



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

“HERCO INSERTA”:

CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE INSERCIÓN EN LA
EMPRESA SUMINISTROS INDUSTRIALES HERCO S.A.

“HERCO INSERTA”:

CREATION OF AN INSERTION COMPANY IN HERCO
INDUSTRIAL SUPPLIES COMPANY P.L.C.

Autor

Esmeralda Murillo Sánchez

Directores

María Esperanza García Uceda

Javier Lázaro Zapater

Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo

2019

RESUMEN

En el siguiente Trabajo de Fin de Grado se propone, en el contexto de la Economía Social, la creación de una Empresa de Inserción, HERCO INSERTA S.L., en la que se van a llevar a cabo actividades relacionadas con el sector industrial en un ámbito geográfico local, con una especialización en la manipulación, venta e instalación de productos de ferretería, bricolaje y jardinería.

Esta empresa se constituye dentro de una organización existente, Suministros Industriales HERCO S.A., como eje central de su política de Responsabilidad Social, en su ámbito social. Con ello se busca el compromiso, cultura y valores de la entidad y fomentar el intraemprendimiento al contar con el respaldo de sus equipos técnicos y el apoyo de recursos materiales y económicos.

Palabras clave: *Economía social, emprendimiento social, intraemprendimiento, empresa de inserción, exclusión social.*

ABSTRACT

The following Final Degree Project deals with, through the context of Social Economy, the creation of an Insertion Company, HERCO INSERTA Limited Society, where are realize activities about industrial sector in a local geography area, specialised on handling, sale and install of hardware, do it yourself project and gardening products.

This company is constituted from inside of an existing organization, HERCO Industrial Supplies P.L.C., like a central axis of their Social Responsibility policy, in their social sphere. So that, the new insertion company want to keep the compromise, culture and values of the existing organization and promote the intrapreneurship because it has the support of technical team and the support of material and economic means.

Key words: *Social economy, social undertaking, intrapreneurship, insertion company, social exclusion.*

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	2
2	OBJETIVOS	4
3	METODOLOGÍA	5
3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS O BIBLIOGRÁFICAS	5
3.2	FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS: ENTREVISTA	5
3.3	METODOLOGÍA MODELO CANVAS	6
4	CONTEXTUALIZACIÓN	7
5	MARCO TEÓRICO	8
5.1	ECONOMÍA SOCIAL	8
5.1.1	<i>La Economía Social en Europa: concepto, valores y principios</i>	8
5.1.2	<i>La Economía Social en España y Aragón</i>	9
5.2	EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	10
5.2.1	<i>Concepto</i>	11
5.2.2	<i>Del Emprendimiento al Intraemprendimiento</i>	12
5.3	EMPRESAS SOCIALES	13
5.3.1	<i>Concepto</i>	13
5.3.2	<i>Empresas Sociales en España</i>	14
5.4	EMPRESAS DE INSERCIÓN	14
5.4.1	<i>Concepto</i>	15
5.4.2	<i>Empresas de inserción en Aragón</i>	15
6	CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE INSERCIÓN	20
6.1	PRESENTACIÓN DE SUMINISTROS INDUSTRIALES HERCO S.A	20
6.2	MODELO DE NEGOCIO HERCO INSERTA.....	23
6.2.1	<i>Idea de negocio</i>	23
6.2.2	<i>Identidad de la organización</i>	23
6.2.3	<i>Misión, visión y valores</i>	24
6.2.4	<i>Planificación estratégica</i>	24
6.2.5	<i>Plan de comunicación</i>	34
6.2.6	<i>Plan Económico-Financiero</i>	37
6.2.7	<i>Aspectos legales y constitución</i>	40
7	CONCLUSIONES	42
8	BIBLIOGRAFÍA	44
9	WEBGRAFÍA	47
10	ANEXOS	48
10.1	ANEXO 1.....	48
10.2	ANEXO 2.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de Els en Aragón.....	16
Tabla 2. Evolución del empleo de las Els aragonesas.....	17
Tabla 3. Composición de la plantilla de inserción en función de su procedencia.....	18
Tabla 4. Organigrama HERCO.....	21
Tabla 5. Recursos HERCO INSERTA.....	26
Tabla 6. Itinerario para el proceso de inserción.....	27
Tabla 7. Cursos básicos dentro de HERCO S.A.....	28
Tabla 8. Agentes similares de HERCO INSERTA.....	32
Tabla 9. Análisis DAFO.....	33
Tabla 10. Inversión inicial HERCO INSERTA.....	38
Tabla 11. Balance inicial HERCO INSERTA.....	38
Tabla 12. Cuenta PYG HERCO INSERTA, año 1.....	38
Tabla 13. Cuenta PYG HERCO INSERTA, año 2.....	39
Tabla 14. Cuenta PYG HERCO INSERTA, año 3.....	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Sector de actividad de las Els aragonesas.....	16
Gráfico 2. Distribución de la forma jurídica de las entidades promotoras.....	16
Gráfico 3. Evolución de la distribución de empleo por sexo en las Els aragonesas.....	19
Gráfico 4. Evolución de la facturación y de las subvenciones recibidas.....	19

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Lienzo Canvas HERCO INSERTA.....	23
Ilustración 2. Almacén HERCO S.A.....	26
Ilustración 3. Tienda HERCO S.A.....	26
Ilustración 4. Logotipo HERCO INSERTA.....	35
Ilustración 5. Página web HERCO.....	36
Ilustración 6. Canal YouTube HERCO.....	36
Ilustración 7. Instagram HERCO.....	37
Ilustración 8. Facebook HERCO.....	37

1 INTRODUCCIÓN

Según el informe “La economía social y solidaria: balance provisional para España” de la Fundación Alternativas (Europa Press, 2019), España ocupa el noveno puesto como país del mundo con más empleados en la economía social y solidaria, con un total de 2,2 millones de trabajadores en 43.000 entidades. La Economía Social busca crear y mantener empleos de calidad e inclusivos para aquellas personas vulnerables, así como contribuir al desarrollo de una ciudadanía activa y participativa. En concreto, a través de empresas sociales, como son las empresas de inserción, busca la integración de aquellas personas que tienen dificultades en el acceso al mercado laboral por encontrarse en situaciones de exclusión social.

La economía social también se caracteriza por promover el emprendimiento, un concepto que también adoptará gran importancia en este trabajo, dado que, por suerte, todavía existen personas que detectan los problemas como oportunidades y muestran interés por cambiar la sociedad a través de la innovación social.

Sin embargo, el concepto principal de este trabajo es el intraemprendimiento porque se pretende llevar a cabo la creación de una actividad intraempresarial en una empresa Sociedad Anónima de Zaragoza que consiste en la creación de una empresa de inserción dentro de la entidad mercantil Suministros Industriales HERCO S.A., ubicada en Cuarte de Huerva, Zaragoza, y por ello se destacará su importancia y evolución dado que, dentro de las organizaciones, es el medio que se utiliza para dar empoderamiento y crear un sentimiento de pertenencia en sus personas.

Suministros Industriales HERCO S.A., en su política de Responsabilidad Social, se preocupa por su comunidad realizando diferentes acciones sociales y actividades para promocionar la cultura, salud y el deporte que le han llevado a la obtención del sello Responsabilidad Social de Aragón (RSA). Es aquí donde se ubica el primer motivo de la realización de este trabajo, ya que se quiere dar un paso más en las acciones relacionadas con la Responsabilidad Social de la empresa con la creación de una empresa de inserción para ofrecer formación y dar una oportunidad de empleo dentro de la organización, contando con sus trabajadores como unidades de apoyo, a personas que se encuentran en riesgo o situación de exclusión social.

Además del fácil acceso a Suministros Industriales HERCO S.A. dado que la estudiante y autora de este trabajo mantiene una relación familiar directa con una parte accionista de la empresa, otro de los motivos que llevan a la realización de este trabajo tiene que ver con el propio conocimiento de la cantidad de personas que son víctimas de la exclusión social y de que cualquiera de nosotros en un momento de nuestra vida nos podemos ver inmersos en esta situación que afecta negativamente al desarrollo de la persona, tanto en su plano personal como en el social y económico. La exclusión social es un “proceso mediante el cual los individuos o grupos son, total o parcialmente, excluidos de una participación plena en la sociedad en la que viven” (European Foundation, 1995). En su mayoría son personas con sus dificultades para acceder al empleo ordinario, por el mero hecho de tener una discapacidad, ser procedentes de otro país, pertenecer a una etnia estigmatizada, por problemas de adicción e incluso por razones de edad o económicas. Es por ello, por lo que la creencia plena en que todas las personas deben tener las mismas oportunidades de crecimiento personal, económico y sociolaboral, se convierte en el empujón para poner en marcha este trabajo.

La estructura que adopta este trabajo se divide en cuatro partes diferenciadas. En primer lugar, los objetivos, la metodología y contextualización, donde se refleja lo que se quiere conseguir, cómo y en qué espacio y periodo de tiempo. En segundo lugar, se aborda el marco teórico trabajando, por un lado, los conceptos de Economía Social y Emprendimiento Social, necesarios para dar entrada al concepto del intraemprendimiento.

Y, por otro, los de Empresa Social y Empresa de Inserción, constituyendo la base teórica que fundamentará la creación de HERCO INSERTA, objeto de este trabajo. En tercer lugar, se abordan todas las fases del proceso de creación de una empresa y, por último, se presentan las conclusiones como punto final a este Trabajo de Fin de Grado.

2 OBJETIVOS

Para poder llevar a cabo la realización de cualquier trabajo, investigación o proyecto es necesario tener claro lo que se quiere conseguir.

De manera que, a continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que se quieren alcanzar en este caso.

Objetivo general:

- Crear una empresa de inserción dentro de una organización empresarial lucrativa ya existente en el mercado de la industria, en la que los propios trabajadores son los encargados de desarrollar los planes individualizados de acompañamiento y formación de la potencial plantilla durante su proceso de inserción.

Objetivos específicos:

- Conocer qué es una empresa de inserción y el ámbito en el que se enmarca.
- Analizar la situación de las empresas de inserción en Aragón.
- Entender el concepto y las características del emprendimiento social.
- Identificar las diferencias entre los conceptos de emprendimiento e intraemprendimiento.
- Definir las características del intraemprendimiento.
- Examinar la organización empresarial en la que se quiere llevar a cabo una actividad emprendedora.
- Idear la creación de una empresa de inserción en el marco de una Sociedad Anónima.
- Mostrar el papel del Trabajo Social dentro de las empresas de inserción y del ámbito en el que estas se enmarcan.

3 METODOLOGÍA

Para la consecución de los objetivos planteados en el trabajo se hace uso de una serie de métodos y técnicas.

En primer lugar, los datos que se recogen en el siguiente trabajo pueden ser primarios o secundarios dependiendo de la fuente de información. Serán primarios aquellos datos o información en los que un analista, a través de sus esfuerzos directos y su experiencia, ha conseguido llegar a ellos. Sin embargo, los datos secundarios implican información que ya ha sido recopilada y registrada por otra persona, es decir, un analista diferente. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Para esta estrategia de recopilación de información se hará uso del método de la “triangulación”, definida por Dezin (1970) como la “combinación de dos o más teorías, fuentes de información o métodos de investigación en el estudio de un fenómeno singular”. (Citado en Navarro, Pasadas del Amo y Ruiz, 2004, p. 2).

Según la tipología de triangulación definida por este autor, se ha elegido la Triangulación Metodológica, siguiendo su idea de combinar varios métodos de recogida y análisis de datos para acercarnos al objeto de estudio.

3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS O BIBLIOGRÁFICAS

Según Abril (2013) la búsqueda y recopilación de fuentes bibliográficas implica el análisis de información existente de antemano. En concreto, para este trabajo, se ha procedido a analizar y ordenar la información obtenida en diferentes soportes disponibles como Alcorze o Google académico en los que se han encontrado libros, artículos, informes, memorias, manuales y otros trabajos académicos que han sido útiles para hacer una selección de aquellos datos que se han considerado más relevantes y de interés y así, finalmente, encontrar relación entre las fuentes y poder hacer comparaciones entre ellas. En este caso, se combinan, por un lado métodos cualitativos entre sí y, en cuanto al estudio de las Empresas de Inserción en Aragón, se combinan métodos cuantitativos y cualitativos, basados en la complementariedad de los diferentes métodos como estrategia para vencer las limitaciones y debilidades de un solo método o de una sola técnica de investigación en este enfoque mixto, es decir, tanto el método cuantitativo (recogida de datos numéricos) como el cualitativo (recogida de datos no numéricos/subjetivos).

La búsqueda de fuentes bibliográfica y su posterior recopilación documental se ha realizado en base a los conceptos de Economía Social, Emprendimiento Social, Intraemprendimiento, Empresas Sociales y Empresas de Inserción, así como de los documentos normativos a nivel estatal y local en los que se enmarcan, y de datos cuantitativos sobre las Empresas de Inserción en Aragón.

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS: ENTREVISTA

Las fuentes de investigación primarias son aquellas que nos permiten obtener información no disponible, por lo que es necesario generarla o crearla expresamente por ser relevantes y útil a los objetivos planteados. Para su obtención se utiliza una técnica cualitativa, la entrevista en profundidad. Autores como Benney y Hugher (1970), definen la entrevista como “la herramienta de excavar favorita de los sociólogos para adquirir conocimiento sobre la vida social”. (Citado en Taylor y Bogdan, 1994, p. 100)

Existen diferentes maneras de llevar a cabo una entrevista. En este caso, se ha hecho uso de la entrevista mixta o semiestructurada, que pretende combinar preguntas estructuradas y espontáneas. Se llevó a cabo

una planificación previa de las preguntas que se querían formular y se preparó un guion con preguntas abiertas diferentes por temas claves que se querían abordar o, tal y como dice Corbetta (2003), “preguntas a respuestas abiertas ya que se han planteado de manera que el entrevistado tiene total libertad para la formulación de la respuesta”.

Este recurso flexible y dinámico permitió dirigir las preguntas de manera personal al director gerente de la Sociedad Anónima, de quien se quería obtener conocimiento de la empresa industrial S.A., y las posibilidades y enfoque estratégico de la creación de una empresa de inserción dentro de su estructura, así como a los profesionales de Suministros Industriales HERCO S.A. que formarán parte de la plantilla de HERCO INSERTA como técnicos de acompañamiento para conocerlos y darles a conocer cuál será su perfil y funciones dentro de la empresa de inserción.

3.3 METODOLOGÍA MODELO CANVAS

Alexander Osterwalder (2011), junto con la ayuda de Yves Pigneur, es el creador del *Business Model Canvas* un modelo de negocio por el que una empresa crea valor. Según los autores, para describir y dejar reflejada de manera detallada la idea de negocio se ha de hacer una división en nueve modelos básicos que resalten el método que una empresa sigue para conseguir beneficios y que se centran en las cuatro áreas principales de un negocio que son los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. Los nueve modelos son los siguientes:

- Segmentos de mercado: ¿para quién creamos valor?
- Propuestas de valor: ¿qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
- Canales: ¿qué canales prefieren nuestros segmentos?
- Relaciones con clientes: ¿qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?
- Fuentes de ingresos: ¿por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- Recursos clave: ¿qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
- Actividades clave: ¿qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
- Asociaciones clave: ¿quiénes son nuestros socios clave? ¿quiénes son nuestros proveedores clave?
- Estructura de costes: ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

Esta herramienta ha sido utilizada para idear la creación de HERCO INSERTA, a través del análisis y representación del modelo de negocio de la empresa para comunicarlo de una manera sencilla, atractiva y visual.

4 CONTEXTUALIZACIÓN

Desde la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza se procede a la realización de este proyecto de intervención social que ocupará un periodo de tiempo de diez meses, de febrero a noviembre de 2019.

Este proyecto se centra en la empresa Suministros Industriales HERCO S.A., localizada en Cuarte de Huerva, en la Comarca Central de Aragón ribereña al río Huerva, en la provincia de Zaragoza.

5 MARCO TEÓRICO

Durante el siguiente apartado se hace referencia al soporte conceptual del trabajo, teniendo en cuenta los conceptos clave de este. De manera que, se va presentando la teoría necesaria para conocer dónde se enmarcan los diferentes conceptos teóricos mencionados que fundamentarán la realización del posterior caso práctico.

5.1 ECONOMÍA SOCIAL

5.1.1 La Economía Social en Europa: concepto, valores y principios

La economía social, como actividad, según Monzón y Chaves (2008), aparece vinculada históricamente a las asociaciones populares y a las cooperativas, cuyos valores y principios suponen la base del concepto moderno de economía social, que se estructura en torno a las cooperativas, las mutuas y las asociaciones, las cuales, en su origen, suponían organizaciones de autoayuda para expresar la respuesta de los grupos sociales más débiles que se encontraban en una situación de vulnerabilidad hacia las nuevas condiciones de vida generadas por el desarrollo de la sociedad industrial en los siglos XVIII y XIX. Uno de los ejemplos más claros de esta actividad se vio en Inglaterra, con los pioneros de *Rochdale* y la formación de la primera cooperativa conocida en 1844 en cuyos estatutos figuraba su pretensión de construir viviendas e instalar fábricas para dar trabajo a los socios que lo necesitasen, así como comprar y arrendar tierras de cultivo para los mismos.

Además, sus pioneros adoptaron diversos principios que se constituirán, posteriormente, en el marco definidor de la que debe ser una cooperativa, los cuales se recogen en el Manual didáctico sobre cooperativismo de trabajo para docentes de la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo (2016):

- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gestión democrática por parte de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información de los socios.
- Cooperación entre cooperativas.
- Interés por la Comunidad.

Actualmente, la organización representativa de la Economía Social es *Social Economy Europe*. Fue creada en noviembre del año 2000 bajo la denominación de “Conferencia Europea de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones” (CEP-CMAF), “con el objetivo de establecer un diálogo permanente entre la Economía Social y las Instituciones europeas”. En 2008 cambió su nombre y se convirtió oficialmente en *Social Economy Europe*. Esta organización trabaja en áreas de interés común para sus miembros y actúa de acuerdo con el principio de subsidiariedad, asegurando el valor añadido del trabajo de la organización. (SEE, 2017, p. 2)

Según la *Social Economy Europe* (2017), la Economía Social se basa en principios de solidaridad y gobernanza democrática, crea y mantiene empleos de calidad, contribuye a un crecimiento económico, sostenible e inclusivo, trabaja en favor de la inclusión social y en el mercado laboral de personas en riesgo de exclusión y contribuye a la cohesión social. Asimismo, promueve el emprendimiento, la diversidad de formas de empresa, es socialmente responsable y contribuye al desarrollo local y a una ciudadanía activa y participativa. Toda organización enmarcada en la economía social plantea como objetivo constructivo de sector:

- Defender los intereses comunes de las empresas y entidades europeas de la Economía Social.
- Promover sus valores y principios a nivel europeo.
- Potenciar el reconocimiento político y legal de la Economía Social, así como su contribución al desarrollo socioeconómico de la Unión Europea.

Finalmente, la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, define el término de Economía Social en su artículo 2 de la siguiente manera:

La Economía Social es el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y mejora de los servicios de la comunidad.

5.1.2 La Economía Social en España y Aragón

A continuación, en este apartado se hace referencia a las leyes vigentes en materia de Economía Social en España y, de manera más concreta, se habla sobre la situación actual de la Economía social en Aragón.

A nivel estatal, el objeto de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social mencionado en el artículo 1, tiene que ver con el establecimiento de un marco jurídico que sea común a todas las entidades que forman la economía social, respetando la normativa específica aplicable a cada una de ellas y determinando las medidas para fomentar sus fines y principios.

Además, en dicha Ley, conforme al artículo 2, se entiende que las entidades que conformen la Economía Social han de perseguir el interés colectivo de sus integrantes, el interés general económico o social, o ambos.

Las entidades de la economía social, según el artículo 5.1, que forman parte de esta son las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación y las entidades singulares creadas por normas específicas que se rijan por los principios establecidos en el artículo 4.

Mientras que, según el artículo 5.4, se declaran entidades prestadoras de Servicios de Interés Económico General, los Centros Especiales de Empleo y las Empresas de Inserción, constituidas y calificadas como tales según su normativa reguladora. Asimismo, podrá extenderse esta declaración a cualesquiera otras entidades de la economía social que tengan por objeto igualmente la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión, conforme a lo que se establezca reglamentariamente.

Por otro lado, a nivel local, según el informe de la Economía Social en Aragón del año 2017 realizado en noviembre de 2018 y coordinado por Ignacio Bretos y Carmen Marcuello, resulta muy destacable la presencia e implantación de la Economía Social en el territorio aragonés. Tal y como señala la Confederación

Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), nuestra comunidad autónoma es “una de las regiones mejor organizadas y estructuradas del territorio estatal respecto a otras regiones de España, ya que cuenta con al menos una organización representativa de cada una de las entidades que la integran”. (Citado en Betros y Marcuello, 2018, p. 13). En total, Aragón cuenta con la presencia de 12 plataformas cuyo principal objetivo es la representación y defensa de los intereses de las distintas familias de la economía social y CEPES Aragón es la asociación, de ámbito autonómico, referente de la Economía Social en Aragón. Según su página web tiene como objetivos:

- Fomentar y defender los intereses de la Economía Social y de los sectores que la integran.
- Organizar y crear servicios comunes de cualquier naturaleza, en particular informativos en beneficio de las organizaciones que la integran.
- Establecer acciones encaminadas al diálogo social y la participación institucional en los órganos públicos de la Administración Central del Estado y otras organizaciones europeas e internacionales, con el objeto de defender los intereses que le son propios.
- Promover e instar cuanto pueda beneficiar al mejor desarrollo de la actividad empresarial y/o profesional de sus organizaciones.
- Fomentar la formación en todas sus formas y modalidades.
- Promover estudios, análisis, encuestas, investigaciones y publicaciones relacionadas con la Economía Social, en beneficio de sus socios miembros o de terceros.

El sector de la Economía Social aragonesa está formado por un conjunto de entidades heterogéneo en actividades, programas, estructuras e intereses, pero con unos principios y formas de actuación comunes que hacen que estas entidades puedan ser consideradas como una pieza clave para el desarrollo de la economía y sociedad aragonesa. Las entidades de la Economía Social están presentes en toda la comunidad autónoma, de forma que existe una realidad amplia y diversa de entidades que se comprometen con las personas y valores de la Economía Social. (CEPES Aragón, 2019)

A finales de 2018, estas entidades generaron más de 23.600 puestos de trabajo. Además, promueven un empleo de mayor calidad y tienden hacia una mayor uniformidad entre el empleo masculino y femenino dado que no solo hay que tener en cuenta los datos cuantitativos, sino que existen otros factores cualitativos que deben ponerse en valor. En la actualidad, resulta esencial abordar aspectos sociales como la desigualdad en la distribución de la renta, la exclusión y condiciones de algunas partes de la población, así como las condiciones laborales o la posición de igualdad de la mujer en el mercado laboral y en la sociedad. (González, 2018)

5.2 EMPRENDIMIENTO SOCIAL

El siguiente apartado está dedicado, en primer lugar, a explicar el concepto de Emprendimiento Social para, después, prestar atención y poder entender el, aparentemente, concepto nuevo de Intraemprendimiento.

5.2.1 Concepto

El Emprendimiento Social se trata de un concepto que también ha sido definido por variedad de autores, algunos de ellos recogidos por Cano y Ferri en su libro “El Emprendimiento Social: el reto de la transformación social” (2018, p. 13-14).

El Emprendimiento Social consiste en el empeño-compromiso en crear nuevos modelos de actividad que desarrollen productos y servicios que satisfagan las necesidades básicas de colectivos desatendidos por las instituciones sociales y económicas convencionales o también mediante una aproximación desde la perspectiva de los valores de la iniciativa, el compromiso y la autonomía de actuación, característicos de los proyectos empresariales, al ámbito social. (De Pablo, 2005)

Mair y Martí (2006), añaden en su definición la idea de la transformación social. Para ellos el emprendimiento social es el “proceso de creación de valor mediante nuevas combinaciones de recursos que están destinadas principalmente a explorar y explotar las oportunidades para crear valor social, estimular el cambio social o satisfacer nuevas necesidades sociales.”

Por su parte, Fournier (2011), generaliza como emprendimiento social cualquier “acción, iniciativa o movimiento dentro de la esfera socioeconómica, de origen privado, y orientado a favor del interés general y del bien común o que beneficie a una franja significativa de población.”

Cano y Ferri (2018), concluyen indicando que las experiencias y entidades de emprendimiento social tienen en común que “son el resultado de iniciativas privadas lideradas por ciudadanos preocupados por defender el interés colectivo, por cambiar la sociedad, tienen una relación muy estrecha con la innovación social y pertenecen a la economía de mercado.”

Siguiendo a Sullivan (2007), el elemento común en las definiciones de emprendimiento social es la búsqueda de soluciones a problemas sociales por parte del emprendedor social, quién identifica oportunidades que se presentan como problemas que requieren soluciones y se esfuerza por resolverlos. (Citado en Guzmán y Trujillo, 2008)

En España se entiende que, para que un proyecto esté considerado dentro del emprendimiento social, es fundamental la creación de valor social, el cual puede manifestarse de diferentes formas como actuar respetuosamente con el medio ambiente, favorecer la inclusión social, actuar de forma socialmente responsable, incidir sobre colectivos que requieren de una atención social no cubierta adecuadamente por el Estado o concretar en fórmulas que contribuyen a la creación de empleo estable, al desarrollo territorial y a la cohesión social. (Bretones y Lejarriaga Pérez de las Vacas, 2018)

Por último, una breve referencia, siguiendo a Dees (2011), a los emprendedores sociales y a la función de agentes de cambio en el sector social que desempeñan. Estas personas son las que se encargan, por un lado, de adoptar una misión con la que crear y mantener el valor social, reconociendo y persiguiendo sin descanso nuevas oportunidades para cumplir esa misión. Mientras que, por otro lado, se encuentran implicados en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje. Además, actúan sin estar limitados por los recursos disponibles y muestran una mayor responsabilidad por las comunidades en las que sirven y por los resultados creados.

5.2.2 Del Emprendimiento al Intraemprendimiento

La característica principal de este trabajo consiste en realizar una actividad emprendedora dentro de una organización, por lo que se considera primordial y necesario hacer una especial mención sobre el intraemprendimiento en este apartado.

En primer lugar, una vez conocido el concepto de Emprendimiento Social, es turno de analizar las diferencias que pueden existir entre el mismo y el concepto del intraemprendimiento para que, cuando el trabajo esté más avanzado, no existan confusiones.

La primera diferencia que se observa entre ambos reside en el nombre que reciben. El prefijo “intra” hace referencia a la formación de nombres, adjetivos y adverbios con el significado de “dentro de” o “en el interior de”. De manera que, el “intraemprendimiento se concibe como la actividad emprendedora llevada a cabo dentro de las organizaciones ya establecidas”. (Trujillo y Guzmán, 2007, p. 38)

Este concepto puede parecer algo novedoso, sin embargo, según la plataforma *CoWorking Spain* (2017), Gifford Pinchot (1985) ya lo definió como “el método que aquellas personas utilizan para ser capaces de desarrollar un comportamiento emprendedor, bajo el respaldo de la empresa, a través del descubrimiento, evaluación y explotación de nuevas oportunidades de negocio.”

Valera e Irizar (2009) traducen el intraemprendimiento como “el desarrollo de proyectos empresariales innovadores y nuevos negocios para la empresa”. Según el Manual de Oslo (2005) “innovar es introducir un nuevo o significativamente mejorado producto, bien o servicio al mercado, o un nuevo proceso, método de comercialización o de organización, en las prácticas internas de la empresa o en sus relaciones externas”. (Citado en Gálvez Albarracín, 2011, p. 10)

Por su parte, Shannon Davis (1999), en su artículo *Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs* muestra una serie de atributos relacionados con el rol que corresponde a una persona intraemprendedora:

- Creativo, original e innovador.
- Ambicioso, entusiasta y resistente.
- Intuitivo y visionario.
- Inusual, que le guste la variedad.

Asimismo, la plataforma *Coworking Spain* (2017) se mueve en la misma línea de atributos al referirse a una persona emprendedora. Ambas figuras tienen en común que son personas que buscan de manera permanente el cambio, que quieren salir de lo tradicional y perciben todo como una oportunidad de creación. Sin embargo, la diferencia entre ellos reside en que, en el caso del intraemprendedor, siempre mantiene el orden y el compromiso con su organización, siempre tiene el respaldo de esta y eso le hace disponer de recursos económicos y humanos para desarrollar proyectos innovadores. El hecho de que en la plantilla de una empresa haya una persona intraemprendedora, hace que se despierte el espíritu emprendedor y el resto de los trabajadores se sientan atraídos por esta práctica, queriendo formar parte del modelo innovador y aumentando el compromiso con la empresa. Una forma puede ser fomentando la creatividad desde la dirección, por ejemplo, facilitando plataformas de internet en las que sus personas aporten ideas o, directamente, creando equipos dedicados a la innovación.

Además, sería ideal seguir las recomendaciones que Futurable (2018), una *newsletter* semanal dedicada a la innovación tecnológica en los negocios, propone en su *post* “El intraemprendimiento en la estrategia de innovación de la empresa” para poner en marcha un programa de intraemprendimiento:

- Contar con el compromiso de la dirección de la empresa, así como de los trabajadores.
- Dar sesiones de formación a los trabajadores para desarrollar su creatividad y fomentar su cultura emprendedora, con el fin de motivarles a poner en marcha nuevos proyectos.
- Establecer objetivos claros y concretos, a través de procesos de seguimiento y validación, para que toda la organización sepa que ocurre en todo momento y exista así coordinación.
- Dejar a un lado las jerarquías para empezar a formar personas que sean capaces de tomar sus propias decisiones y trabajar en equipo dado que se pretende incrementar su autonomía.
- Conseguir la involucración de equipos de trabajo, dado que en solitario resultado complicado para los intraemprendedores poder realizar todo el trabajo que supone sacar adelante un proyecto.

Por tanto, se puede concluir con la idea de Garzón (2004) de que “el intraemprendimiento ofrece a los empleados la posibilidad de encontrar oportunidades de innovar, así como de satisfacer su necesidad de sentirse propietarios de sus propios proyectos, sin tener que abandonar la empresa y contando con el apoyo de esta”. (Citado en Gálvez Albarracín, 2011, p. 10)

5.3 EMPRESAS SOCIALES

A continuación, tras analizar tanto el Emprendimiento Social como el Intraemprendimiento y conocer la figura y funciones de la persona emprendedora e intraemprendedora, se presenta el significado de Empresa Social, así como se habla sobre las mismas dentro del territorio nacional.

5.3.1 Concepto

Según la siguiente definición propuesta por la Comisión Europea (2011) en su informe “La iniciativa de emprendimiento social”, una empresa social es:

Un operador de la economía social cuyo objetivo principal es tener un impacto social en vez de lograr un beneficio para sus dueños o accionistas. Aprovecha sus superávits fundamentalmente para alcanzar esos objetivos sociales y es gestionada por empresarios sociales de forma responsable, transparente e innovadora, en especial mediante la implicación de los trabajadores, los clientes y todos aquellos a los que afecta su actividad.

Siguiendo este informe, el objetivo principal de las empresas sociales es generar un impacto significativo sobre la sociedad, el medio ambiente y la comunidad local. Ese impacto hace referencia a la manera en que las empresas sociales generan:

- Un crecimiento inteligente, ya que responden mediante la innovación social a necesidades que todavía no están satisfechas.
- Un crecimiento sostenible, al tener en cuenta su impacto medioambiental y mediante su visión a largo plazo.
- Un crecimiento inclusivo, porque ponen especial énfasis en las personas y en la cohesión social.

La Unión Europea, a través de su iniciativa a favor del Emprendimiento Social presentada en mayo de 2011, quiere potenciar el crecimiento, el empleo y la competitividad, pero también crear una sociedad más inclusiva. Dentro de esta iniciativa, se destaca la siguiente idea:

Se quiere apoyar la creación y desarrollo de empresas sociales porque aumentan la cohesión social y contribuyen a reducir los desequilibrios geográficos entre países y regiones de la Unión Europea ya que se

basan en la búsqueda de objetivos sociales o medioambientales y se ven arraigadas en el entorno local. (Díaz-Foncea y Marcuello, 2012, p. 145)

Estos autores entienden que la empresa social es una “cuestión multidimensional en la que se conjugan elementos tradicionales de la empresa y de la Economía Social, que afectan especialmente al objeto social, la motivación económica y los modelos de gestión de este tipo de organizaciones” (Díaz-Foncea y Marcuello, 2012, p. 145), por lo que se puede decir que las empresas sociales combinan objetivos de la sociedad con un espíritu empresarial para alcanzar objetivos sociales, medioambientales o de la comunidad, en general, y definen la empresa social “como aquellas organizaciones privadas no lucrativas que proporcionan bienes y servicios directamente relacionados con el objetivo de beneficiar a la comunidad, de mejorar el bienestar de las personas”. (Díaz-Foncea y Marcuello, 2012, p. 146)

5.3.2 Empresas Sociales en España

Centrándonos ahora en nuestro territorio nacional, las empresas sociales han seguido una trayectoria similar al resto de los países de la Unión Europea y predomina el modelo vinculado a la Economía Social. Por un lado, uno de los elementos comunes en el conjunto de Europa y en España, a finales de la década de los 90, es el fenómeno de la exclusión social como consecuencia del desempleo. (Díaz-Foncea y Marcuello, 2012)

Aguilera Izquierdo (2009), en su libro “el régimen jurídico de las empresas de inserción”, habla acerca de que, en los últimos años, la lucha contra la pobreza y la exclusión social ha provocado que los poderes públicos sean conscientes de la incapacidad del crecimiento económico para acabar con las desigualdades. Además, explica que ambos términos, pobreza y exclusión social, suelen utilizarse de manera indistinta. Sin embargo, desde un punto de vista político y científico no son idénticos.

La exclusión social es un concepto amplio que incorpora dentro de ella tanto las causas como los efectos de la pobreza y así, el Consejo Económico y Social en su “Informe 8/1996, sobre Pobreza y Exclusión Social en España”, señala que la noción de pobreza se refiere a la precariedad económica o del nivel de vida, mientras que la exclusión social incluye el carácter multidimensional de los mecanismos por los que las personas y grupos se ven excluidos de la participación en los intercambios, prácticas y derechos sociales que constituyen la integración social.

La autora del libro afirma que “la exclusión social representa un tipo de necesidad que va más allá de la pobreza económica o de la enfermedad. Está relacionada con la falta de relaciones familiares y sociales, de una vivienda, formación o inclusión laboral y social.” (Aguilera, 2009, p. 9-20)

Defourny y Nyssens (2006) aseguran que “desde lugares diversos de la geografía española y europea se comienzan iniciativas vinculadas a las entidades sociales que buscan intervenir creando nuevas estructuras de formación para el empleo.” En España se concretan en las Empresas de Inserción y en los Centros Especiales de Empleo. (Citado en Díaz-Foncea y Marcuello, 2012, p. 149)

5.4 EMPRESAS DE INSERCIÓN

A continuación, se dedica un apartado al estudio del concepto de Empresa de Inserción. Además, se realiza un análisis de la situación de las Empresas de Inserción en Aragón, dado que el caso práctico tiene lugar en esta Comunidad Autónoma.

5.4.1 Concepto

La Economía Social, a través de las Empresas de Inserción, participa en la integración de colectivos con dificultades de empleo, personas discapacitadas o en situación de exclusión social a las que proporcionan la oportunidad de participar en una actividad para recuperar aptitudes formativas, habilidades personales y actitudes. De este modo, se observa que estas empresas combinan la lógica empresarial con la lógica de la utilidad social y los rasgos que las distinguen son su carácter privado, su objetivo de realizar una actividad de interés social y su finalidad sin ánimo de lucro, reinvertiendo los excedentes generados a favor del fomento de la actividad objetivo. (Sajardo Moreno, 2004)

Tal y como señala la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES, 2018) en su página web, estas empresas pueden contratar a personas en situación de exclusión social con dificultades para integrarse, si se encuentran incluidos en alguno de los siguientes colectivos:

- Perceptores de rentas mínimas de inserción.
- Desempleados de muy larga duración.
- Jóvenes que no hayan finalizado el período de escolaridad obligatoria y se encuentren en situación de desempleo.
- Extoxicómanos que se encuentren en proceso de rehabilitación y reinserción social.
- Internos de centros penitenciarios y exreclusos en situación de desempleo.
- Otros colectivos como las minorías étnicas, inmigrantes o personas con cargas familiares no compartidas y en situación de exclusión.

Además, cumplen una función educativa y la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2011) señala que “su propósito es servir de *punte* para las personas que se quedan fuera del sistema habitual de acceso al empleo mientras que desarrollan actividades de formación integral de las personas a las que emplean”. (Citado en Díaz-Foncea y Marcuello, 2012, p. 150)

Siguiendo a Bretos (2018) una característica muy importante de las Empresas de Inserción consiste en proporcionar un itinerario de inserción a sus trabajadores procedentes de situaciones de exclusión social que suponga un plan de trabajo personalizado con finalidad de lograr insertar a las personas excluidas en el mercado laboral ordinario y comprender las fases de acogida y asesoramiento, realización de un plan de trabajo individualizado, pre-talleres laborales para recuperar los aprendizajes, talleres de especialización laboral para perfeccionar conocimientos y habilidades que, más tarde, se pondrán en práctica en la Empresa de Inserción y, finalmente, la entrada en el mercado de trabajo ordinario.

La inserción laboral que realizan estas entidades “se efectúa en función de las posibilidades efectivas de empleo de los trabajadores en proceso de inserción, ya sea dentro de la propia empresa de inserción o fuera de ella, cuando se integran en el mercado de trabajo ordinario” (Moreno, 2004, p. 304).

Dado que el presente estudio se centra en la comunidad autónoma de Aragón, en el siguiente apartado se pretende hacer referencia, de manera más detallada, a su situación.

5.4.2 Empresas de inserción en Aragón

En el capítulo 4 del “Informe de la Economía Social, en Aragón”, llevado a cabo por Bretos (2018) recoge el análisis de las Empresas de Inserción a partir de las memorias anuales publicadas por la Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción (AREI) desde 2014 hasta 2017. El autor comenta la evolución del número de

Empresas de Inserción en Aragón, así como la evolución del empleo generado por estas y su evolución económica y se observa que desde 2014 no se ha experimentado ningún gran cambio en el número de Empresas de Inserción en Aragón (Tabla 1), manteniéndose en 10.

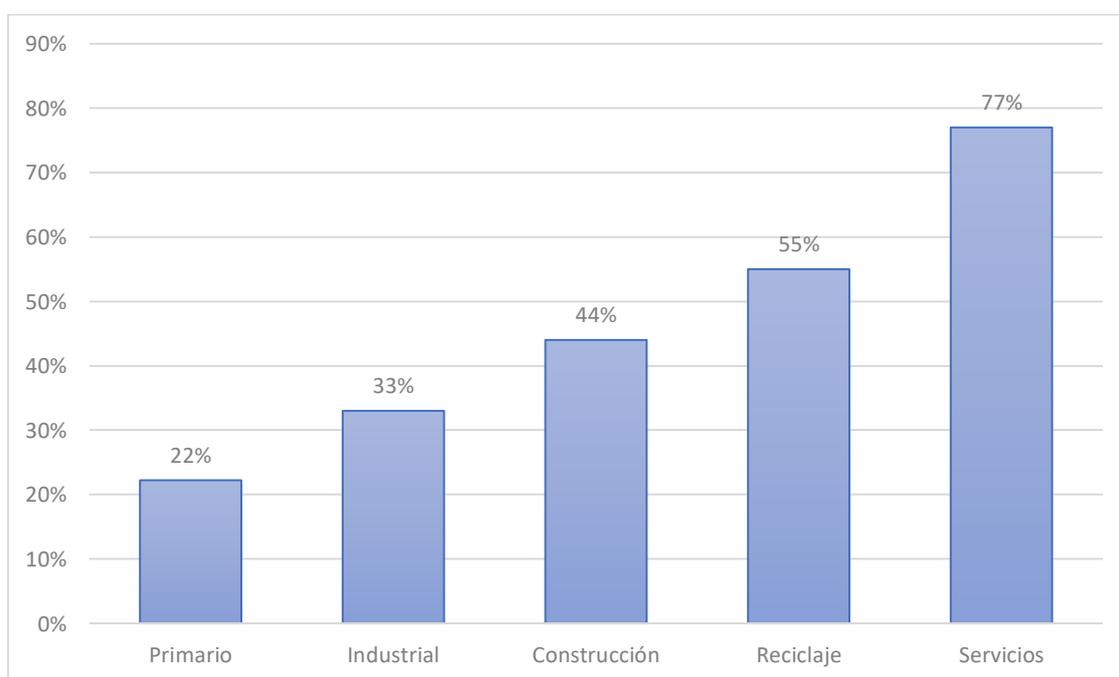
Tabla 1. Número de EIs en Aragón.

AÑO	2014	2015	2016	2017
Número de EIS	10	10	9	10

Fuente: Elaboración propia a través de AREI

Bretos (2018) considera necesario destacar la notable diversificación de estas empresas, ya que la mayoría operan en distintos sectores. Se observa que el sector servicios (Gráfico 1) se establece como la actividad más recurrente entre las empresas de inserción aragonesas, seguido de cerca por el sector reciclaje.

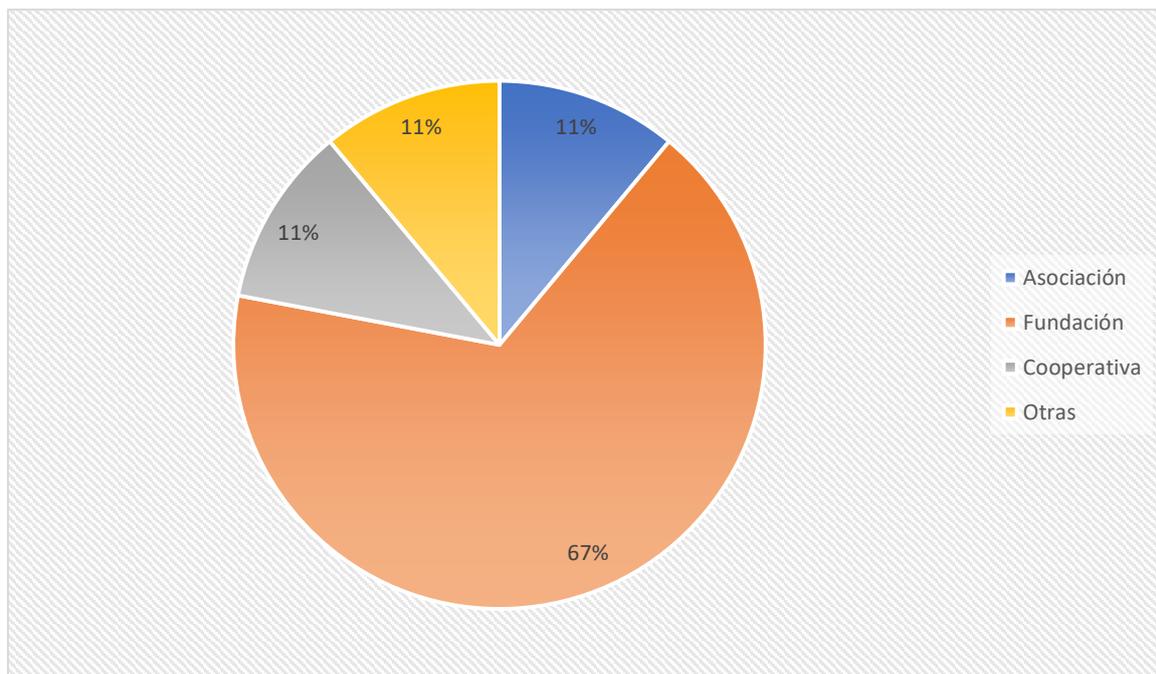
Gráfico 1. Sector de actividad de las EIs aragonesas.



Fuente: Elaboración propia a través de AREI

También cree necesario hacer mención especial al dato proporcionado por AREI, que hace referencia a las formas jurídicas (Gráfico 2) bajo las que operan las empresas de inserción de Aragón. La fórmula mayoritaria de las entidades promotoras es la fundación, representando el 67% del total, mientras que las cooperativas, asociaciones y otras formas jurídicas, están promovidas a partes iguales.

Gráfico 2. Distribución de la forma jurídica de las entidades promotoras.



Fuente: Elaboración propia a través de AREI

A nivel cuantitativo, las empresas de inserción en Aragón representan una parte pequeña de la Economía Social, ya que únicamente se encuentran 10 empresas que emplean a unas 320 personas. Sin embargo, es muy destacable la manera en que han mantenido su actividad, su presencia y su contribución económica para seguir integrando a personas en riesgo de exclusión social, a pesar del incremento de las desigualdades y la exclusión social en los últimos años con la crisis económica. (Betros, 2018)

Por otro lado, en cuanto a la evolución del empleo (Tabla 2) de las empresas de inserción aragonesas, de 2014 a 2017 se observa que el empleo ha experimentado una evolución positiva, llegando hasta 48 trabajadores de inserción en 2017, desde los 14 trabajadores en 2014.

Tabla 2. Evolución del empleo de las Els aragonesas.

AÑO	2014	2015	2016	2017
Plantilla media anual	182	223	273	321
Trabajadores de inserción	114	149	182	210
Puestos de trabajo de la estructura de la EI	68	74	91	111
Porcentaje de trabajadores de inserción	63%	67%	67%	65%
Trabajadores incorporados a empresas ordinarias	14	16	28	48

Fuente: Elaboración propia a través de AREI

Teniendo en cuenta los colectivos mencionados en el apartado anterior, la Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción hace una distribución de la plantilla de inserción en base a la procedencia (Tabla 3). Los porcentajes más altos, tanto en el 2016 como 2017, se observan en el colectivo de perceptores de rentas mínimas (49% en 2016, 55% en 2017) y personas procedentes de servicios de prevención e inserción social (42% en 2016, 40% en 2017%).

Tabla 3. Composición de la plantilla de inserción en función de su procedencia.

AÑO	2016	2017
Perceptores de rentas mínimas	49,6%	55,1%
Parados de larga duración	4%	2,5%
Jóvenes (18-30) de instituciones de protección de menores	1,2%	0,9%
Personas procedentes de drogodependencias o trastornos adictivos	0,4%	0,3%
Internos y ex internos de penitenciarias	0,4%	0,3%
Menores internos, en situación vigilada y los ex internos	0,8%	0,7%
Personas procedentes de centros de alojamiento alternativo	1,6%	0%
Personas procedentes de servicios prevención e inserción social	42%	39,9%

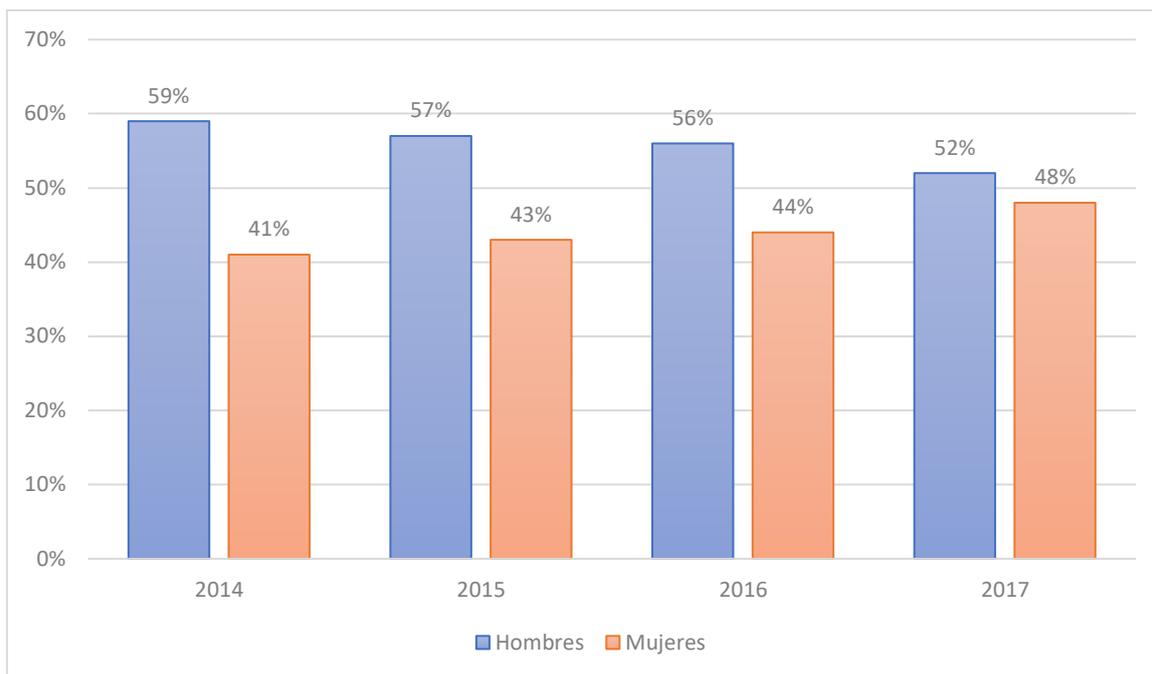
Fuente: Elaboración propia a través de AREI

Dentro de esta evolución del empleo de las empresas de inserción en Aragón, se hace una distribución de este por sexo (Gráfico 3). Este análisis desvela que, en el año 2014, las plantillas de las empresas de inserción locales estaban formadas por un 60% de hombres y un 40% de mujeres. Sin embargo, en los últimos años se ha corregido este desequilibrio entre el empleo masculino y femenino. En 2017, las empresas de inserción muestran una igualdad en el empleo al tener unas plantillas compuestas por un 52% de hombres y un 48% de mujeres.

Finalmente, en cuanto a la evolución económica de las Empresas de Inserción aragonesas (Gráfico 4). En primer lugar, se analiza la facturación y las subvenciones recibidas de estas empresas. Se observa un aumento en la facturación que supera a las subvenciones que reciben. En 2017 las subvenciones recibidas apenas superan un 12%, aunque es cierto que el porcentaje es mayor que en los años anteriores. Sin embargo, haciendo una comparación, el aumento de la facturación es mayor que el de las subvenciones, lo cual, “evidencia la autosuficiencia y viabilidad económica de las empresas de inserción.” (Bretos, 2018, p. 64).

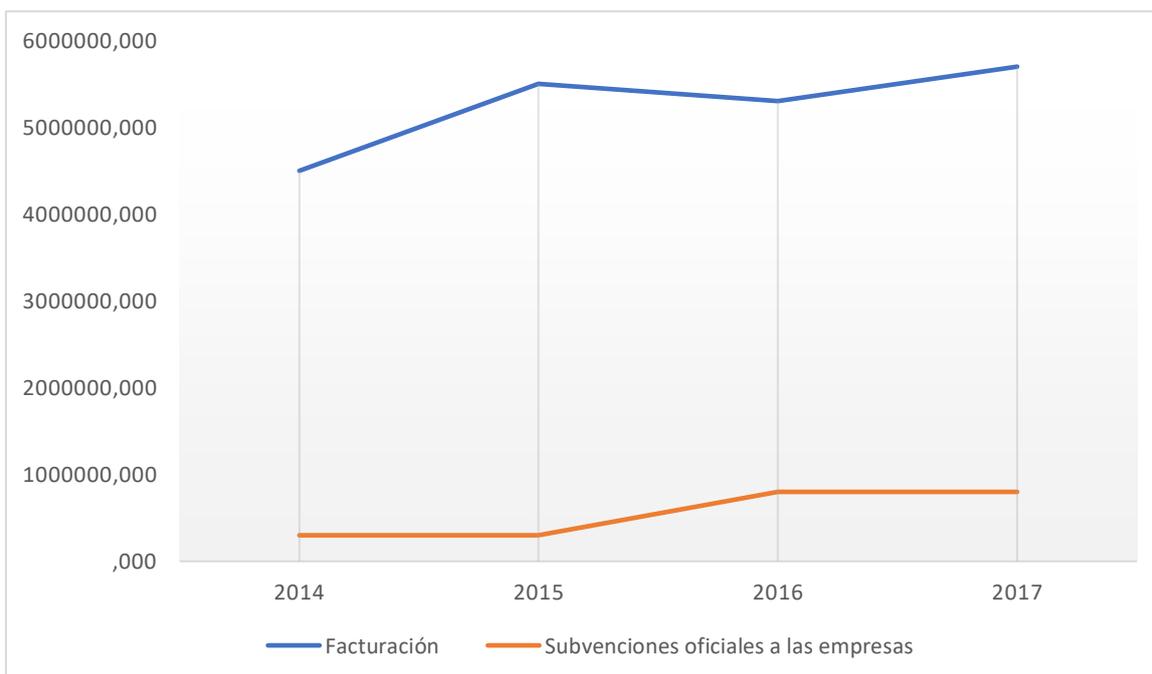
Tras el estudio de los datos proporcionados por AREI - Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción, Bretos, en el Informe de la Economía Social en Aragón en 2017, concluye con la idea de que el impacto socioeconómico de las empresas de inserción aragonesas queda reflejado en el aumento del empleo de estas entidades en los últimos años, así como la tendencia positiva en el número de trabajadores incorporados en empresas ordinarias y el avance significativo en la igualdad de género en sus plantillas. Lo cual resalta, según el autor, que las empresas de inserción aragonesas “han sido una herramienta clave en la inclusión social y laboral de personas en situaciones complejas y desfavorables”. (Bretos, 2018, p. 66)

Gráfico 3. Evolución de la distribución de empleo por sexo en las Els aragonesas.



Fuente: Elaboración propia a través de AREI

Gráfico 4. Evolución de la facturación y de las subvenciones recibidas.



Fuente: Elaboración propia a través de AREI

Una reciente actualización (2019) de la página web de AREI sitúa en 14 el número de Empresas de inserción, proporcionando empleo a 309 personas.

6 CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE INSERCIÓN

6.1 PRESENTACIÓN DE SUMINISTROS INDUSTRIALES HERCO S.A

Para conseguir un conocimiento pleno sobre la organización ya existente en la que se quiere crear una empresa de inserción se ha contado con la colaboración de Carlos Sánchez Martín, actual director gerente de Suministros Industriales HERCO S.A., a través de un intercambio directo de palabras, en el que se han abordado varios temas.

En 2017 se cumplieron 50 años desde la creación Suministros Industriales HERCO S.A., cuyo origen se debe a un grupo de emprendedores de Zaragoza formado por Félix y Mariano Franco, dedicados al manejo práctico y conocimiento técnico de la máquina de herramienta que, junto con Emilio Sánchez y su grandísima capacidad comercial, así como con su conocimiento de mercado y últimas novedades del sector, crearon, tal y como señala Carlos, “lo que hoy en día es el gran referente de la empresa aragonesa en el sector de los suministros industriales y ferretería”.

En 1974 fue cuando HERCO trasladó sus instalaciones al polígono industrial de Cuarte de Huerva dónde se concentraba gran parte del tejido industrial aragonés y, desde entonces, esta empresa está especializada en el suministro a tiempo de herramientas, útiles y accesorios industriales, satisfaciendo las necesidades de mantenimiento y producción de empresas y personas pertenecientes a todos los sectores económicos. De modo que, su misión es ofrecer soluciones a las necesidades de mantenimiento y producción de las empresas de bricolaje, ferretería de usuarios particulares, venta y servicio postventa de maquinaria, herramientas y suministros del entorno.

Por otro lado, su visión consiste en confirmar su organización como referente en el sector de suministro de herramientas, útiles y accesorios industriales y para ello, trabajan con una serie de valores definidos:

- Enfocar los esfuerzos al trabajo bien hecho y la mejora continua.
- Adaptarse a las necesidades de sus clientes manteniéndoles informados en todo momento.
- Formación y capacitación continua de sus trabajadores, persiguiendo un buen ambiente de trabajo.
- Buscar la colaboración y el establecimiento de alianzas con sus proveedores y clientes.
- Perseguir la innovación en la gestión de sus procesos y en la actitud diaria de todas sus personas.
- Lograr una distinción por su enfoque socialmente responsable de sus procesos y servicios.
- La rentabilidad de su actividad estará asociada a su éxito.

Desde el punto de vista del suministro de producto a las empresas, éstas se pueden clasificar en los sectores de actividad como la metalurgia, automoción, mecanización, ferrocarril, energías y químicas.

Además, HERCO analiza las necesidades de sus clientes y, en función de estas, realiza la siguiente clasificación para atender varios criterios con el objetivo de poder prestar un servicio más profesional y adecuado a sus necesidades:

- En primer lugar, la clasificación de sus clientes se realiza por el tamaño y facturación de la empresa.
- A continuación, la clasificación tiene que ver con la zona para poder asignar al representante que corresponda.

- En tercer lugar, se tiene en cuenta el sector por si alguno de los comerciales está más especializado en uno u otro (alimentación, centros de formación, centros deportivos, residencias, mecanización, metalurgia, inyección de plásticos, auxiliares de automoción, energías renovables, logística y distribución, servicios, construcción y laboratorios).
- Por último, también se valora la relación personal del comercial, ya que, si la hay, se le asigna ese cliente, aunque no sea de su zona.

También se ha visto una gran evolución en la organización de la empresa (Tabla 4), la cual, hoy en día, toma la siguiente estructura:

Tabla 4. Organigrama HERCO



Fuente: Elaboración propia a través de Carlos Sánchez Martín (2019)

Los servicios prestados por HERCO para tratar de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes son varios:

- Atender todas las necesidades que los particulares y profesionales han tenido en relación con el suministro industrial de herramientas y materiales.
- Venta de gases industriales como distribuidor de AIR LIQUIDE.
- Área de autoservicio para poner a disposición de sus clientes una gran cantidad de referencias o productos que cubren un amplio abanico de las necesidades que un particular, e incluso un profesional, puede tener en relación con áreas tan diversas como limpieza, bricolaje, pintura, higiene, hogar, etc.
- Venta y distribución de una serie de productos, principalmente de la familia de herramienta electro portátil de la marca *Bosch* ya que se inició un acuerdo, aunque incorpora productos de las marcas *Skil* y *Dremel* a partir de la plataforma www.nosolotornillos.com
- Ofrece sus productos a través de la web, de tal forma que el cliente pueda realizar la compra de estos de una forma *on-line*.
- *Microsite* en Amazon de sus secciones de ferretería, bricolaje y menaje para ofrecerlas a sus clientes a través de este portal.

- Servicio *on-line* y seguimiento de pedidos vía web (<http://www.suministrosherco.com>) con entregas entre 12 y 24 horas.
- Servicio de transporte propio junto con la colaboración de DHL.
- Servicio de atención *premium* que ofrece a sus clientes acceso al catálogo de productos y su disponibilidad, consulta de ofertas y del estado de pedidos, descarga de documentos como albaranes y facturas, compra directa, así como la recepción de notificaciones sobre el estado de los pedidos.

Suministros HERCO S.A. es una empresa que tiene muy claro el papel que ocupan en la Comunidad en la que desarrollan su actividad, así como el impacto que pueden tener en esta. Por ello, dentro de su Política de Responsabilidad Social Corporativa, se han planificado acciones para minimizar su repercusión y revertir beneficios sociales.

Por un lado, con el “Club Nosolotornillos” se pretende crear un espacio de encuentro entre los clientes, colaboradores y trabajadores de HERCO para conseguir un mayor aprovechamiento y aumentar el crecimiento personal y profesional de las personas. De manera que, un sábado de cada mes en las propias instalaciones de la empresa todas estas personas acuden para realizar talleres o iniciarse en deportes como el running. Del mismo modo, esta empresa siempre ha apoyado el deporte base de Aragón patrocinando a diferentes clubes, asociaciones deportivas y colaborando en varios eventos deportivos.

Por otro lado, desde HERCO se colabora con formación profesional dual, una nueva modalidad que combina la enseñanza y aprendizaje en el centro educativo y en la empresa, simultáneamente.

Además, se ofrece apoyo a emprendedores para asesorarles en sus proyectos y estudiar la financiación de las compras de los materiales y herramientas que serán necesarias.

El director gerente de la empresa tiene claro que HERCO trabaja en la Responsabilidad Social para contribuir al bienestar de la sociedad y de la empresa, actuar con empresas y personas que se encuentran en situaciones difíciles, para ser una empresa abierta e innovadora y, sobre todo, para operar en un entorno social estable. Por ello, a través de “HERCO solidario”, sus actuaciones se relacionan con el apoyo a organizaciones basadas en la acción social como DYA Zaragoza, Dona Médula Zaragoza o Fundación Carlos Sanz mediante la realización de campañas de sensibilización y con la organización y participación de eventos como la jornada de Deporte, Salud y Bricolaje en la que se dona sangre, se realiza una buena sesión de spinning en la calle y talleres de bricolaje.

Todas estas acciones han llevado a HERCO S.A. a un deseado “premio PILOT a la Excelencia Logística” en 2016 y dos años después un accésit a los Premios 2018 de Herald de Aragón “Empresa y Futuro”, como mejor empresa socialmente responsable. Además, cuentan con el Sello RSA del Gobierno de Aragón en la categoría de PYME.

Por todo ello, dentro de la Responsabilidad Social de la empresa se quiere crear una empresa de inserción dedicada a las personas que se encuentran en situación o riesgo de exclusión social.

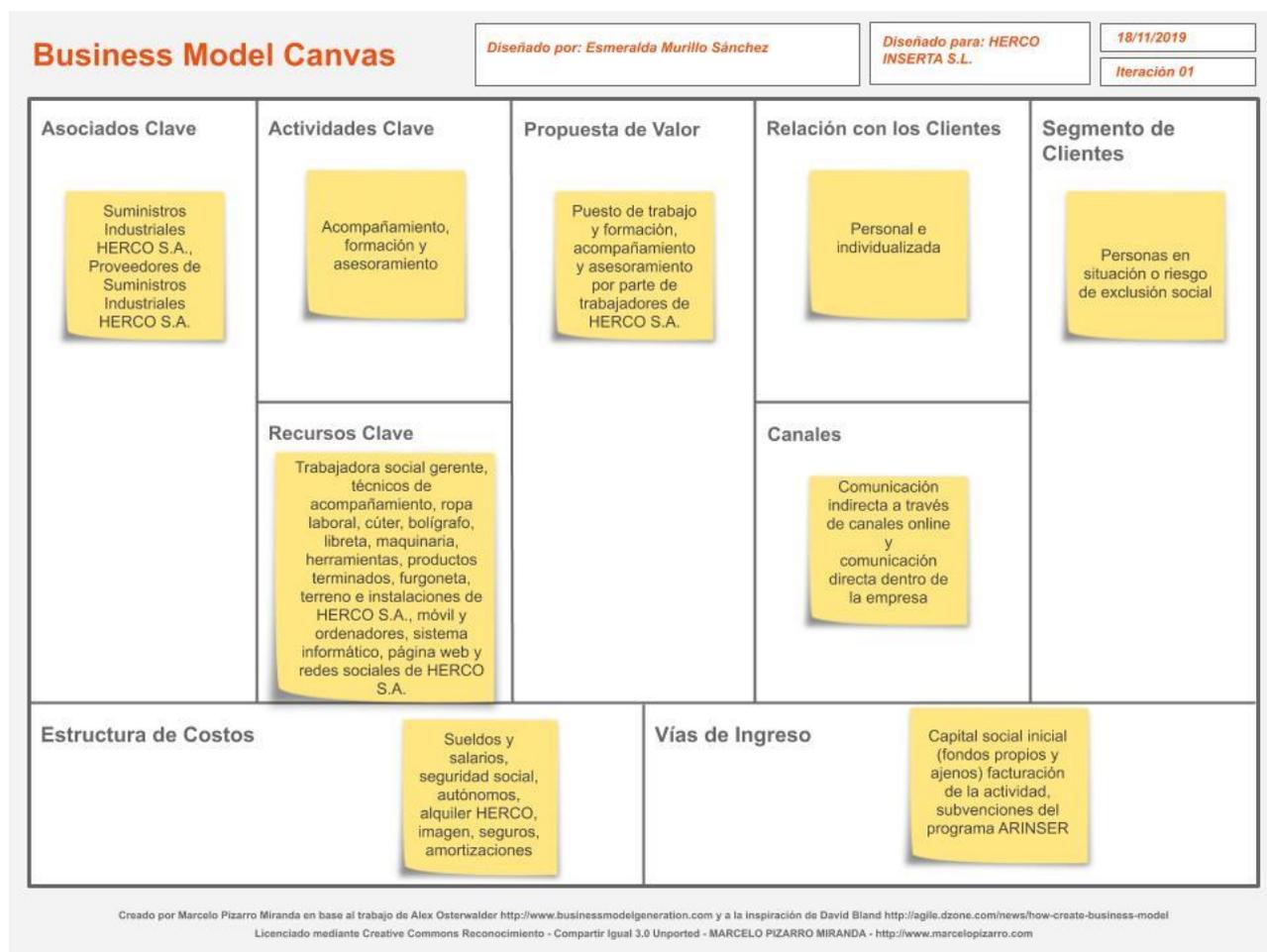
A continuación, se presenta la ideación y planificación estratégica en la nueva empresa de inserción HERCO INSERTA.

6.2 MODELO DE NEGOCIO HERCO INSERTA

6.2.1 Idea de negocio

Para poder definir esta empresa de inserción, en primer lugar, se concreta la idea de negocio de la actividad, es decir, la propuesta de valor que se quiere ofrecer en HERCO INSERTA para resolver el problema de la exclusión social y, dado que se quiere realizar una descripción de la manera más precisa y detallada posible, se presenta a través del *Business Model Canvas* (Ilustración 1):

Ilustración 1. Lienzo Canvas HERCO INSERTA.



Fuente: elaboración propia a través de Marcelo Miranda (2019)

6.2.2 Identidad de la organización

HERCO INSERTA es una empresa de inserción pequeña y de nueva creación que ofrece diversidad de servicios para personas en situación o riesgo de exclusión social y en la que se van a llevar a cabo actividades relacionadas con el sector industrial en un ámbito geográfico local, con una especialización en la manipulación, venta e instalación de productos de ferretería, bricolaje y jardinería.

La forma de dirección está basada en el liderazgo orientado, por un lado, a las personas para buscar su empoderamiento y crecimiento personal y, por otro, a las relaciones para el desarrollo de habilidades sociales.

Este proyecto empresarial es un apéndice de Suministros Industriales HERCO S.A. que está incluido en su Responsabilidad Social con la denominación de “HERCO INSERTA S.L.”, por lo que esta empresa de inserción, localizada en Cuarte de Huerva (Zaragoza, 50410), aprovecha las instalaciones de la empresa promotora para ubicar el despacho de la gerente, llevar a cabo sus actividades y obtener formación en sus aulas. Además, también sigue su misma estrategia en materia de productos, proveedores y canales de distribución y se dirige a los mismos clientes que Suministros Industriales HERCO S.A., de manera que también sigue su misma política de precios.

Suministros Industriales HERCO es una Sociedad Anónima, sin embargo, la actividad intraempresarial que se quiere poner en marcha en ella adopta la forma jurídica de Sociedad Limitada por lo que, según la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada, el capital social mínimo de la empresa de inserción será de 3.000€ y Cáritas Diocesana de Zaragoza, como entidad sin ánimo de lucro que trabaja en favor de los sectores de población excluidos, será partícipe, al menos, del 51%.

6.2.3 Misión, visión y valores

La misión de HERCO INSERTA es la inserción social a través de la formación sociolaboral que facilite el acceso al mercado laboral como vía para dar solución a las necesidades de colectivos en situación o riesgo de exclusión social en Zaragoza.

Estas personas, tras su proceso de formación y cualificación, podrán entrar a formar parte de la plantilla fija de Suministros HERCO S.A., en cualquier otra empresa ordinaria o acceder al mercado laboral de manera autónoma.

La visión es confirmar la organización como líder y referente en la capacitación en el sector industrial de personas que, por diferentes motivos, se encuentran en una situación o riesgo de exclusión social.

Los valores de HERCO INSERTA son los de la organización que la promueve, mencionados anteriormente, para mantener el orden y compromiso, dado que se trata de una actividad intraempresarial. Sin embargo, se añade como valor propio de la empresa de inserción la integración de las personas desde la individualidad.

6.2.4 Planificación estratégica

Planificar, según Díez y Rivas (2002), es “el proceso mediante el cual se toman decisiones que permiten establecer objetivos y la manera de conseguirlos y sirve para analizar la situación y poder utilizar de manera eficaz los recursos”. (Citado por el Equipo técnico de análisis y desarrollo social, 2003, p. 10)

Conforme a la Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social (2003) los elementos fundamentales en cualquier proceso de planificación son los objetivos, actividades, recursos humanos y materiales y la situación actual para tener claro dónde estamos, a dónde queremos llegar y qué vamos a hacer para lograrlo. De manera que la planificación estratégica supone una de las herramientas más importantes porque, tal y como se explica en la guía, se percibe como una oportunidad para describir los temas claves, presentar las

ideas acerca de cómo deben ser tratados y resueltos, adaptarse al entorno y entender qué tipo de organización es la adecuada para actuar en el mismo.

Todo ello supone el análisis estratégico tanto de la organización como del entorno. El análisis interno tiene que ver con los recursos y capacidades que se tienen dentro de la organización, entendido como las debilidades y fortalezas. Sin embargo, un análisis externo tiene que ver con los factores externos que la organización no puede controlar y supone detectar las amenazas y oportunidades que se encuentran fuera de esta. (Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social, 2003)

6.2.4.1 Objetivos estratégicos

Teniendo en cuenta que el objetivo social de HERCO INSERTA es la integración y formación sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión social para facilitar su acceso al mercado laboral, ya sea formando parte de la plantilla fija de Suministros HERCO, en cualquier otra empresa ordinaria o de manera autónoma, los diferentes objetivos estratégicos a corto plazo que se plantean son:

Por otro lado, los objetivos estratégicos que tiene HERCO INSERTA son los siguientes:

- Ofrecer un itinerario personalizado de inserción con sus diferentes etapas.
- Prestar acompañamiento y formación a través de una plantilla fija formada por personas con experiencia en los productos de ferretería, bricolaje y jardinería.
- Buscar oportunidades de formación que otorguen a los trabajadores en proceso de inserción competencias relacionadas con el montaje de instalaciones y con las técnicas de venta.
- Acompañar en la búsqueda activa de empleo a través de un apoyo y asesoramiento profesional.

6.2.4.2 Análisis interno

En HERCO INSERTA se llevan a cabo las siguientes actividades relacionadas con la ferretería, bricolaje y jardinería:

- Recepción de los productos terminados y en proceso.
- Montaje de los productos en proceso.
- Almacenaje de los productos terminados.
- Preparación de pedidos.
- Reparto e instalación de pedidos.
- Atención y venta al público en tienda.
- Servicio post-venta.

Para la realización de dichas actividades, la organización cuenta con diferentes recursos (Tabla 5), algunos de ellos se visualizan en las ilustraciones 2 y 3:

Tabla 5. Recursos HERCO INSERTA.

RECUROS HUMANOS
Plantilla fija formada por una trabajadora social (gerente) y dos técnicos de acompañamiento. Plantilla temporal formada por dos trabajadores en proceso de inserción.
RECURSOS MATERIALES
Ropa laboral (botas, pantalón, polo y chaqueta con marca corporativa de HERCO INSERTA, guantes). Cúter, bolígrafo, libreta. Maquinaria, herramientas, productos terminados. Furgoneta. Terreno, instalaciones (almacén, tienda, oficina, aulas de formación)
RECURSOS TÉCNICOS
Tangibles (ordenadores, móvil) Intangibles (sistema informático, apartado en página web, redes sociales)
RECURSOS ECONÓMICOS
Fondos propios Fondos ajenos

Fuente: elaboración propia (2019)

Ilustración 2. Almacén HERCO S.A.



Fuente: Fotógrafo Carlos Sánchez Martín

Ilustración 3. Tienda HERCO S.A.



Fuente: Fotógrafo Carlos Sánchez Martín

Además, la ventaja competitiva de HERCO INSERTA es la capacidad de los trabajadores en el proceso de inserción de poder realizar el montaje e instalación de los pedidos, que ellos mismos preparan con los productos terminados de los que disponen, prestando un servicio completo y de calidad a sus clientes. Dicha capacidad se basa en la coordinación de los trabajadores para combinar sus esfuerzos y horarios y conseguir, de esta manera, rutinas para hacer las actividades de cada día y resolver problemas.

Plan de recursos humanos

El proyecto tendrá comienzo con la contratación de dos personas en situación o riesgo de exclusión, durante un periodo máximo de tres años. Comenzarán realizando labores especializadas en ferretería, bricolaje y jardinería en el almacén de HERCO para conocer y manipular todos los productos, así como para desarrollar sus conocimientos relacionados con la recepción, el almacenamiento y la distribución de estos.

Además, se encargarán de la preparación de los pedidos para un posterior reparto e instalación y, finalmente, podrán desarrollar técnicas de ventas y habilidades sociales al tener un contacto directo con los clientes que acuden a la tienda.

A través del director gerente de HERCO, se sabe que todas aquellas incorporaciones nuevas a la empresa se reciben con un plan de acogida en el que se explica la política de calidad, las actividades que se desempeñan en la empresa, el organigrama, se enseñan las instalaciones y se explica el puesto de trabajo correspondiente. De manera que, el mismo procedimiento se seguirá con la plantilla en inserción que empiece a formar parte de la empresa.

Durante el periodo de tiempo de contratación, además de las laborales profesionales, las personas en proceso de inserción obtendrán formación y acompañamiento por parte de los trabajadores de HERCO S.A., por lo que cada persona trabajadora de inserción contará con el siguiente itinerario (Tabla 6):

Tabla 6. Itinerario para el proceso de inserción.

FASE	DESCRIPCIÓN	TEMPORALIDAD
ACOGIDA	Explicación de la política de calidad, actividades que realiza la organización y el organigrama. Descripción de las instalaciones.	Una semana
ASESORAMIENTO	Descripción del puesto de trabajo a desempeñar, así como las competencias correspondientes.	Una semana
FORMACIÓN	Realización de cursos básicos dedicados al desarrollo de nuevos conocimientos.	Tres años
ACOMPañAMIENTO Y ADAPTACIÓN	Establecer las competencias del puesto de trabajo con la ayuda del profesional asignado.	Tres años
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	El profesional asignado para tutorizar realizará evaluaciones	Tres años

	trimestrales y una evaluación final.	
SALIDA	Acompañamiento y asesoramiento en la búsqueda activa de empleo para la posterior incorporación a una empresa ordinaria.	

Fuente: Elaboración propia (2019)

La formación que recibirán los trabajadores en proceso de inserción consistirá en la realización de los siguientes cursos básicos (Tabla 7):

Tabla 7. Cursos básicos dentro de HERCO S.A.

CURSO	DESCRIPCIÓN	TEMPORALIDAD
Prevención de riesgos laborales	Promover la mejora de la seguridad y salud de los trabajadores.	Primer mes
Sistema de gestión informática	Conocimiento y manejo del programa informático propio de la empresa.	Primer y segundo mes
Ofimática	Comunicaciones a través del correo electrónico y uso de herramientas como Excel y Word.	Segundo y tercer mes
Almacenamiento y distribución de mercancías	Conocimiento y manejo de almacenes y carretilla, con posibilidad de obtener el carnet de carretillero.	Cuarto mes
Psicología y técnicas de venta	Adquisición de nociones sobre psicología y técnicas de venta para analizar al cliente y saber cómo actuar con cada uno de ellos.	Segundo año
Cursos alternativos	Durante la estancia de la plantilla en proceso de inserción se podrán realizar cursos relacionados con nuevas mercancías o técnicas, dependiendo del mercado. La idea principal es mantener actualizada tanto la empresa como la plantilla.	Tres años

Fuente: Elaboración propia (2019)

De este modo, las funciones establecidas a los trabajadores en proceso de inserción durante su periodo de tiempo son:

- Conocer la organización en la que van a intervenir durante tres años (sus instalaciones, actividades y productos).
- Acudir a los cursos académicos que sean necesarios para su formación.
- Realizar las laborales profesionales que les sean asignadas dentro de HERCO INSERTA.
- Llevar a cabo una producción que cumpla los estándares de calidad de la empresa promotora.
- Cumplir el itinerario personalizado para su proceso de inserción.

Por parte de los técnicos de acompañamiento, es decir, los profesionales de HERCO S.A. asignados para acompañar a las personas en proceso de inserción, se han de cumplir las siguientes funciones:

- Conocer el itinerario personalizado que han de seguir las personas en proceso de inserción.
- Acoger y acompañar a las personas durante su proceso de inserción.
- Desarrollar un plan individualizado a las personas en proceso de inserción.
- Dar formación a las personas en proceso de inserción durante las actividades que vayan realizando.
- Realizar evaluaciones trimestrales y una evaluación final de la plantilla temporal.

Para elegir cuáles de los trabajadores de Suministros HERCO S.A. son los técnicos de HERCO INSERTA, la trabajadora social gerente de esta, dado que ninguno de ellos son técnicos en integración social o similar, realiza un proceso de selección en el que, en función de la recomendación del director gerente y el profesional encargado del departamento de Recursos Humanos de la empresa promotora y de una entrevista, se tienen en cuenta aspectos laborales dentro de su experiencia en HERCO S.A. y aspectos personales como la empatía, comprensión y el trabajo en equipo para prevenir posibles problemas o ser capaces de gestionar la mediación de estos.

Finalmente, la gerencia de la organización está a cargo de una trabajadora social cuya formación complemento son cursos de gestión de PYMES impartidos por la Fundación Estatal para la formación en el Empleo.

Cuenta con el volumen inicial de la empresa, la cobertura y asesoramiento de la empresa matriz y de los servicios asesores contables y laborales externos de esta para cumplir funciones administrativas como:

- Gestionar y supervisar los recursos económicos de HERCO INSERTA.
- Diseñar estrategias financieras para la organización.
- Optimizar los recursos económicos para la consecución de los objetivos.

Por otro lado, también se hará cargo de las siguientes funciones:

- Mantener contacto con el Servicio Público de Empleo.
- Preparar toda aquella documentación necesaria para la tramitación de ayudas y subvenciones.
- Controlar y coordinar todos los recursos con el fin de conseguir los objetivos de la organización.
- Informar a los técnicos de acompañamiento sobre sus tareas y funciones de formación y acompañamiento.
- Acoger, junto con el director gerente de HERCO, a las personas en situación o riesgo de exclusión social que van a formar parte de la empresa.
- Buscar formación fuera de la empresa que pueda incrementar el potencial de las personas en proceso de inserción.
- Realizar seguimientos periódicos sobre las personas en proceso de inserción.
- Supervisar los planes individualizados desarrollados por los técnicos de acompañamiento.

- Supervisar las evaluaciones trimestrales realizadas por los técnicos de acompañamiento sobre las personas en proceso de inserción.
- Supervisar la evaluación final realizada por los técnicos de acompañamiento sobre las personas en proceso de inserción.
- Proporcionar acompañamiento y asesoramiento personal y orientación laboral en el momento de la salida.

La importancia del Trabajo Social

En esta actividad intraempresarial se ha optado por la elección de un profesional del Trabajo Social como responsable de su dirección ya que, es aquella profesión que, a través de la práctica y la teoría, “promueve el cambio y el desarrollo social, la cohesión social, y el fortalecimiento y la liberación de las personas”. (Federación Internacional de Trabajadores Sociales, 2014)

Según el informe de Marcuello (2006) “una revisión del Trabajo social en el mundo de la empresa”, la práctica del trabajo social se ha de encargar del factor humano en la acción social de las empresas a partir de tareas como la identificación de las formas de acción posibles a realizar, formulación de las estrategias a implementar, ejecución de la acción social y evaluación de la acción social desarrollada.

Montoya, Zapata y Cardona (2002) en su diccionario especializado de trabajo social, definen la acción social como el “conjunto de actividades que realiza un trabajador social o los mismos ciudadanos para influir sobre personas, grupos o comunidades con el fin de alcanzar determinados resultados”.

De manera que las Empresas de Inserción, teniendo en cuenta que se preocupan por un colectivo de personas que están en situación o riesgo de exclusión social, serían una de las vías por las que esta profesión encuentre el fortalecimiento y liberación de las personas, entendiendo esa liberación, en este caso, como la inclusión social y laboral de estas.

Del mismo modo, el Trabajo Social encuentra en las Empresas de Inserción un espacio en el que llevar a cabo actividades para influir en personas que están en riesgo o situación de exclusión social con el fin de alcanzar el acceso de estas al mercado laboral ordinario.

Además, dentro de una Empresa de Inserción es crucial cubrir la necesidad de las personas en proceso de inserción de una orientación laboral, entendida como “la intervención puntual y el proceso de seguimiento continuo para asesorar e informar sobre el mercado laboral en el momento de la salida” (Blancas y Jurado, 2011, p. 286) y nadie mejor que un Trabajador Social como para llevar a cabo esta tarea.

Por otro lado, se ha decidido que el proyecto empresarial esté incluido en la Responsabilidad Social de la empresa promotora. Este concepto está adoptando gran importancia y posición en las empresas y, el Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas” presentado por la Comisión Europea (2001), la define como “el concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés” cuyas acciones están relacionadas con el medioambiente, la calidad del servicio prestado a los clientes, la igualdad y condiciones laborales dignas de los empleados y la comunidad que le rodea.

Esta es la razón por la que se considera que sea en la Política de Responsabilidad Social de las empresas donde encaja la figura del profesional del Trabajo Social ya que se requieren una serie de competencias necesarias como son el trabajo en equipo, la coordinación con el grupo y las habilidades interpersonales para

establecer vínculos de calidad con la comunidad que rodea a la empresa o la comunicación oral y escrita, para poder realizar funciones relacionadas con el diseño de un plan estratégico y asesoramiento en materia de RSE o bien funciones de mediación, resolución de conflictos e intermediación laboral con personas en riesgo y para trabajar en cualquier área que tenga que ver con una problemática social fuera y dentro de la empresa. (Díaz, 2013)

6.2.4.3 Análisis externo

Para poder analizar todos aquellos cambios que pueden afectar a la organización y que se encuentran fuera de ella se ha de distinguir entre el entorno general y específico.

Por un lado, el **entorno general**, que es común a todas las organizaciones, está formado por factores relacionados con el ámbito político legal, económico, sociocultural, tecnológico y medioambiental que pueden afectar a HERCO INSERTA:

- Político legal: Normativa estatal, ley 44/2007, de 13 de diciembre, que regula el régimen de las Empresas de Inserción. Programa ARINSER, programa público del Gobierno de Aragón, que regula la normativa de las empresas de inserción.
- Económico: Programa ARINSER que ofrece ayuda y diferentes tipos de subvenciones. Programa apoyado por la Unión Europea, cofinanciación por el Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo de Aragón (2014-2020) aprobado por la Comisión Europea. Se habla de una futura crisis.
- Sociocultural: falta de conocimiento sobre las empresas de inserción, así como sobre los colectivos vulnerables en situación o riesgo de exclusión. Estereotipos creados en la sociedad hacia dichos colectivos.
- Tecnológico: tecnología, comunicación y transporte necesarios para la ejecución de las labores requeridas en el proceso de trabajo.
- Medioambiental: ley 11/2014, de 4 de diciembre, de prevención y protección ambiental de Aragón, actual preocupación por el cambio climático.

Por otro lado, también hay que analizar el sector en el que actúa la organización, es decir, su **entorno específico** y, para ello, se observan sus agentes frontera y agentes similares.

Los **agentes frontera** de HERCO INSERTA y, por tanto, quiénes pueden ejercer algún poder sobre la organización son:

- Suministros Industriales HERCO S.A., como empresa privada que presta apoyo financiero y recursos técnicos, materiales y humanos.
- Los proveedores de Suministros Industriales HERCO S.A., como, por ejemplo:
 - a. Coferdroza: líderes en la distribución de ferretería, bricolaje y suministro industrial.
 - b. Henkel Ibérica: opera con innovaciones, marcas y tecnologías líderes en adhesivos, selladores y recubrimientos especiales.
 - c. Brugarolas: desarrolla, produce y comercializa lubricantes para el sector del automóvil y otros sectores industriales.
- Los clientes de la organización.

Sin embargo, teniendo en cuenta que la estrategia a seguir por HERCO INSERTA consiste en fabricar y vender los mismos productos a los mismos clientes de la empresa promotora utilizando sus canales de distribución y proveedores, los **agentes similares**, es decir, la competencia (Tabla 8), son los mismos que los de Suministros Industriales HERCO S.A.:

Tabla 8. Agentes similares de HERCO INSERTA.

ENTIDAD	ÁMBITO TERRITORIAL	ESPECIALIDAD	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
MAINFER www.mainfer.com	Tienda en Zaragoza, oficina comercial en Madrid. 6 vendedores en Zaragoza para suministro, 1 representante libre en cada provincia.	Suministros industriales generalistas y construcción. Mayorista de ferretería.	Precios ajustados, gran stock, pertenece a un grupo de compras de carácter europeo con gran capacidad de negociación por volumen, desarrollo de marcas propias para la venta al mayor.	Personaliza poco el trato del cliente.
Suministros GIMENO www.sigimeno.com	Local, 2 tiendas, 3 vendedores.	Generalistas. Tradicionales.	Prestigio, buen stock, buen contacto con los proveedores, pertenecen al grupo ASIDE (el más importante de España).	Estancados en el pasado, cambio generacional con problemas internos en el accionariado.
HN TOOLS www.hntools.es	Local, 2 vendedores.	Neumática. Hidráulica. Suministros generalista. Ferretería.	Buen servicio, muy flexibles, pertenecen a Coferdroza, adoptan un modelo de negocio muy parecido a HERCO.	Les falta algo de stock para el servicio rápido, falta de plantilla.

Fuente: elaboración propia a través de Suministros Industriales HERCO (2019)

6.2.4.4 Diagnóstico de la situación

En este caso, el análisis DAFO (Tabla 9) será la técnica utilizada para, tras analizar el entorno externo e interno de la Empresa de Inserción, emitir un diagnóstico sobre la situación de HERCO INSERTA:

Tabla 9. Análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Nueva creación. - Falta de personal especializado en procesos de enseñanza. - Escasa formación de la plantilla en proceso de inserción. - Desconocimiento de los recursos de apoyo a empresas sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de renovación de normativa estatal en materia de empresas de inserción. - Dependencia de las ayudas y subvenciones públicas del Gobierno de Aragón. <ul style="list-style-type: none"> - Futura crisis. - Estereotipos presentes en la sociedad hacia las personas en proceso de inserción. <ul style="list-style-type: none"> - Competencia actual.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de la empresa. - Participación de la plantilla fija, personal especializado en productos de ferretería, bricolaje y jardinería, personal especializado en técnicas de ventas y con experiencia en las relaciones con el cliente. - Respaldo de la organización existente teniendo disponibilidad de recursos materiales como ropa y accesorios laborales e instalaciones y recursos técnicos como ordenadores y un sistema informático. - Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativa local y estatal específica que regula el régimen de las empresas de inserción. - Programa ARINSER del Gobierno de Aragón. - Plataformas o redes de apoyo a las empresas sociales. - Premios, reconocimiento y certificaciones. - Ocupación logística en Zaragoza.

Fuente: Elaboración propia (2019)

6.2.4.5 Formulación de estrategias

A continuación, se presenta otra herramienta complementaria al DAFO que permite extraer pautas de actuación. El análisis CAME permite definir las acciones (corregir, afrontar, mantener y explotar) a partir de los resultados del DAFO, coherentes con las estrategias de la organización.

HERCO INSERTA se plantea las siguientes estrategias y acciones:

- Estrategia defensiva: Mantener el respaldo de la empresa matriz y el trabajo en equipo para afrontar la falta de personal especializado en procesos enseñanza y la escasa cualificación.

Acciones:

- Ofrecer un itinerario personalizado de inserción con sus diferentes etapas.
- Prestar acompañamiento y formación a través de una plantilla fija formada por personas con experiencia en los productos de ferretería, bricolaje y jardinería.

- Estrategia de reorientación: Aprovechar la existencia de plataformas y redes de apoyo a las empresas sociales para crear relaciones y conocer más sobre las empresas de inserción y sus recursos de apoyo.

Acciones:

- Buscar oportunidades de formación que otorguen a los trabajadores en proceso de inserción competencias relacionadas con el montaje de instalaciones y con las técnicas de venta.
- Acompañar en la búsqueda activa de empleo a través de un apoyo y asesoramiento profesional.

Todo ello con el objeto de cumplir su misión de alcanzar la integración y formación sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión social para facilitar su acceso al mercado laboral, ya sea formando parte de la plantilla fija de Suministros HERCO, en cualquier otra empresa ordinaria o de manera autónoma.

6.2.5 Plan de comunicación

HERCO INSERTA es una empresa de inserción de nueva creación de manera que, a través del plan de comunicación, quiere conseguir, por un lado, un objetivo de notoriedad para darse a conocer y, por otro, un objetivo de posicionamiento para dar a conocer su actividad.

El **mensaje** que se quiere transmitir es el siguiente:

- “HERCO INSERTA es una empresa de inserción que promueve el desarrollo de capacidades y habilidades a través de una formación sociolaboral basada en el acompañamiento continuo de profesionales.”

El **público objetivo directo** de “HERCO INSERTA”, es el que recoge el Instituto Aragonés de Empleo (2018) en su página web y define como “aquellas personas en situación de exclusión social desempleadas e inscritas en el Servicio Público de Empleo, con especiales dificultades para su integración en el mercado de trabajo, que estén incluidos en alguno de estos colectivos”, esto es:

- Perceptores del Ingreso Aragonés de Inserción, así como los miembros de la unidad de convivencia beneficiarios de ellas.
- Personas que no puedan acceder a la prestación citada anteriormente por alguna de las siguientes causas:
 - Falta del período exigido de residencia o empadronamiento, o para la constitución de la Unidad Perceptora
 - Haber agotado el período máximo de percepción legalmente establecido
 - Jóvenes mayores de 16 años y menores de 30 que hayan recibido o estén recibiendo medidas e instrumentos de protección de acuerdo con el artículo 46 de la Ley 12/2001, de 2 de julio, de la infancia y la adolescencia en Aragón.
 - Personas con problemas de drogodependencia u otros trastornos adictivos que se encuentren en proceso de rehabilitación o reinserción social.
 - Internos de centros penitenciarios cuya situación les permita acceder a un empleo y cuya relación laboral no esté incluida en el ámbito de aplicación de la relación laboral especial regulada en el artículo 1 del Real Decreto 782/2001, de 6 de julio, así como liberados condicionales y exreclusos.

- Menores incluidos en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica 5/2000, de 12 de enero, reguladora de la responsabilidad penal de los menores, cuya situación les permita acceder a un empleo y cuya relación laboral no esté incluida en el ámbito de aplicación de la relación laboral especial a que se refiere el artículo 53.4 del Real Decreto 1774/2004, de 30 de julio, así como los que se encuentran en situación de libertad vigilada y los ex internos.
- Personas procedentes de servicios de alojamiento permanente o temporal autorizados por las Administraciones Públicas competentes.
- Personas procedentes de servicios para el apoyo de la inclusión social del sistema de servicios sociales de responsabilidad pública o aquellos autorizados por la normativa vigente.

Además, el **público indirecto** al que desde HERCO INSERTA también se quiere dirigir es el propio Servicio Público de Empleo para que, a su vez, lo hagan llegar a su público objetivo.

De este modo, la primera actuación para dar a conocer e identificar esta empresa de inserción y todo lo que tiene que ver con ella, es la creación de un **logotipo** (ilustración 4).

Ilustración 4. Logotipo HERCO INSERTA.



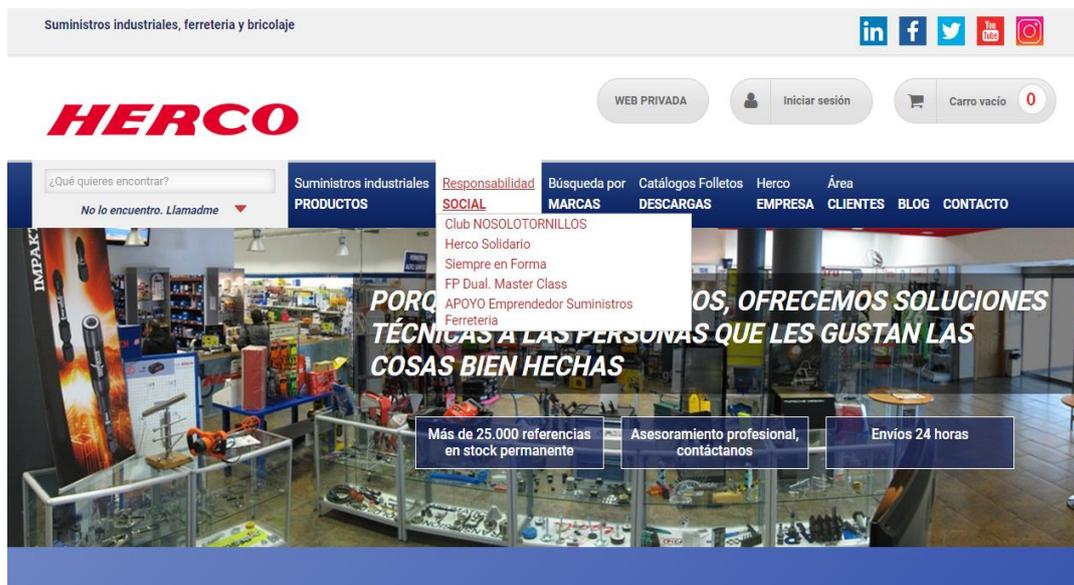
Fuente: elaboración propia (2019)

En segundo lugar, aprovechando los canales online y el profesional encargado en sus contenidos de la empresa promotora, el mensaje se va a transmitir a través de la página web y en las redes sociales (YouTube, Facebook, Instagram) de Suministros Industriales HERCO S.A.

De este modo, HERCO INSERTA tendrá su apartado en la página web de la organización existente (Ilustración 5), dentro de su apartado de Responsabilidad Social, en el que se reflejarán diferentes subapartados:

- Qué es HERCO INSERTA.
- Cuál es su misión, visión y valores.
- Qué actividades se realizan.
- Qué objetivos se quieren conseguir y cómo se llega a esos objetivos.
- Dirección y contacto.

Ilustración 5. Página web HERCO.



Fuente: <https://suministrosherco.com/>

Además, al final de cada subapartado de la página web habrá un enlace a su respectivo video explicativo en el que un trabajador de Suministros HERCO S.A. transmitirá la información de dicho apartado de una manera dinámica y visual, de modo que se hará uso del canal de YouTube "HERCO TV" para subirlos (Ilustración 6).

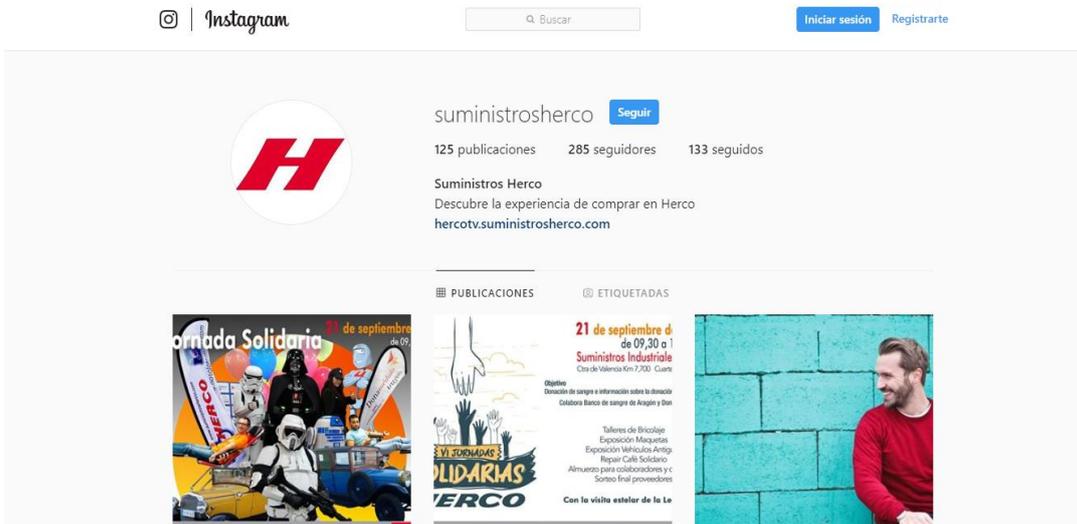
Ilustración 6. Canal YouTube HERCO.



Fuente: https://www.youtube.com/channel/UCFk1_7Hieff1g3fGjNZ_QvA

Finalmente, en las redes sociales de Suministros HERCO S.A. se harán publicaciones periódicas con los videos informativos del canal de YouTube con el propósito de obtener más visualizaciones (Ilustración 7 y 8).

Ilustración 7. Instagram HERCO.



Fuente: <https://www.instagram.com/suministrosherco/?hl=es>

Ilustración 8. Facebook HERCO.



Fuente: <https://es-es.facebook.com/suministrosherco/>

6.2.6 Plan Económico-Financiero

Para poner en marcha esta iniciativa intraempresarial se necesitan fondos, propios o ajenos, para financiar la inversión inicial (Tabla 10) que se requiere:

Tabla 10. Inversión inicial HERCO INSERTA.

CONCEPTO	TOTAL
Notario/Registro mercantil	1.000,00 €
Imagen	3.000,00 €
Furgoneta	10.000,00 €
Otros	1.000,00 €
TOTAL	15.000,00 €

Fuente: elaboración propia (2019)

A continuación, se presenta el balance de situación (Tabla 11) en el que se refleja la información sobre las inversiones realizadas (activo) y la financiación de estas (patrimonio neto y pasivo) en el momento de inicio:

Tabla 11. Balance inicial HERCO INSERTA.

ACTIVO		PN Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
Inversiones	15.000,00 €	Capital social	15.000,00 €
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO	
Disponible	5.000,00 €	Deudas bancos	5.000,00 €
TOTAL	20.000,00 €	TOTAL	20.000,00 €

Fuente: elaboración propia (2019)

Por otro lado, una vez que HERCO INSERTA pone en marcha su actividad, se van a ir generando ingresos y gastos, los cuales se reflejan anualmente en la cuenta de pérdidas y ganancias. De modo que, a continuación, se presentan las cuentas provisionales de los tres primeros años de actividad, en las que se ha tenido en cuenta que, al ser una empresa de nueva creación, durante los dos primeros años (Tablas 12 y 13) desde la constitución de la empresa el tipo de gravamen del impuesto de sociedades es especial (15%) y, partir del tercero (Tabla 14), se aplicará el tipo de gravamen general (25%):

Tabla 12. Cuenta PYG HERCO INSERTA, año 1.

CONCEPTO	AÑO 1												TOTAL	
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		
Ingresos	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	99.600 €
Sueldos y salarios	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	25.200 €
Seguridad social	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	9.600 €
Sueldo Gerencia	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	12.600 €
Autónomos	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	3.600 €
HERCO S.A.	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	36.000 €
Imagen	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Seguro riesgos laborales	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Seguro resp. Civil	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Seguro vehículos	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Amortizaciones	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	1.500 €
Otros	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	3.300 €

TOTAL GASTOS	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	96.000 €
BAI													3.600 €
Impuesto de sociedades													540 €
BDII													3.060 €

Fuente: elaboración propia (2019)

Tabla 13. Cuenta PYG HERCO INSERTA, año 2.

CONCEPTO	AÑO 2												TOTAL
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Ingresos	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	99.600 €
Sueldos y salarios	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	25.200 €
Seguridad social	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	9.600 €
Sueldo Gerencia	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	12.600 €
Autónomos	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	3.600 €
HERCO S.A.	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	36.000 €
Imagen	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Seguro riesgos laborales	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Seguro resp. Civil	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Seguro vehículos	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Amortizaciones	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	1.500 €
Otros	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	3.300 €
TOTAL GASTOS	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	96.000 €
BAI													3.600 €
Impuesto de sociedades													540 €
BDII													3.060 €

Fuente: elaboración propia (2019)

Tabla 14. Cuenta PYG HERCO INSERTA, año 3.

CONCEPTO	AÑO 3												TOTAL
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Ingresos	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	99.600 €
Sueldos y salarios	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	25.200 €
Seguridad social	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	9.600 €
Sueldo Gerencia	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	12.600 €
Autónomos	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	3.600 €
HERCO S.A.	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	36.000 €
Imagen	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Seguro riesgos laborales	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Seguro resp. Civil	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Seguro vehículos	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €

Amortizaciones	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	1.500 €
Otros	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	275 €	3.300 €
TOTAL GASTOS	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	96.000 €
BAI													3.600 €
Impuesto de sociedades													900 €
BDII													2.700 €

Fuente: elaboración propia (2019)

6.2.7 Aspectos legales y constitución

La constitución de HERCO INSERTA se basa en la normativa que actualmente regula las Empresas de Inserción en nuestra Comunidad Autónoma. Por un lado, la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción y el Decreto 128/2009, de 21 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se regula el régimen de las empresas de inserción y el procedimiento para su calificación y registro en la Comunidad Autónoma de Aragón. Y, por otro lado, la Orden EIE/609/2016, de 10 de junio, modificada por Orden EIE/427/2018, de 20 de febrero, por la que se aprueba el programa ARINSER y se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones contempladas en el mismo para la integración sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión a través de empresas de inserción y la Orden EIE/379/2019, de 28 de marzo por la que se convocan para el año 2019 las subvenciones previstas en la Orden EIE/609/2016, de 10 de junio.

Además, en la página web del INAEM Aragón se encuentran los requisitos que clasifican una empresa como de inserción y son:

- El objeto social será la integración y formación sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión social, no pudiendo realizar ninguna otra actividad económica distinta.
- Se ha de inscribir en el registro correspondiente a la forma jurídica que se adopte y en el registro administrativo de empresas de inserción de Aragón regulado en el Decreto 128/2009, de 21 de julio, del Gobierno de Aragón.
- Tiene que contar con los medios necesarios para cumplir con los compromisos derivados de los itinerarios de inserción sociolaboral.
- El promotor será una o varias entidades sin ánimo de lucro cuya participación suponga el 51% del capital social.
- Debe aplicar al menos el 80% de los resultados de cada ejercicio a la mejora o ampliación de sus estructuras productivas y de inserción.
- Debe mantenerse en cómputo anual un porcentaje de personas trabajadoras de inserción, de al menos el 30% los primeros tres años de actividad y al menos el 50% del total de la plantilla a partir del cuarto año, no pudiendo ser el número de personas de inserción inferior a dos. En los tres primeros años el 30% de la plantilla serán personas en situación o riesgo de exclusión derivadas de los servicios sociales públicos. Después será el 50%. Las personas trabajadoras de inserción permanecerán en la empresa un máximo de 3 años.
- Presentar anualmente un balance social de la actividad de la empresa que incluya la memoria económica y social, la información sobre la composición de la plantilla.

Para obtener esta calificación se debe presentar al Instituto Aragonés de Empleo la correspondiente solicitud junto con la siguiente documentación:

- DNI del representante legal de la empresa y, en su caso, documentación acreditativa de la representación que ostenta
- Denominación social de la entidad solicitante
- CIF de la entidad
- Escritura de constitución de la sociedad, debidamente registrada, de la que se derive la participación en el capital social de una o varias entidades sin ánimo de lucro en las proporciones establecidas en el art. 5 a) del Decreto 128/2009. Dicha escritura recogerá tanto el objeto social de la empresa relativo a las actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios que va a desarrollar, como el fin primordial de su objeto social, que será la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario.
- Memoria que acredite la viabilidad económica, técnica y financiera del proyecto empresarial, detallando los aspectos técnicos de producción y comercialización, así como el plan de inversiones y la valoración sobre las distintas fuentes de financiación con que cuenta el proyecto.
- En caso de haber iniciado la actividad con carácter previo a la solicitud de calificación se acompañará además la siguiente documentación:
 - o Alta en el IAE.
 - o Alta Censal de la empresa en la Agencia Tributaria.
 - o Documento de inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
 - o Licencia municipal de apertura.
 - o Comunicación de la apertura del centro de trabajo a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.
 - o Título en virtud del cual tienen su sede los centros de trabajo: documentos de propiedad, cesión, o contrato de arrendamiento en su caso.
 - o Relación de trabajadores de alta en la plantilla, indicando aquellos que se encuentre en proceso de inserción.

7 CONCLUSIONES

Con la realización de este Trabajo de Fin de Grado se entiende, por un lado, que una empresa de inserción es una empresa social, porque pretende generar un impacto social antes que generar un beneficio a sus socios.

Las empresas de inserción, que quieren combatir el fenómeno de la exclusión social a través de la formación para el empleo, son entidades que se enmarcan en la Economía Social, la cual trabaja en favor de la inclusión social y beneficia la cohesión social. De este modo, son las empresas de inserción a través de las cuales la Economía Social se preocupa por las personas que se encuentran en situación o riesgo de exclusión social y participa en la integración de estas.

En nuestra Comunidad Autónoma, por suerte, las Empresas de Inserción han provocado en los últimos años un aumento del empleo y, por tanto, un aumento en el número de hombres y mujeres en proceso de inserción que han acabado formando parte del mercado laboral con sus incorporaciones en empresas ordinarias, logrando también romper la desigualdad de género que existía. Además, se observa que hay 14 empresas de inserción que operan en distintos sectores (servicios, reciclaje, construcción, industrial y primario), lo cual supone una diversidad de opciones a la hora de desempeñar una actividad laboral en un ámbito u otro y adquiriendo una formación u otra.

Por otro lado, las Empresas de Inserción, al enmarcarse en la Economía Social, también suponen iniciativas emprendedoras dado que la Economía Social promueve el Emprendimiento Social, el cual está basado en el compromiso de beneficiar a aquellos colectivos desfavorecidos satisfaciendo sus necesidades básicas y preocupándose por el bien común y por cambiar la sociedad.

Las personas emprendedoras encargadas de poner en marcha este tipo de iniciativas se caracterizan, entre otras muchas cosas, por buscar el cambio, ser innovadores y percibir todos los problemas como oportunidades para crear. Sin embargo, a diferencia del emprendimiento, se habla de intraemprendimiento cuando estas personas tienen el respaldo de una organización ya existente y deben ceñirse al compromiso de esta.

En cuanto a la organización existente escogida para la realización de este proyecto, se observa que Suministros Industriales HERCO S.A. es una de las empresas aragonesas referentes en el sector de los suministros industriales y ferretería. Es también una empresa socialmente responsable y cuenta con el sello RSA del Gobierno de Aragón gracias a sus esfuerzos y acciones comprometidas con el bienestar de su entorno, de la sociedad y de sus trabajadores, fomentando el crecimiento personal y profesional de las personas.

Se cree entonces que este proyecto empresarial sería para ellos “la guinda del pastel” para seguir trabajando en la Responsabilidad Social, porque la creación de una empresa de inserción supone un proyecto basado en la innovación social ya que con él se da solución a un problema social como es la exclusión y, del mismo modo, también supone un proyecto emprendedor porque el problema de la exclusión social se aprecia como una oportunidad.

Una oportunidad para los trabajadores de Suministros Industriales HERCO S.A. al verse en procesos de acompañamiento y enseñanza que resultan procesos nutritivos de crecimiento personal y profesional para uno mismo y para la propia empresa.

Para las personas en proceso de inserción supone, principalmente, una oportunidad de empleo que, a su vez, resulta una oportunidad de desarrollo personal al recuperar o adquirir aptitudes formativas, habilidades, capacidades y actitudes.

Y, finalmente, una oportunidad para eliminar los estereotipos que puedan existir en la sociedad y dar a entender que, igual no todos tenemos las mismas habilidades y capacidades, pero sí tenemos las mismas oportunidades de empleo y esas oportunidades serán las que provoquen que todo el mundo logre tener esas mismas habilidades y capacidades.

Por último, el papel del Trabajo Social adopta una gran importancia en las Empresas de Inserción, y por tanto en todos los conceptos tratados en este Trabajo de Fin de Grado, por varios motivos:

Principalmente porque la profesión del Trabajo Social encuentra en las Empresas de Inserción el fortalecimiento y liberación de las personas que están en situación o riesgo de exclusión social, una situación que, como opinión, es consecuencia de la pobreza y la pobreza consecuencia del desempleo y la falta formación. De manera que, la salida a esta “pescadilla que se muerde la cola” son las empresas de inserción, porque se preocupan por combatir la pobreza y la exclusión social generando oportunidades de empleo y formación que suponen la inserción o reinserción de ese colectivo de personas en la sociedad.

En el proceso de inserción, hay funciones propias de la profesión del Trabajo Social dentro de la empresa que resultan fundamentales como, por ejemplo, el acogimiento, asesoramiento y seguimiento de las personas durante todo el proceso, para proporcionar un ambiente cercano y familiar en la empresa de inserción; el mantenimiento del contacto con los técnicos de acompañamiento para informarles de sus tareas y llevar un seguimiento de las personas en proceso de inserción, así como evaluar su evolución durante el proceso; y, finalmente, el interés por ofrecer una orientación laboral necesaria en la búsqueda activa de empleo al final del proceso de inserción, así como llevar a cabo un seguimiento de estas personas en su salida de la empresa. Por otro lado, fuera de la empresa, el trabajador social también tiene funciones que serán imprescindibles como mantener relación con el Servicio Público de Empleo, tramitar la documentación para las ayudas y subvenciones que puede recibir la empresa y buscar cualquier otro tipo de formación que suponga el incremento de la cualificación de las personas en proceso de inserción.

Por tanto, se concluye, con la idea de que, sabiendo que el Trabajo Social promueve actividades de acción social sobre las personas con la finalidad de alcanzar determinados resultados, dentro de una empresa de inserción, esta profesión se emerge en el proceso de inserción de principio a fin porque programa, pone en marcha, interviene y evalúa todas aquellas actividades que suponen, como resultado, el camino a la inclusión social de personas que se encuentran en situación o riesgo de exclusión social.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. (2013). *Técnicas e instrumentos de la investigación*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el 10 de abril de 2019, de https://www.academia.edu/9132118/M%C3%A9todos_t%C3%A9cnicas_e_instrumentos_de_investigaci%C3%B3n
- Aguilera Izquierdo, R. (2009). *El régimen jurídico de las empresas de inserción*. Pamplona: Aranzadi, SA.
- Almaguer, P., Bernad, C., Bretos, I., Diaz, M., Escriche, P. J., Lara, F. J., . . . Saz, I. (2018). *Informe de la Economía Social en Aragón: Características, dimensión y evolución de la Economía Social aragonesa*. Universidad de Zaragoza, Facultad de Economía y Empresa. Zaragoza: Cátedra Cooperativas y Economía Social, Caja Rural de Teruel. Recuperado el 10 de marzo de 2019, de <https://economiasocialaragon.es/wp-content/uploads/Informe-Econom%C3%ADa-Social-Arag%C3%B3n-2017-1.pdf>
- AREI. (2014). *Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción, Memoria anual 2014*. Zaragoza. Recuperado el 2 de abril de 2019, de https://www.areinet.org/wp-content/uploads/2018/09/memoria_anual_arei_2014.pdf
- AREI. (2015). *Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción, Memoria anual 2015*. Zaragoza. Recuperado el 2 de abril de 2019, de <https://www.areinet.org/wp-content/uploads/2018/09/memoria-arei-2015.pdf>
- AREI. (2016). *Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción, Memoria anual 2016*. Zaragoza. Recuperado el 2 de abril de 2019, de <https://www.areinet.org/wp-content/uploads/2018/09/memoria-2016.pdf>
- AREI. (2017). *Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción, Memoria anual 2017*. Zaragoza. Recuperado el 2 de abril de 2019, de https://www.areinet.org/wp-content/uploads/2018/10/4_2_memoria-2017.pdf
- Betros Fernández, I. (2017). *Empresas de Inserción, Informe de la Economía Social en Aragón*. Universidad de Zaragoza, Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Dirección y Organización de Empresas. Recuperado el 10 de marzo de 2019, de <https://economiasocialaragon.es/wp-content/uploads/Informe-Econom%C3%ADa-Social-Arag%C3%B3n-2017-1.pdf>
- Blancas Avilés, R., & Jurado Cobos, G. (2011). El rol de la orientación laboral en el ámbito del Trabajo Social. *Revista de Trabajo Social y Acción Social*, 280-294. Recuperado el 1 de septiembre de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4117283>
- BOE. (2011). Ley 5/2011, de Economía Social, de 29 de marzo. Recuperado el 10 de marzo de 2019, de <https://www.boe.es/boe/dias/2011/03/30/pdfs/BOE-A-2011-5708.pdf>
- Bretones, D., & Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. (2018). Emprendimiento social y empleabilidad. *Revesco: Revista de Estudios Cooperativos*. Recuperado el 6 de abril de 2019, de <http://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/62962/4564456549147>
- Cano Montero, J., & Ferri Ramírez, L. (2018). *Emprendimiento Social: el reto de la transformación social*. Valencia. Recuperado el 6 de abril de 2019, de <https://biblioteca-tirant-com.cuarzo.unizar.es:9443/cloudLibrary/ebook/show/9788491905288>

- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Universidad de Salamanca.
- Consejo Europeo (2015). *Resolución sobre la promoción de la Economía Social como motor clave del desarrollo económico y social de Europa*.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado el 3 de octubre de 2019, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- Dees, G. (2011). El significado del "Emprendimiento Social". *Revista española del Tercer Sector*, 111-125. Recuperado el 20 de marzo de 2019, de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/rets_17_0.pdf
- Díaz-Foncela, M., & Marcuello, C. (2012). *Las Empresas Sociales en España: concepto y características*. Universidad de Zaragoza, Zaragoza. Recuperado el 25 de marzo de 2019, de <https://www.ehu.es/ojs/index.php/Gezki/article/viewFile/12721/11521>
- Equipo técnico de análisis y desarrollo social consultores. (2003). *Guía de planificación estratégicas en ONG de Acción Social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social. Recuperado el 9 de agosto de 2019, de <https://plataformavoluntariado.org>
- FAECTA. (2016). Manual Didáctico sobre Cooperativismo de Trabajo para Docentes. *Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo*. Recuperado el 20 de marzo de 2019, de https://www.faecta.coop/fileadmin/documentos/PDF_FAECTA/manual_cooperativismo.pdf
- Gálvez Albarracín, E. (2011). *Cultura intraempresarial e innovación: un estudio empírico en las MIPYME turísticas colombianas*. Universidad del Valle, Departamento de Economía y Gestión de Empresas, Colombia. Recuperado el 20 de marzo de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225022711008>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericanas Editores S.A. Recuperado el 10 de abril de 2019, de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Holmen, P., & Mizzi, J.-C. (2011). *La iniciativa de Emprendimiento Social de la Comisión Europea*. Departamento de Mercado Interior y Servicios.
- Marcuello Servós, C. (2006). *Una revisión del Trabajo Social en el mundo de la empresa*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza. Recuperado el 18 de noviembre de 2019.
- Monzón Campos, J. L., & Chaves Ávila, R. (2008). *La Economía Social en la Unión Europea. Capítulo 2: Evolución histórica del concepto de Economía Social*. Centro Internacional de investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa. Recuperado el 17 de marzo de 2019, de <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5ddb156a-2ed5-48c5-b6a7-5e44282b7da6/language-es>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de los modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. (T. Clark, Ed.) Ediciones Deusto. Recuperado el 9 de agosto de 2019, de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

- Pasadas del Amo, S., Ruiz Ruiz, J., & Navarro Ardoy, L. (2004). *Estrategía multimétodo o triangulación metodológica*. Instituto de Estudios Sociales de Andalucía (IESA/CSIC), Departamento de Estudios Telefónicos, Andalucía. Recuperado el 20 de julio de 2019, de <https://digital.csic.es/handle/10261/82068>
- Sajardo Moreno, A. (2004). *Economía Social y nuevo Estado de Bienestar: Los Servicios asistenciales y la integración socio-laboral*. Mediterráneo Económico. Recuperado el 6 de abril de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17429940001.pdf>
- Sánchez Vicente, T. (25 de septiembre de 2017). Intraemprendimiento o cómo revolucionar tú emoresas desde dentro. ABC. Recuperado el 8 de abril de 2019, de https://www.abc.es/economia/abci-intraemprendimiento-o-como-revolucionar-empresa-desde-dentro-201703120141_noticia.html
- Shannon Davis, K. (1999). *Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs*. North Carolina State University, Departament of Business Management. Elsevier. Recuperado el 8 de abril de 2019, de <https://pdf.sciencedirectassets.com/271651/1-s2.0-S0923474800X00124/1-s2.0-S0923474899000132/main.pdf?x-amz-security-token=AgoJb3JpZ2luX2VjEHcaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIEr%2F%2FNyB%2BasMiLmkMBBiU%2B957cEN98Rka7siyTik5f9yAiEA0i5TWwOvlee8iBIXvgGq%2FuRI60hpl3Ddlc>
- Social Economy Europe (2017). *El futuro de las políticas europeas para la Economía Social: Hacia un plan de acción*. Bruselas. Recuperado el 17 de marzo de 2019, de http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-6383_es.html
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Barcelona: Paidós. Recuperado el 20 de julio de 2019, de https://iessb.files.wordpress.com/2015/07/05_taylor_mc3a9todos.pdf
- Trujillo Dávila, M. A., & Guzmán Vásquez, A. (2007). *Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura*. Universidad de los Andes, Empresariado e Innovación, Bogotá.

9 WEBGRAFÍA

- AREI. (2019). ¿Qué son las empresas de inserción? *Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción*. Recuperado el 30 de agosto de 2019, de <https://www.areinet.org/que-son-las-ei/>
- CEPES (2019). Objetivos. *Asociación de Economía Social de Aragón*:. Recuperado el 16 de julio de 2019, de <https://economiasocialaragon.es/cepes-aragon-nosotros/objetivos/>
- CEPES (2019). Datos Aragón. *Asociación de Economía Social de Aragón*. Recuperado el 15 de marzo de 2019, de <https://economiasocialaragon.es/economia-social/datos-aragon/>
- CEPES. (2018). *Confederación Empresarial Española de la Economía Social*. Recuperado el 19 de marzo de 2019, de <https://www.cepes.es/>
- Consejo General del Trabajo Social (2014). Definición internacional del Trabajo Social. *Consejo General del Trabajo Social*. Recuperado el 1 de septiembre de 2019 de <https://www.cgtrabajosocial.es/DefinicionTrabajoSocial#>
- Coworking, S. (23 de agosto de 2017). ¿Qué es el intraemprendimiento? *Coworking Spain*. Recuperado el 7 de abril de 2019, de <https://coworkingspain.es/magazine/noticias/que-es-el-intraemprendimiento>
- Díaz, A. (13 de diciembre de 2013). La intervención social en la empresa: trabajo social y RSE. *Diario Responsable*. Recuperado el 3 de octubre de 2019, de <https://diarioresponsable.com/opinion/16976-la-intervencion-social-en-la-empresa-trabajo-social-y-rse>
- Europa Press. (13 de mayo de 2019). La economía social y solidaria: balance provisional para España. *Europa Press*. Recuperado el 16 de noviembre de 2019 de <https://www.europapress.es/epsocial/cooperacion-desarrollo/noticia-espana-noveno-pais-mundo-mas-empleados-economia-social-solidaria-22-millones-estudio-20190513113658.html>
- European Foundation (1995). Exclusión social. *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Recuperado el 16 de noviembre de 2019, de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/96>
- Futurizable. (2 de febrero de 2018). El intraemprendimiento en la estrategia de innovación de la empresa. *Futurizable*. Recuperado el 18 de julio de 2019, de <https://futurizable.com/intraemprendimiento/>
- González Izagirre, I. (16 de diciembre de 2018). La Economía Social y Solidaria genera 23.600 empleos directos en Aragón y representa el 7% del PIB. *AraInfo, diario libre d'Aragón*. Recuperado el 22 de julio de 2019, de <https://arainfo.org/la-economia-social-y-solidaria-genera-23-600-empleos-directos-en-aragon-y-representa-el-7-del-pib/>
- Montoya, G., Zapata, C., & Cardona, B. (2002). *Diccionario especializado de Trabajo Social*. Medellín: Universidad de Antioquia. Recuperado el 18 de noviembre de 2019, de <http://dicionariodetrabajosocialcolombia.blogspot.com/2012/02/>
- INAEM. (2019). Empresas de Inserción ARINSER. *Instituto Aragonés de Empleo*. Recuperado el 3 de octubre de 2019 de <https://inaem.aragon.es/empresas-de-insercion-arinser>

10 ANEXOS

10.1 ANEXO 1

Entrevista a Carlos Sánchez Martín, director general de Suministros Industriales HERCO S.A.

Entrevistadora: en primer lugar, me gustaría conocer cómo, dónde y porqué surgió esta empresa.

Entrevistado: HERCO se fundó en 1967 gracias a las actuaciones de tres emprendedores de nuestra tierra. Por un lado, Felix y Mariano Franco, que se dedicaban al manejo práctico y conocimiento técnico de la máquina de herramienta. Por otro lado, Emilio Sánchez, con una gran capacidad comercial y conocimiento del mercado y de las últimas novedades en el sector. Ellos fueron el origen y aquellos quiénes crearon lo que hoy en día es el gran referente de la empresa aragonesa en el sector de los suministros industriales y ferretería.

Entrevistadora: y desde entonces, ¿HERCO tiene sus instalaciones en Cuarte de Huerva?

Entrevistado: no no, esta empresa empezó siendo un local de unos 300 metros cuadrados en la ciudad, pero fue en 1974 cuando se decidió mover HERCO al polígono industrial de Cuarte de Huerva porque allí se encontraba la mayoría del tejido industrial aragonés. En esos años eran 7 personas empleadas, tenían dos coches para el reparto y un almacén de 850 metros cuadrados, pero todo el tiempo dedicado y esfuerzos de estas personas fue lo que llevó a esta empresa a lo más alto, y, además, para entonces se empezó a incorporar a marcas líderes del sector y con eso ya HERCO se implantó como un valor fuerte en el mercado.

Entrevistadora: ¿y cómo son hoy en día las instalaciones?

Entrevistado: contamos aquí en Cuarte con 3.000 metros cuadraros de almacenes que, por un lado 1.000 metros cuadrados son de almacén regulador y los otros 2.000 de almacén de picking y desde ellos se expiden las necesidades que piden los clientes.

Tenemos también una tienda para atender a todas las personas que entran y es un showroom de más de 650 metros cuadrados en los que queremos mostrar siempre una exposición actual de las novedades del sector, digamos que queremos estar siempre dentro de la temporada... y por eso exponemos también una zona de ropa para la moda laboral que básicamente son las creaciones de vestuario de los fabricantes y elementos de protección tanto individual como colectivos.

Y dónde estamos ahora mismo son los 1.200 metros cuadrados de oficinas en los que se encuentran la atención al cliente, asistencia técnica, marketing y ventas, compras, administración y aulas de formación. En general con todos nuestros espacios queremos que tanto nuestros profesionales como los clientes se sientan como en casa.

Entrevistadora: por tanto, entiendo que esta empresa se dedica al almacenamiento y distribución de suministros...

Entrevistado: eso es, HERCO se dedica a suministrar herramientas, útiles y accesorios industriales a tiempo para satisfacer las necesidades que se relacionan con el mantenimiento y producción de las empresas y las personas que pertenecen a cualquier sector económico, así que, sobra decir que la misión de nuestra empresa es dar solución a las necesidades de mantenimiento y producción de las empresas de nuestro entorno y que se dedican, por ejemplo, al bricolaje, a la ferretería como usuarios particulares, a la venta y al

servicio postventa de maquinaria, herramientas y suministros... bueno y nuestra visión será siempre que nuestra empresa siga siendo el referente en el suministro de herramientas, útiles y accesorios industriales.

Para conseguir todo esto es obvio que tenemos unos valores relacionados con el esfuerzo al trabajo bien hecho y mejorar continuamente, adaptación a las necesidades de nuestros clientes y dando información en todo momento, formar a los trabajadores de manera continua y lograr un buen ambiente de trabajo, buscar y establecer colaboraciones y alianzas con proveedores y clientes, destacar nuestro enfoque socialmente responsable en todos los procesos y servicios y asociar el éxito siempre a la rentabilidad de nuestra actividad.

Entrevistadora: y sobre las empresas con las que trabajáis, ¿de qué sectores suelen ser?

Entrevistado: pues desde la metalurgia, automoción, mecanización, ferrocarril, energías y químicas... entonces nosotros lo que hacemos para atender a los clientes es observar sus necesidades y desde ahí hacemos una clasificación basándonos en unos criterios y así dar un servicio profesional y adaptado a lo que los clientes quieren. Entonces, lo primero que tenemos en cuenta para esta clasificación es el tamaño y la facturación de la empresa, luego es importante la zona en la que se encuentra y dependiendo de esta pues se asigna un representante... también se tiene en cuenta el sector por si nuestros comerciales están más especializados en uno u otro... y ya por último, tenemos en cuenta las relaciones personales, porque obviamente si hay relación, aunque no sea de la zona del comercial, se le asigna.

Entrevistadora: vale... y ahora que nombras a los comerciales, ¿cuál sería la estructura de la empresa?

Entrevistado: actualmente tenemos, por un lado, la dirección, seguida del responsable de calidad y recursos humanos, luego está la administración, coordinación general y el apartado de marketing y ventas... después todo lo que tiene que ver con el transporte y expedición, atención al cliente, compras y aprovisionamiento, almacén y la tienda, y ya, por último, dentro del transporte y expedición están los conductores y dentro de las compras y aprovisionamiento, el gestor de faltas.

Bueno y con todas aquellas personas que entran a formar parte de esta familia se sigue un plan de acogida en el que, primero de todo, se explica la política de calidad de la empresa, las actividades que se realizan y por las que se caracteriza HERCO... el organigrama y se enseñan las instalaciones y el puesto de trabajo en el que va a estar.

Entrevistadora: ¿cuáles son los servicios que ofrece HERCO?

Entrevistado: pues como ya hemos hablado, atendemos las necesidades tanto de particulares como de profesionales que se relacionan con el suministro industrial de herramientas y materiales, pero, además, ofertamos servicios como la venta de gases industriales y para este servicio contamos con el distribuidor AIR LIQUIDE. Ofrecemos también un área de autoservicio y así los clientes disponen de muchas referencias o productos que cubren las necesidades de un particular o profesional relacionadas con la limpieza, bricolaje, pintura, higiene, hogar...

En el servicio de venta y distribución de productos destacamos el acuerdo con Bosch, a través del que pudimos incorporar productos de Skil y Dremel mediante nuestra página web.

También a través de la página web también ofrecemos nuestros productos, por lo que también contamos con un servicio de compra online y seguimiento de los pedidos, los cuales se entregan entre 12 y 24 horas y disponemos de una microsite en Amazon, es decir a través de este portal, ofrecemos productos de las secciones de ferretería, bricolaje y menaje.

Con nuestro servicio de atención premium queremos que nuestros clientes accedan al catálogo de productos, a la disponibilidad de estos y puedan también consultar las ofertas, el estado de los pedidos... que descarguen sus albaranes, facturas... comprar directamente y recibir notificaciones sobre sus pedidos.

Entrevistadora: antes de acabar, me gustaría hablar sobre el papel que tenéis en la comunidad, ya que sois una empresa socialmente responsable.

Entrevistado: nosotros somos muy conscientes del impacto que puede tener nuestra empresa en la comunidad y por ello quisimos añadir en nuestra política de responsabilidad social corporativa acciones que minimizasen ese impacto, esa repercusión y revirtieran los beneficios sociales.

Actividades como por ejemplo la creación del “club nosolotornillos” con el que queríamos aumentar el crecimiento y las relaciones personales y profesionales de nuestros clientes, colaboradores y trabajadores realizando un sábado al mes, aquí en HERCO, talleres, iniciación a running... además, con esto del deporte, también hemos querido participar en el deporte base de nuestra comunidad autónoma mediante el patrocinio de diferentes clubes, asociaciones deportivas y colaborando en eventos deportivos.

Eso, por un lado...

También nos gusta la idea de ayudar a aquellos emprendedores que quizás no saben por dónde arrancar sus proyectos o están perdidos con la financiación de las compras y herramientas... por eso nosotros, desde HERCO, queremos ofrecerles apoyo y asesoramiento.

Bueno y con el hecho de trabajar en la responsabilidad social sabemos perfectamente que hay que contribuir al bienestar de la sociedad y de la empresa, tenemos que ayudar a aquellas empresas y personas que están en situaciones difíciles... y con todo esto lograremos tener una mente abierta y ser innovadores y, además, operar en un entorno social estable. Entonces, para llevar a la práctica esta teoría, uno de los apartados de nuestra responsabilidad social es “HERCO solidario” con el que hacemos acciones relacionadas con apoyar a organizaciones de la acción social como DYA Zaragoza, Dona Médula Zaragoza o con la Fundación Carlos Sanz.

Solemos hacer campañas para sensibilizar a la gente, organizamos y participamos en eventos como la jornada del deporte, salud y bricolaje en la que la gente viene a participar mediante la donación de sangre, haciendo una buena sesión de spinning en la calle o talleres de bricolaje en familia.

Y ya para acabar, yo creo que ha sido todo esto lo que ha llevado a esta empresa a tener un premio PILOT a la excelencia logística en 2016... dos años después conseguir el accésit a los Premios 2018 de Heraldo de Aragón “Empresa y Futuro”, como mejor empresa socialmente responsable... y bueno, contar con el Sello RSA del Gobierno de Aragón en la categoría de PYME.

Entrevistadora: finalmente, que seáis una empresa socialmente responsable es el motivo para proponer un proyecto que supone la creación de una empresa de inserción, pero quisiera saber cuáles crees que son las posibilidades de ponerlo en marcha y cómo y lo que supondría para la empresa.

Entrevistado: como bien dices, sería una oportunidad de oro para ser y seguir siendo una empresa socialmente responsable. Aunque es un proyecto difícil de llevarlo a cabo en la realidad, creo que es una propuesta buenísima y que tendremos en cuenta siempre, porque todos los esfuerzos y dedicación durante estos años han llevado a HERCO a ser lo que somos hoy en día y a disponer de todos los recursos actuales, los cuales serían el pilar fundamental para la empresa de inserción y para su plan estratégico.

10.2 ANEXO 2

Entrevista a los trabajadores de Suministros Industriales HERCO S.A. recomendados por su director gerente y la persona encargada en Recursos Humanos, que serán los técnicos de acompañamiento en HERCO INSERTA S.L.

Entrevistadora: como futuros técnicos de acompañamiento me gustaría, en primer lugar, que me dijeseis desde vuestro punto de vista cual creéis qué debería ser el perfil y funciones... lo podemos hacer como si fuera una lluvia de ideas.

Técnico 1: creo que lo primero y principal que un técnico de acompañamiento debe tener en cuenta es el hecho como “de perder tiempo” en conocer a la persona que va a acompañar, porque cada persona somos diferentes y no puedes adoptar un mismo rol para todos, creo que tienes que adaptarlo según la persona que tienes a tu lado.

Técnico 2: y, sobre todo, creo que tiene que empezar a interesarse antes de que la persona llegue a la empresa para que el primer contacto directo sea “un poco más llevadero”.

Entrevistadora: muy bien...

Técnico 2: supongo también que ha de ser una persona con paciencia porque a la hora de enseñar hay que tener en cuenta que la persona a la que estás acompañando no tiene la misma experiencia ni conocimientos y debería ser importantísimo no dar las cosas por hechas o sabidas.

Técnico 1: bueno y en cuanto a más atributos, también ha de ser una persona empática, comprensible, cercana...

Técnico 2: con la mente abierta, que trabaje en equipo...

Técnico 1: que sepa manejar todo tipo de situaciones e intervenir en los conflictos que puedan surgir...

Entrevistadora: bien bien, me gusta lo que estoy escuchando... y, en cuanto a las funciones, ¿Cuáles creéis que podrían ser?

Técnico 2: durante el proceso de acompañamiento también tendrán que cumplirse funciones de formación y en todo lo que es el proceso de aprendizaje y acompañamiento yo creo que estos técnicos deberían dejarlo reflejado en unos informes e ir informándote a ti, como trabajadora social gerente, de manera periódica.

Técnico 1: claro... para que tú vayas teniendo un seguimiento de las personas a las que se acompañan por parte de aquellos con lo que comparten muchas horas al día, porque seguro que se aprecian cambios en muchos aspectos de ellas.

Entrevistadora: vale estupendo, ahora os cuento yo... efectivamente las funciones de un técnico de acompañamiento son las de formar y acompañar, y, en primer lugar, acoger a las personas en proceso de inserción y como bien habéis dicho, para acogerlas y hacerles sentir como en casa, conocerlas e interesarse antes por ellas. Efectivamente, también es una función de los técnicos la de realizar evaluaciones periódicas a estas personas para ir viendo la evolución de ellas y, sobre todo, realizar una evaluación final. Como bien decís, sois vosotros los que mejor vais a ver y vivir el proceso de inserción de estas personas y, por tanto, los que mejor lo vais a transmitir.

Entrevistadora: (entrega a cada uno la propuesta del itinerario y los cursos básicos de las personas en proceso de inserción) además, las personas en proceso de inserción han de seguir un itinerario durante los años que

formen parte de la empresa y, por tanto, los técnicos encargados de acompañarlos han de conocer ese itinerario para saber en todo momento dónde nos encontramos. Durante su proceso también recibirán formación y, por ejemplo, seréis los técnicos los encargados de enseñar el sistema de gestión informático de la empresa y el curso de ofimática. Tendréis que valorar si una persona está capacitada para obtener el curso de carretillero...

Entrevistadora: como podéis ver, dentro de la empresa tendréis que acompañar a las personas en proceso de inserción en sus funciones de recepción, montaje, almacenaje y preparación de pedidos, pero, además, esos pedidos han de repartirlos e instalarlos, por lo que seréis vosotros quienes los lleven en la furgoneta y les ayudareis a la hora de instalarlos.

Técnicos: de acuerdo.

Entrevistadora: dicho esto, y sabiendo que tenéis una larga experiencia y formación en la empresa promotora, vuestra dedicación en ella es imprescindible y sois muy eficientes en el trabajo que lleváis años realizando, me gustaría que me explicaseis lo que supone para vosotros empezar algo nuevo como esto y los motivos por los que conseguiréis ser también los mejores en esta tarea.

Técnico 1: para mí esto supone una oportunidad de aprendizaje personal al tener que tratar y conciliar con personas vulnerables, así como un reto personal ya que quiero que toda aquella persona que esté conmigo logre ser la mejor en su puesto de trabajo.... Por otro lado, creo que todos los atributos que me definen como persona, mi capacidad de afrontar algo nuevo con la mayor ilusión y ganas y mi manera de trabajar en equipo buscando siempre la mejor coordinación harán que realice con mayor facilidad mis nuevas tareas.

Técnico 2: por mi parte, aunque en este reto que se nos propone parece que siga la misma rutina que hemos llevado hasta ahora por el hecho simplemente de estar en las mismas instalaciones, lo afronto como una manera de ver y vivir experiencias nuevas con personas nuevas, aunque sea en el mismo ámbito, que harán aumentar mis capacidades y habilidades personales y profesionales. Y sin duda, lo que más me motiva para hacer bien mis tareas no son solo las ganas de enseñar y formar, sino de aprender y quedarme tanto con lo bueno como con lo malo que vaya viviendo...

Entrevistador: genial... pues muchísimas gracias por el tiempo dedicado y, de antemano, por el tiempo que vais a dedicar.

