta partida inclou les despeses de constitució de la empresa (2.000€ aproximadament), i imports trimestrals de 500€ per les gestions i assessorament en matèria de dret mercantil (bàsicament per assumptes relacionats amb tema de juntes generals de socis i ampliacions de capital). L'import per al període de 2018-2020 serà de **9.000€**.

### Altres despeses

En aquest compte s'inclouen despeses diverses com la gestoria laboral, fiscal i comptable, material d'oficina, despeses directes i altres despeses de menys import i no categoritzades anteriorment. És difícil de preveure l'import però s'ha estimat en **13.000€** per als propers tres anys.

## **11.3 ALTRES HIPÒTESIS FINANCERES**

- Termini de cobrament de clients: 0 dies (en els tres anys)
- Termini de pagament a proveïdors 0 dies (en els tres anys)
- Termini de pagament a proveïdors: final de mes
- IVA compres i vendes: 21%
- Impost de societats: 25%
- Taxa d'inflació: 1% anual
- Tipus d'interès del deute: 5%

## **11.4 INVERSIÓ EN ACTIU FIXE NECESSARIA**

Les inversions més rellevants als quals haurà de fer front l'empresa seran les següents:

### **II-lustració 43: Inversions en actiu fix**

<b>COMPRES ACTIUS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Notes</b>
<b>TOTAL PAGAMENTS</b>	<b>2.900</b>	<b>1.500</b>	<b>2.900</b>	
Ordinador	2.100	700	2.100	1 ordinador de 700€ per persona
Impressores	200	200	200	1 impresora per oficina de 200€
Mobiliari oficina	600	600	600	Fixe anual de 600€ per a mobiliari d'oficina
<b>AMORTITZACIÓ D'ACTIUS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	
<b>TOTAL AMORTITZACIÓ</b>	<b>725</b>	<b>1.100</b>	<b>1.825</b>	
Ordinador	525	700	1.225	Linial a 4 anys
Impressores	50	100	150	Linial a 4 anys
Mobiliari oficina	150	300	450	Linial a 4 anys

Font: Elaboració pròpia

Les inversions en actiu fix, bàsicament, aniran destinades a ordinadors, impressores i mobiliari per a l'oficina. S'ha estimat un cost de 700€ per ordinador, 200€ per impressora i 600€ anuals per despeses de mobles per oficina. Aquests actius s'amortitzaran de manera lineal durant 4 anys, es a dir, un 25% del seu valor anualment i per tant al acabar el quart any, estaran totalment amortitzats.

## **11.5 ACTIVACIÓ DE DESPESA EN R+D**

Les despeses derivades del sou del personal tècnic (CTO) són activables com una inversió en Recerca i Desenvolupament (R+D). Per tant, el cost que suposa la persona es pot compensar amb la seva activació, provocant un efecte neutre en quant a cost.

A continuació es detalla l'activació de despeses de R+D:

### **II-lustració 44: Activació de despeses en R+D**

<b>ACTIVACIÓ R+D</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Treballs realitzats per l'actiu	5.250	9.900	25.740

Font: Elaboració pròpia

## 11.6 PREVISIONS FINANCERES

### II-lustració 45: Compte de resultats any 2018

Profit and Loss Statement		Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
<b>Ingressos totals</b>		<b>102</b>	<b>177</b>	<b>221</b>	<b>276</b>	<b>344</b>	<b>430</b>	<b>538</b>	<b>2.087</b>
	Donatius	2	2	2	2	3	3	3	17
	Quota corporativa	100	175	219	273	342	427	534	2.070
<b>Comissions bancàries TPV</b>		<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-8</b>
<b>Marge brut</b>		<b>101</b>	<b>176</b>	<b>220</b>	<b>275</b>	<b>343</b>	<b>429</b>	<b>535</b>	<b>2.079</b>
<b>Despeses de personal</b>		<b>-2.917</b>	<b>-2.917</b>	<b>-2.917</b>	<b>-2.917</b>	<b>-2.917</b>	<b>-2.917</b>	<b>-2.917</b>	<b>-20.417</b>
	CEO	-1.333	-1.333	-1.333	-1.333	-1.333	-1.333	-1.333	-9.333
	CTO	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-5.250
	COO	0	0	0	0	0	0	0	0
	Responsable comunicació i RRPP	0	0	0	0	0	0	0	0
	Social Media	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-5.833
	Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0
	Coordinador de projectes i ONGs	0	0	0	0	0	0	0	0
	Assessors	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Estructura</b>		<b>-5.300</b>	<b>-1.800</b>	<b>-1.800</b>	<b>-2.300</b>	<b>-1.800</b>	<b>-1.800</b>	<b>-1.800</b>	<b>-16.600</b>
	Publicitat	-800	-800	-800	-1.300	-800	-800	-800	-6.100
	Lloguer oficina	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-3.500
	Viatges	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-700
	Assegurances	-1.000	0	0	0	0	0	0	-1.000
	Servidors	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-1.400
	Legal	-2.500	0	0	0	0	0	0	-2.500
	Altres despeses	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-1.400
	Treballs realitzats per l'actiu	750	750	750	750	750	750	750	5.250
	Imputació de subvencions							0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-7.366</b>	<b>-3.791</b>	<b>-3.747</b>	<b>-4.192</b>	<b>-3.624</b>	<b>-3.538</b>	<b>-3.431</b>	<b>-29.688</b>
	Marge EBITDA								
	Amortitzacions							-725	-725
<b>EBIT</b>		<b>-7.366</b>	<b>-3.791</b>	<b>-3.747</b>	<b>-4.192</b>	<b>-3.624</b>	<b>-3.538</b>	<b>-4.156</b>	<b>-30.413</b>
	Marge EBIT								
	Despeses financeres							-2.100	-2.100
<b>EBT</b>		<b>-7.366</b>	<b>-3.791</b>	<b>-3.747</b>	<b>-4.192</b>	<b>-3.624</b>	<b>-3.538</b>	<b>-6.256</b>	<b>-32.513</b>
25%	Impostos							8.128	8.128
<b>EAT</b>		<b>-7.366</b>	<b>-3.791</b>	<b>-3.747</b>	<b>-4.192</b>	<b>-3.624</b>	<b>-3.538</b>	<b>1.872</b>	<b>-24.385</b>

Font: Elaboració pròpia

## II-lustració 46: Compte de resultats any 2019

Profit and Loss Statement		2019												Total
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
<b>Ingressos totals</b>		978	1.173	1.407	1.688	2.025	2.429	2.914	3.495	4.194	5.031	6.036	7.242	38.611
	Donatius	5	6	6	7	7	8	9	10	11	12	13	15	109
	Quota corporativa	973	1.167	1.401	1.681	2.017	2.421	2.905	3.486	4.183	5.019	6.023	7.228	38.502
<b>Comissions bancàries TPV</b>		-4	-5	-6	-7	-8	-10	-12	-14	-17	-20	-24	-29	-154
<b>Marge brut</b>		974	1.168	1.401	1.681	2.016	2.419	2.902	3.481	4.177	5.011	6.012	7.213	38.456
<b>Despeses de personal</b>		-3.867	-3.867	-3.867	-3.867	-3.867	-3.867	-3.867	-3.867	-3.867	-3.867	-3.867	-3.867	-46.400
	CEO	-1.467	-1.467	-1.467	-1.467	-1.467	-1.467	-1.467	-1.467	-1.467	-1.467	-1.467	-1.467	-17.600
	CTO	-825	-825	-825	-825	-825	-825	-825	-825	-825	-825	-825	-825	-9.900
	COO	-733	-733	-733	-733	-733	-733	-733	-733	-733	-733	-733	-733	-8.800
	Responsable comunicació i RRPP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Social Media	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-10.100
	Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Coordinador de projectes i ONGs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Assessors	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Estructura</b>		-2.000	-2.000	-2.500	-2.500	-2.500	-4.000	-2.500	-2.500	-3.000	-2.500	-2.500	-3.000	-31.500
	Publicitat	-800	-800	-800	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-13.200
	Lloguer oficina	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
	Viatges	-100	-100	-100	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-2.100
	Assegurances	0	0	0	0	0	-1.000	0	0	0	0	0	0	-1.000
	Servidors	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-2.400
	Legal	0	0	-500	0	0	-500	0	0	-500	0	0	-500	-2.000
	Altres despeses	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-4.800
	Treballs realitzats per l'actiu	825	825	825	825	825	825	825	825	825	825	825	825	9.900
	Imputació de subvencions												25.000	25.000
<b>EBITDA</b>		-4.068	-3.873	-4.140	-3.861	-3.525	-4.623	-2.640	-2.060	-1.865	-531	470	26.171	-4.544
	Marge EBITDA													
	Amortitzacions												-1.100	-1.100
<b>EBIT</b>		-4.068	-3.873	-4.140	-3.861	-3.525	-4.623	-2.640	-2.060	-1.865	-531	470	25.071	-5.644
	Marge EBIT													
	Despeses financeres												-2.100	-2.100
<b>EBT</b>		-4.068	-3.873	-4.140	-3.861	-3.525	-4.623	-2.640	-2.060	-1.865	-531	470	22.971	-7.744
25%	Impostos												1.936	1.936
<b>EAT</b>		-4.068	-3.873	-4.140	-3.861	-3.525	-4.623	-2.640	-2.060	-1.865	-531	470	24.907	-5.808

Font: Elaboració pròpia

## II-lustració 47: Compte de resultats any 2020

Profit and Loss Statement		2020												
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
<b>Ingressos totals</b>		<b>10.559</b>	<b>11.087</b>	<b>11.641</b>	<b>12.223</b>	<b>12.835</b>	<b>13.476</b>	<b>14.150</b>	<b>14.858</b>	<b>15.601</b>	<b>16.381</b>	<b>17.200</b>	<b>18.060</b>	<b>168.069</b>
	Donatius	15	16	17	18	19	19	20	21	23	24	25	26	243
	Quota corporativa	10.544	11.071	11.625	12.206	12.816	13.457	14.130	14.836	15.578	16.357	17.175	18.033	167.827
<b>Comissions bancàries TPV</b>		<b>-42</b>	<b>-44</b>	<b>-47</b>	<b>-49</b>	<b>-51</b>	<b>-54</b>	<b>-57</b>	<b>-59</b>	<b>-62</b>	<b>-66</b>	<b>-69</b>	<b>-72</b>	<b>-672</b>
<b>Marge brut</b>		<b>10.517</b>	<b>11.043</b>	<b>11.595</b>	<b>12.175</b>	<b>12.783</b>	<b>13.422</b>	<b>14.094</b>	<b>14.798</b>	<b>15.538</b>	<b>16.315</b>	<b>17.131</b>	<b>17.987</b>	<b>167.397</b>
<b>Despeses de personal</b>		<b>-8.925</b>	<b>-8.925</b>	<b>-8.925</b>	<b>-8.925</b>	<b>-8.925</b>	<b>-8.925</b>	<b>-8.925</b>	<b>-8.925</b>	<b>-14.034</b>	<b>-16.034</b>	<b>-14.034</b>	<b>-14.034</b>	<b>-129.538</b>
	CEO	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-22.880
	CTO	-2.145	-2.145	-2.145	-2.145	-2.145	-2.145	-2.145	-2.145	-2.145	-2.145	-2.145	-2.145	-25.740
	COO	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-1.907	-22.880
	Responsable comunicació i RRPP	-2.125	-2.125	-2.125	-2.125	-2.125	-2.125	-2.125	-2.125	-2.125	-2.125	-2.125	-2.125	-25.503
	Social Media	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-1.700	-1.700	-1.700	-1.700	-13.534
	Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.125	-2.125	-2.125	-2.125	-8.501
	Coordinador de projectes i ONGs	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.125	-2.125	-2.125	-2.125	-8.501
	Assessors	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.000	0	0	-2.000
<b>Estructura</b>		<b>-3.800</b>	<b>-3.800</b>	<b>-3.400</b>	<b>-3.400</b>	<b>-4.400</b>	<b>-3.400</b>	<b>-3.400</b>	<b>-4.900</b>	<b>-3.900</b>	<b>-3.400</b>	<b>-7.500</b>	<b>-4.500</b>	<b>-49.800</b>
	Publicitat	-2.500	-2.000	-2.000	-2.000	-2.500	-2.000	-2.000	-2.000	-2.500	-2.000	-2.000	-2.000	-25.500
	Lloguer oficina	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
	Viatges	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-600	-600	-3.200
	Assegurances	0	0	0	0	0	0	0	-1.000	0	0	0	0	-1.000
	Servidors	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-400	-400	-2.800
	Legal	0	-500	0	0	-500	0	0	-500	0	0	-3.000	0	-4.500
	Altres despeses	-400	-400	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-1.000	-1.000	-6.800
	Treballs realitzats per l'actiu	2.145	2.145	2.145	2.145	2.145	2.145	2.145	2.145	2.145	2.145	2.145	2.145	25.740
	Imputació de subvencions													25.000
<b>EBITDA</b>		<b>-63</b>	<b>462</b>	<b>1.415</b>	<b>1.994</b>	<b>1.603</b>	<b>3.242</b>	<b>3.913</b>	<b>3.118</b>	<b>-251</b>	<b>-974</b>	<b>-2.258</b>	<b>26.598</b>	<b>38.799</b>
	Marge EBITDA													
	Amortitzacions												-1.825	-1.825
<b>EBIT</b>		<b>-63</b>	<b>462</b>	<b>1.415</b>	<b>1.994</b>	<b>1.603</b>	<b>3.242</b>	<b>3.913</b>	<b>3.118</b>	<b>-251</b>	<b>-974</b>	<b>-2.258</b>	<b>24.773</b>	<b>36.974</b>
	Marge EBIT													
	Despeses financeres												-2.100	-2.100
<b>EBT</b>		<b>-63</b>	<b>462</b>	<b>1.415</b>	<b>1.994</b>	<b>1.603</b>	<b>3.242</b>	<b>3.913</b>	<b>3.118</b>	<b>-251</b>	<b>-974</b>	<b>-2.258</b>	<b>22.673</b>	<b>34.874</b>
25%	Impostos												-6.202	-6.202
<b>EAT</b>		<b>-63</b>	<b>462</b>	<b>1.415</b>	<b>1.994</b>	<b>1.603</b>	<b>3.242</b>	<b>3.913</b>	<b>3.118</b>	<b>-251</b>	<b>-974</b>	<b>-2.258</b>	<b>16.471</b>	<b>28.672</b>

Font: Elaboració pròpia

## Il·lustració 48: Tresoreria any 2018

	2018						
	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
<b>TOTAL VENDES (amb IVA)</b>	123 €	213 €	267 €	333 €	416 €	520 €	650 €
Donatius	2 €	2 €	2 €	2 €	3 €	3 €	3 €
Quota corporativa	121 €	212 €	265 €	331 €	414 €	517 €	646 €
<b>Comissions bancàries</b>	- 0 € -	- 1 € -	- 1 € -	- 1 € -	- 1 € -	- 2 € -	- 2 € -
<b>TOTAL DESPESES (amb IVA)</b>	- 6.413 € -	- 5.095 € -	- 5.095 € -	- 5.700 € -	- 5.095 € -	- 5.095 € -	- 5.095 € -
<b>Salaris (cost empresa)</b>		-2917	-2917	-2917	-2917	-2917	-2917
CEO	-1.333	-1333	-1333	-1333	-1333	-1333	-1333
CTO	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750
COO	0	0	0	0	0	0	0
Responsable comunicació i RRPP	0	0	0	0	0	0	0
Social Media	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-833
Comercial	0	0	0	0	0	0	0
Coordinador de projectes i ONGs	0	0	0	0	0	0	0
Assessors	0	0	0	0	0	0	0
<b>Publicitat</b>	-968	-968	-968	-1573	-968	-968	-968
Flyers/Video, etc	0	0	0	-605	0	0	0
Adwords	-363	-363	-363	-363	-363	-363	-363
Facebook ads/IG/	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605
<b>Estructura</b>	-5445	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210
Lloguer oficina	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605
Viatges	-121	-121	-121	-121	-121	-121	-121
Assegurances	-1210	0	0	0	0	0	0
Servidors	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242
Legal	-3025	0	0	0	0	0	0
Altres despeses	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242
<b>IVA (+/-)</b>	1.935	421	411	527	386	368	345
<b>IS (-)</b>							
Ampliacions de capital (+)	40000						60000
Dividends (-)							
Subvencions(+)							
Nou Deute (+)							60000
Amortització de deuta (-)							
Interessos de deute (-)							- 2.100
Inversions (-)	- 3.509						
<b>Avals</b>							
<b>Caixa inicial</b>	-	32.135	27.675	23.258	18.419	14.126	9.919
<b>Caixa generada al període</b>	32.135	- 4.461	- 4.417	- 4.840	- 4.293	- 4.207	113.800
<b>Fluxe de caixa</b>	32.135	27.675	23.258	18.419	14.126	9.919	123.719

Font: Elaboració pròpia



## II·lustració 49: Tresoreria any 2019

	2019											
	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
<b>TOTAL VENDES (amb IVA)</b>	1.182 €	1.418 €	1.701 €	2.041 €	2.448 €	2.937 €	3.524 €	4.227 €	5.072 €	6.085 €	7.301 €	8.760 €
Donatius	5 €	6 €	6 €	7 €	7 €	8 €	9 €	10 €	11 €	12 €	13 €	15 €
Quota corporativa	1.177 €	1.412 €	1.695 €	2.034 €	2.441 €	2.929 €	3.515 €	4.217 €	5.061 €	6.073 €	7.288 €	8.745 €
<b>Comissions bancàries</b>	- 4 €	- 5 €	- 6 €	- 7 €	- 8 €	- 10 €	- 12 €	- 14 €	- 17 €	- 20 €	- 24 €	- 29 €
<b>TOTAL DESPESES (amb IVA)</b>	- 5.803 €	- 5.803 €	- 6.408 €	- 6.408 €	- 6.408 €	- 8.223 €	- 6.408 €	- 6.408 €	- 7.013 €	- 6.408 €	- 6.408 €	- 7.013 €
<b>Salari (cost empresa)</b>	-3867	-3867	-3867	-3867	-3867	-3867	-3867	-3867	-3867	-3867	-3867	-3867
CEO	-1467	-1467	-1467	-1467	-1467	-1467	-1467	-1467	-1467	-1467	-1467	-1467
CTO	-825	-825	-825	-825	-825	-825	-825	-825	-825	-825	-825	-825
COO	-733	-733	-733	-733	-733	-733	-733	-733	-733	-733	-733	-733
Responsable comunicació i RRPP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Social Media	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842
Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coordinador de projectes i ONGs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Assessors	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Publicitat</b>	-968	-968	-968	-1452	-1452	-1452	-1452	-1452	-1452	-1452	-1452	-1452
Flyers/Video, etc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Adwords	-363	-363	-363	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605
Facebook ads/IG/	-605	-605	-605	-847	-847	-847	-847	-847	-847	-847	-847	-847
<b>Estructura</b>	-968	-968	-1573	-1089	-1089	-2904	-1089	-1089	-1694	-1089	-1089	-1694
Lloguer oficina	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605
Viatges	-121	-121	-121	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242
Assegurances	0	0	0	0	0	-1210	0	0	0	0	0	0
Servidors	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242
Legal	0	0	-605	0	0	-605	0	0	-605	0	0	-605
Altres despeses	-484	-484	-484	-484	-484	-484	-484	-484	-484	-484	-484	-484
<b>IVA (+/-)</b>	517	161	239	181	110	406	- 76	- 198	- 218	- 520	- 731	- 857
IS (-)												
Ampliacions de capital (+)												
Dividends (-)												
Subvencions(+)												50000
Nou Deute (+)												
Amortització de deuta (-)												
Interessos de deute (-)												2.100
Inversions (-)	- 1.815											
<b>Avals</b>												
<b>Caixa inicial</b>	123.719	117.801	113.577	109.110	104.924	101.074	96.195	93.235	90.856	88.698	87.855	88.017
<b>Caixa generada al període</b>	- 5.918	- 4.223	- 4.467	- 4.186	- 3.850	- 4.879	- 2.960	- 2.379	- 2.158	- 843	162	48.790
<b>Fluxe de caixa</b>	117.801	113.577	109.110	104.924	101.074	96.195	93.235	90.856	88.698	87.855	88.017	136.807

Font: Elaboració pròpia

## II·lustració 50: Tresoreria any 2020

	2020											
	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
<b>TOTAL VENDES (amb IVA)</b>	12.773 €	13.412 €	14.082 €	14.787 €	15.526 €	16.302 €	17.117 €	17.973 €	18.872 €	19.815 €	20.806 €	21.847 €
Donatius	15 €	16 €	17 €	18 €	19 €	19 €	20 €	21 €	23 €	24 €	25 €	26 €
Quota corporativa	12.758 €	13.396 €	14.066 €	14.769 €	15.507 €	16.283 €	17.097 €	17.952 €	18.849 €	19.792 €	20.781 €	21.820 €
<b>Comissions bancàries</b>	- 42 €	- 44 €	- 47 €	- 49 €	- 51 €	- 54 €	- 57 €	- 59 €	- 62 €	- 66 €	- 69 €	- 72 €
<b>TOTAL DESPESES (amb IVA)</b>	- 13.039 €	- 12.434 €	- 13.039 €	- 12.434 €	- 13.039 €	- 14.249 €	- 12.434 €	- 12.434 €	- 22.504 €	- 20.269 €	- 18.269 €	- 18.874 €
<b>Salari (cost empresa)</b>	-8925	-8925	-8925	-8925	-8925	-8925	-8925	-8925	-14034	-16034	-14034	-14034
CEO	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907
CTO	-2145	-2145	-2145	-2145	-2145	-2145	-2145	-2145	-2145	-2145	-2145	-2145
COO	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907	-1907
Responsable comunicació i RRPP	-2125	-2125	-2125	-2125	-2125	-2125	-2125	-2125	-2125	-2125	-2125	-2125
Social Media	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-842	-1700	-1700	-1700	-1700
Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	-2125	-2125	-2125	-2125
Coordinador de projectes i ONGs	0	0	0	0	0	0	0	0	-2125	-2125	-2125	-2125
Assessors	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2000	0	0
<b>Publicitat</b>	-3025	-2420	-2420	-2420	-3025	-2420	-2420	-2420	-3025	-2420	-2420	-2420
Flyers/Video, etc	-605	0	0	0	-605	0	0	0	-605	0	0	0
Adwords	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210
Facebook ads/IG/	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210	-1210
<b>Estructura</b>	-1089	-1089	-1694	-1089	-1089	-2904	-1089	-1089	-5445	-1815	-1815	-2420
Lloguer oficina	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605
Viatges	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-726	-726	-726	-726
Assegurances	0	0	0	0	0	-1210	0	0	0	0	0	0
Servidors	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-484	-484	-484	-484
Legal	0	0	-605	0	0	-605	0	0	-3630	0	0	-605
Altres despeses	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-1210	-1210	-1210	-1210
<b>IVA (+/-)</b>	- 741	- 1.588	- 1.577	- 1.826	- 1.827	- 1.708	- 2.230	- 2.379	- 1.493	- 2.546	- 2.717	- 2.771
IS (-)												
Ampliacions de capital (+)												
Dividends (-)												
Subvencions(+)												
Nou Deute (+)												
Amortització de deute (-)												- 20.000
Interessos de deute (-)												- 2.100
Inversions (-)	- 2.900											
<b>Avals</b>												
<b>Caixa inicial</b>	136.807	132.900	132.290	131.756	132.282	132.941	133.286	135.739	138.899	133.774	130.775	130.595
<b>Caixa generada al període</b>	- 3.907	- 610	- 534	- 526	- 659	- 345	- 2.453	- 3.160	- 5.125	- 2.999	- 180	- 21.898
<b>Fluxe de caixa</b>	132.900	132.290	131.756	132.282	132.941	133.286	135.739	138.899	133.774	130.775	130.595	108.697

Font: Elaboració pròpia

## II·lustració 51: Balanç previsional anual 2018-2022

<b>BALANÇ DE SITUACIÓ</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>TOTAL ACTIU</b>					
Efectiu i equivalents	123.719	136.807	108.697	144.963	258.016
Inversions a curt termini	0	0	0	0	0
Altres actius a curt termini	0	0	0	0	0
Deutors	0	0	0	0	0
IVA	0	0	0	0	0
<b>ACTIU CORRENT</b>	<b>123.719</b>	<b>136.807</b>	<b>108.697</b>	<b>144.963</b>	<b>258.016</b>
Inversions a llarg termini	0	0	0	0	0
Impostos diferits	8.128	10.064	0	0	0
Actius tangibles	2.175	2.575	3.650	2.425	1.725
Actius intangibles	5.250	15.150	40.890	71.778	105.755
<b>ACTIU NO CORRENT</b>	<b>15.553</b>	<b>27.789</b>	<b>44.540</b>	<b>74.203</b>	<b>107.480</b>
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>139.272</b>	<b>164.596</b>	<b>153.237</b>	<b>219.166</b>	<b>365.496</b>
<b>TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU</b>					
Creditors	3.657	9.789	-5.242	38.047	95.430
Altres obligacions a curt termini	0	0	0	0	27.237
Deute a curt termini	0	0	20.000	20.000	20.000
<b>PASSIU CORRENT</b>	<b>3.657</b>	<b>9.789</b>	<b>14.758</b>	<b>58.047</b>	<b>142.667</b>
Deute a llarg termini	60.000	60.000	40.000	20.000	0
<b>PASSIU NO CORRENT</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>	<b>40.000</b>	<b>20.000</b>	<b>0</b>
Patrimoni net + subvencions	100.000	125.000	100.000	100.000	100.000
Resultat exercici	-24.385	-5.808	28.672	42.640	81.711
Resultat acumulat	0	-24.385	-30.193	-1.521	41.118
<b>TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU</b>	<b>139.272</b>	<b>164.596</b>	<b>153.237</b>	<b>219.166</b>	<b>365.496</b>

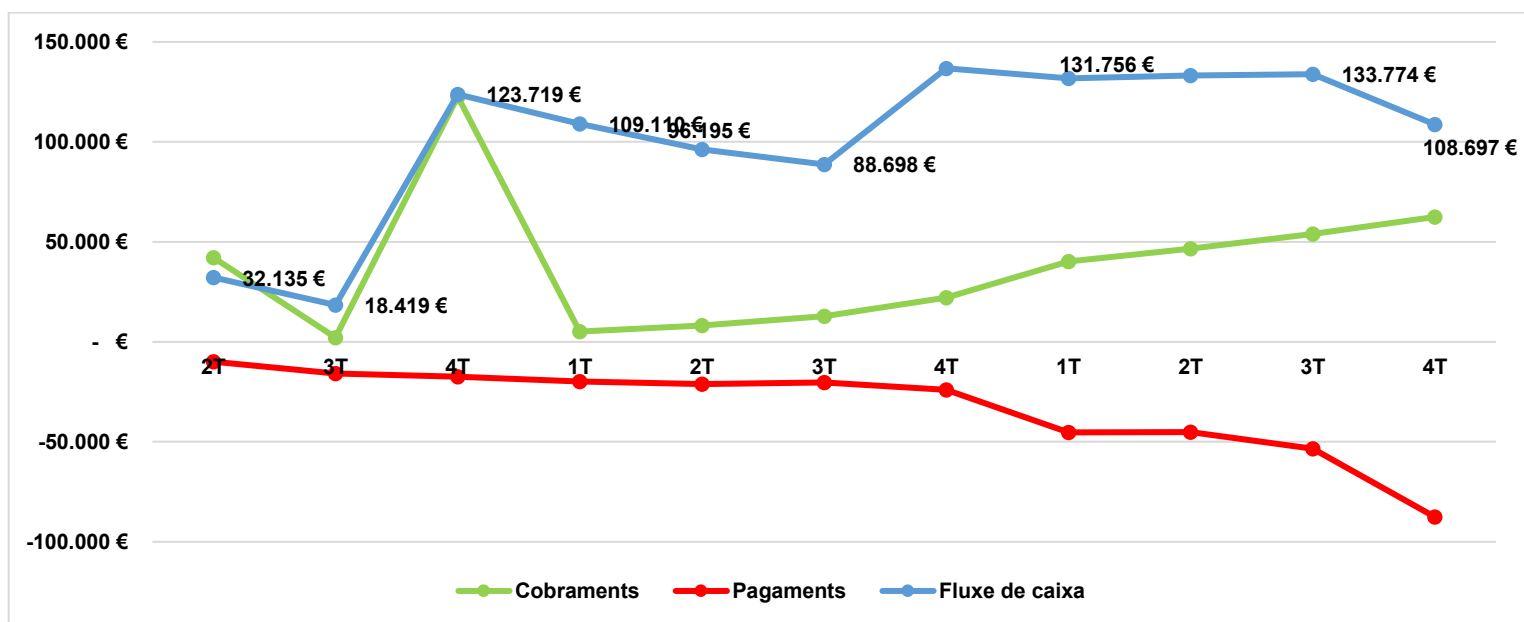
Font: Elaboració pròpia

## II-lustració 52: Compte de resultats 2018-2022

Profit and Loss Statement		2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ingressos totals</b>		<b>2.087</b>	<b>38.611</b>	<b>168.069</b>	<b>332.011</b>	<b>501.113</b>
	Donatius	17	109	243	436	783
	Quota corporativa	2.070	38.502	167.827	331.576	500.330
<b>Comissions bancàries TPV</b>		<b>-8</b>	<b>-154</b>	<b>-672</b>	<b>-1.328</b>	<b>-2.004</b>
		0	0	0	0	0
<b>Marge brut</b>		<b>2.079</b>	<b>38.456</b>	<b>167.397</b>	<b>330.683</b>	<b>499.108</b>
<b>Despeses de personal</b>		<b>-20.417</b>	<b>-46.400</b>	<b>-129.538</b>	<b>-191.594</b>	<b>-205.237</b>
	CEO	-9.333	-17.600	-22.880	-27.456	-30.202
	CTO	-5.250	-9.900	-25.740	-30.888	-33.977
	COO	0	-8.800	-22.880	-27.456	-30.202
	Responsable comunicació i RRPP	0	0	-25.503	-25.758	-26.015
	Social Media	-5.833	-10.100	-13.534	-20.606	-20.812
	Comercial	0	0	-8.501	-25.715	-26.015
	Coordinador de projectes i ONGs	0	0	-8.501	-25.715	-26.015
	Assessors	0	0	-2.000	-8.000	-12.000
<b>Estructura</b>		<b>-16.600</b>	<b>-31.500</b>	<b>-49.800</b>	<b>-109.000</b>	<b>-215.300</b>
	Publicitat	-6.100	-13.200	-25.500	-51.000	-107.500
	Lloguer oficina	-3.500	-6.000	-6.000	-12.000	-12.000
	Viatges	-700	-2.100	-3.200	-12.000	-18.000
	Assegurances	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-2.000
	Servidors	-1.400	-2.400	-2.800	-6.000	-19.800
	Legal	-2.500	-2.000	-4.500	-3.000	-8.000
	Altres despeses	-1.400	-4.800	-6.800	-24.000	-48.000
	Treballs realitzats per l'actiu	5.250	9.900	25.740	30.888	33.977
	Imputació de subvencions		25.000	25.000		
<b>EBITDA</b>		<b>-29.688</b>	<b>-4.544</b>	<b>38.799</b>	<b>60.978</b>	<b>112.547</b>
	Marge EBITDA	-1423%	-12%	23%	18%	22%
	Amortitzacions	-725	-1.100	-1.825	-2.025	-1.500
<b>EBIT</b>		<b>-30.413</b>	<b>-5.644</b>	<b>36.974</b>	<b>58.953</b>	<b>111.047</b>
	Marge EBIT					
	Despeses financeres	-2.100	-2.100	-2.100	-2.100	-2.100
<b>EBT</b>		<b>-32.513</b>	<b>-7.744</b>	<b>34.874</b>	<b>56.853</b>	<b>108.947</b>
25%	Impostos	8.128	1.936	-6.202	-14.213	-27.237
<b>EAT</b>		<b>-24.385</b>	<b>-5.808</b>	<b>28.672</b>	<b>42.640</b>	<b>81.711</b>

Font: Elaboració pròpia

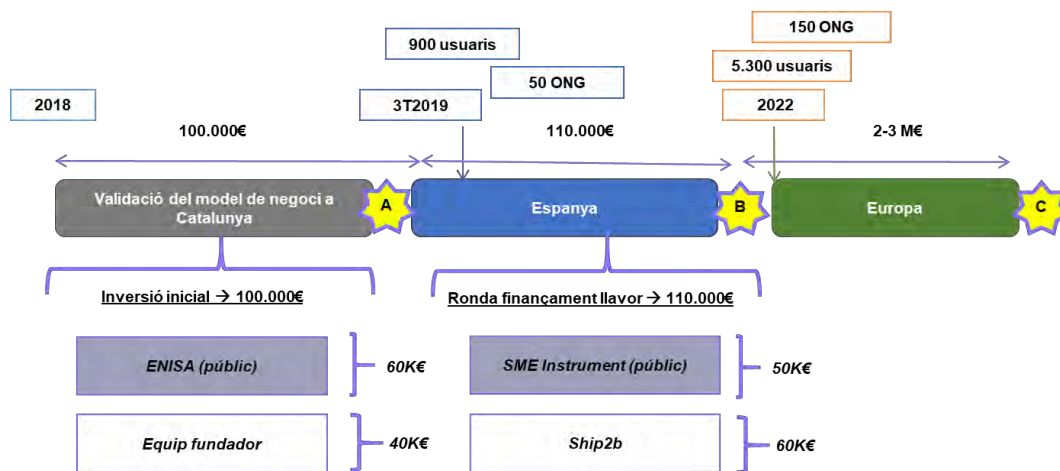
Il·lustració 53: Flux de caixa per trimestres, 2018-2020



Font: Elaboració pròpia

## 11.7 NECESSITATS I FONTS DE FINANÇAMENT DEL PROJECTE

Il·lustració 54: Necessitats i fonts de finançament del projecte



Font: Elaboració pròpia

L'anterior esquema descriu les necessitats de finançament per als propers 3-5 anys fins a una hipotètica sortida de l'inversor en forma de venda de la companyia o sortida a borsa (menys probable).

Les necessitats de finançament per a l'any 2018-19, segons l'esquema de despeses mostrat en l'apartat anterior, ascendeixen a aproximadament **70K€**. No obstant això, s'ha cregut convenient mantenir un extra de **30K€** per a futures desviacions en el pressupost.

Aquestes necessitats de finançament corresponen a la validació del model de negoci a Catalunya, veure si té tracció i és escalable. L'objectiu és aconseguir 900 usuaris i 50 organitzacions que paguin.

La ronda de finançament s'ha determinat en **100.000€** que es cobriran de la següent forma:

- 40.000€ procedent de l'equip fundador de l'empresa (capital privat)
- 60.000€ procedent d'un préstec ENISA (Empresa Nacional de Innovación)<sup>103</sup> (capital públic) considerat un préstec tou pel seu baix interès (3,5% tipus d'interès anual) amb un període de carència parcial de 2 anys i una amortització del préstec amb 6 quotes trimestrals.

<sup>103</sup> ENISA. Línea Jóvenes Emprendedores. <http://www.enisa.es/es/financiacion/info/lineas-enisa/jovenes-emprendedores>

La següent ronda de finançament és per import 110.000€ per l'expansió a la resta d'Espanya. En aquesta ronda hi participaran inversors privats de la plataforma Ship2b<sup>104</sup>. Dins d'aquesta plataforma de finançament, s'aplicaria al programa d'acceleració "Tech4Social", dedicat a tecnologies per a col·lectius vulnerables. Aquest programa d'acceleració està format per Ship2B, Innocells, Grupo Sifu, l'Àrea de Drets Socials de l'Ajuntament de Barcelona i Suara. Aquest programa ofereix els següents beneficis:

- Aliances estratègiques amb grans empreses del sector social.
- Xarxa de mentoratge de primer nivell.
- Xarxa de més de 400 inversors.
- Vehicle de co-inversió de Ship2B amb 1,5M€ per invertir en startups.

### II·lustració 55: Logotip de Ship2B



A continuació es pot observar la taula d'amortització corresponent al préstec esmentat:

### II·lustració 56: Taula amortització préstec

Període	Quota mensual	Interessos	Quota amortització	Capital viu	Capital amortitzat
0				60.000,00	
1	1.040,97	1.040,97	0,00	60.000,00	0,00
2	1.040,97	1.040,97	0,00	60.000,00	0,00
3	1.040,97	1.040,97	0,00	60.000,00	0,00
4	1.040,97	1.040,97	0,00	60.000,00	0,00
5	10.615,93	1.040,97	9.574,97	50.425,03	9.574,97
6	10.615,93	874,85	9.741,09	40.683,95	19.316,05
7	10.615,93	705,85	9.910,09	30.773,86	29.226,14
8	10.615,93	533,91	10.082,02	20.691,84	39.308,16
9	10.615,93	358,99	10.256,94	10.434,89	49.565,11
10	10.615,93	181,04	10.434,89	0,00	60.000,00

Font: Elaboració pròpia

L'objectiu del finançament és continuar amb les operacions corrents de l'empresa durant aproximadament tot l'any 2018 i primer terç 2019. Els pressupostos ja contempen el pagament d'interessos.

Adicionalment al préstec i a la subvenció, s'ha previst una ronda de finançament de 40K € amb l'emissió de 40K participacions a 1 € de valor nominal a la constitució de l'empresa.

<sup>104</sup> Ship2b. <https://www.ship2b.org/>

L'objectiu d'aquesta primera ronda de finançament serà no caure en una causa de dissolució segons l'article 367 de la Llei de societats de capital en què les pèrdues acumulades no poden reduir el patrimoni net a una quantitat inferior a la meitat del capital social.

Més endavant, està previst una ronda de finançament entre 2 i 3 milions € per expandir a Europa cap 2022 en funció dels resultats obtinguts.

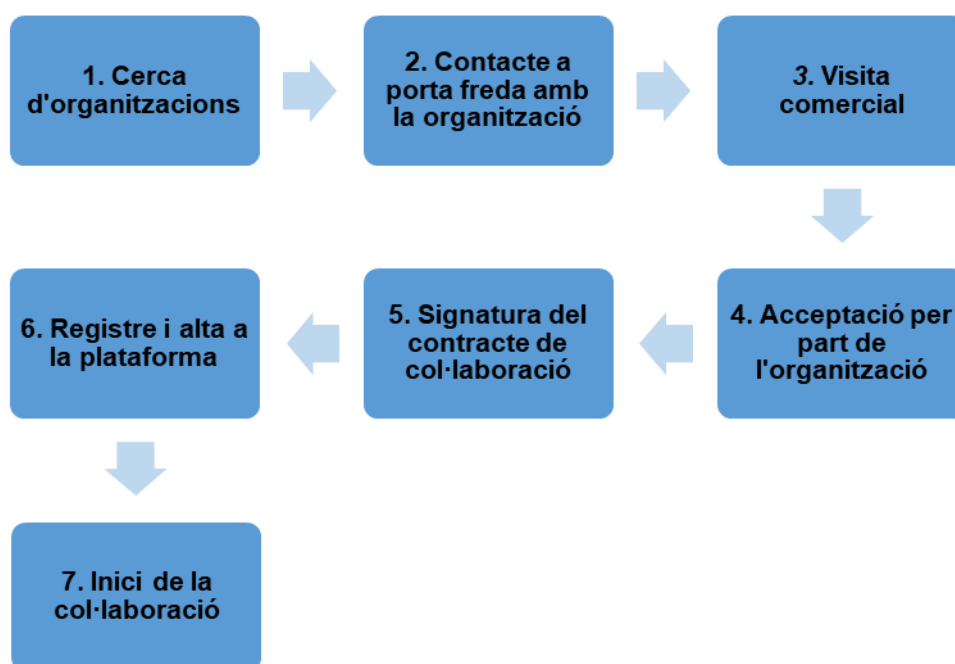


## 12. PLA D'OPERACIONS

### 12.1 MAPA DE PROCESOS CLAU

A aquest apartat es pretén descriure el diagrama de flux del procés operatiu amb les organitzacions. Donat que l'empresa no compta amb una activitat de fabricació pròpiament dita, aquí es descriu el procés mitjançant el qual es passa de la percepció d'una necessitat d'un client determinat a la satisfacció d'aquesta necessitat per part de l'empresa. Es contempla el conjunt d'accions necessàries que van des de localitzar a una organització fins tancar el contracte.

II·lustració 57: Mapa de processos clau



Font: Elaboració pròpia

- 1) Cerca d'organitzacions:** en aquesta etapa inicial, l'equip comercial i d'operacions identifica potencial organitzacions que es puguin incloure a la plataforma. Es buscarà a través d'Internet, associacions, directoris, contactes del sector, etc.
- 2) Contacte a porta freda amb l'organització:** un cop s'ha identificat i classificat la organització, es procedirà al contacte, a porta freda en els casos que no disposem del contacte adequat, amb l'organització per a concertar una reunió presencial o telemàtica.
- 3) Visita comercial:** aquesta etapa consistirà en una visita presencial o bé per mitjans telemàtics en que s'oferirà una presentació del projecte i s'explicaran els avantatges d'estar a la plataforma. L'objectiu és convèncer a les organitzacions i tenir un primer compromís temptatiu de formar-hi part.

- 4) **Acceptació per part de l'organització:** pas entremig en el qual l'organització accepta el compromís de ser-hi a la plataforma mitjançant la firma d'una oferta no vinculant.
- 5) **Signatura del contracte de col·laboració:** el compromís anteriorment expressat per part de l'organització es rubrica amb un contracte de col·laboració de duració 12 mesos prorrogables. També s'inclourà una clàusula de protecció de dades seguint la LOPD.
- 6) **Registre i alta a la plataforma:** l'equip d'operacions procedirà a donar d'alta la fitxa de organització a la plataforma i explicarà com gestionar el seu perfil a través de l'àrea de client amb un vídeo i amb documentació de suport.
- 7) **Inici de la col·laboració:** un cop donats d'alta, l'organització s'encarrega de gestionar les ofertes de voluntariat que creguin convenients a la plataforma digital. Cal destacar que aquesta col·laboració no reporta cap cost per l'organització.

## **12.2 LOCALITZACIÓ**

Actualment l'empresa es troba buscant oficines per tal de desenvolupar les seves activitats. S'han mirat diversos espais de co-working a Barcelona però finalment s'ha decidit per oficina pròpia. Si la localització finalment és Barcelona, s'optarà per llogar una oficina d'uns 25 metres quadrats a la incubadora d'empreses de Glòries, en ple districte tecnològic del 22@. Aquest espai es troba gestionat per Barcelona Activa, de titularitat municipal. El cost dels espais és de 500€ mensuals i inclou l'espai d'oficina, subministraments, sala de reunions, servei de correu i accés els 365 dies de l'any.

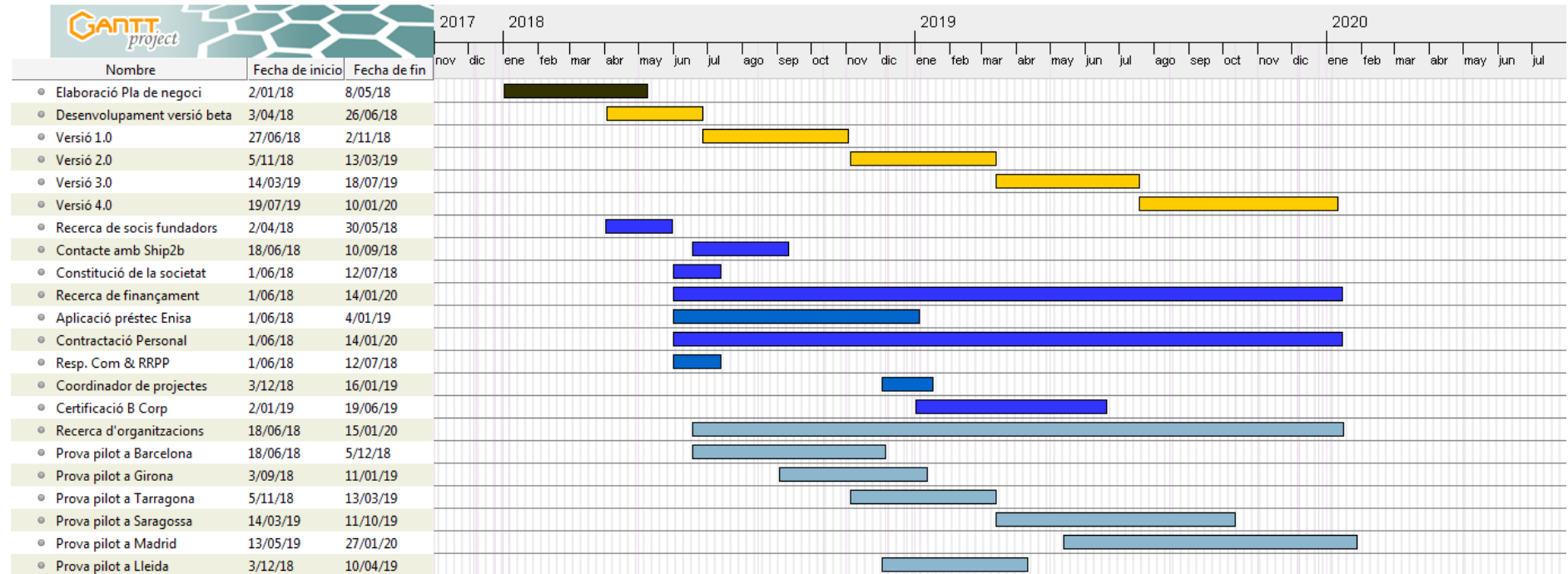
### **Il·lustració 58: Localització de l'empresa**



Font: Elaboració pròpia

## 12.3 CRONOGRAMA D'EXECUCIÓ

II-lustració 59: Cronograma d'execució



Font: Elaboració pròpia

A l'anterior il·lustració es pot veure el desenvolupament de les principals tasques, considerades clau, per al desenvolupament del projecte amb èxit.

En un marc temporal de 3 anys (2018-2020), es poden visualitzar quatre grans blocs de tasques a realitzar: prèvies/pla de negoci (marró), tècniques (groc), de gestió (blau fosc) i comercials (blau cel). Són tasques que es desenvoluparan de forma paral·lela.

En primer lloc, l'elaboració del pla de negoci tindrà una durada de 4 mesos aproximadament i el portarà a terme la CEO. L'objectiu es partir d'un pla per començar a aixecar els ciments de l'empresa. Cal destacar, però, que no es tracta d'un document rígid i perpetu sinó que s'haurà d'anar adaptant a les necessitats que ens trobem durant la vida de l'empresa.

En segon lloc, les tasques de caire tècnic es centraran en el desenvolupament pur i dur de la plataforma tècnica. Serà duta a terme per el CTO. Son tasques que consisteixen en desenvolupar les diferents versions de la plataforma. El temps mitjà de desenvolupament de cada versió s'estableix en 3-4 mesos.

A continuació ens trobem amb les tasques de caire gerencial i consistiran bàsicament en forjar l'equip promotor de l'empresa, buscar aliances amb organitzacions i recerca de finançament. Altres tasques d'aquesta tipologia comprenen la gestió dels RRHH i la certificació de l'empresa com social (B-corp).

Finalment, les tasques comercials. D'aquesta tipologia recaurà bona part de l'èxit/fracàs del projecte. Consistiran en la recerca d'organitzacions i en les diferents proves pilot a diferents ciutats i territoris per tal d'expandir l'ús d'acord al pla de negoci establert en apartats anteriors. En principi s'han seleccionat un seguit de ciutats considerades clau per tal d'introduir el servei, en el següent ordre d'entrada: Barcelona, Girona, Tarragona, Saragossa, Madrid i Lleida. Com es pot observar, es tracta de ciutats de més de 100.000 habitants, la qual cosa facilita la captació tant d'usuaris com d'organitzacions, aconseguint així la massa crítica necessària per a la correcta expansió. El temps de la prova pilot dependrà en bona part de la mida de la ciutat i anirà des dels 3 mesos fins als 6 mesos.

## 13. RISCOS I PLA DE CONTINGÈNCIA

### 13.1 RISCOS I MITIGANTS

Taula 16: Taula de riscos i mitigants

Risc	Impacte	Probabilitat	Resposta
Nou competidor en el mateix nínxol	Mitjà	Mitja	Major esforç en desenvolupament de negoci per potenciar barreres d'entrada
El nostre aliat tecnològic retira el seu suport	Mitjà	Mitja	Identificar per endavant altres col·laboracions en el sector del voluntariat
Un soci clau deixa el projecte	Alt	Baixa	Comptar amb opcions de reserva de socis amb perfil similar
No s'aconsegueix la inversió prevista	Alt	Mitja	Reducció de les despeses en màrqueting en un 50%, es potencia creixement orgànic i la prestació de serveis
Els usuaris de la web són molts menys dels esperats	Mitjà	Mitja	Variar l'estratègia de màrqueting i comunicació centralitzant els esforços amb tècniques més agressives i d'adquisició massiva d'usuaris

Font: Elaboració pròpia

### 13.2 ESTRATÈGIA DE CONTINGÈNCIA

- Venda o especejament de l'empresa (completa o de la seva base de clients, tecnologia, adquisicions, etc.).
- Aliança amb una de les companyies referents del sector en el que s'opera per a que impulsi o "arrossegui" a la nostra empresa.
- Tancament i liquidació.

## 14. PLA AVALUATIU

El principal propòsit d'aquest pla és assegurar que al programa es duguin a terme les tasques d'avaluació necessàries així com tenir a disposició les dades per desenvolupar aquestes activitats.

D'aquesta manera podrà analitzar si s'han:

- Assolir els objectius fixats en el programa (resultats),
- Optimitzat l'ús dels recursos disponibles (implementació),
- Obtingut millores en la situació gràcies al programa (final i d'impacte).

L'avaluació del projecte hauria, com a mínim<sup>105</sup>:

- Comprovar el grau d'assoliment de l'objectiu general i dels objectius intermedis, a través de l'avaluació del grau d'assoliment de les metes (objectius operatius).
- Determinar les activitats realitzades, especificant car el seu grau d'ajust al que preveu la programació i estimar la seva contribució a l'assoliment dels objectius, identificació cant possibles millores.
- Determinar quins han estat els recursos efectivament utilitzats i amb quina intensitat, valorant el seu ús (eficiència ...).
- Valorar els processos de gestió, i identificar millores a partir de l'experiència.
- Conèixer la valoració de les i els destinataris últims i de les parts interessades.

A continuació es projecta una taula amb el sistema d'avaluació que se seguirà en aquest projecte:

**Taula 17: Sistema avaluatiu de gestió**

Tipus d'avaluació	Objectius	Indicadors	Instruments
Resultats	Obtenir un resultat positiu al final del tercer exercici econòmic	Estats financers	Revisió trimestral dels resultats de l'empresa
Resultats	Aconseguir 2.000 registres	KPIs d'activitat (visites, registres)	Revisió setmanal dels KPIs de l'empresa
Resultats	Disposar de més de 700 ofertes de voluntariat a la plataforma	Nº. ONL donades d'alta i; Ofertes per ONL	Reunió trimestral amb cada ONL
Resultats	Aconseguir el registre de més de 90 ONL incloent Creu Roja, Caritas i ONCE	Nº. ONL donades d'alta	Estratègia comercial
Implementació	Desenvolupament del pla de negoci d'acord amb el cronograma d'activitats previst	Indicadors de procés de gestió (ajustament a terminis, realització de tasques segons lo previst)	Cronograma d'activitats i; Reunió setmanal durant el primer any i mensual ençà el primer any

<sup>105</sup> Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Guía para la gestión de proyectos sociales.. Octubre de 2010.

Implementació	Ús de recursos disponibles adequat al pla previst	Indicadors de recursos (quantitat de recursos utilitzats, eficiència, compliment professional)	Revisió d'utilització de recursos de forma mensual
Impacte	Ser reconeguts al mercat espanyol del voluntariat	Nº. Impactes als cercadors (Google), aparicions a premsa, xarxes socials.	Revisió trimestral d'impacte global
Impacte	Establir una xarxa de col·laboració en el voluntariat	Reunions amb ONL	Reunions periòdiques amb entitats no lucratives i altres parts interessades
Impacte	Millorar la taxa de voluntariat a Espanya	Taxa de voluntariat Espanya	Revisió anual de la taxa de voluntariat
Impacte	Grau de satisfacció dels usuaris	Enquestes i reunions de grup	Enquesta semestral per avaluar el grau de satisfacció dels usuaris

## **15. CONCLUSIONS**

En primer lloc, s'ha pogut comprovar que la situació del voluntariat a Espanya i Catalunya és bona i gaudeix d'un elevat potencial fins a situar-se en línia amb els països de la OCDE. A més, l'emprenedoria social és un camp de molt interès no només a nivell acadèmic sinó que representa una alternativa prometedora a l'emprenedoria tradicional i cada cop en trobem més iniciatives al nostre país.

En segon lloc, s'han analitzat les principals variables que poden afectar al projecte i s'ha observat que els factors demogràfics, socials i tecnològics són importants a valorar. L'envelliment, les desigualtats, les conseqüències de la crisi econòmica, l'ús de les noves tecnologies i Internet i la creixent regulació en matèria de voluntariat i emprenedoria social són senyals del pes que té i tindrà en la nostre societat.

En la mateixa línia, s'ha identificat l'entorn competitiu on es mourà l'empresa i s'ha comprovat que les solucions que existeixen actualment al mercat Espanyol i Català no són suficients per cobrir la necessitat de voluntaris i organitzacions.

Pel que fa al mercat del voluntariat es pot observar que és un mercat gran i en creixement. El potencial de mercat a Espanya i Catalunya supera els 2,5 milions de persones que han de cobrir la demanda de voluntariat de prop de 30.000 organitzacions no lucratives. Amb tot això es prova la viabilitat comercial demostrada a través de l'estudi de mercat en què es mostren els potencials clients tant a Catalunya i Espanya com en un escenari internacional i es mostra latent la necessitat d'una plataforma online exclusivament dedicat al voluntariat que fins ara no existia.

Canviant de terci, s'han assentat les bases i pilars bàsics per construir una estratègia general i operativa del futur negoci. S'han definit uns objectius realistes, mesurables, específics i situats en una escala temporal. S'ha elaborat una missió, visió i valors per a que la cultura corporativa de l'empresa es desenvolupi al voltant d'ells.

En el terreny més comercial, s'ha pogut definir els diferents perfils de públic objectiu adreçables i s'ha fet una estimació d'usuaris a partir d'aquests números. Formen part dels objectius operatius a nivell quantitatiu. Amb aquestes dades, s'ha construït una estratègia de màrqueting adequada bàsicament online amb les quatre premisses bàsiques: política de preu, producte, promoció i comunicació. És important que el preu de venda del producte ha de patir una constant vigilància i adequació en conseqüència al feedback de les organitzacions i clients.

Un cop definida l'estratègia de comercialització, s'han assentat les bases jurídiques i fiscals de la futura empresa. S'ha valorat la creació d'una Societat Limitada pels avantatges que té tenint en compte que és un negoci amb ànim de lucre.

S'ha elaborat una política general de recursos humans i gestió del personal on s'ha pogut comprovar que una estructura lleugera de 6 o 7 persones és suficient a dia d'avui.

A més, queda demostrada la rendibilitat de l'empresa i la seva viabilitat econòmica-financera a partir del tercer any d'activitat a través de l'obtenció de fluxos de caixa positius i indicadors que mostren rendibilitats positives. Amb l'anàlisi que presenta aquest treball, es posa de manifest el rendible que pot arribar a ser una iniciativa social sorgida d'una institució educativa en un sector amb poc desenvolupament tecnològic.



En l'àmbit personal, la elaboració d'aquest treball ha suposat la validació d'una hipòtesi de partida que vaig proposar-me: Hi ha una alternativa a un lloc de treball per compte d'altri que sigui viable i sostenible? Els resultats obtinguts amb la realització del present treball superen amb escreix les dificultats trobades i permeten situar al meu horitzó l'emprenedoria social, des de dues perspectives. La primera, com un tema per a futur estudi teòric en l'ensenyament post-grau com pot ser el Màster i l'aprofundiment en la realització d'una tesi doctoral al voltant d'aquesta temàtica. En segon lloc, com una alternativa perfectament viable per a desenvolupar la meva carrera professional, en què sigui capaç d'aplicar tots els meus coneixements adquirits durant l'educació universitària i en l'elaboració del present treball per al desenvolupament d'una iniciativa social que redundi directament sobre el benestar de la societat i contribueixi a reduir desigualtats i a conscienciar a la població sobre la importància de la col·laboració.

La enorme varietat de continguts relacionats amb el món de la empresa i de la economia han resultat en certs moments dificultosos per a mi, ja que la meva formació prèvia tenia coneixements limitats sobre aquests tòpics. No obstant, l'anàlisi i documentació precisa m'han servit per millorar les meves habilitats d'aprenentatge, capacitat de síntesi i esperit crític. Tanmateix, m'agradaria destacar que tot i la gran quantitat d'informació que hi ha a la xarxa, aquesta cal processar-la, filtrar-la i sintetitzar-la de forma correcta per a la exitosa elaboració d'un treball com aquest.

Des d'un primer moment, vaig plantejar la redacció d'aquest treball de fi de grau com un repte personal per tal d'avaluar la meua capacitat d'adquirir nous coneixements i de diferents àrees d'expertesa. Després de tot el procés he pogut corroborar aquesta capacitat de forma notable des d'un punt de vista teòric però també pràctic.

M'agradaria poder explicar als meus familiars, amics, professors i coneguts que el què va començar en un foli del meu darrer treball de grau s'ha convertit en una iniciativa viable, sostenible i que pugui servir d'exemple per a les futures generacions ja que el motor del canvi rau en les voluntats i motivacions de cadascun de nosaltres i, en major o menor mesura, tots hi podem contribuir per tal de construir un món més just, amable, equitatiu i en definitiva, millor.

El projecte ha consistit en estudiar i preparar un pla d'empresa per a una plataforma online de voluntariat local i d'acord amb els resultats obtinguts i l'anàlisi realitzada, queda clar que això és viable.

## **16. CV EMPRENEDOR**

### **Anna Magem Viñas**

Nascuda a Sabadell 27/abril/1996

C/ Les Paus 8-10 1r 1a - 08202 - Sabadell (Barcelona)

Tel: +34 676 521 200

E-Mail: annamagem4@gmail.com

#### **FORMACIÓ**

- Grau en Treball Social. Facultat de Treball i Educació Social Pere Tarrés, Universitat Ramon Llull. Barcelona. 2014-2018. Per acabar.
- Batxillerat artístic. Jaume Viladoms. Sabadell. 2012-2014

#### **EXPERIENCIA LABORAL I PRÀCTIQUES EN EMPRESA**

**2018-Present**

**Autem**

CEO i fundadora

**2017**

**Caritas**

Pràctiques. Treball social. 4 mesos.

**2016**

**La Casa dels Xuklis**

Pràctiques. Treball social. 4 mesos.

#### **LLENGUES**

- Anglès: nivell mig
- Castellà: nativa
- Català: nativa

#### **ALTRES**

- Programa de voluntariat a La Índia. Fundació Daniel Shah i Nuria Toneu. Estiu de 2016.

## 17. BIBLIOGRAFIA

- De Micheli, A. (2005). En torno a la evolución de los hospitales. Gac Méd Méx Vol.141 No. 1.
- Calo, R. (1995), pag.14. Cfr. LÓPEZ-CABANAS Y CHACÓN, 1997, PAG,221
- Smith, D. (1999) Volunteering and Social Development: A background paper for discussion at an Expert Group Meeting, New York, November 29–30, 1999, Institute for Volunteering Research: London.
- Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado. BOE-A-1996-1071. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1996-1071>
- Independent Sector releases new value of Volunteer time of \$24.14 Per Hour. Independent Sector. 20 d'abril de 2017. <https://independentsector.org/news-post/value-volunteer-time/>
- L'ecosistema de les empreses socials a Catalunya (2018). Tandem Social i ACCIO.
- Economic Impact of Volunteering. Voluntary Sector North West. <http://slideplayer.com/slide/9352675/#>
- Murray, D. et al (2012). Volunteer Corps. Dublin. <https://www.irishaid.ie/media/irishaid/allwebsitemedia/20newsandpublications/publicationpdfs/english/whitepapersubmissions/volunteer-corps.pdf>
- Study on Volunteering in the European Union. National Report – France. GHK.
- Plan Estatal de Voluntariado 2005-2009. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- SERRA, I. Y SAJARDO, A. La contribución del voluntariado de la Comunidad Valenciana a la contabilidad nacional. Valencia: FUNDAR - Tirant lo Blanch – Serie Debates Cuadernos de Solidaridad, 2007.
- Canto, A. i López-Aróstegui, R. (2010). Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia.
- Observatori del Tercer Sector i Taula d'Entitats del Tercer Sector de Catalunya (2009).
- Oliván, C. i Ruíz, J. (2003). El Tercer Sector en Aragón: un análisis sociológico.
- González González, C. El Emprendimiento Social en España. Universidad de Sevilla.
- Alvord, S. et al (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation. Harvard University.
- Said Business School. <https://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/skoll/about-skoll-centre-social-entrepreneurship>.
- Weerawardena, J. et al. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. Journal of World Business 41 (2006) 21 – 35.

- Wolk, M. (2007). Social Entrepreneurship & Government. A rootcause Report.
- Ramus, T. & Vaccaro, A. (2014). Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift. Journal of Business Ethics. 143. 1-16. 10.1007/s10551-014-2353-y.
- Yunus, M. (2011). Building Social Business.
- Giving a Little time. A practical guide to exploring and developing the potential of micro-volunteering for your organization. NCVO. [https://www.wcva.org.uk/media/739794/ncvo\\_guidance\\_giving\\_a\\_little\\_time\\_micro-volunteering.pdf](https://www.wcva.org.uk/media/739794/ncvo_guidance_giving_a_little_time_micro-volunteering.pdf)
- Aguilar, F.J. (1967). *Scanning the business environment*. New York. Macmillan.
- Porter, M.E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review 57, no. 2 (March-April 1979): 137-145.
- World Bank. Data & Statistics. <https://data.worldbank.org/>. Consulta realitzada el 05-01-2018.
- Eurostat. Gini coefficient of equivalised disposable income – EU – SILC survey. [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc\\_di12](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_di12). Consulta realitzada el 05-01-2018.
- Eurostat. People at risk of poverty or social exclusion. [http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t20\\_20\\_50&language=en](http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t20_20_50&language=en). Consulta realitzada el 05-01-2018.
- El País. La pobreza severa baja en España pero la desigualdad no se corrige. [https://elpais.com/economia/2017/04/25/actualidad/1493110323\\_613931.html](https://elpais.com/economia/2017/04/25/actualidad/1493110323_613931.html). Consulta realitzada el 05-01-2018.
- INE. Cifras de población a 1 de enero de 2017. Estadística de migraciones 2016. Datos provisionales. [http://www.ine.es/prensa/cp\\_2017\\_p.pdf](http://www.ine.es/prensa/cp_2017_p.pdf)). Consulta realitzada el 05-01-2018.
- CIS. Barómetro de Noviembre 2017. [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3180\\_3199/3195/es3195mar.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3180_3199/3195/es3195mar.pdf)
- La factura de la corrupción se eleva a casi 10.000 millones y sigue sumando. BEZ. 20 de gener de 2016. <https://www.bez.es/808660786/coste-de-la-corrupcion.html>
- Població 65+ anys. 1975-2015. World Bank staff estimates using the World Banks total population and age/sex distributions of the United Nations Population Divisions World Population Prospects: 2017 Revision;

- Població 65+ anys. 2015-2050. INE. Proyecciones de población 2016-2066. Resultados Nacionales;
- Rati de dependència. OECD (2017), "Old-age dependency ratio", in Pensions at a Glance 2017: OECD and G20 Indicators, OECD, Publishing, París.
- La corrupción erosiona la confianza de los ciudadanos en las instituciones. El País. Edició digital. 9 d'abril de 2018. [https://politica.elpais.com/politica/2018/04/09/actualidad/1523275253\\_036368.html](https://politica.elpais.com/politica/2018/04/09/actualidad/1523275253_036368.html)
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2015). Las Personas Mayores en España. Informe 2014. Primera Edición.
- ABELLÁN GARCÍA, A.; AYALA GARCÍA, A.; PUJOL RODRÍGUEZ, R. (2017). "Un perfil de las personas mayores en España, 2017. Indicadores estadísticos básicos". Madrid, Informes Envejecimiento en red nº 15, 48 p. [Fecha de publicación: 31/01/2017; última versión: 27/03/2017]. <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-indicadoresbasicos13.pdf>. Consulta realizada el 08-01-2018.
- Proyección de la Población de España 2014-2064. INE. 28 d'octubre de 2014. <http://www.ine.es/prensa/np870.pdf>
- INE. Proyecciones de población INE 2016-2066 <http://www.ine.es/prensa/np994.pdf>. Consulta realizada el 08-01-2018.
- 300.000 persones de més de 65 anys viuen soles a Catalunya. El Periodico. Edició digital. 13 de març de 2017. <https://www.elperiodico.cat/ca/societat/20170312/avis-viuen-sols-catalunya-5889826>
- IDESCAT (2017). Projeccions de les llars, 2016-2036. Ampliació de resultats. <https://www.idescat.cat/novetats/?id=2687>
- El Gasto en pensiones crece a su ritmo más bajo en tres décadas con un 3,2%. El País. Edició Digital. 27 de maig de 2014. [https://elpais.com/economia/2014/05/27/actualidad/1401176226\\_984035.html](https://elpais.com/economia/2014/05/27/actualidad/1401176226_984035.html)
- ¿Por qué regresa el debate sobre el copago farmacéutico? Cinco Días. Edició Digital. 11 de gener de 2017.
- INE. Encuesta continua de Hogares. 2016. [http://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176952&menu=ultiDatos&idp=1254735572981](http://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176952&menu=ultiDatos&idp=1254735572981). Consultat el 08-01-2018.
- Los mayores de 65 años invaden Internet. Bez. 25 de febrer de 2017. <https://www.bez.es/790730852/Los-mayores-de-65-anos-invaden-Internet.html>

- Sajardo, A., Gil, M. y Pérez, S. (2017). El sector no lucrativo en el marco de la nueva era tecnológica: el desafío del Crowdfunding social en España. Análisis del caso de la asociación Alba Pérez, lucha contra el cáncer infantil. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, Nº. 124, pp. 128-151.
- Digital in 2017. Global Overview. We are Social & Hootsuite. <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>. Consulta realizada el 15/06/2018.
- Estudio Anual de Redes Sociales 2016. IAB.
- Un target no siempre bien aprovechado: la tercera edad dice “presente” en las redes sociales. iProfesional. <http://www.iprofesional.com/notas/161162-Un-target-no-siempre-bien-aprovechado-la-tercera-edad-tambin-dice-presente-en-las-redes-sociales>. Consulta realizada el 15/06/2018.
- Barómetro Vida Caixa: Retrato de un jubilado español (2017). Obra social “La Caixa”. <https://www.vidacaixa.es/uploads/files/conclusiones-barometro-vidacaixa-retrato-del-jubilado.pdf>. Consulta realizada el 15/06/2018.
- Población que ha usado internet en los últimos tres meses por grupos de edad. 2017. [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout)
- Hoghe (2017). 10 Crowdfunding Statistics to raise Money. Crowd101. <https://www.crowd101.com/crowdfunding-success-statistics-raise-money-online/>
- González Álvarez, M.I. (2013). Las Nuevas Tecnologías y las Redes Sociales en la Comunicación para la Solidaridad: análisis de una campaña de sensibilización y denuncia en Twitter. Historia y Comunicación Social Vol. 18. Nº Esp. Nov. (2013) 689-701. <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/44274/41836>
- Caralt, E., Carreras, I. i Sureda, M. (2017). La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos” publicado en el marco del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.
- Rees, W. i Wackernagel, M. (1996). Urban ecological footprints: why cities cannot be sustainable – and why they are a key to sustainability. Elsevier.
- Análisis de la huella ecológica de España 2008. Ministerio de Medio Ambiente y medio rural y marino.
- OECD. Women are catching up to men in volunteering, and they engage in more altruistic voluntary activities. <http://www.oecd.org/gender/data/women-are-catching-up-to-men-in-volunteering-and-they-engage-in-more-altruistic-voluntary-activities.htm>. Consulta realizada el 08-01-2018.

- PVE. La acción voluntaria en 2016.. <http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/solidaridad-y-juventud-en-espana-la-accion-voluntaria-en-2016.pdf>. Consulta realizada el 08-01-2018.
- PVE. Hechos y cifras 2015 y 2016. <http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/hechos-y-cifras-del-voluntariado-en-espana-2015.pdf>. Consulta realizada el 08-01-2018.
- Saz, M.I., Zardoya, A. i Paulo, J. Voluntariado corporativo. Colaboración Empresa y Tercer Sector. Una aproximación internacional. CIRIEC España.
- Business in Community.
- Guerra, A. (2013). Factores explicativos de la práctica de voluntariado corporativo en España. Revista Internacional de Organizaciones.
- Observatorio de Voluntariado Corporativo - IESE. Voluntariado corporativo en España. Informe 2013. <http://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0330.pdf>
- Voluntariado Corporativo en Iberoamerica. Informe 2015. Observatorio de voluntariado corporativo. [http://www.observatoriovc.org/wp-content/uploads/VOL-CORP-2015\\_est%C3%A1ndar.pdf](http://www.observatoriovc.org/wp-content/uploads/VOL-CORP-2015_est%C3%A1ndar.pdf). Consulta realizada el 15/06/2018.
- Shyam Jha. (2013) Understanding Market Size, or Demystifying TAM, SAM and SOM. Cayenne Consulting
- Marmol, P. i Ojeda-García, C. (2016). Marketing turístico. 2ª Edición. Paraninfo
- Chuck McMahon. The 16 Marketing KPIs You Should Be Measuring (But Probably Aren't).
- Hay Luz al final del Funnel... o cómo construir un buen embudo de conversión. Blog de Javier Megías. 2012. <https://javiermegias.com/blog/2012/04/hay-luz-al-final-del-funnel-o-como-construir-un-buen-embudo/>
- Más KPIs: CAC, CLTV, Rentabilidad, CBR y Referencia. Blog Nublio. <https://nublio.com/mas-kpis-cac-cltv-rentabilidad-cbr-y-referencia/>
- El Coeficiente Viral... ¿Es posible medir la viralidad?. Blog de Javier Megías. 2012. <https://javiermegias.com/blog/2012/11/coeficiente-viral-es-posible-medir-viralidad-metricas/>
- Sánchez García, M. Contexto legislativo del Voluntariado en España: leyes y planes. Revista Española del Tercer Sector, 2011, núm. 18, p. 227-233. Disponible a: <http://www.fundacionluisvives.org/rets/18/articulos/76974/index.html>

- Mora, S. (1996). El fenómeno del voluntariado en España. Documentación social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada, 104, 115-128.
- Rodríguez, G. y Montserrat, J. (1996). Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- Vecina, M.L. (2001). Factores psicosociales que influyen en la permanencia del voluntariado. Tesis doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid.
- Agencia Tributaria Española. <http://www.agenciatributaria.es>
- INE. Estadísticas sobre actividades de I+D <http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=4212&capsel=4213>. Consulta realizada el 08-01-2018.
- BOE. Resolución de 22 de junio de 2015, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal de acción e intervención social 2015-2017. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-7435](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-7435). Consulta realizada el 08-01-2018.
- B Corporation. <http://bcorporation.eu/spain>
- ONTSI. Estudio sobre el comercio electrónico B2C 2016. <http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe%20B2C%202016.%20Edici%C3%B3n%202017.pdf>. Consulta realizada el 08-01-2018.
- PVE. La Acción Voluntaria en 2016. <http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/solidaridad-y-juventud-en-espana-la-accion-voluntaria-en-2016.pdf>. Consulta realizada el 08-01-2018.
- US Census. [www.census.gov](http://www.census.gov)
- BLS. Volunteering in the United States 2015. <https://www.bls.gov/news.release/pdf/volun.pdf>



- Eurostat. Population (Demography, Migration and Projections). <http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/population-data/main-tables>.
- FEVOCAM. La Población Española y su implicación con las ONGs 2015. [http://www.fevocam.org/sites/default/files/la-poblacion-espanola-y-su-implicacion-con-las-ong\\_2015.pdf](http://www.fevocam.org/sites/default/files/la-poblacion-espanola-y-su-implicacion-con-las-ong_2015.pdf). Consulta realizada el 08-01-2018.
- IDESCAT. [www.idescat.cat](http://www.idescat.cat)
- Social.cat. Catalunya, la comunitat autònoma amb més voluntariat. 2015. <https://www.social.cat/noticia/%20catalunya-la-comunitat-autonoma-amb-mes-voluntariat>
- Ajuntament de Barcelona. Estadístiques de l'Ajuntament de Barcelona. [www.bcn.cat/estadistica](http://www.bcn.cat/estadistica)
- Fundación Luis Vives . Anuario del Tercer Sector Social en España. P.271. [http://www.tercersector.cat/sites/default/files/2012\\_anuario\\_fundacion\\_luis\\_vives.pdf](http://www.tercersector.cat/sites/default/files/2012_anuario_fundacion_luis_vives.pdf).
- PVE. Hechos y cifras del voluntariado en España 2015. <http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/hechos-y-cifras-del-voluntariado-en-espana-2015.pdf>. Consulta realizada el 08-01-2018.
- PVE. Así Somos: El perfil del voluntario social en España. Observatorio del Voluntariado 2013. [http://www.fevocam.org/sites/default/files/ASI\\_SOMOS\\_voluntariado\\_pve.pdf](http://www.fevocam.org/sites/default/files/ASI_SOMOS_voluntariado_pve.pdf)
- AECID. Buscador de ONG inscritas en el Registro. <http://www.aecid.es/ES/Paginas/La%20AECID/Nuestros%20Socios/ONGD/Registro/Buscador.aspx>.
- El Mundo. El Gobierno volverá a reducir el gasto en Sanidad, Educación y Protección Social el próximo año. 30-10-2017. <http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/10/30/59f0dcc2468aeb89168b45de.html>

- OCDE. Members and Partners. <http://www.oecd.org/about/membersandpartners/>
- INE. Población que usa Internet (en los últimos tres meses). Tipo de actividades realizadas por Internet. [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout)
- GENCAT. Departament d'Empresa i Ocupació. Guia de tràmits i formes jurídiques. [http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques\\_cat%20DEF\\_tcm124-53839.pdf](http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques_cat%20DEF_tcm124-53839.pdf).
- Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Guía para la gestión de proyectos sociales. Octubre de 2010.