

Kit d'emprenedoria



Ajuntament de Ripollet



POPULUS
LABORA
Comunalitat de Ripollet



Xarxa
Emprenedoria
Ripollet

Índex



Introducció al Kit i a la Xarxa d'emprenedores i emprenedors de Ripollet.

- Els perquès d'aquest kit i la Xarxa..... 05
- Objectius i visió..... 06
- Contacte..... 07



Què vol dir ser emprenedor/a?

- Concepte d'emprenedor/a..... 09
- Les formes de l'emprenedoria i les diferències amb el model convencional..... 11
- L'emprenedoria social i l'ESS..... 13



Passes necessàries per a poder emprendre. Com ho puc fer?

- Autònoms. Avantatges i desavantatges..... 15
- El Pla d'empresa..... 16
 - Resum i detalls sobre la persona emprenedora..... 17
 - Pla de màrqueting..... 17
 - L'anàlisi de mercat..... 18
 - Pla de producció o d'operacions..... 19
 - Pla d'organització..... 21
 - Pla jurídic fiscal..... 22
 - Pla econòmic i financer..... 23
 - Pla de finançament i de tresoreria..... 24
 - Altres indicadors d'avaluació..... 26



Annexos

- Anàlisi DAFO del projecte empresarial..... 27
- Model canvas social..... 28



Altra informació d'utilitat..... 33

Introducció al Kit i a la Xarxa d'emprenedores i emprenedors de Ripollet

Per què aquest kit per a persones emprenedores?

Des de la Comunalitat Urbana de Ripollet, Ripollet Impulsa i les persones emprenedores estem articulant plegades una xarxa de suport a l'emprenedoria a Ripollet. Durant aquest temps que portem plegades, acompanyant-nos i acompanyant a persones que tenen en ment emprendre, hem detectat que sovint les persones que se'ns acosten comparteixen necessitats, inquietuds, preocupacions o dubtes. És per aquest motiu que va sorgir la idea de generar aquesta eina divulgativa que volem que sigui útil, compartida i oberta a la revisió col·lectiva.

L'objectiu principal d'aquesta eina que tens al davant es ajudar a la xarxa a acompanyar a les persones que en formem part o que tinguin interès en emprendre a reflexionar sobre la seva idea, a prendre consciència del que necessiten per a materialitzar-la i donar a conèixer les formes, recursos i el recolzament que poden trobar.



Per què una xarxa d'emprenedores i emprenedors a Ripollet?

Hem pogut observar que no existeix un espai relacional per a les emprenedores i emprenedors del territori per a compartir projectes, establir sinèrgies o intercooperar però tampoc per a poder generar eines o suport mutu entre persones que es troben de la mateixa manera afrontant el repte d'emprendre.

Quin són els objectius de la Xarxa?

- Promoure la comunicació entre persones emprenedores del territori per enfortir el teixit d'emprenedoria local.
- Contribuir a l'articulació de l'ajuda mútua entre persones que estan començant o que ja han consolidat el seu projecte d'emprenedoria.
- Facilitar l'accés a persones autònomes i projectes d'emprenedoria a informació de tot tipus que pugui ser del seu interès (Legal, econòmica, financera...)
- Propiciar la ideació i consolidació de projectes a Ripollet.
- Posar en relació els diferents actors claus que poden ajudar a impulsar les actuacions d'emprenedoria individual o col·lectiva del territori i facilitar nexes amb les persones emprenedores (Servei d'emprenedoria, Comunalitat, Ateneu Cooperatiu)
- Fomentar la intercooperació i la emprenedoria col·lectiva.

Cap a on volem anar com a Xarxa?

Com a Xarxa, volem consolidar-nos com un punt de referència per a les persones emprenedores a Ripollet.

Facilitar la comunicació entre les persones emprenedores del territori per enfortir el teixit d'emprenedoria local i establir una cultura emprenedora basada en l'ajuda mútua.

Aspirem a propiciar la ideació i consolidació de projectes locals i posar en relació els diferents actors claus que poden ajudar a impulsar les iniciatives empresarials individuals o col·lectives.

En última instància, volem fomentar la intercooperació i l'emprenedoria col·lectiva per crear un ecosistema empresarial dinàmic, col·laboratiu i sostenible a Ripollet.

**Com posar-se en contacte
amb la Xarxa?
On trobar-nos?**

Grup de Whatsapp:

Ens podràs trobar escrivint un missatge
al **600 018 712**

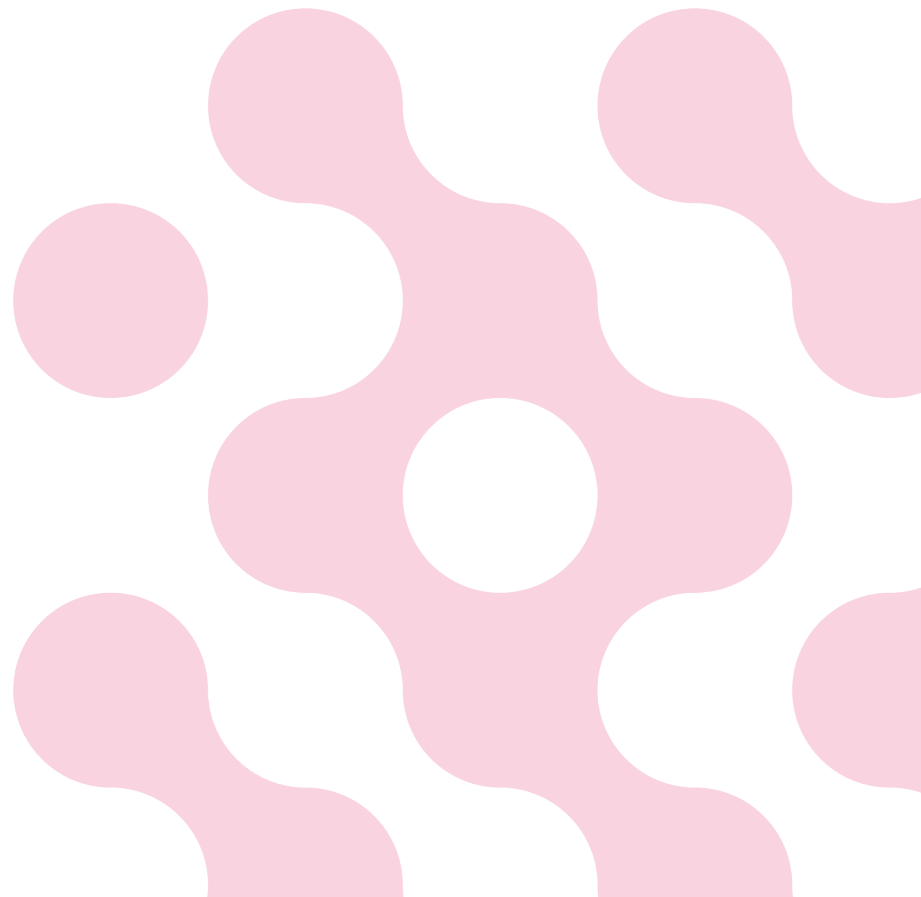
o al correu

ekonomiestransformadores@ripollet.cat

Web:

[Xarxa d'Emprenedores de Ripollet](#)

QUÈ VOL DIR SER EMPRENEDOR/A?



Què vol dir ser emprenedor/a?

Moltes de les persones que arriben a la nostra xarxa tenen una idea, les ganes i la motivació però de vegades no coneixen del tot el que significa ser una persona emprenedora i tot el que comporta treballar per a materialitzar aquesta idea. Sovint ens podem A vegades sorgeixen preguntes que és qüestionen quan per exemple, quant ens podem reconèixer a nosaltres mateixes com a persones emprenedores. Ens agradaria explicar una mica que vol dir ser emprenedor/a.

Podem buscar la definició del terme en diferents diccionaris o enciclopèdies digitals especialitzades i trobarem accepcions com aquestes:

Si anem a buscar aquesta definició a diccionaris com el DIEC ens trobem amb:

Emprenedor¹-a: *adj. [LC] Que no vacil·la a posar en execució els seus dissenys, que no tem d'emprendre les coses, que posa una gran activitat en les seves empreses.*¹

Si busquem el terme a espais web de divulgació financera com Economipedia podem trobar-nos amb aquesta definició:

Emprenedor/a: *Un emprenedor és una persona que té la capacitat de descobrir i identificar algun tipus d'oportunitat de negocis. Així, amb base en això, organitza una sèrie de recursos amb la finalitat de donar-li inici a un projecte empresarial.*²

¹ Resultat de consulta al DIEC, 18 de març de 2024
<https://dlc.iec.cat/Results?IdE=0061009&DecEntradaText=emprenedor%C2%B9&AllInfoMorf=False&OperEntrada=0&OperDef=0&OperEx=0&OperSubEntrada=0&OperAreaTematica=0&InfoMorfType=0&OperCatGram=False&AccentSen=False&CurrentPage=0&refineSearch=0&Actualitzacions=False>

² Resultat de la consulta a Economipedia, 18 de març de 2024
<https://economipedia.com/definiciones/emprenedor.html>

Com ha evolucionat el concepte d'emprenedor/a històricament?

Podem apropar-nos històricament al concepte d'emprenedora o emprenedor. Molts autors principalment i més a algunes autores, han escrit sobre aquest concepte des de les diferents escoles de pensament econòmic.

El primer en referenciar-lo al discurs econòmic va ser Richard Cantillon a la seva obra *Essai sur la Nature du Commerce en Général*. Més endavant, Jean-Baptiste Say o John Stuart Mill reflexionarien sobre el terme. És durant el segle XX, quan es van fer aportacions al com les de Joseph Schumpeter, un dels economistes més influents del segle passat que va escriure sobre la funció de l'emprenedor i l'aportació de la seva innovació com a creadora de nous processos i productes. Per a ell les innovacions transformen els models de negoci en les diferents indústries, un fenomen que va anomenar destrucció creativa.³

Ja en el segle XXI, podem referenciar treballs d'autores com Arantxa Azqueta. Azqueta fa un repàs del concepte i reflexiona sobre la seva visió històrica i conceptual de l'emprenedoria, explorant com ha evolucionat el concepte al llarg del temps i destacant les diverses interpretacions i aportacions d'autors com el citat Schumpeter però també d'altres de l'escola austríaca

existents en la literatura acadèmica econòmica i sociològica. La seva importància radica en el fet que contribueixen al protagonisme de l'empresari dins de l'economia on l'autora destaca a Ludwig Von Mises i Israel Meir Kirzner.

L'autora aporta dues conclusions interessants per a arribar a una concepció més actual del concepte d'emprenedora, la primera és que des de el segle XIX s'ha portat al concepte de persona emprenedora a una òptica eminentment econòmica i lligada a la generació d'empreses i s'ha deixat de banda una visió més integradora i multidimensional on tinguin cabuda altres àmbits i la segona és que el concepte d'emprenedor recull les aportacions del racionalisme, el subjectivisme i l'individualisme metodològic contribuint a assentar l'Homo oeconomicus del capitalisme, la liberalització de l'economia mundial i la globalització.⁴

³ Shumpeter, J (1934). *The theory of Economic Development*. Cambridge, Mass, Harvard Univerity Press, Ixiv, 255p Shumpeter, J (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York. Harper and Row, 598p

⁴ El concepto de emprendedor: Origen, evolución e interpretación p.33-34. Azqueta Díaz de Alda Arantxa. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/74177/El%20concepto%20de%20emprendedor%20origen%2C%20evoluci%C3%B3n%20e%20introducci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quantes formes d'emprendre existeixen? Què és l'emprenedoria social? I l'emprenedoria social i col·lectiva?

Com has vist a l'apartat anterior el concepte d'emprenedoria i de persona emprenedora s'ha anat redefinit històricament i està en evolució constant. Es per aquest motiu que també podem parlar de que existeix una diversitat de formes d'emprendre. Volem parlar especialment de dues formes que entenem que son especialment interessants, **l'emprenedoria social o l'emprenedoria col·lectiva i cooperativa.**

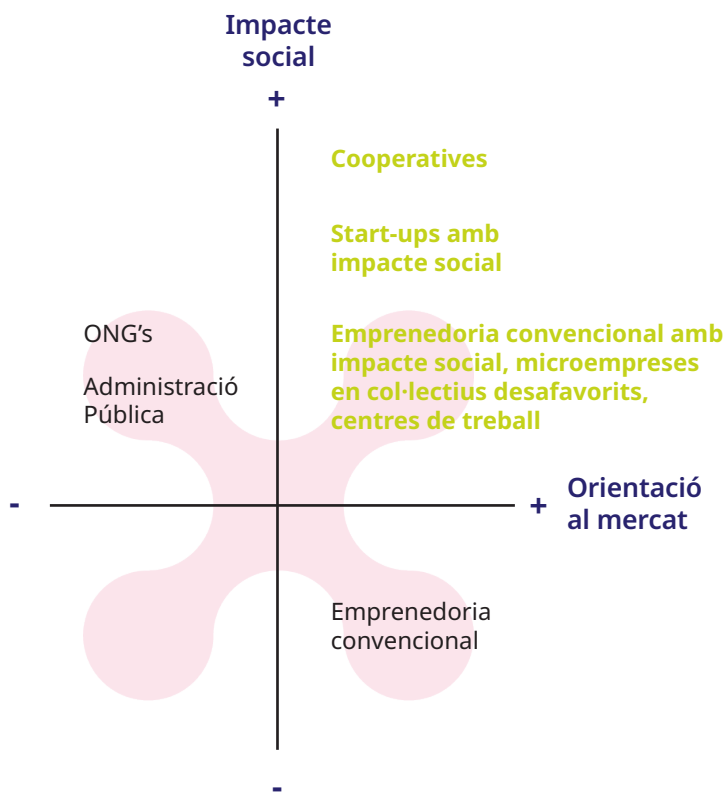
El sorgiment d'aquestes formes d'emprendre alternatives sembla una resposta al fet de que ha quedat palès des de fa més d'un segle que ni els estats ni els mercats han sigut capaços de satisfer plenament les **necessitats socials de les persones.**

Emprenedores i emprenedors amb la intenció de donar resposta a necessitats diverses que moltes vegades han sigut bàsiques, com l'accés a la salut, l'alimentació o l'educació, però també d'altres com l'accés altres béns o serveis no de primera necessitat, a la tecnologia, la cultura o l'oci. Malgrat el caràcter crític de moltes d'aquestes propostes, aquest moviment sovint a representat per a les administracions i els principals actors financers una oportunitat per a liderar la promoció d'iniciatives sota el paraigua d'una etiqueta anomenada emprenedoria social. Aquesta flamant nova etiqueta, més amable que la d'empresa comercial, sembla tenir a més un seductor valor afegit (social, ecològic o solidari) i un innegable potencial tant per a rendibilitzar el bé comú (cooperativisme, col·laboració, altruisme, etc.) com per a suplir les carències d'un estat del benestar que durant darreres dècades s'ha reduït.⁵

⁵ Valenzuela-García, H.; Molina, J. L.; J. Lubbers, M.; Escribano, P; Fuentes, S. (2019). Emprendimiento Social. Autoempleo y extracción del valor en la era post-crisis, en Revista de Antropología Social 28(2), 374.

Quines diferències existeixen entre aquestes dues?

Què les diferencia del model d'emprenedoria comercial o de caire més convencional? Quins són els actors econòmics i socials fan emprenedoria social?



Des de l'àmbit acadèmic s'ha provat de definir l'emprenedoria social. El consens acadèmic apunta es fixa en dos elements claus: la missió social i la captura de valor econòmic, aquest últim necessari per a la viabilitat i la sostenibilitat de la iniciativa. Ens podem fonamentar doncs en aquests dos aspectes principals classificant les iniciatives d'emprenedoria social per la seva orientació al mercat i el seu impacte social.⁶

D'altres mirades més crítiques destaquen les seves contradiccions tot i no posar en dubte la seva missió social i mediambiental i el seu possible impacte també la situen com una "revolució" dins el sistema econòmic actual.⁷

Com veieu a la taula, s'exclou de l'emprenedoria social a les ONG, l'Administració pública i l'emprenedoria convencional –tot i que faci accions per mitjà de la responsabilitat social corporativa en ocasions- per la seva relació entre els elements claus anteriorment citats. És important destacar que cal que les iniciatives d'emprenedoria social han de ser sostenibles si no és així estem parlant d'iniciatives de caràcter social tot i que no totes han de ser forçosament una empresa.

⁶ El finançament de l'emprenedoria social. Models nous per a problemes vells? 68 Oikonomics (Núm. 6, novembre de 2016) ISSN 2339-9546 Universitat Oberta de Catalunya <http://oikonomics.uoc.edu> Revista dels Estudis d'Economia i Empresa. https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/recursos/documents/06/08_Oikonomics_6_Lamolla_ca_2016.pdf

⁷ EValenzuela-García, H.; Molina, J. L.; J. Lubbers, M.; Escribano, P; Fuentes, S. (2019). Emprendimiento Social. Autoempleo y extracción del valor en la era post-crisis, en *Revista de Antropología Social* 28(2), 375.

L'emprenedoria social i l'ESS

Volem parlar en aquest document també de quina és la relació entre l'emprenedoria social i l'Economia Solidària. L'ESS segons el Grup de Treball Interinstitucional de les Nacions Unides sobre Economía Social i Solidària UNTFSS⁸ la descriu com aquella que *fa referència a les empreses i organitzacions (cooperatives, mutuels socials, associacions, fundacions i empreses socials) que produeixen béns, serveis i coneixements que atenen les necessitats de la comunitat a la qual serveixen, a fi d'aconseguir objectius socials i mediambientals específics i de fomentar la solidaritat.*⁸

*Aquí tal i com ens destaca Nexe⁹, publicació de referència¹⁰ de l'ESS a Catalunya, trobem que "l'afinitat entre l'economia social i l'emprenedoria social prové, primerament, de la coincidència de finalitat, que és més social que econòmica, basada a resoldre necessitats en comptes de maximitzar beneficis."*¹¹

I també podem parlar d'una consideració essencial, "la forma no fa la funció" ja que no pel fet de crear una cooperativa estarem innovant socialment "Crear una cooperativa de treball per gestionar un restaurant o per subministrar solucions informàtiques constitueixen iniciatives d'emprenedoria econòmica, i no pas cap altra cosa; de la mateixa manera com iniciar a l'any 2012 un grup de consum agroecològic al propi barri no és, en rigor, una iniciativa d'emprenedoria social, en la mesura que no suposa cap risc significatiu ni cap activitat innovadora."

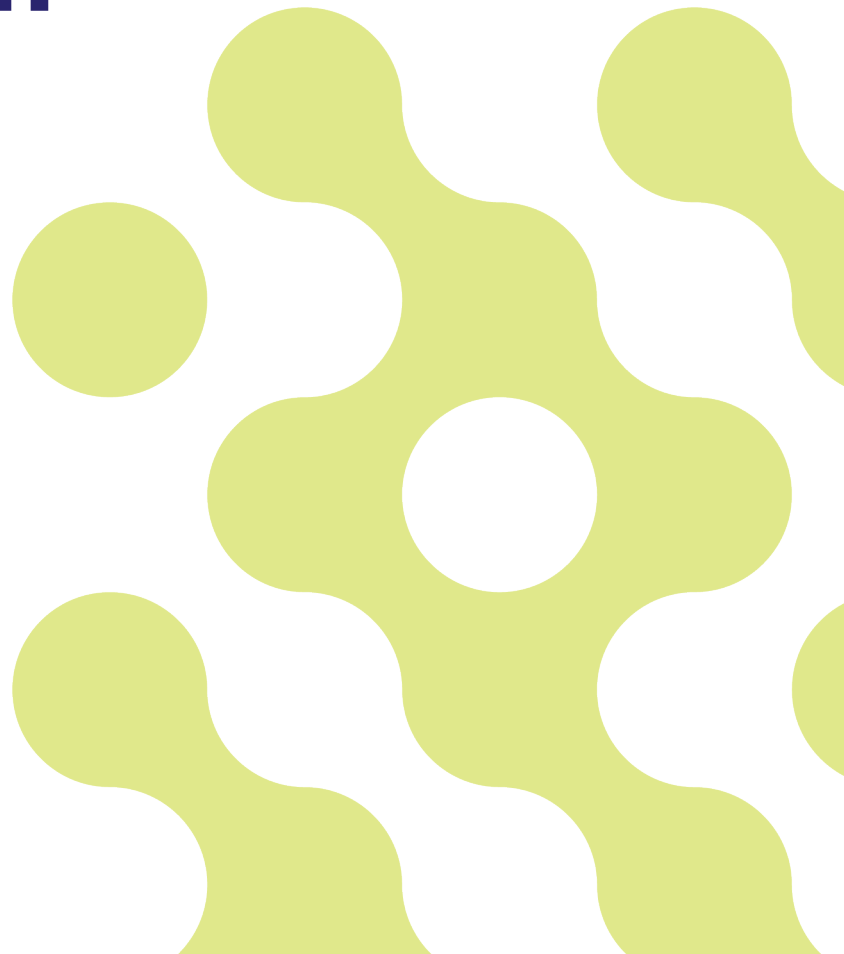
⁸ La economía social y solidaria. Organización Internacional del Trabajo https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/areas-of-work/WCMS_681357/lang-es/index.htm

⁹ Article a Nexe: L'emprenedoria social, millor cooperativa, consultat el 20 de març de 2024 <https://nexe.coop/actualitat/l%E2%80%99emprenedoria-social-millor-cooperativa>

¹⁰ Nexe: <https://nexe.coop/qui-som>

¹¹ Article publicat a Nexe. Consultat 20 de març 2024 <https://nexe.coop/actualitat/l%E2%80%99emprenedoria-social-millor-cooperativa>

**PASSES NECESSÀRIES
PER PODER EMPRENDRE.
COM HO HE DE FER?**



I si vull ser autònom/a?

Què significa ser autònom?

L'empresari individual, també conegut com a treballador autònom, és una persona física que exerceix una activitat econòmica amb finalitat de lucre en el seu propi nom, assumint la responsabilitat personal, directa i habitual de l'activitat, així com la gestió del negoci sense dependre de cap altra entitat. Aquesta figura, freqüentment associada a l'autoocupació, és una opció comuna per a comerciants al detall i professionals autònoms, ja que permet una operativa més àgil i flexible, tot conservant una relació directa amb la pròpia empresa i el seu funcionament diari.

Les característiques de l'empresari individual inclouen el control total de l'empresa per part del propietari, qui dirigeix la gestió de manera directa. A més, la personalitat jurídica de l'empresa coincideix amb la del seu titular, qui assumeix tota la responsabilitat de les obligacions de l'empresa. Aquesta figura no distingeix entre el patrimoni mercantil i el personal, i no requereix un procés formal de constitució, ja que els tràmits poden iniciar-se en el moment de començar l'activitat empresarial. A més, l'empresari individual té total llibertat en l'aportació de capital a l'empresa, ja que no hi ha límits establerts més enllà de la seva pròpia voluntat. En resum, aquesta alternativa té alguns possibles avantatges i desavantatges que resumim a continuació:

Avantatges

És particularment adequada per a empreses de petites dimensions, ja que ofereix una gestió senzilla i reduïda de tràmits.

Una de les seves principals virtuts és la simplicitat en l'adquisició de la personalitat jurídica, ja que no requereix cap tràmit especial. A més, pot resultar més econòmica en comparació amb altres formes jurídiques, ja que l'empresari no crea una persona jurídica separada de la seva pròpia identitat.

Desavantatges

La responsabilitat de l'empresari és il·limitada, el que significa que respon amb el seu patrimoni personal dels deutes generats per l'activitat empresarial. Això pot suposar un risc considerable per a l'empresari, ja que ha de fer front a les despeses, inversions i gestió de manera individual. A més, en cas de generar importants beneficis, l'empresari pot estar subjecte a alts tipus impositius, ja que tributa com a persona física, amb tipus impositius que augmenten amb el volum de renda. En comparació, les societats de reduïda dimensió tributen a un tipus fix més baix, el que pot resultar més avantatjós en termes fiscals.

El Pla d'empresa

Abans de llançar-te a realitzar la teva activitat és gairebé imprescindible fer un anàlisi de quina és la situació en la que et trobes ara mateix i cap a on vols anar analitzant la viabilitat de la idea teva idea. El Pla d'Empresa és un document que et pot ajudar a realitzar aquesta tasca.

L'elaboració d'un pla d'empresa t'ajudarà a abordar amb detall el teu projecte, endreçant i considerant els elements més rellevants, recursos necessaris i accions requerides per a la seva implementació. A més de proporcionar una estructura ordenada per a les idees, aquest pla facilita la planificació anticipada del negoci, permetent identificar possibles problemes i preparar alternatives.

El Pla actua com a guia completa per a totes les etapes del procés de creació, tant com a eina d'autoavaluació com a recurs per a la defensa del projecte davant inversors i altres parts interessades, a més de reduir el risc de fracàs, proporcionar formació, determinar oportunitats de negoci, conscienciar sobre els obstacles, crear un marc de comunicació i venda, i analitzar costos i rendibilitat.

El pla d'empresa es pot estructurar en els apartats que es presenten a continuació.



Resum i detalls sobre la persona emprenedora

És recomanable començar el pla d'empresa amb un breu resum de dues o tres pàgines, en el qual es destaquin els aspectes més rellevants del projecte de la nova empresa. També és important seguidament incorporar un apartat que tindrà dos objectius bàsics que seran presentar la persona o les persones i transmetre i desenvolupar la seva motivació per a portar a terme el projecte empresarial.



Pla de màrqueting

Un cop ja hem presentat la proposta de nova iniciativa empresarial i els perfils de les persones emprenedores és hora de pensar en l'elaboració del pla de màrqueting. Com és destaca a la publicació, *10 passos per a crear un pla de màrqueting*¹² on trobaràs més informació detallada per a elaborar el teu propi pla de màrqueting la COVID-19 ha destacat la importància de la visibilitat i eficàcia en el mercat, subratllant el paper fonamental del màrqueting. Aquest implica un conjunt d'estratègies per atraure clients i promoure el teu negoci o producte.

El pla de màrqueting empresarial és una guia essencial que t'ajuda a avaluar la situació de la teva empresa, establir objectius i elaborar un pla d'acció per aconseguir-los. En relació amb l'avaluació de la situació i especialment l'anàlisi de l'entorn general i l'anàlisi del mercat. És recomanable que defineixis el millor possible les necessitats que el teu producte o servei pretén satisfer, descriure les seves característiques clau i detallar el context general del mercat on l'empresa operarà, incloent els potencials clients i la competència.

Quines són les necessitats de les persones que podrien ser les nostres potencials usuàries o clientes? Què les pot motivar a requerir del nostre servei o producte? Per què tenen aquesta motivació? És duradora o efímera?

¹² 10 passos per a crear un pla de màrqueting. Servei d'Emprenedoria - Xarxa Emprèn (2020). https://xarxaempren.gencat.cat/web/content/07recursos/fitxers/10_passos_crear_pla_marqueting_CAT.pdf



L'anàlisi del mercat

L'anàlisi del mercat implica l'estudi detallat de la clientela potencial i de la competència. Això inclou examinar les zones geogràfiques on es preveu comercialitzar el producte o servei, calcular el volum del mercat, determinar la taxa de creixement del mercat, estimar la quota de participació de la nostra empresa, identificar la fase del cicle de vida del mercat i analitzar les barreres d'entrada, els productes o serveis substitutius i les tendències futures del mercat en qüestió.

Per la clientela, cal definir-ne el perfil amb detall, incloent el nombre, ubicació, poder adquisitiu, necessitats i motius de compra. Pel que fa a la competència, s'ha de descriure la competència directa i comparar-la amb la nostra empresa, destacant punts forts i febles. També cal considerar altres grups d'interès com agents econòmics o administracions públiques i comprendre les seves expectatives. En cas de productes nous o microempreses, algunes variables del mercat poden ser difícils de determinar inicialment.



Pla de producció o d'operacions

En el pla de producció o d'operacions inclouem la concreció dels aspectes vinculats al procés de producció o operacions necessàries, especialment si es tracta de serveis, la descripció dels recursos essencials com locals, instal·lacions, equips, personal i matèries primeres, juntament amb l'establiment de la política d'aprovisionament. A més a més, es busca determinar el cost del producte o servei, considerant factors com la tecnologia utilitzada, la gestió de la qualitat, les mesures de seguretat laboral i les consideracions mediambientals. Així mateix també s'explora la possibilitat d'incorporar criteris de gestió responsable en la política de compres de l'empresa, especialment a través de procediments que prioritzen empreses locals o integrin consideracions ambientals.

En el cas de la prestació d'un servei, és essencial detallar les seves característiques rellevants, com ara la freqüència de prestació, la durada estimada de cada servei, el grau d'autoservei necessari, l'aparença del local on es realitzarà el servei, el personal disponible, entre altres aspectes rellevants per a la seva execució i presentació.

En l'apartat de gestió de la qualitat, es detalla si es tindrà en compte la gestió de la qualitat pel que fa al producte o servei ofert, es mencionen els indicadors de qualitat dins del marc de la Responsabilitat Social Empresarial, i s'identifiquen les variables de mesura de la qualitat que s'utilitzaran. A més, es detallen els mecanismes de control de la qualitat en el procés de producció o operacions, així com els possibles sistemes de millora de la qualitat en diverses àrees.

Què aconseguim resoldre amb el pla de producció?

- Definir el procés de producció o detallar el nucli d'operacions que es requereixen, si es tracta de la prestació d'un servei.
- Descriure els recursos necessaris materials e intangibles (locals i instal·lacions, equips tècnics, mitjans humans, matèries primeres, etc.)
- Determinació del cost del producte/servei. S'estableixen els costos previstos associats a l'activitat que desenvoluparà l'empresa, distingint entre els costos fixos (no depenen del volum de vendes realitzat) i els costos variables (varien en relació directa al nombre d'unitats venudes).
- Detallar la tecnologia aplicada, la gestió de la qualitat, les mesures de protecció en el treball i les qüestions mediambientals.
- Podem pensar també en incloure la nostra política de compres prioritzant proveïdors locals, empreses de l'economia social o d'altres que compleixin els nostres criteris.

Preguntes que et pots fer:

- Quines passes seguiràs per elaborar o prestar el teu producte o servei? Quins són els costos del producte?
- Quines tecnologies (eines, ordinadors, maquinària, etc.) utilitzaràs?
- En cas de tenir estocs, com els gestionaràs?
- Com penses realitzar el control de qualitat?
- Què necessites per posar en marxa la teva empresa? Quant et costarà?
- Quina és la normativa de prevenció de riscos laborals aplicable a la teva empresa?
- Hi ha alguna normativa ambiental aplicable a la teva activitat?



Pla d'organització

Quan estem davant el repte de crear una nova empresa, és essencial considerar la seva estructura i organització. Aquesta reflexió és crucial, fins i tot si l'empresa és un projecte únicament personal. Cal especificar les tasques i activitats necessàries, així com identificar les persones més idònies per dur-les a terme si n'hi ha més persones implicades en el projecte. És clau adaptar les activitats a les necessitats globals del projecte i a les competències dels membres del nostre equip així doncs, serà important establir una estructura organitzativa pròpia.

Si vols començar a crear una organització responsable caldrà valorar la distribució de tasques i funcions sense cap discriminació. Això implica aplicar criteris d'igualtat i antidiscriminació en els processos de selecció i promoció, establir polítiques retributives equitatives amb salaris justos per tasques iguals, prioritzar la formació contínua per a tots els empleats i implementar mesures per facilitar la conciliació de la vida personal i laboral de les persones treballadores si fos el cas. Si parlem d'un projecte que en el que encara no comptes amb més persones també és important establir unes mesures per assegurar el teu benestar al teu propi projecte i evitar caure en dinàmiques negatives per a tu.

Preguntes que et pots fer:

- Com organitzareu la feina? Explica com us distribuïreu la feina entre els diferents membres de l'equip (socis/sòcies i personal contractat).
- Cal contractar a algú? Si és així, descriu el procediment de selecció. S'incorporarà a algú com a soci/sòcia? Si es així descriu les condicions d'incorporació.
- Quina formació necessitareu per iniciar i millorar el negoci?
- Com determinareu els vostre salari?



Pla jurídic fiscal

En aquest apartat del nostre pla d'empresa ens centrarem en una sèrie d'aspectes jurídics i fiscals que són fonamentals per a poder desenvolupar l'activitat econòmica que volem engegar. El primer dels aspectes claus que hem de determinar és la forma jurídica que adoptarem. Més endavant, parlarem de quines són les alternatives més habituals.

Un cop triada la forma jurídica, és imprescindible conèixer els tràmits necessaris i els seus costos per a l'establiment del teu negoci, així com els procediments i els costos associats amb l'obertura del local si en necessites un. Cal també analitzar els aspectes fiscals de la teva empresa, incloent els impostos estatals que caldrà abonar. El desconeixement no ens eximirà mai de complir amb les obligacions fiscals.

Finalment, has de considerar la possibilitat o la necessitat de protegir les teves marques i patents. Tot això et permetrà determinar la forma jurídica de la teva

empresa, conèixer els tràmits necessaris i els seus costos associats, preveure les despeses fiscals i protegir la propietat intel·lectual del teu negoci. Cal indicar si el producte o servei que oferim és susceptible d'obtenir algun tipus de protecció legal. Per exemple:

- Els signes distintius de l'empresa s'han de protegir mitjançant el registre de les marques, els noms comercials i els rètols d'establiment.
- Per a la protecció d'invençons industrials es poden utilitzar les patents i els models d'utilitat, i per protegir noves formes del producte s'han de fer servir els models i els dibuixos industrials. Podeu trobar més informació així com els tràmits i els costos de cada tipus de protecció a la web de l'[Oficina Española de Patentes y Marcas \(OEPM\)](#)

Preguntes que et pots fer:

- Quina forma jurídica necessiteu?
- Quines passes has de seguir per a la tramitació de la forma jurídica? I per donar-la d'alta?
- Quina forma jurídica necessiteu?
- Quines passes has de seguir per a la tramitació de la forma jurídica? I per donar-la d'alta?
- Quins impostos haureu de pagar?
- Quins permisos i llicències necessiteu per al desenvolupament de l'activitat?
- Necessites contractar algun tipus d'assegurança?
- Crearàs la teva pàgina web? Com la protegiràs? Quant et costarà?



Pla econòmic i financer

Finalment, hem arribat a l'àrea econòmica-financera, la qual és fonamental ja que et permetrà avaluar la viabilitat econòmica i financera del teu projecte. Aquesta àrea té com a objectiu quantificar, ordenar i avaluar totes les decisions i variables que has anat definint al llarg del teu pla d'empresa. En aquest apartat ens ocuparem d'abordar els aspectes econòmics i financers del nostre projecte empresarial. Això implica:

- Detallar el pla d'inversions inicials i el pla de finançament.
- Avaluar el projecte, elaborant la previsió de tresoreria i del compte de resultats.
- Calcular el punt d'equilibri i elaborar el balanç de situació.
- Pla d'inversions: Ens indicarà la quantificació de les inversions i les despeses necessàries per iniciar la nostre activitat desglossats per conceptes (despeses de constitució, maquinària, existències, provisió de fons, etc.), i quantificació dels recursos utilitzats per cobrir les inversions inicials (aportacions dels socis, préstecs, etc.).

Es detallen les inversions, les quantitats monetàries i la data en què es duran a terme. Pots consultar-ho a l'annex 1. Per calcular la inversió necessària es tindran en compte tots els béns i drets necessaris per poder començar l'activitat com són, per exemple:

Inversions en actiu corrent:

- Existències inicials
- Deutors
- Tresoreria inicial

Inversions en actiu no corrent:

- Inversions en immobilitzat material i immaterial
- Immobilitzat financer
- Despeses amortitzables
- Inversions immobiliàries

Normalment, s'elaboren les previsions anuals d'ingressos i despeses per als tres primers anys. Es recomana, a més, que per al primer any es detallin el compte de resultats i l'estat de tresoreria de manera mensual. En alguns casos, especialment en projectes amb una fase inicial de desenvolupament de producte prolongada, pot ser beneficiós estendre les previsions a un termini més llarg.



Pla de finançament

Cal especificar com es finançaran les inversions necessàries, incloent les fonts de finançament, el seu percentatge i la data d'obtenció. Les fonts principals de finançament inclouen les aportacions pròpies, com els estalvis personals o de familiars, i les fonts alienes, com els préstecs bancaris o crèdits de proveïdors.



Pla de tresoreria i cobraments a clients, usuàries i proveïdors

Un dels aspectes també rellevants que haurem de tenir en compte és la tresoreria. La tresoreria és la gestió i control dels fons líquids disponibles a la nostra empresa en un moment determinat. Amb aquesta informació ens podrem assegurar que els ingressos i els desemborsaments de diners son suficients per cobrir les despeses operatives diàries, com el pagament dels nostres empleats, les factures a proveïdors i altres despeses corrents. La gestió adequada de la tresoreria és crucial per mantenir la solvència i la solidesa financera de l'empresa, ja que ajuda a evitar situacions de manca de liquiditat i us permetrà fer front als vostres compromisos financers a curt termini.

Ha de quedar reflectida la previsió de cobraments i de pagaments, com també les necessitats de diners que tindrà l'empresa en cada moment, amb la finalitat de preveure els desfasaments que es puguin produir. Només es prendran en consideració els fluxos que resultin en entrades o sortides de diners i tindrem en compte que al les condicions i els terminis de cobrament a clients i clientes (descomptes a aplicar; cobraments a 30, 60,90 dies...) i de pagament a empreses proveïdors (descomptes a obtenir; pagaments a 30, 60, 90 dies...). Ens pot ser molt útil també definir el sistema de cobrament envers els nostres clients (efectiu, targeta...) o usuaris i també el de pagaments als nostres proveïdors.

Previsió del compte de resultats o compte de resultats previsional:

El compte de pèrdues i guanys, conegut també com a compte de resultats, és un estat financer crucial per a les empreses. Detalla de manera ordenada tots els ingressos i despeses durant un període determinat, és un estat financer essencial per a la presa de decisions. És un requisit legal, juntament amb altres documents comptables, com la memòria i el balanç de situació. A través d'una estructura detallada, ofereix una visió clara del resultat abans i després d'impostos.

Balanç de situació:

És un document comptable fonamental que presenta de manera sistemàtica, en un moment específic, tots els elements patrimonials d'una empresa necessaris per a la seva operació. Aquest document és part dels comptes anuals que les empreses han de presentar al Registre Mercantil al final de cada exercici comptable. És important assenyalar que, gràcies al principi de partida doble, l'actiu sempre és igual al passiu en el balanç de situació.

Punt d'equilibri, llindar de rendibilitat o punt mort:

El punt d'equilibri expressa el nombre d'unitats que hem de vendre per tal de cobrir tots els nostres costos. Per a les persones que volen estar al capdavant de la seva empresa aquesta informació pot ser decisiva però també ho és per a les persones inversores o prestadores. Haurem de determinar quines son les nostres variables i la fórmula que ens ajudarà a trobar aquest punt mort és la següent:

$$Q = C_f / (P_v - C_{vu})$$

Q número d'unitats per a assolir el punt d'equilibri

Cf costos fixos

(Pv-Cvu) Marge brut de contribució: és la diferència entre el preu de venda unitari i els costos variables unitaris (preu de venda - costos variables*)
Els costos variables: canvien en funció del nombre d'unitats venudes.



Altres indicadors d'avaluació del projecte

VAN

Pot ser la nostra iniciativa empresarial requereixi de més elements d'avaluació. En alguns casos, quan es tracta de projectes que requereixen una certa inversió es poden requerir tècniques d'avaluació de projectes més sofisticades, com ara el valor actual net (VAN) i la taxa de rendiment intern (TIR).

El VAN calcula el valor actual net dels fluxos de caixa generats pel projecte i mesura la rendibilitat de les inversions realitzades. En aquest sentit, el VAN és la suma de valors positius (ingressos) i de valors negatius (costos) que es produeixen en diferents moments. Així doncs, es tracta d'un criteri de selecció d'inversions que té en compte el valor del diner en el temps. Com que el valor del diner varia amb el temps, és necessari descomptar de cada període un percentatge anual estimat com a valor perdut pel diner durant el període d'inversió. Un cop descomptat aquest percentatge, es poden sumar els fluxos positius i negatius. Si el resultat és superior a zero significarà que el projecte és rendible. Si és inferior a zero no ho serà.

TIR

La Taxa Interna de Rendibilitat (TIR) mesura la taxa de rendibilitat interna de les inversions i és un criteri de selecció basat en el valor temporal de l'efectiu. Es defineix com la taxa d'interès que fa que el Valor Actual Net (VAN) sigui zero, és a dir, equilibra els fluxos de caixa futurs amb la inversió inicial. Per calcular-la, hem d'aconseguir amb la fórmula del VAN un VAN igual a zero. En aquest context, perquè un projecte sigui rendible, la TIR ha de ser superior al cost del finançament.

Annexos

Anàlisi DAFO del projecte empresarial

Realitzar una anàlisi DAFO del projecte de nova empresa és una pràctica recomanable que permet destacar tant les debilitats com les fortaleeses de l'esmentat projecte, així com identificar les amenaces i les oportunitats que puguin afectar-lo. En aquest sentit, les debilitats són els punts febles interns de l'empresa, com ara mancances en recursos, manca d'experiència en el sector o limitacions en la infraestructura. D'altra banda, les fortaleeses representen els punts forts interns, com ara coneixements especialitzats, tecnologia innovadora o una marca consolidada.

A més, cal considerar les amenaces externes que podrien afectar el desenvolupament del projecte, com ara canvis en la legislació, competència intensa o fluctuacions en el mercat. D'altra banda, les oportunitats són els factors externs que podrien beneficiar el projecte, com ara l'expansió del mercat, canvis en les preferències dels consumidors o noves tendències de la indústria.

Mitjançant aquesta anàlisi, es poden preveure possibles riscos i problemes, permetent a l'empresa estar preparada per abordar-los adequadament. A més, també es poden identificar futures oportunitats i estratègies per potenciar els punts forts del projecte empresarial, augmentant així les possibilitats d'èxit i sostenibilitat a llarg termini. En resum, l'anàlisi DAFO és una eina valuosa per a la presa de decisions estratègiques i la gestió eficaç del projecte empresarial.





L'eina consisteix en un quadrant que conté nou apartats, els quals anirem emplenant en un ordre determinat (per a donar prioritat als uns enfront dels altres), i en el qual acompanyem preguntes concretes que ens ajudarà a pensar com el nostre projecte pot generar valor social i ambiental.

Model canvas social:

QUIN PROBLEMA VOLEM SOLUCIONAR?	SOLUCIÓ: QUÈ FAREM?	PROPOSTA VALOR: COM HO FAREM?	QUÈ ENS DIFERENCIA DELS QUE JA HO FAN?	SEGMENTS DE POBLACIÓ
1	6	2	5	3
QUI JA HO HA FET?	PER QUINS CANALS ENS DESENVOLUEM?		QUÈ TENIM?	AMB QUI COMPTEM?
4	7		8	9
QUANT ENS COSTARÀ?			QUÈ HI GUANYAREM?	
10			11	

1

Segmentació de clientes o usuàries:

Cal fixar-se un segment de clients, hem de focalitzar-nos, saber com és la necessitat que cobrim i a qui la hi cobrim. Analitzar com pensa el nostre segment de clientes o usuàries i dirigir-nos a elles.

Des de l'enfocament de Canvas Social, hauríem de plantejar-nos com generem valor social el segment de clients i com millorem l'entorn social, per exemple: Que el nostre projecte estigui dirigit a algun col·lectiu en risc d'exclusió social.

2

La nostra proposta de valor:

Per què els clients ens trien a nosaltres? Els ajudem a solucionar algun problema? Que els ofereixo jo que no els ofereixen els altres? Quines necessitats cobrim?

Des de l'enfocament de Canvas Social, hem de plantejar-nos com la nostra proposta fa una producte al servei de les persones. Per exemple, podem fer que el nostre producte o servei sigui accessible a persones amb diversitat funcional.

3

Relació amb els clients o les usuàries (estratègia de comunicació):

Ja sabem a qui ens dirigim i què li oferim, i a més aquest quin, té un valor especial, perquè té una proposta de valor. Ara hem d'esbrinar on estan els nostres clients i com ja els coneixem sabem perfectament com comunicar-nos amb ells. Hem de definir aquesta estratègia en aquest apartat.

Des de l'enfocament de Canvas Social, podem fer que la nostra estratègia de comunicació tingui un impacte social positiu, per exemple si farem la comunicació en paper, podem usar paper reciclat.

4

Canals de distribució (punt de venda i logística):

En aquest apartat hem d'estudiar la nostra logística del producte, on el guardem, on l'emmagatzemem, on o com el distribuïm.

Des de l'enfocament de Canvas Social, estudiar com el canal de distribució pot ser positiu per a la societat, per exemple si faig lliurament a domicili, puc prioritzar la contractació de persones que tingui dificultats per a accedir a un lloc de feina o fent servir un servei de ciclologística del nostre territori.

6

Activitats clau:

Les activitats que hem de fer perquè la nostra proposta de valor es dugui a terme.

És clau fer que la nostra proposta de valor i, per tant, la nostra activitat principal tingui un enfocament ecològic o de compromís amb l'entorn local, per exemple que els productes que venc siguin el mínim possible de contaminants i estiguin fabricats en les millors condicions laborals possibles en tota la seva cadena de valor i si parlem del sector serveis ens pot preocupar per exemple, treballar per a fer-lo arribar també a un sector de la població que no té recursos econòmics.

5

Col·laboradores:

En aquest apartat del model pensarem amb qui haurem de contactar perquè el nostre negoci funcioni el millor possible, amb institucions, entitats, proveïdors, negocis pròxims, semblants o complementaris, i tot el que se'ns ocorre.

Des de l'enfocament de Canvas Social, es planteja que la relació amb l'entorn pròxim és essencial, potència l'economia local ens afavorirà i crearà sinèrgies diferents de consum al nostre voltant. Quan coneixem els canals de distribució, quan els nostres clients coneixen de prop als nostres proveïdors i als nostres col·laboradors, la confiança és un element clau per al consum responsable.



7

Recursos clau:

Es tracta d'enumerar les necessitats materials i humanes que necessito per a començar i perquè el projecte funcioni.

Des de l'enfocament de Canvas Social, serà clau si ajustem molt bé les necessitats, tant des d'un punt de vista d'eficiència, com des d'un punt de vista de consum responsable. També ens ajudarà pensar que si estigueu-vos recursos els trobem en el mercat local i de proximitat estem potenciant l'economia dels meus veïns, als quals conec i en els quals tinc confiança. O per exemple en l'aspecte dels recursos humans, el nostre empleats poden formar part d'algun col·lectiu d'inserció, o simplement podem tenir una organització interna democràtica com és el cas de moltes cooperatives.

8

Situació econòmica a l'inici:

En aquesta secció, enumerarem d'una banda la inversió inicial, tenint present tot el que ja hem definit, recursos, comunicació..., i per un altre el finançament amb la qual comptem.

Des de l'enfocament de Canvas Social, és important que el consum responsable és una màxima per a millorar el món i la societat que habitem. Per exemple, si volem que el nostre producte sigui ecològic, segurament haurem d'invertir una mica més, però no obstant això el cost social que aportem a la societat també té un gran valor que no és econòmic.

9

Situació econòmica durant el projecte:

Només ens falta fer el balanç, d'una banda enumerarem les despeses que necessitem, i pel tots els ingressos que estimem tindrem. Això últim no és tan senzill, ja que es tracta de posar preus als productes i serveis, i fer estimacions de guanys, sobre la base d'una mirada realista.

Per saber-ne més:

Documents per complementar el pla econòmic i financer:

- Documents legals (normatives, legislació, etc.)
- Currículum Vitae de la persona emprenedora o equip fundador
- Llista de preus del producte/servei, etc
- L'estudi de mercat s'hi s'ha realitzat
- Programa de producció i detalls de la tecnologia utilitzada, maquetes i detalls del producte, plànols del local, edifici, logotip de l'empresa, etc.

[Business Model Canvas i Pla d'empresa](#). Xarxa emprèn.

[Aquí](#) podràs trobar més informació sobre com fer el teu Pla d'Empresa.



Alta d'autònom/a: Quan m'haig de donar d'alta? Com em dono d'alta? On hem puc donar d'alta?

Des de Ripollet Impulsa us podem ajudar amb aquests tràmits des del [servei d'emprenedoria](#). Donem suport integral als projectes empresarials des del seu naixement fins a la seva consolidació. Aquest suport inclou assessorament individualitzat, orientació cap a accions formatives especialitzades en gestió empresarial i facilitació en el procés de constitució, evitant la necessitat de desplaçar-vos a Hisenda i a la TSS. A més, posem a la vostra disposició recursos i subvencions disponibles, i podeu conèixer els projectes que impulsem des de l'Àmbit.

També et pot interessar... constituir una societat. Quines tipologies de societats podries fer servir?

Societat Cooperativa

Les cooperatives són empreses amb unes característiques específiques que es basen en la gestió democràtica i en el fort grau de participació dels socis des de la seva constitució, aspectes que les distingeixen d'altres formes jurídiques. Els tràmits per a la seva creació presenten particularitats importants.

Una cooperativa adquireix personalitat jurídica en el moment en què s'inscriu en el Registre de Cooperatives la escriptura pública que inclou l'acta de l'assemblea constituent i els seus estatuts socials.

Societat limitada

La Societat de Responsabilitat Limitada (SRL), més coneguda com a Societat Limitada (SL), és una forma jurídica de tipus capitalista que atorga personalitat jurídica independent per a les persones sòcies.

Aquesta estructura empresarial és particularment adequada per a petites i mitjanes empreses, ja que limita la responsabilitat dels socis al capital social que aporten, i els tràmits necessaris per a la seva constitució són senzills i econòmics. Per a la constitució d'una SL, el Registre Mercantil Central ha de verificar la disponibilitat del nom proposat pels socis, assegurant que no estigui ja registrat per una altra societat.

Si planegeu establir la vostra activitat en un local o establiment, és crucial verificar prèviament la seva compatibilitat amb els usos urbanístics establerts en el pla d'usos del municipi corresponent. Un cop confirmada la viabilitat de l'activitat, és necessari sol·licitar la corresponent llicència municipal a l'ajuntament. En cas que es requereixi realitzar obres, també caldrà sol·licitar la corresponent llicència d'obres.

Societat limitada unipersonal

Una societat limitada unipersonal (SLU) és una societat de responsabilitat limitada en què l'accionista és una sola persona. Es tracta d'una modalitat que s'utilitza freqüentment per a negocis de petita escala.

A la pràctica, és una societat de capital amb caràcter mercantil i jurídic propi. Cal inscriure-la en el Registre Mercantil, i als seus estatuts s'especificarà la manera com es forma, ja sigui expressament com una societat limitada unipersonal o com una societat que es converteix en unipersonal perquè altres socis estan deixant de formar part d'ella.

Societat laboral

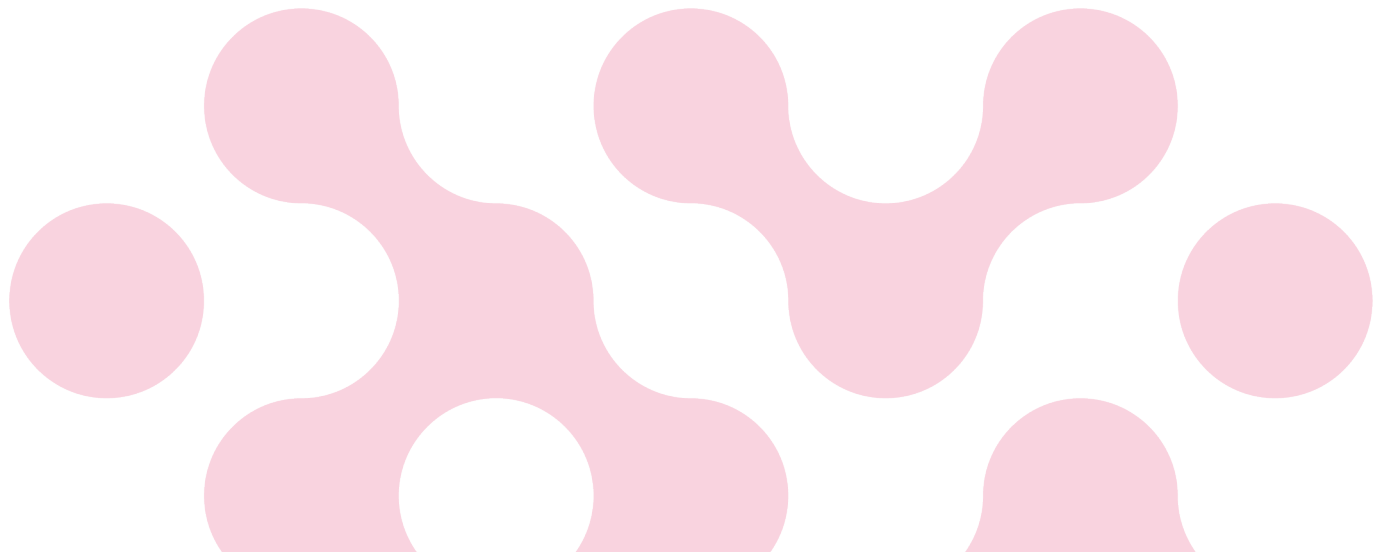
La Societat Laboral és una forma específica de Societat Anònima o Limitada. Aquest tipus de societat mercantil es caracteritza per tenir la major part del seu capital social en mans dels treballadors, els quals mantenen una relació laboral indefinida, personal i directa amb l'empresa. Dins d'aquesta categoria, es distingeixen dues variants: les Societats Anònimes Laborals (SAL) i les Societats Limitades Laborals (SLL).

Per saber-ne més:

Sobre societats cooperatives: [Aquí](#) pots descarregar una guia ràpida del procés de constitució d'una cooperativa!

Pots consultar aquest lloc web del [Canal Empresa](#) de la Generalitat si vols saber-ne més sobre aquestes tipologies de societats, com constituir-les o les seves característiques. Troba la que s'ajusta a la teva idea! També trobaràs informació d'ajuda a la [Xarxa Emprèn!](#)

[Aquí](#) podràs trobar més informació sobre com fer el teu Pla d'Empresa.





A Ripollet

Servei d'emprenedoria de Ripollet Impulsa

El servei d'emprenedoria té com a objectiu impulsar el desenvolupament econòmic del nostre municipi i del territori en general. Realitzem accions de sensibilització sobre la cultura emprenedora i oferim informació, orientació, assessorament i formació gratuïta en gestió empresarial bàsica. Com a punt PAE acreditat, podem ajudar-vos a constituir la vostra empresa en 24-48 hores de manera gratuïta.

Som Punt PAE

L'Ajuntament de Ripollet és Punt d'Atenció a l'Emprenedor (PAE) acreditat, i pot gestionar la constitució i tancament de empreses de manera telemàtica i gratuïta.

Assessorament personalitzat

Omple el [formulari](#) amb les teves dades si vols rebre assessorament per a la creació d'empreses o altres serveis del Servei d'Emprenedoria de l'Ajuntament de Ripollet. Ens posarem en contacte amb tu per concertar una cita i iniciar l'assessorament.

Suport a la creació, constitució i consolidació d'empreses

Oferim sessions personalitzades d'assessorament i valoració per a la posada en marxa del vostre negoci, treballant en el pla d'empresa i el mètode CANVAS. També us donem suport en l'accés al finançament i proporcionem eines i recursos per facilitar la tramitació i funcionament de la vostra empresa en el mercat.

Formació en gestió empresarial

Oferim formació anual en gestió empresarial perquè els emprenedors adquireixin els coneixements i competències necessàries per liderar els seus projectes amb èxit.

Comunalitat Urbana de Ripollet

Populus Labora és un projecte de Comunalitat Urbana a Ripollet que busca fomentar iniciatives econòmiques mitjançant l'autoorganització, la cooperació i el suport mutu.

El nom "Populus Labora", que significa "El poble treballa", ressalta la participació de la comunitat de Ripollet i l'objectiu de promoure alternatives d'economia solidària al municipi. Busquem transformar el paradigma econòmic del municipi!

Comunalitats Urbanes és un programa del Departament d'Empresa i Treball que busca promoure una economia més justa. Actualment, consta de vint-i-dues comunalitats repartides pel territori, formades per empreses, entitats, cooperatives i xarxes veïnals.

L'objectiu principal del programa és crear nous projectes econòmics que, a través de l'autoorganització, puguin abordar les necessitats col·lectives i contribuir al desenvolupament local. Aquest impuls es centra en el reforç dels béns comuns i en iniciatives basades en la cooperació i el suport mutu. Amb la constatació que el mercat no satisfà les necessitats de la població amb equitat i justícia, les comunalitats estan compromeses a promoure una visió econòmica centrada en el benestar de les persones.

Les comunalitats són governades des de l'assemblea comunal, un espai democràtic on es prenen moltes de les decisions relacionades amb la seva gestió i obert a la participació.

A la comarca:

Ateneu Cooperatiu del Vallès Occidental – **Xarxa d'Ateneus Cooperatius de Catalunya**

La Xarxa d'Ateneus Cooperatius està formada per catorze Ateneus Cooperatius autogestionats que treballen coordinadament per impulsar l'Economia Social Solidària a tot el territori català.

Consideren l'economia solidària com una eina per transformar el model socioeconòmic posant la vida al centre i organitzant-nos col·lectivament.

Si ets de Ripollet, has de conèixer i adreçar-te a l'Ateneu Cooperatiu del Vallès Occidental. L'ACVOCC és un motor que impulsa l'Economia Social i Solidària entre individus, organitzacions i institucions públiques. Treballa per transformar la societat cap a models justos, democràtics i equitatius, a través de projectes ecològics i amb una perspectiva d'economia feminista, amb l'objectiu de respondre a les necessitats, drets i preocupacions de les persones.

L'Ateneu cerca potenciar els projectes i organitzacions, centrant-se en el seu empoderament.

La seva organització interna i governança segueix el model sociocràtic, amb cercles especialitzats interconnectats i un flux d'informació bidireccional entre ells. L'objectiu principal és fomentar la coparticipació i la corresponsabilitat, concedint poder a la intel·ligència col·lectiva per al benefici de l'organització.

Programa Consolida't

El Parc de Recerca UAB impulsa el Programa Consolida't amb l'objectiu de donar suport a les microempreses i les persones autònomes a consolidar o enfortir els seus negocis.

L'eix vertebrador del Programa és el projecte de cada autònom i es desenvolupa gràcies a un mix d'assessorament en gestió empresarial per un assessor personal especialitzat, i de formació específica impartida per professionals amb l'objectiu de complementar les capacitats de les persones usuàries.



Ajuntament de Ripollet



**POPULUS
LABORA**

Comunalitat de Ripollet



**Xarxa
Emprenedoria
Ripollet**