



Empresas de Inserción

Manipulados y Servicios Picarral, S.L.³³



1. Presentación

Mapiser - Manipulados y Servicios Picarral, S.L. es una empresa de inserción que inicia sus actividades en Zaragoza, a principios de 1997, como una Sociedad Civil, transformándose en sociedad mercantil en 1998.

La entidad fue promovida por la Fundación Picarral, organización pionera en la región en formación laboral y trabajo. La Fundación ha recibido diversos premios y galardones que avalan su amplia labor sociolaboral en la comunidad aragonesa. Desde 1997, la Fundación no sólo ha promovido la creación de Mapiser, sino de otras empresas de inserción (Arapack - Aragonesa de Packaging, S.L.; Anobium - Innovación en Sistemas de Información y Documentación, S.L.; Emfatec - Embalaje y Fabricación Técnica en Madera, S.L.; MTI - Innovación en Transportes y Movimientos S.L.) y centros especiales de empleo (Ceserpi).

Mapiser forma parte de AREI - Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción, de la que es miembro fundador; la asociación está formada por empresas que trabajan para la inserción sociolaboral, proporcionando trabajo a personas que, por su situación o riesgo de exclusión, encuentran serias dificultades para conseguir un empleo. AREI está integrada en la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAEDEI), de ámbito nacional.

Por otra parte, en el ranking "Empresas Relevantes de la Economía Social 2008/2009" publicado por la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), Mapiser

³³ CIRIEC España agradece a D.Roberto Oyaga las facilidades para la elaboración de este capítulo.

ocupaba en el apartado de empresas de inserción³⁴, el undécimo lugar en términos de facturación, situándose en el top 10 en términos de empleo, siendo la primera empresa de estas características en Aragón, tanto a nivel de facturación como de empleo.

2. Nacimiento y entorno

Mapiser comienza sus actividades, en 1997, como una sociedad civil, formada por autónomos, para solventar los problemas de empleo de jóvenes que procedían de un proyecto formativo, y proceder a su inserción laboral. Hoy en día, a este tipo de entidad la denominamos una empresa de inserción, en aquella época los promotores sabían que estaban realizando una labor de inserción, aunque en ningún momento hubieran pensado conscientemente que estaban ante tal proyecto.

La Fundación Picarral es una entidad sin ánimo de lucro promovida por la Asociación de Vecinos Picarral, en Zaragoza, cuya misión es realizar una labor formativa y educativa que favorezca la inserción sociolaboral de personas, especialmente jóvenes, que por diferentes razones han quedado fuera de un proceso regular de integración social, tratando de conseguir que las diferencias no se conviertan en desigualdades. La Fundación ya tenía experiencia previa en la formación ocupacional, y tenía unos ratios de integración de hasta el 90%. Como parte de la misión de la Fundación, se creó SERPI, un centro de formación laboral, cuyo objetivo es mejorar la empleabilidad de jóvenes con inteligencia límite/discapacidad psíquica ligera. En este centro se procura ampliar y mejorar su formación escolar, desarrollar contenidos, habilidades y destrezas que amplíen sus oportunidades de inserción laboral, y, finalmente, su inserción en el mercado laboral. Sin embargo, pasado el tiempo en el que generalmente conseguían colocar a quienes habían terminado el itinerario formativo, percibieron que iba a ser imposible alcanzar los objetivos, por lo que decidieron que había que tomar otro tipo de medidas; es cuando Mapiser inició su actividad, como sociedad civil, dado que las condiciones económicas de sus promotores no permitían sostener una sociedad mercantil. En 1998, cuando las condiciones económicas así lo permitieron, se transformaron en sociedad limitada, con 20 empleados, cuando en sus inicios eran 6.

En Zaragoza existían otras empresas de manipulados industriales³⁵, aunque aportaban poco valor añadido; se trata de una actividad intensiva en mano de obra. Mapiser percibió que había una oportunidad en ese segmento y vio que podía aportar valor a los clientes. Es más, no sólo estamos hablando de un valor económico a sus clientes privados y públicos, sino

³⁴ En esta misma publicación se definen las empresas de inserción como “estructuras de aprendizaje, en forma mercantil, cuya finalidad es posibilitar el acceso al empleo a colectivos en exclusión, mediante el desarrollo de una actividad productiva; para lo cual se diseña un proceso de inserción, estableciéndose durante el mismo una relación laboral convencional. En su plantilla deben tener un porcentaje de trabajadores de inserción que, dependiendo de cada comunidad autónoma, oscilará entre un 30 y un 60 por ciento. El 80 por ciento de los resultados se reinvierte en la empresa”.

³⁵ Estuchado, ensamblado, retráctilado, etc.



que además existe un valor social añadido, tal vez de mayor importancia, incluso, que el económico³⁶.

3. Descripción del proyecto empresarial

La visión de Mapiser es ser un referente en el proceso de inserción laboral, por su profesionalidad, rentabilidad e innovación para los agentes implicados (sociedad, entidades colaboradoras, administración, y clientes). Sus objetivos generales son lograr la máxima inserción del personal, devolver su valor al capital humano, extender la actividad de la entidad geográficamente, y especializar cada vez más las distintas divisiones.

Para conseguir estos objetivos, Mapiser se ha fijado como misión la consolidación de una estructura empresarial innovadora, dinámica, competitiva y rentable, que sea capaz de generar empleo estable y digno para personas con riesgo de exclusión o especiales dificultades de acceso al mercado laboral ordinario.

La empresa ha implantado un sistema de gestión integrada basada en la norma ISO 9001 donde recoge tanto los procesos de la empresa propiamente dichos como el proceso de inserción laboral. Mapiser tiene este sistema de mejora continua certificado por TÜV, por lo que es capaz de ofrecerse como referencia líder de Responsabilidad Social Empresarial. Es más, alineándose con su misión:

- Ofrece a su equipo humano un medio de capacitación laboral y social a través de unas condiciones de trabajo estables y dignas, con un buen ambiente laboral.
- Introduce en el ámbito de la inserción objetivos y prácticas de calidad en la gestión propias de los modelos de excelencia empresarial.
- Promueve alianzas estratégicas con otros agentes de desarrollo social y empresarial y presta atención a la satisfacción de sus expectativas.
- Cuenta con un personal técnico altamente cualificado y se encuentra en la vanguardia de la utilización de las nuevas tecnologías de la información en sus procesos organizativos y productivos.

Mapiser, como empresa de la economía social que es, tiene unos objetivos de economía sostenible muy marcados, con unos valores que se fundamentan en la sostenibilidad y responsabilidad social, y en la calidad, innovación y dinamismo. Sus objetivos son:

- Crear empleo estable y digno entre personas con especiales dificultades para acceder al mercado laboral ordinario.
- Favorecer la inserción laboral y social de sus trabajadores.
- Apostar por un futuro de eficacia en la empresa que sostenga un equilibrio entre el factor humano y la rentabilidad real de la empresa.

³⁶ Según un estudio de la Obra Social Caixa Catalunya, este tipo de empleos, a nivel nacional, pueden estar ahorrando al Estado unos 28 millones de euros al año (El País, 05/05/2010).



Mapiser es un proyecto que nació de un grupo de personas que creía en la inserción laboral como catalizador para la creación de valor más allá del económico; esta agrupación creó una entidad basándose en una idea propia, ampliamente creativa y, en palabras de la propia dirección, osada.

Desde su creación, Mapiser, a instancias tanto de sus clientes como de la maduración de sus procesos internos, ha ido diversificando sus actividades, llegando a tomar la decisión, en 2008, de separar cada línea de negocio en diferentes sociedades, bajo el paraguas de la Fundación Picarral y otros socios institucionales y privados, todos ellos con los mismos valores sociales.

4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

El objeto social de la sociedad es la inserción social y laboral de personas excluidas o con dificultades para dicha inserción mediante la impulsión de actividades empresariales, fabricación y venta de embalajes de madera, cajas, bases, palets y construcción.

La entidad desarrolla sus actividades en el ámbito local y regional. Éstas actividades son:

- Manipulados – el taller de manipulados industriales es la actividad con la que Mapiser inició su actividad en 1997. En sus orígenes, esta línea disponía de 6 empleados, actualmente en esta división trabajan 20 empleados, en una nave de más de 1.000 metros cuadrados de taller, 1.000 de campa, 4.000 de terreno anexo, y 350 de oficinas.
- Limpieza de la vía pública y graffitis – a través de un convenio entre la Fundación Picarral y el Ayuntamiento de Zaragoza, Mapiser realiza labores de limpieza de pintadas y graffitis, protección de fachadas y otros paramentos, pintura de interiores/exteriores, así como contratos de mantenimiento. Por esta división han pasado más de 25 personas.
- Servicios de información y documentación – atención telefónica especializada, gestión de archivos, digitalización de documentación, gestión de contenidos, custodia documental.
- Madera y embalajes - principalmente, se trata de la fabricación de palets, cajones y jaulas para la exportación.
- Transportes y mudanzas – con 4 furgonetas y 2 camiones ligeros se prestan servicios de movimiento de equipamientos de pequeño calado, así como mudanzas de oficinas y documentaciones, no olvidándose de las mudanzas particulares, existiendo una alianza con una empresa de alquiler de trasteros. Mapiser es especialista en traslados de oficinas.

Para la realización de algunas de las actividades, muchas de las cuales son altamente sinérgicas, existiendo grandes complementariedades entre ellas, Mapiser ha establecido alianzas con otras entidades, algunas de ellas también empresas de inserción.

Mapiser considera que su fuente de ventaja competitiva no es tanto el menor coste como una política de diferenciación en el servicio, además del componente social de la empresa. Este último factor no es el más determinante a la hora de conseguir clientes, puede permitir el conseguir la oportunidad de obtener algún que otro contrato, pero, si no se ofrece valor al cliente, no existe nuevo contrato. Es algo que Mapiser tiene muy en considera-



ción, necesitan prestar el servicio con un buen precio, satisfactoriamente, y de forma innovadora. La introducción del sistema de gestión de calidad ISO 9001 les ha ayudado mucho a cuidar todos estos aspectos.

El mapa estratégico de la entidad, diseñado como núcleo duro del sistema de gestión de la calidad total, incorpora como procesos operativos tanto el proceso de producción, como el de inserción. Este documento recoge las diferentes partes interesadas con las que la entidad mantiene relaciones (clientes, proveedores, personal técnico, sociedad, personal de inserción, entidades colaboradoras, promotores). El colectivo al que mayor importancia le otorga Mapiser es el personal propio, seguido de los propietarios, y posteriormente las Administraciones Públicas, y los clientes.

5. El papel de la innovación

Mapiser tiene muy clara la idea de que necesita ser una entidad innovadora, en el sentido de proporcionar al cliente un servicio ofrecido con otra perspectiva diferente o con unas prestaciones diferentes al mercado, para poder continuar estando bien posicionada en el mismo.

En este sentido, la empresa impulsa innovaciones de tipo gradual, a ser implantadas poco a poco y a través de un sistema de gestión de la mejora continua (ISO 9001). La entidad otorga mayor importancia a las innovaciones de organización y marketing, seguidas por las de proceso; no podemos olvidar que se trata de una empresa de servicios. Ahora bien, esto no implica que no consideren importante el lanzamiento de nuevos servicios innovadores, tal y como avala su trayectoria de diversificación en diferentes servicios.

La entidad hace un uso intensivo de Internet, incluso a nivel de comercialización y marketing (p.e., existen servicios sólo publicitados a través de técnicas SEO³⁷); a su vez, son muy activos en las redes sociales.

6. La cultura corporativa

La cultura empresarial de Mapiser se fundamenta en los siguientes valores:

- Compromiso social – Mapiser es un proyecto empresarial que persigue tener impacto real en una mayor cohesión social.
- Rentabilidad y sostenibilidad – tan solo siendo eficaces, eficientes y consiguiendo buenos resultados a corto y largo plazo se puede hacer realidad el proyecto de la entidad.
- Profesionalidad y flexibilidad – como vía para desarrollarse en un entorno cambiante y exigente.

³⁷ “SEO”, sigla en inglés de *Search Engine Optimization*, o sea, “Optimización para motores de búsqueda”. Conjunto de técnicas para lograr que los buscadores de Internet sitúen determinada página web en una posición y categoría alta dentro de su página de resultados.



- Innovación y dinamismo – para garantizar la continuidad en el tiempo del proyecto empresarial y social que representa la entidad.

Para construir a nivel interno, entre sus empleados, estos valores, en primer lugar, Mapiser considera que los cauces de comunicación entre compañeros, y entre responsables y subordinados, debe ser totalmente fluido. Dadas las características de los empleados, personas en proceso de inserción, la empresa procura que la estimulación en la adaptación a los cambios no sea especialmente alta, dado que este colectivo necesita estabilidad en el tiempo; además, no se fomenta la asunción de riesgos en toma de decisiones, dejando estas responsabilidades a jefes y tutores. Sin embargo, sí están de acuerdo en que es importante que se fomente la participación de los empleados en la realización de propuestas de mejora en su día a día, además de incorporar a los procesos aquellas sugerencias que se demuestren mejorarán los sistemas de trabajo.

La empresa dispone de un sistema de gestión por competencias, centrada especialmente en las competencias que permitirán al empleado insertarse laboralmente en el mercado. Los procesos desde la captación y selección de personal en inserción, pasando por la valoración de necesidades, su adaptación e incorporación al puesto, su capacitación, y posterior seguimiento de la inserción, son documentados.

7. Configuración organizativa

Mapiser sigue una estructura convencional de tipo funcional, con unos servicios centrales para las diferentes divisiones.

Cabe destacar, dado que la inserción laboral se trata de la actividad de mayor importancia en la entidad, que se le otorga una alta importancia a la persona, al empleado. Por ello, el departamento de recursos humanos es uno de los más importantes, estando ocupado por dos personas: una trabajadora social, y una educadora social; una que se encarga más del trabajo de campo, y la otra más a nivel interno.

8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Mapiser ha ido creciendo durante los últimos cuatro años tanto en ingresos anuales como en activo y fondos propios. Sin embargo, la gran diversificación que había ido alcanzando desde su nacimiento en 1997 (derivada de la confianza de sus clientes, quienes reciben un servicio innovador, satisfactorio y de confianza, a un precio competitivo, además de la aportación de un valor adicional a la sociedad) provocó que se decidiera, en 2008, la escisión de diferentes áreas de negocio en otras tantas respectivas entidades independientes (*spin-off*³⁸). Por este motivo, los ingresos anuales y los resultados antes de impuestos se

³⁸ Empresa nacida a partir de otra, mediante la separación de una división subsidiaria o departamento para convertirse en una empresa por sí misma.



han visto reducidos sensiblemente en el ejercicio 2008; aún así, podemos observar cómo el activo total se ha mantenido relativamente constante entre 2005 y 2008, mientras que los fondos propios se han incrementado en un 25% en este periodo.

TABLA 1
Evolución de los resultados de Mapiser, 2005-2008

	Ingresos anuales	Resultados antes de impuestos	Activo	Fondos propios
2005	100	100	100	100
2006	115	155	98	135
2007	112	105	124	157
2008	95	59	99	125

Fuente: SABI y elaboración propia.

No obstante, la crisis también ha afectado a la entidad. Mapiser comenta que una empresa mercantil al uso, en su situación, hubiera terminado despidiendo a casi la mitad de la plantilla, algo que es impensable en una empresa de inserción, habiendo sido lo más complicado el proceso de recolocación del personal que finalizaba su proceso de capacitación en el mercado laboral.

A medio y largo plazo, la empresa tiene una estructura empresarial capaz de crear empleo estable, superando los límites mínimos de personal en inserción que marca la ley; aunque lamenta que la legislación limite en cierta medida su potencial de crecimiento, reduciendo de esta forma su capacidad de ganancia de competitividad.

9. Conclusiones

La Fundación Picarral, de Zaragoza, decidió establecer una empresa para poder colocar al personal de inserción que formaba en su taller ocupacional. Mapiser nació para dar cabida a este colectivo.

Mapiser tiene como actividad principal la de manipulados industriales, aunque también se dedica a la limpieza de graffitis y zonas públicas, y la fabricación de envases y embalajes de madera, así como otras actividades que realiza a través de alianzas con otras empresas de inserción.

Es una entidad que aporta valor a la sociedad mediante la realización de una actividad económica y una actividad social de integración; Mapiser aporta valor añadido a sus clientes a través de la competitividad de sus precios, un servicio diferenciado, satisfactorio, e innovador.



Clave del éxito: gestión empresarial integrada, para la captación de clientes en busca de servicios competitivos, innovadores, y satisfactorios

Mapiser es una entidad que centra todas sus actividades en la inserción sociolaboral de sus empleados. La entidad fue creada por la Fundación Picarral, una entidad sin ánimo de lucro surgida a raíz de la acción social de una Asociación de Vecinos de Zaragoza.

La Fundación Picarral, junto con su centro de formación laboral SERPI, y la entidad Mapiser, conforman una cadena de valor, donde el empleado a ser insertado pasa por un proceso completo e integrado de inserción. De este modo, desde la Fundación se actúa para la captación de personas, especialmente jóvenes, con necesidad de ser insertadas o de evitar que sean disgregadas de la sociedad. SERPI se encarga del proceso inicial formativo, mientras que Mapiser actúa en la última fase realizando todo el proceso de valoración de necesidades, capacitación, y colocación de la persona, así como del posterior seguimiento.

Ahora bien, para poder realizar esta última fase del proceso de integración, Mapiser necesita generar actividad económica que le permita conformar puestos de trabajo remunerados para el colectivo de personas en inserción, dado que es una de las condiciones que se autoimponen las empresas de inserción. Para conseguir esto, Mapiser trabaja en base a un sistema de gestión de la calidad que le permite aportar valor a sus clientes, vía precios competitivos, y servicios diferenciados e innovadores.

La clave del éxito identificada, por lo tanto, sería “avanzando hacia una doble gestión empresarial integrada, para la captación de clientes en busca de servicios competitivos, innovadores, y satisfactorios, de modo que el proceso de integración laboral sea también innovador y satisfactorio”. Con este lema se pretende explicar que Mapiser ha sido capaz de obtener resultados satisfactorios en su proceso de integración (fines) gracias al hecho de haber luchado por alcanzar esta categoría en sus procesos de prestación de servicios (medios).



TABLA 2

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Inserción laboral profesionalizada.
Cliente objetivo	Administración Pública, empresas industriales, y oficinas. Empleados a insertar.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Manipulados industriales, envases y embalajes de madera, limpieza de la vía pública.
Capital relacional de la empresa	Asociaciones y Administración Pública.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Realización de actividades intensivas en trabajo mediante personal en inserción.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión y tecnológicas.
Estructura de costes	Ajustada.
Ingresos	Diversificados.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basada en la innovación y la competitividad.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 3

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Alta profesionalización de la entidad.
Cliente objetivo	Convenios con las AAPP; búsqueda de la competitividad.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Diversificación de ingresos.
Capital relacional de la empresa	Facilidad en la consecución de convenios.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Aportación de valor económico y social.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Profesionalidad e innovación.
Estructura de costes	Competitividad.
Ingresos	Diversificación del riesgo.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Posible, en tanto en cuanto se mantenga el nivel de innovación y se mantenga el precio en rangos de mercado.



FIGURA 1



Red de valor del modelo de actividad

