

Proxecto POCTEP ES-FACTORY

Rede de aceleradoras de economía social
para impulsar e consolidar empresas en novas
economías emerxentes



Interreg



Cofinanciado por
la Unión Europea
Cofinanciado pela
União Europeia

Es_factory

España - Portugal

Guía para o emprendemento en economía social e laranxa



XUNTA
DE GALICIA

agaca
Asociación Galega de
Cooperativas Agrarias

espazo coop
unión de cooperativas galegas

Aesgal
Asociación Española de
Economía Social y Laranxa

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE
COMPOSTELA

utad
UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES
E ALTO DOURO

TECMINHO
Instituto Tecnológico de
Mato de Alentejo

incubo
Instituto Galego de
Iniciativa e Creación de
Empresas

DIRECCIÓN

Unión de Cooperativas Galegas – EspazoCoop

COORDINACIÓN

Larega S.Coop Galega Xuvenil

REDACCIÓN

Larega S.Coop Galega Xuvenil
Atoupa S.Coop Galega Xuvenil

REVISIÓN

Larega S.Coop Galega Xuvenil
Atoupa S.Coop Galega Xuvenil

TRADUCCIÓN

José João R. Rodrigues

MAQUETACIÓN

Celia Magdalena García Santomé

FINANCIAMIENTO

Financiado pola Unión Europea a través do Programa Interreg VI-A España-Portugal (POCTEP) 2021-2027 e Eusumo (convocatoria 2025)

LICENZA

CC BY-NC 4.0

**Atribución-NoComercial 4.0
Internacional**

Sen título © 1999 está baixo licenza Creative Commons Atribución-NonComercial 4.0 Internacional. Para ver unha copia desta licenza, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Índice

INTRODUCCIÓN.....	7
1. Presentación da guía.....	7
1.1. Que é a economía laranxa?.....	7
1.2. Que é a economía social?.....	9
1.2.1. Tipoloxías en Galicia.....	10
1.2.2. Tipoloxías no Norte de Portugal.....	11
1.3. Caracterización territorial e cultural da Eurorrexión.....	12
1.3.1. Dinámicas comúns e diferenzas.....	12
1.3.2. Potencial estratéxico.....	12
1.3.3. Caracterización demográfica da Eurorrexión.....	13
1.4. Impacto económico e social da economía laranxa.....	15
1.5. Retos e oportunidades da economía laranxa.....	16
1.5.1. DAFO da situación do emprendemento en economía social e laranxa.....	16
1.5.2. Cooperación transfronteiriza e innovación cultural.....	17
2. Diagnose inicial da economía laranxa na Eurorrexión.....	18
2.1. Contexto e potencial estratéxico.....	18
2.2. Problemáticas detectadas (pre-diagnose).....	19
2.3. Necesidade da guía.....	20
2.4. Impacto esperado da guía.....	21
3. Público destinatario.....	21
4. Os pasos a seguir: da idea ao proxecto.....	22
4.1. Identificar a oportunidade.....	22
4.2. Definir a idea.....	24
4.3. Validar a proposta.....	25
4.4. Traballar en equipo.....	26
4.5. Planificar os primeiros pasos.....	28
4.6. Exemplo de proxecto inspirador.....	28
5. Modelos de negocio e fórmulas xurídicas na economía social.....	30
5.1. Por que escoller a economía social?.....	30
5.2. Principais fórmulas xurídicas.....	31
5.3. Benchmarking de entidades presentes na economía laranxa.....	31
5.3.1. Fichas das entidades.....	32
5.3.2. Benchmarking.....	33
5.4. Ferramentas para decidir a fórmula.....	37

6.	Financiación e sostibilidade económico-financeira.....	37
6.1.	Fase 1: Viabilidade económica e investimento inicial.....	38
6.1.1.	Necesidades de investimento inicial.....	38
6.1.2.	Custos operativos fixos e variables.....	38
6.1.3.	Estimación de ingresos.....	39
6.1.4.	Ferramentas financeiras clave.....	39
6.1.5.	Exemplo aplicado:.....	39
6.2.	Fase 2: Fontes de financiamento e axudas públicas.....	40
6.2.1.	Fontes internas.....	40
6.2.2.	Fontes externas.....	40
6.2.3.	Axudas públicas (exemplos 2025).....	40
6.2.4.	Checklist práctico para financiamento.....	41
7.	Marketing, comunicación e captación de clientela.....	41
7.1.	A importancia do relato cultural.....	41
7.2.	Definición de públicos e comunidades.....	42
7.3.	Estratexia de comunicación.....	42
7.4.	Canles e ferramentas dixitais.....	42
7.5.	Exemplo inspirador.....	43
7.6.	Checklist de comunicación.....	43
8.	Gobernanza e participación.....	43
8.1.	A importancia da gobernanza cooperativa.....	44
8.2.	Ferramentas clave: Estatutos e RRI.....	44
8.2.1.	Estatutos sociais.....	44
8.2.2.	Regulamento de Réxime Interno (RRI).....	44
8.3.	Participación democrática e órganos de decisión.....	45
8.4.	Cultura organizativa e coidado das persoas.....	45
8.5.	Ferramentas prácticas.....	45
9.	Caixa de ferramentas.....	45
9.1.	Materiais propios do proxecto.....	46
9.2.	Recursos de EspazoCoop.....	46
9.3.	Recursos da Rede Eusumo.....	46
9.4.	Formato das ferramentas.....	47
9.5.	Exemplo de ficha.....	47
10.	Anexos/Toolkit.....	47
10.1.	Planificación estratéxica.....	48
10.2.	Xestión económica.....	48
10.3.	Comunicación e públicos.....	48
10.4.	Gobernanza e participación.....	49

10.5. Exemplos inspiradores.....	49
11. Avaliación de proxectos na Economía Laranxa.....	49
11.1. Dimensións e indicadores clave.....	50
11.2. Como construír a túa propia avaliación?.....	51
11.3. Métodos de recollida de información.....	51
11.4. Periodicidade recomendada.....	52
11.5. Ficha modelo de avaliación e seguimento.....	52
11.6. Avaliación da propia guía.....	53

INTRODUCCIÓN

A economía laranxa representa un dos sectores emerxentes con maior potencial de transformación económica, social e territorial. No contexto da Eurorrexión Galicia–Norte de Portugal, a súa capacidade para xerar emprego, fortalecer a identidade cultural e contribuír ao desenvolvemento sostible convértea nun eixo estratéxico para o impulso da economía social.

Esta guía nace no marco do proxecto ES-FACTORY, co obxectivo de dotar ás persoas emprendedoras e ás entidades do terceiro sector dunha ferramenta práctica, modular e contextualizada para acompañar procesos de creación e consolidación de iniciativas empresariais baseadas na cultura, a creatividade e o compromiso social.

A súa metodoloxía combina a análise territorial, a compilación de boas prácticas e o deseño de recursos aplicables (plantillas, modelos e exemplos), con enfoque transfronteirizo e participativo. A guía está deseñada para facilitar a planificación, execución e sostibilidade de proxectos de economía social no ámbito da economía laranxa, especialmente aqueles con vocación transformadora e ancoraxe local.

A estrutura da guía segue unha secuencia modular e práctica, inspirada nas experiencias de emprendemento en economía social no territorio, incluíndo, entre outras, as iniciativas cooperativas, como fonte relevante de aprendizaxe e boas prácticas.

1. Presentación da guía

1.1. Que é a economía laranxa?

A economía laranxa comprende o conxunto de actividades económicas baseadas na creatividade, o talento, a cultura e o coñecemento, e abrangue sectores como as artes escénicas, o audiovisual, o deseño, a música, a moda, os videoxogos, a gastronomía, a publicidade, o turismo cultural ou os contidos dixitais.

Este sector destaca pola súa capacidade de xerar riqueza económica e valor simbólico, fortalecendo a identidade colectiva e promovendo o desenvolvemento sostible. A súa forza reside en transformar ideas en proxectos innovadores con impacto social, combinando cultura, tecnoloxía e participación cidadá. Exemplos como festivais, residencias artísticas, iniciativas de turismo cultural ou plataformas dixitais amosan o seu potencial para dinamizar o territorio e tecer redes comunitarias.

Segundo Lago e Lorenzo (2024), a economía laranxa actúa como motor de innovación e emprego sostible na Eurorrexión Galicia–Norte de Portugal, xerando sinerxías con sectores como a hostalería, o comercio ou a tecnoloxía, e contribuíndo á fixación de poboación en zonas rurais. A súa conexión coa economía social garante que os beneficios se reinvestan no territorio, promovendo modelos inclusivos e democráticos.

Desde unha perspectiva social, a economía laranxa favorece a diversidade, a inclusión e o acceso universal á cultura, recoñecida como dereito fundamental no Pacto Internacional de Dereitos Económicos, Sociais e Culturais (DESC) das Nacións Unidas. Así, a creatividade convértese nunha ferramenta de transformación social e de cohesión comunitaria.

No contexto europeo, a economía laranxa consolídase como estratexia de desenvolvemento sostible, apoiada por políticas culturais e de innovación que impulsan a cooperación, a valorización do patrimonio e a internacionalización. Na Eurorrexión Galicia–Norte de Portugal, a diversidade de contextos urbanos e rurais, xunto coa presenza de universidades e redes culturais activas, crea un ecosistema idóneo para o emprendemento creativo e a cooperación transfronteiriza.

1.2. Que é a economía social?

A economía social é un modelo económico centrado nas persoas, na cooperación e no compromiso co ben común. Pon no centro a participación democrática, a solidariedade e a inversión dos beneficios no propio proxecto ou no territorio.

As distintas tipoloxías de economía social comparten valores comúns:

- Democracia interna: todas as persoas teñen o mesmo dereito a voto.
- Primacía das persoas sobre o capital.
- Reinvestimento dos excedentes en obxectivos sociais e culturais.
- Compromiso co territorio e xeración de emprego estable.
- Solidariedade e intercooperación.

Ademais, a economía social contribúe de maneira directa a varios obxectivos estratéxicos para a sociedade actual:

- **Sociedades máis inclusivas:** fomenta a participación e inclusión creando unha sociedade máis cohesionada.
- **Industria sostible e circular:** promove prácticas sostibles e modelos circulares, reducindo o impacto ambiental.
- **Emprego de calidade:** crea empregos estables e dignos, axudando a mellorar a calidade de vida e a satisfacción laboral das persoas traballadoras.
- **Impulso do rural:** xera novas oportunidades de emprego, fixando poboación e reforzando os servizos locais.

Na Eurorrexión Galicia–Norte de Portugal, este modelo está regulado por marcos legais específicos en cada territorio: a Lei 5/1998 de Cooperativas de Galicia¹, a Lei 6/2016 da

¹ Lei 5/1998, de 23 de marzo, de cooperativas de Galicia. (1998). *Diario Oficial de Galicia*, núm. 68. Recuperado de:

Economía Social de Galicia², así como o Código Cooperativo Portugués³ e a Lei n.º 30/2013 de Portugal⁴.

1.2.1. Tipoloxías en Galicia

Segundo a lexislación galega, forman parte da economía social as seguintes entidades:

a) **Sociedades cooperativas galegas:** segundo a Lei de Cooperativas de Galicia, existen diversas modalidades. De maneira simplificada poden agruparse nas seguintes:

- Cooperativas xuvenís: de carácter temporal, creadas por mozas e mozos menores de 30 anos, con fins formativos e de inserción laboral.
- Cooperativas sen ánimo de lucro / de iniciativa social: orientadas á prestación de servizos sociais, educativos, culturais ou á inserción laboral de colectivos en situación de vulnerabilidade.
- Cooperativas de traballo asociado: formadas por persoas socias que achegan o seu traballo para producir bens ou prestar servizos.
- Cooperativas de servizos: creadas para mellorar a actividade económica ou profesional das persoas socias (poden ser agrarias, do mar, de transportistas, de ensino, sanitarias, de crédito, de seguros, entre outras).
- Cooperativas de consumidores e usuarios: que teñen por obxecto o consumo de bens ou a utilización de servizos polos seus socios e socias.

b) **Mutualidades:** entidades sen ánimo de lucro que ofrecen prestacións sociais, sanitarias ou aseguradoras ás súas persoas asociadas.

c) **Fundacións e asociacións con actividade económica:** sempre que realicen unha actividade estable de produción ou servizos con impacto económico.

d) **Sociedades laborais:** sociedades anónimas ou limitadas nas que a maioría do capital pertence ás persoas traballadoras.

e) **Empresas de inserción:** orientadas á inclusión laboral de persoas en situación ou risco de exclusión social.

f) **Centros especiais de emprego de iniciativa social:** creados para promover o emprego de persoas con diversidade funcional.

https://emplego.xunta.es/descargas/coceso/coop/lei_5_1998_cooperativas_de_galicia-texto_consolidado.pdf

² Lei 6/2016, do 4 de maio, da economía social de Galicia. (2016). Recuperado de: https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2016/20160518/AnuncioC3B0-110516-0002_es.html

³ Código Cooperativo (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de febreiro). (1983). Recuperado de: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/119-1983-311401>

⁴ Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, de bases da economía social. (2013). Recuperado de: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>

g) **Confrarías de pescadores**: entidades representativas que xestionan actividades produtivas, económicas e sociais vinculadas ao sector mariñeiro.

h) **Sociedades agrarias de transformación (SATs)**: fórmulas asociativas para a explotación en común de actividades agrícolas, gandeiras ou forestais.

i) **Comunidades e mancomunidades de montes veciñais en man común**: xestión comunitaria de recursos forestais baixo titularidade veciñal.

1.2.2. Tipoloxías no Norte de Portugal

Segundo a lexislación portuguesa, forman parte da economía social as seguintes entidades:

- **Cooperativas**, con diferentes ramas:
 - o de traballo,
 - o de servizos,
 - o culturais e recreativas,
 - o sociais e de solidariedade.
- **Associações**: entidades privadas sen fins lucrativos, moi estendidas no ámbito cultural, deportivo e comunitario.
- **Fundações**: organismos patrimoniais orientados a fins culturais, educativos ou sociais.
- **Misericórdias, mutualidades e IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social)**: con fins asistenciais, educativos ou culturais, de longa tradición no país.
- **Sociedades cooperativas culturais e recreativas**: recoñecidas especificamente, permiten organizar proxectos artísticos e comunitarios.

1.3. Caracterización territorial e cultural da Eurorrexión

A Eurorrexión Galicia – Norte de Portugal configura un espazo transfronteirizo con máis de 6,5 millóns de habitantes, caracterizado por fortes vínculos históricos, culturais e económicos. O territorio combina grandes cidades (Vigo, A Coruña, Porto, Braga) cunha ampla rede de vilas de tamaño medio e zonas rurais, o que lle confire unha gran diversidade de contextos para o desenvolvemento da economía laranxa.

No plano cultural e creativo, destaca pola:

- **Riqueza patrimonial:** monumentos históricos, arquitectura tradicional, camiños históricos (Camiño de Santiago, Rota do Românico), festas e celebracións recoñecidas como Patrimonio Inmaterial da Humanidade.
- **Oferta cultural consolidada:** museos, auditorios, teatros e festivais de proxección internacional (Curtocircuíto en Santiago, Festival de Cans, Fantasporto, Serralves em Festa...).
- **Dinamismo comunitario:** multitude de asociacións culturais, agrupacións veciñais, coros, bandas municipais, grupos de teatro afeccionado e colectivos artísticos que conectan a creación co territorio.
- **Ecosistema educativo-creativo:** universidades (Universidade de Santiago de Compostela, Universidade da Coruña, Universidade de Vigo, Universidade do Porto, Universidade do Minho) con facultades de Belas Artes, Comunicación, Música e Deseño, que alimentan o tecido creativo con novo talento.
- **Emerxencia da economía social no sector cultural:** cooperativas de traballo asociado e proxectos colectivos que integran creación artística, servizos culturais e dinamización patrimonial.

1.3.1. Dinámicas comúns e diferenzas

- **Semellanzas:** tanto Galicia como o Norte de Portugal comparten unha forte tradición cultural comunitaria (corais, bandas de música, festas populares), que constitúe un caldo de cultivo para proxectos colaborativos de economía laranxa.
- **Diferenzas:** en Galicia destaca unha maior institucionalización das redes de apoio ao cooperativismo cultural (Rede Eusumo, EspazoCoop, CulturGal), mentres que no Norte de Portugal a economía social cultural está máis ligada ás *associações culturais* e recreativas de base local.

1.3.2. Potencial estratéxico

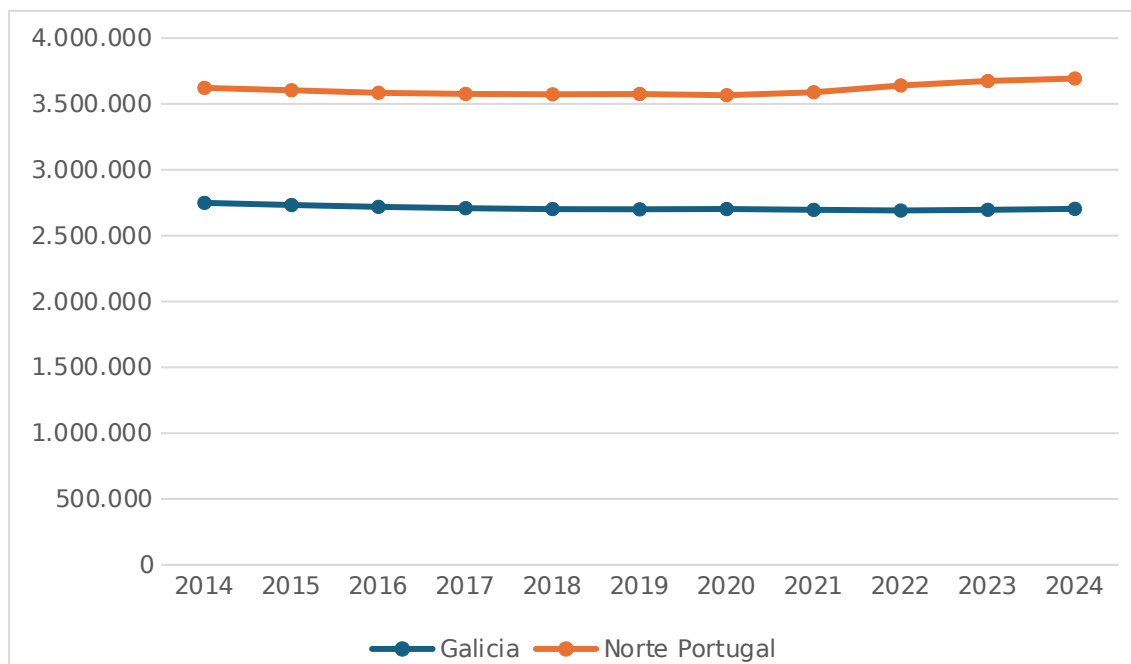
A Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal conta cun ecosistema cultural e creativo diverso e complementario, que combina tradición, innovación e talento. Esta riqueza convertea nun territorio ótimo para o desenvolvemento da economía laranxa, capaz de transformar o patrimonio en motor de desenvolvemento sostible e de xerar novas oportunidades de emprego e cooperación.

Segundo o **Plan Estratéxico da Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal 2021-2027** (GNP-AECT) e a **Axenda Europea para a Cultura** (Comisión Europea, 2018), a cooperación cultural transfronteiriza é un eixo prioritario para impulsar a innovación, a identidade compartida e o desenvolvemento territorial

sostible. Nese sentido, a Eurorrexión sitúase como espazo de referencia en materia de cooperación creativa e sostibilidade cultural no contexto europeo.⁵

1.3.3. Caracterización demográfica da Eurorrexión

Gráfico 1: Evolución poboacional en Galicia e no Norte de Portugal (2014-2024)



Fonte: elaboración propia a partir de datos do Instituto Galego de Estatística (IGE) e o Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE).⁶

A análise demográfica é clave para entender as oportunidades e retos da economía laranxa:

- a. **Poboación total:** Galicia conta con arredor de 2,7 millóns de habitantes, segundo datos provisionais da Estatística Continua de Poboación do Instituto Nacional de Estadística (INE)⁷, mentres que o Norte de Portugal supera os 3,6 millóns⁸. A combinación ofrece un mercado potencial amplo, diverso e con forte interconexión transfronteiriza.

⁵ GNP-AECT. (2021). *Plan Estratéxico da Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal 2021-2027*. Agrupación Europea de Cooperación Territorial Galicia-Norte de Portugal (GNP-AECT). Recuperado de <https://gnpaect.eu>

⁶ Instituto Galego de Estatística (IGE) (setembro 2025). *Padrón municipal de habitantes*. Recuperado de: https://www.ige.eu/web/mostrar_actividade_estadistica.jsp?codigo=0201001002&idioma=es&paxina=003005 / Datos Norte de Portugal: Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2022). *Península Ibérica em números*. Recuperado de: https://www.ine.pt/ine_novidades/PIN2022/index.html

b. Distribución urbana-rural:

- o En Galicia, o 30% da poboación vive en áreas rurais dispersas, o que condiciona a oferta cultural e require modelos descentralizados e comunitarios.
- o No Norte de Portugal predomina unha maior concentración urbana arredor de Porto e Braga, cunha rede densa de vilas medias que favorecen a difusión cultural.

c. Envellecemento poboacional:

Galicia ten unha das poboacións máis envellecidas de Europa, cunha idade media superior aos 47 anos e un 26,1% da súa poboación maior de 65 anos no ano 2022, segundo o INE⁹.

A nivel nacional de Portugal, en 2023, un 23,9 % da poboación tiña 65 ou máis anos, segundo o informe *Península Ibérica en Cifras* do INE¹⁰. Este envellecemento poboacional dá lugar a dúas oportunidades clave:

- o Programas culturais interxeracionais en Galicia.
- o Servizos culturais para mocidade urbana en Portugal.

d. Problemática migratoria:

- o Galicia rexistra perda de poboación en zonas rurais, pero gaña residentes en áreas urbanas como A Coruña, Santiago ou Vigo, que concentran o crecemento demográfico rexional¹¹.
- o O Norte de Portugal experimenta crecemento en áreas metropolitanas como Porto e Braga onde se atraen de estudantes, startups e turismo cultural, rexistrando un saldo migratorio positivo superior ao 5% en 2022¹².

⁷ Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025). *Estadística Continua de Población. Galicia alcanza os 2.720.469 habitantes a 1 de xullo de 2025 (datos provisionais)*. Recuperado de: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ECP2T25.htm>

⁸ Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE). (2024). *Censos 2024. Norte de Portugal*. Recuperado de: <https://censos.ine.pt/>

⁹ Instituto Nacional de Estadística (INE). (setembro 2025). *Proporción de persoas maiores de certa idade por comunidade autónoma*. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=1451>

¹⁰ Instituto Nacional de Estadística (INE). (setembro 2025). *Proporción de persoas maiores de certa idade por comunidade autónoma*. Recuperado de: https://www.ine.pt/ine_novidades/PIN2024/index.html

¹¹ Instituto Nacional de Estadística (INE). (data da consulta). *Padrón Continuo: Población por comunidades, edad (año a año)*. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=34964>

¹² Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE). (2022). *Estatística Demográfica 2022: População residente por concelho*. Recuperado de: <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE>

- e. **Mercado xuvenil e talento creativo:** o peso das universidades e escolas superiores fai que ambas rexións contén cunha poboación estudantil relevante, capaz de nutrir a economía laranxa de novas ideas, proxectos e emprendementos.

1.4. Impacto económico e social da economía laranxa

A economía laranxa é un motor estratéxico na Unión Europea: os sectores culturais e creativos empregan a máis de 8 millóns de persoas e achegan arredor do 4,4 % do PIB europeo, segundo datos do Parlamento Europeo (2016)¹³. Este peso é semellante ao de sectores como a automoción ou a enerxía, o que amosa a súa capacidade de xeración de riqueza e emprego cualificado.

No contexto da Eurorrexión Galicia–Norte de Portugal, a economía laranxa representa unha oportunidade clara de diversificación e innovación:

- En Galicia, os sectores culturais e creativos achegan arredor do 2,5 % do PIB autonómico, con máis de 30.000 empregos directos, segundo datos do Instituto Galego de Estatística (IGE, 2022)¹⁴.
- No Norte de Portugal, o sector creativo ten forte implantación en áreas como o audiovisual, a moda, o deseño, a arquitectura e a música, concentrando ecosistemas culturais en cidades como Porto, Braga ou Guimarães.

Máis alá do seu peso económico directo, a economía laranxa xera un impacto social e territorial multiplicador:

- Emprego xuvenil e cualificado: é unha das principais portas de entrada ao mercado laboral para a mocidade creativa.
- Revitalización territorial: proxectos culturais contribúen a dinamizar vilas e contornas rurais, freando o despoboamento.
- Efecto inducido: estímase a hostalaría, o turismo cultural, o comercio local e os servizos de proximidade.
- Innovación social: fórmulas cooperativas e colaborativas permiten democratizar o acceso á cultura e fortalecer a cohesión comunitaria.

¹³ Parlamento Europeo. (2016). *La economía naranja: un motor para la creación de empleo y crecimiento en la UE*. Recuperado de:

<https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20161130STO60108/la-economia-naranja-un-motor-para-la-creacion-de-empleo-y-crecimiento-en-la-ue>

¹⁴ Instituto Galego de Estatística (IGE). (2022). *Sectores culturais e creativos en Galicia*. Recuperado de:

https://www.ige.eu/web/ige/estadisticas?p_p_id=estadisticas_WAR_igeportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&estadisticas_WAR_igeportlet_action=showReport&estadisticas_WAR_igeportlet_idInforme=180

- Proxección exterior: a creatividade galega e portuguesa funciona como carta de presentación internacional, xerando novas redes e oportunidades de internacionalización.

Cando estas actividades se articulan a través de fórmulas de economía social, o impacto vese reforzado grazas á participación democrática, á reinversión no territorio e á orientación ao ben común.

1.5. Retos e oportunidades da economía laranxa

1.5.1. DAFO da situación do emprendemento en economía social e laranxa

A análise DAFO (Debilidades, Ameazas, Fortalezas e Oportunidades) elaborouse a partir dun proceso participativo de recollida de información cualitativa, no que se consultaron entidades da economía social e organizacións de apoio ao emprendemento en Galicia e no Norte de Portugal.

As entrevistas permitiron identificar percepcións comúns, dificultades recorrentes e boas prácticas vinculadas ao emprendemento cultural e creativo dentro da economía social. O obxectivo desta diagnose é comprender o contexto real no que se desenvolve a economía laranxa na Eurorrexión e detectar factores internos e externos que condicionan a súa consolidación.

Esta metodoloxía baseouse en entrevistas estruturadas, realizadas entre xullo e setembro de 2025, con representantes de cooperativas culturais, asociacións profesionais, entidades de dinamización e redes de apoio. O resultado é unha visión compartida do ecosistema creativo-social, que serve de punto de partida para deseñar ferramentas e propostas adaptadas ás necesidades reais do sector.

DAFO

DEBILIDADES

Procesos administrativos complexos: trámites longos, Rexistro con atrasos e falta de claridade, estatutos percibidos como difíciles.

Descoñecemento xeralizado das cooperativas: mesmo en xestorías, asesorías ou formación universitaria (ADE).

Escaseza de ferramentas adaptadas: falta de modelos simplificados de plans financeiros ou guías claras para constitución.

Confusión normativa e institucional:

FORTALEZAS

Modelo cooperativo flexible: adaptable a distintos sectores, incluídos os emerxentes como a economía laranxa.

Redes de apoio sectorial: papel clave de EspazoCoop e persoas de referencia (Teresa, Rosa) no acompañamento.

Motivación persoal e valores compartidos: fundación de proxectos a partir do compromiso co territorio, fuxindo de fórmulas capitalistas tradicionais.

Axudas específicas para ES: programas como APROL, Bono Consolida ou

Seguridade Social, obrigas e seguros pouco definidos; falta de pasos claros para constituírse. Dependencia do acompañamento individualizado: boa parte do éxito depende de atopar unha persoa concreta que guíe o proceso. Descoñecemento da economía social na cultura: limita o seu potencial dentro da economía laranxa.	acompañamento en aceleradoras (Explorer, High Tech Auto, IGAPE Startup). Capacidade de tecer redes: a intercooperación é vista como estratéxica (apoio mutuo, aprendizaxe compartida, integración en ecosistemas). Organización interna natural: os roles e tarefas adaptanse á experiencia das socias, encaixando ben co modelo TEAL¹⁵.
AMEAZAS Enfoque institucional no modelo tradicional: programas de emprendemento pensados para SL (Sociedade Limitada) ou autónomos, non para cooperativas. Burocracia lenta e complexa: atrasa procesos e desincentiva a emprender en economía social. Falta de información clara e unificada: aumenta inseguridade xurídica e erros no inicio. Escasa formación en cooperativismo: ausencia no sistema educativo, incluso en carreiras como ADE ou Economía. Precariedade do sector cultural: economía laranxa debilitada polo abandono institucional e a falta de políticas estables. Risco de illamento: proxectos que non se integren nas redes ou ecosistemas poden quedar sen apoio.	OPORTUNIDADES Enlace coa economía laranxa: potencial de innovación en sectores culturais e creativos con impacto social. Modelos de apoio específicos: deseñar estatutos “tipo”, plans financeiros simplificados, guías paso a paso. Certificacións e marcas de calidade: crear algo semellante a “Artesanía de Galicia” para cultura e creatividade. Impulso institucional crecente: estratexias de economía social a nivel galego, estatal e europeo. Interese xuvenil no emprendemento alternativo: novas xeracións que buscan fórmulas menos arriscadas e máis colectivas. Teletraballo e novas tecnoloxías: permiten flexibilizar as sedes e reducir custos de implantación.

¹⁵ Moreno Romero, A., Martínez López, M., & Maroto Bravo, A. (2015). La transición hacia organizaciones evolutivas teal [informe]. Recuperado de: <https://share.google/uTZihs0EPDQwsttKO>

1.5.2. Cooperación transfronteriza e innovación cultural

A Eurorrexión Galicia–Norte de Portugal constitúe un espazo privilexiado para a cooperación cultural transfronteriza. A proximidade xeográfica, a existencia de vínculos históricos e lingüísticos, así como a pertenza a programas e redes europeas comúns, poden xerar oportunidades para impulsar proxectos compartidos no eido da economía laranxa.

A cooperación transfronteriza permite:

- Compartir recursos e infraestruturas culturais (espazos escénicos, centros de creación, proxectos creativos comunitarios).
- Ampliar públicos e mercados, facilitando a circulación de artistas, profesionais e contidos entre Galicia e Portugal.
- Desenvolver proxectos de innovación cultural conxunta, como residencias artísticas, coproducións audiovisuais ou experiencias dixitais híbridas.
- Promover unha identidade cultural compartida baseada na diversidade, a lingua e o patrimonio común da Eurorrexión.

Ao mesmo tempo, a innovación cultural maniféstase en novas formas de creación e xestión que integran:

- Tecnoloxías dixitais (realidade aumentada, plataformas virtuais e distribución en liña).
- Experimentación en formatos de negocio cooperativos, que combinan creatividade con sostibilidade económica.
- Enfoque comunitario e participativo, que pon ás persoas como co-creadoras da oferta cultural.

Exemplos inspiradores na Eurorrexión (a modo de referencia):

- Programas de coprodución escénica e musical entre entidades galegas e portuguesas.
- Festivais con programación compartida que circulan polas dúas marxes do Miño.
- Proxectos de innovación patrimonial que empregan realidade aumentada para dinamizar espazos históricos.

Neste contexto, a economía laranxa pode converterse nun laboratorio vivo de cooperación e innovación cultural, cun forte potencial para reforzar tanto a proxección internacional da Eurorrexión como a súa cohesión social e territorial.

2. Diagnose inicial da economía laranxa na Eurorrexión

2.1. Contexto e potencial estratéxico

A diagnose presentada neste capítulo baséase nun traballo de investigación cualitativa e documental desenvolvido ao longo de 2025, combinando entrevistas semiestruturadas con profesionais e entidades da economía social e cultural da Eurorrexión Galicia–Norte de Portugal, así como a análise de fontes secundarias procedentes de organismos como o Instituto Galego de Estatística (IGE), o INE portugués e informes do Parlamento Europeo sobre industrias culturais e creativas.

Este enfoque mixto permitiu contrastar as percepcións das persoas implicadas directamente no sector coas tendencias cuantitativas dispoñibles, obtendo unha visión ampla e realista do estado actual da economía laranxa no territorio.

A análise estrutúrase arredor de varios eixos:

- Contexto económico e social da Eurorrexión.
- Fortalezas e debilidades do ecosistema creativo.
- Principais retos para o emprendemento cultural desde a economía social.
- Oportunidades de cooperación e desenvolvemento conxunto.

Esta diagnose serve como punto de partida para comprender as dinámicas territoriais e institucionais que condicionan a posta en marcha de proxectos de economía laranxa, facilitando o deseño de ferramentas e recomendacións adaptadas á realidade galega e portuguesa.

2.2. Problemáticas detectadas (pre-diagnose)

As entrevistas realizadas a cooperativas, entidades de apoio ao emprendemento e outras entidades da economía social da Eurorrexión, permiten identificar un conxunto de problemáticas recorrentes que frean a consolidación de proxectos de economía laranxa baixo fórmulas de economía social.

- **Trámites complexos e lentos:** os procesos administrativos (Rexistro, estatutos, constitución formal) son percibidos como excesivamente burocráticos e con prazos moi longos, o que atrasa a posta en marcha dos proxectos. Moitas entidades sinalan que a falta de información clara obrigaas a depender do acompañamento personalizado.
- **Descoñecemento xeralizado das cooperativas:** tanto en xestorías como en institucións ou mesmo na formación universitaria, existe un baleiro de coñecemento que xera confusión e inseguridade. Isto provoca reticencias iniciais e medos, mesmo en profesionais da asesoría.
- **Falta de ferramentas adaptadas:** as entidades demandan modelos simplificados de plans financeiros, estatutos tipo para sectores culturais e guías claras de pasos a

seguir. Os instrumentos existentes (ex. VIABLE do IGAPE) resultan excesivamente complexos para iniciativas pequenas e creativas.

- **Confusión normativa:** cuestións como o tratamento na Seguridade Social, os seguros obrigatorios, a posibilidade de teletraballo ou a elección da sede social aparecen como áreas grises sen respostas claras.
- **Debilidade empresarial:** moitas iniciativas nacen dende a motivación persoal e os valores compartidos, pero teñen carencias en xestión, planificación financeira e estratexia de mercado. Isto aumenta a dependencia de subvencións puntuais.
- **Sector cultural infrafinanciado:** a economía laranxa segue a ser vista como secundaria polas políticas públicas, o que deriva en precariedade estrutural e falta de referentes inspiradores.
- **Escasa cultura de cooperación transfronteiriza:** a pesar do marco da Eurorrexión, as colaboracións entre Galicia e Norte de Portugal son aínda anecdóticas e puntuais.
- **Fenda territorial:** maior concentración de proxectos e recursos en zonas urbanas, con dificultades engadidas para o emprendemento cultural no medio rural.

Estas problemáticas revelan unha dobre necesidade: máis claridade e simplificación nos procesos (ferramentas, modelos e pasos definidos) e maior recoñecemento institucional da economía social no ámbito cultural.

A diagnose completa integrárase cos resultados dos obradoiros e microconsultas previstos, pero xa se poden adiantar algúns retos prioritarios: simplificación administrativa, mellora da formación en cooperativismo, apoio financeiro adaptado e visibilización de casos de éxito.

2.3. Necesidade da guía

A diagnose realizada evidencia que, malia o potencial da economía laranxa na Eurorrexión, persisten barreiras estruturais e operativas que dificultan o nacemento e consolidación de proxectos culturais en economía social.

Por unha banda, detectouse unha clara carencia de información accesible e ordenada: moitas persoas emprendedoras descoñecen os pasos concretos para constituír unha cooperativa, as súas obrigas legais ou as fórmulas financeiras máis acaídas. Isto deriva en procesos longos, custosos e que xeran desmotivación nas persoas emprendedoras.

Por outra, existe unha falta de ferramentas adaptadas ao sector creativo: os plans de negocio ou modelos financeiros dispoñibles están pensados para empresas tradicionais, non para proxectos da economía social e cultural de pequena escala. O mesmo ocorre cos estatutos ou cos recursos de acompañamento, que adoitan depender de asesoramento individualizado en lugar de estaren dispoñibles de forma estandarizada.

Ademais, o débil recoñecemento institucional da cultura como motor económico xera precariedade e falta de referentes, o que se suma á invisibilidade da economía social neste eido. A iso engádese a desigualdade territorial entre zonas urbanas e rurais, e o escaso aproveitamento das posibilidades da cooperación transfronteiriza.

Neste contexto, a presente guía pretende:

- **Simplificar procesos** mediante modelos e plantillas adaptadas á economía social cultural.
- **Ofrecer itinerarios claros** para a posta en marcha de proxectos, reducindo a incerteza inicial.
- **Visibilizar boas prácticas** e casos inspiradores das entidades da economía social e cultural.
- **Fortalecer o ecosistema creativo da Eurorrexión**, potenciando a intercooperación e a colaboración transfronteiriza.
- **Dotar de ferramentas prácticas e editables** ás persoas emprendedoras, facilitando a aprendizaxe autónoma e a planificación en equipo.

Esta guía é necesaria para converter a creatividade en proxectos sostibles e con impacto social, acompañando ás persoas emprendedoras nun camiño que hoxe se percibe como complexo, pero que pode ser accesible se se dispoñen de orientación, exemplos e recursos axeitados.

2.4. Impacto esperado da guía

A posta en marcha desta guía terá un **impacto directo** sobre o ecosistema da economía laranxa na Eurorrexión Galicia–Norte de Portugal, contribuíndo a:

- **Facilitar o emprendemento cultural en clave social**, reducindo barreiras burocráticas e mellorando o acceso á información.
- **Incrementar o número de proxectos cooperativos** no sector creativo, mediante ferramentas prácticas que dean seguridade ás persoas emprendedoras.
- **Mellorar a viabilidade económica das iniciativas**, grazas a modelos de planificación adaptados á realidade cultural.
- **Visibilizar referentes inspiradores**, fortalecendo a confianza no sector da economía social e cultural como alternativa sólida.
- **Reforzar as redes transfronteirizas**, favorecendo a colaboración entre entidades galegas e portuguesas e creando identidade compartida.
- **Contribuír a un sector cultural máis inclusivo, sostible e participativo**, que combine creatividade con compromiso social e territorial.

En definitiva, o impacto agardado desta guía vai máis aló de apoiar a creación de novas entidades: pretende **transformar o modo en que se emprende na economía laranxa**, ofrecendo un modelo claro, cooperativo e innovador que impulse a cohesión e o desenvolvemento sostible da Eurorrexión.

3. Público destinatario

Esta guía está pensada como unha ferramenta práctica para diferentes perfís vinculados á economía laranxa e á economía social. O seu obxectivo é servir de apoio tanto a persoas que están a dar os primeiros pasos como a entidades xa constituídas que buscan consolidar ou diversificar a súa actividade.

Os principais públicos destinatarios son:

- **Persoas emprendedoras do sector cultural e creativo:** mocidade con proxectos en marcha, profesionais autónomos ou colectivos que queren transformar unha idea creativa nun proxecto sostible, con ou sen experiencia previa.
- **Cooperativas e outras entidades de economía social:** iniciativas xa constituídas que desexan diversificar cara ao ámbito cultural, mellorar a súa xestión ou fortalecer o seu impacto territorial.
- **Axentes de desenvolvemento local e persoas facilitadoras:** persoas responsables do emprendemento, entidades de apoio, profesionais da dinamización cultural e da educación social que acompañan procesos de creación de proxectos.
- **Administracións públicas e institucións culturais:** organismos que promoven programas de apoio á cultura, á economía social ou ao emprendemento xuvenil, interesados en dispoñer dunha ferramenta de referencia para orientar proxectos.
- **Rede transfronteiriza Galicia-Norte de Portugal:** actores locais, colectivos comunitarios e asociacións que traballan nun contexto de cooperación eurorrexional e que poden beneficiarse da transferencia de experiencias e metodoloxías.

A guía pretende ser útil para calquera persoa ou entidade interesada en emprender no ámbito cultural con valores da economía social, poñendo no centro a creatividade, a participación democrática e o compromiso co territorio.

4. Os pasos a seguir: da idea ao proxecto

O primeiro paso para emprender na economía laranxa desde a economía social é transformar unha intuición ou unha motivación creativa nun proxecto estruturado e viable. A creatividade é o punto de partida, pero cómpre traducila en propostas con impacto, valor diferencial e capacidade de sostibilidade.

Este capítulo ofrece orientación práctica e ferramentas sinxelas para xerar, definir e desenvolver ideas culturais con potencial emprendedor, incorporando recursos que despois se poderán atopar na caixa de ferramentas 'Toolkit'.

4.1. Identificar a oportunidade

A maioría dos proxectos culturais con fórmula de economía social nacen dunha **motivación inicial** (persoal ou colectiva), pero para que esa motivación se transforme nun proxecto sólido é preciso **analizar o contexto** e atopar unha oportunidade real.

Unha oportunidade non é só “ter unha boa idea”: é conectar esa idea cunha **necesidade social ou cultural concreta** e cunha **comunidade disposta a implicarse**.

Como identificar oportunidades no sector cultural?

a. Observar o territorio

- o Que necesidades culturais están desatendidas?
- o Existen espazos infrautilizados que poderían acoller actividades creativas?
- o Que públicos non teñen acceso a oferta cultural? (mocidade, persoas maiores, rural, periferias urbanas...).

b. Revisar tendencias do sector

- o Crecemento do consumo en cultura dixital (pódcast, videoxogos, experiencias inmersivas).
- o Recuperación e reinterpretación do patrimonio local.
- o Interese en propostas híbridas (arte e natureza, música e tecnoloxía, gastronomía e territorio).
- o Observar outras iniciativas similares para extraer aprendizaxes e inspiración que axuden a fortalecer e adaptar a proposta.

c. escoitar á comunidade

- o Que lle gustaría á veciñanza ver ou participar?
- o Que barreiras existen para acceder á cultura? (prezo, mobilidade, falta de oferta).
- o Que colectivos están con máis interese en participar?

d. Conectar cultura e transformación social

- o Oportunidades ligadas a retos sociais:
 - **Despoboamento rural:** dinamización cultural como servizo esencial.
 - **Desigualdades:** inclusión de colectivos que ven vulnerabilizados os seus dereitos en proxectos creativos.
 - **Descoñecemento do patrimonio:** actividades de interpretación, rutas, proxectos educativos.

- **Cambio climático:** cultura como ferramenta de sensibilización ambiental.

Ferramentas recomendadas:

- **Ficha de benchmarking:** para analizar iniciativas similares e extraer aprendizaxes sobre outros modelos semellantes.
- **Ficha de benchmarking comparativo:** para comparar diferentes iniciativas e identificar fortalezas, debilidades e oportunidades.
- **Ficha de buyer persona:** para definir con maior precisión os perfís do público destinatario, adaptando así a proposta, a comunicación e as estratexias de marketing.
- **Mapa de actores do territorio:** identifica quen está facendo que (cooperativas, asociacións, institucións, colectivos veciñais, empresas creativas...).
- **Matriz de tendencias e oportunidades:** unha táboa onde se cruzan cambios sociais e tecnolóxicos co potencial cultural.
- **Sistema de Intelixencia Territorial da Xunta:** ofrece datos e información sobre emprendemento en distintos territorios galegos (<https://polosemprendemento.gal/info/sistema-intelixencia-territorial>).

4.2. Definir a idea

Unha vez detectada unha oportunidade, é necesario transformala nunha idea clara, compartida e realista. A economía laranxa require combinar creatividade con capacidade organizativa: pasar de “ter unha boa idea” a “articular un proxecto viable”.

Definir a idea supón responder a cinco preguntas clave:

a. Que queremos facer?

A actividade principal: servizos culturais, produtos creativos, actividades artísticas, proxectos educativos ou híbridos.

- o Exemplos: unha cooperativa que traballe en deseños sostibles, un festival comunitario, unha plataforma dixital de contidos locais sobre patrimonio e actividades comunitarias.

b. Para quen?

Identificar o público destinatario ou comunidades coas que se traballará.

- o Público directo (persoas usuarias, compradoras e participantes).
- o Público aliado (entidades culturais, concellos, escolas, outras cooperativas).

- o Ter en conta variables sociodemográficas como a idade, o nivel de estudos, ou culturais como os intereses e hábitos de consumo, así como aspectos relacionados coa identidade social e os estilos de vida, que axuden a comprender mellor ás persoas ás que se quere chegar.

c. Con que obxectivos?

Clarificar o impacto esperado en tres niveis:

- o **Económico:** ingresos, emprego estable e viabilidade.
- o **Social:** inclusión, cohesión e empoderamento comunitario.
- o **Cultural:** revitalización patrimonial, innovación creativa e visibilidade da identidade local.

d. Como o imos facer?

Describir brevemente a metodoloxía e recursos dispoñibles:

- o Procesos de traballo (colaborativos ou participativos).
- o Tecnoloxías ou ferramentas.
- o Canles de distribución e comunicación.

e. Con quen?

O equipo promotor e posibles aliados.

- o Clarificar roles básicos: quen achega creatividade, quen experiencia técnica, quen coñecementos de xestión.
- o Identificar persoas socias estratéxicas: outras cooperativas, institucións culturais, redes de apoio.

4.3. Validar a proposta

Antes de investir tempo e recursos significativos, é fundamental comprobar que a idea cultural ou creativa responde a unha necesidade real e que conta con público interesado. Validar non significa facer estudos complexos, senón testar de forma rápida e accesible se a proposta funciona e esperta interese.

Obxectivos da validación:

- Confirmar que o problema ou necesidade detectada existe realmente.
- Asegurar que a solución proposta é relevante para o público obxectivo.
- Recoller *feedback* que permita mellorar e redefinir a idea.

- Reducir riscos antes de avanzar a fases máis custosas.

Métodos sinxelos de validación:

- **Conversas informais** con persoas usuarias, clientes ou participantes potenciais. Preguntar directamente se lles resultaría útil ou atractivo o proxecto.
- **Prototipos rápidos:** facer unha versión pequena do servizo ou produto (un obradoiro piloto, unha mostra cultural, unha publicación breve, unha maqueta...).
- **Enquisas curtas** online ou presenciais para medir interese.
- **Test con grupos aliados** (outras cooperativas, asociacións e entidades culturais) que poidan avaliar a proposta desde a súa experiencia.
- **Observación** doutras iniciativas: analizar como funcionan proxectos semellantes e que acollida teñen.

Ferramenta recomendada (no anexo):

Mapa de validación: unha táboa sinxela que axuda a contrastar catro elementos clave:

1. O problema ou necesidade que queremos resolver.
2. A solución que propoñemos.
3. As canles ou medios para chegar ás persoas destinatarias.
4. O *feedback* recollido nas primeiras probas.

Exemplo práctico:

Un grupo de creadoras quere lanzar unha cooperativa de deseño gráfico con enfoque social. Antes de constituírse, realizan:

- Un cuestionario online a 50 entidades sociais sobre as súas necesidades en comunicación.
- Un taller gratuito cunha ONG local para probar dinámicas de deseño participativo.
- Reunións con dúas cooperativas xa activas para contrastar a súa proposta de servizos.
Resultado: detectan que hai interese, pero maioritariamente en servizos de identidade visual e redes sociais, polo que adaptan o plan inicial.

4.4. Traballar en equipo

Un dos elementos diferenciais da economía social é que os proxectos nacen e medran de forma **colectiva**. Isto significa que a clave non está só na idea, senón nas persoas que a impulsan. Un equipo cohesionado, con roles claros e valores compartidos, é a mellor garantía de sostibilidade.

Retos habituais nos equipos emprendedores:

- Diferentes expectativas sobre o tempo e esforzo a dedicar.
- Confusión entre amizade, compañeirismo e responsabilidade profesional.
- Falta de comunicación interna clara.
- Descoñecemento das motivacións reais de cada persoa.

Boas prácticas para fortalecer o equipo:

- **Clarificar roles e funcións** dende o inicio: quen fai que, como se toman decisións e que responsabilidades asume cada persoa.
- **Espazos de comunicación horizontal e regular** (reunións semanais curtas, canles internas de mensaxería e actas compartidas).
- **Acordos básicos por escrito**, aínda que sexan sinxelos: horarios, dedicación mínima, criterios para incorporar novas persoas e protocolos de saída.
- **Coñecer as motivacións e límites** de cada persoa: tempo dispoñible, obxectivos persoais e intereses profesionais.
- **Crear cultura de coidado mutuo**, para previr conflitos e favorecer a confianza.

Ferramentas recomendadas (no anexo):

Matriz de motivacións e habilidades:

- Cada persoa identifica o que pode aportar (coñecementos, tempo, contactos e recursos) e o que quere obter do proxecto (aprendizaxe, ingresos, impacto social, etc.).
- Permite visualizar complementariedades e baleiros no equipo.

Guía de facilitación cooperativa:

- Pautas básicas para dinamizar reunións, tomar decisións por consenso e resolver conflitos.
- Inclúe técnicas sinxelas como a roda de motivación ou a votación con puntos.

Exemplo práctico:

Un grupo de catro persoas decide crear unha cooperativa de audiovisual. No inicio dedican unha xornada a completar a “Matriz de motivacións e habilidades”. Descubren que dúas teñen experiencia en produción, outra en deseño gráfico e outra en comunicación. Tamén que unha delas só pode dedicar tempo parcial. Isto axúdalles a repartir tarefas con máis realismo e evitar frustracións futuras.

4.5. Planificar os primeiros pasos

Unha vez definida a idea e validada a súa pertinencia, cómpre elaborar unha primeira folla de ruta que guíe os avances do proxecto. Este plan inicial non precisa ser extenso nin complexo: trátase dun documento breve, flexible e compartido polo equipo, que marque as liñas mestras dos primeiros seis meses de vida da iniciativa.

A planificación é clave porque:

- Evita a improvisación e reduce a incerteza.
- Permite repartir responsabilidades de forma clara.
- Axuda a visualizar recursos dispoñibles e necesidades pendentes.
- Serve como ferramenta de comunicación coas persoas aliadas e entidades de apoio.

Elementos básicos dunha folla de ruta inicial:

1. **Obxectivos a curto prazo:** definir 2–3 metas realistas e alcanzables no prazo de 6 meses (ex.: constituír a cooperativa, lanzar unha primeira actividade piloto, conseguir 100 persoas usuarias).
2. **Actividades iniciais:** identificar accións concretas que permitan avanzar (ex.: rexistro legal, deseño da imaxe de marca, creación da web, primeiros eventos culturais).
3. **Recursos necesarios:** listar materiais, servizos e apoios básicos (ex.: espazo de traballo, asesoría xurídica, ferramentas de comunicación).
4. **Alianzas e apoios:** identificar cooperativas, entidades culturais ou administracións locais que poden acompañar ou colaborar.
5. **Cronograma orientativo:** establecer un calendario con fitos mensuais, permitindo o seguimento conxunto.

Ferramentas recomendadas (incluídas no anexo):

- **Plan de lanzamento inicial** (formato táboa con tarefas, responsables e prazos).
- **Lista de tarefas clave para os primeiros 6 meses** (checklist editable).

4.6. Exemplo de proxecto inspirador

Nome do proxecto: Escena Local

Fórmula xurídica: Cooperativa de traballo asociado

Ano de creación: 2021

Sector: Artes escénicas e dinamización patrimonial

Descrición: Escena Local nace como unha cooperativa cultural formada por actrices, actores e técnicas/os vinculados ao teatro comunitario. O seu obxectivo principal é revitalizar espazos patrimoniais de vilas rurais galegas a través de espectáculos coproducidos coa veciñanza. O proxecto combina profesionalización cultural con participación cidadá, xerando ao mesmo tempo emprego creativo e cohesión comunitaria.

Punto de partida: Falta de programación cultural estable nas pequenas vilas e escasa visibilidade do patrimonio local.

Actividades principais:

- Producción de obras teatrais comunitarias, integrando profesionais e persoas da veciñanza.
- Organización de obradoiros de formación en teatro e narración oral.
- Colaboración con concellos e asociacións culturais para a dinamización de espazos patrimoniais.

Resultados acadados:

- 3 espectáculos coproducidos en distintos concellos.
- Participación activa de máis de 80 veciñas/os en procesos creativos.
- 8 vilas rurais involucradas en proxectos culturais.
- Creación dunha rede de apoio con asociacións culturais, escolas e concellos.

Impacto social e cultural:

- Recuperación de espazos patrimoniais infrautilizados.
- Fortalecemento da identidade local e da memoria colectiva.
- Mellora da oferta cultural en áreas rurais.
- Xeración de emprego digno para persoas creativas.

Ferramentas utilizadas:

- Ficha de idea emprendedora (fase inicial).
- Canvas da economía laranxa (para definir proposta de valor).
- Mapa de actores locais (para identificar aliados).
- Plan de lanzamento inicial (para organizar cronograma).

Leccións aprendidas:

- A importancia de contar cun equipo promotor con habilidades complementarias.
- A necesidade de acordos claros e escritos cos concellos dende o inicio.
- O valor de integrar á comunidade como parte activa da creación cultural.

5. Modelos de negocio e fórmulas xurídicas na economía social

Un dos pasos clave no proceso de emprender en economía laranxa desde unha perspectiva cooperativa é definir cal será a estrutura legal e organizativa máis axeitada. Escoller ben a fórmula xurídica condiciona o funcionamento interno, as obrigas legais, a capacidade de financiamento e a relación coa comunidade.

A economía social en Galicia e no Norte de Portugal ofrece un abano de posibilidades que comparten principios comúns: primacía das persoas sobre o capital, participación democrática, compromiso co territorio e xeración de emprego estable. A elección dunha ou doutra tipoloxía dependerá do tamaño do proxecto, da súa finalidade social ou empresarial e do nivel de compromiso das persoas implicadas.

5.1. Por que escoller a economía social?

A diferenza das fórmulas empresariais convencionais, os modelos de economía social presentan vantaxes específicas para o sector cultural e creativo:

- **Sociedades máis inclusivas:** fomentan a participación e inclusión, construíndo proxectos máis cohesionados.
- **Industria sostible e circular:** promoven prácticas responsables, reducindo o impacto ambiental.
- **Emprego de calidade:** crean postos estables e dignos, mellorando a calidade de vida dos persoal empregado.

- **Impulso do rural:** xeran novas oportunidades que contribúen a fixar poboación e servizos locais.

Para os proxectos de economía laranxa, isto tradúcese en estruturas que permiten combinar creatividade e estabilidade, talento e cooperación, cultura e sostibilidade.

5.2. Principais fórmulas xurídicas

Aquí se describen as fórmulas xurídicas máis utilizadas ou habituais da economía social, especialmente nos sectores da economía laranxa.

No ámbito da economía laranxa, non todas as fórmulas xurídicas dispoñibles no marco da economía social teñen a mesma presenza ou adaptación. A experiencia recollida en Galicia e no Norte de Portugal mostra que algunhas tipoloxías destacan pola súa versatilidade, impacto e coherencia cos valores do sector.

As **cooperativas** constitúen a fórmula máis habitual e consolidada. Tanto as de traballo asociado como as de iniciativa social permiten organizar equipos creativos en pé de igualdade, compartir riscos e beneficios, e garantir un modelo democrático que encaixa ben cos proxectos culturais. A súa flexibilidade fai que sexan válidas para actividades moi diversas: compañías de teatro, editoriais, proxectos audiovisuais, estudos de deseño ou iniciativas de dinamización patrimonial.

As **asociacións con actividade económica** teñen tamén un peso relevante, sobre todo naquelas iniciativas de base comunitaria ou de pequeno tamaño, onde a prioridade non é tanto a xeración de beneficios como a dinamización cultural e a participación social. En moitos casos funcionan como plataforma inicial, permitindo acceder a recursos públicos e organizar actividades culturais cun alto grao de implicación cidadá.

As **fundacións**, aínda que menos frecuentes, teñen presenza en proxectos de maior dimensión vinculados á conservación do patrimonio, á xestión de infraestruturas culturais ou á promoción da investigación e da memoria histórica e colectiva. A súa estrutura facilita captar fondos privados ou internacionais, complementando así as fontes públicas.

En determinados ámbitos profesionais, especialmente no audiovisual e nas artes escénicas, aparecen tamén **sociedades laborais** como fórmula interesante para equipos pequenos que queren manter un equilibrio entre flexibilidade empresarial e participación das persoas traballadoras. Teñen menor presenza que as cooperativas, pero tamén poden resultar útiles en contextos concretos.

En Portugal, ademais, obsérvase unha presenza destacada de **cooperativas culturais e recreativas**, recollidas de maneira específica no Código Cooperativo Portugués, con longa tradición como espazos de dinamización local e acceso á cultura, que nalgúns casos evolucionaron cara a modelos profesionais máis complexos.

En resumo, aínda que o marco legal ofrece unha ampla variedade de opcións, na práctica son sobre todo as **cooperativas** e, en menor medida, as **asociacións con actividade económica**, as que concentran o groso das experiencias de economía social na economía laranxa da Eurorrexión. O seu éxito radica na coherencia cos valores creativos, na capacidade de organizar traballo colectivo e na posibilidade de acceder a programas de apoio específicos.

5.3. Benchmarking de entidades presentes na economía laranxa

Este benchmarking presenta unha selección de cooperativas e asociacións de Galicia e do Norte de Portugal, centradas no ámbito da economía laranxa. O obxectivo é extraer aprendizaxes, identificar boas prácticas e oportunidades para o sector, e detectar tendencias, enfoques innovadores e modelos de xestión consolidados.

Para garantir rigor e utilidade na selección, aplicáronse criterios claros: 1) Diversidade territorial: buscouse equilibrio entre Galicia e o Norte de Portugal, evitando concentracións excesivas nunha zona concreta; 2) Enfoque creativo e cultural: todas as entidades están activas na economía creativa, desde programación cultural e espectáculos ata comunicación audiovisual e arte urbana; 3) Servizos e innovación: priorizáronse entidades con servizos distintivos, metodoloxías participativas ou modelos de colaboración singulares; 4) Relevancia e visibilidade: incluíronse aquelas con recoñecemento no sector ou proxectos destacados. Cada criterio está directamente relacionado cos indicadores utilizados no benchmarking.

No documento preséntanse, por unha banda, fichas esquemáticas das entidades, coas principais características, ano de creación, localización e servizos ofrecidos. Posteriormente, atópase a táboa comparativa do benchmarking, que permite analizar e comparar as entidades segundo os indicadores seleccionados, extraendo aprendizaxes, boas prácticas e oportunidades para outras iniciativas culturais na rexión.

5.3.1. Fichas das entidades

Terra Chã (2001, Chãos, Norte de Portugal)

- Cooperativa centrada no turismo cultural e ambiental, que combina experiencias participativas, rutas interpretativas e educación ambiental.
- Servizos principais: turismo experiencial, actividades educativas, rutas culturais e ambientais.
- Páxina web: cooperativaterracha.pt

CTVC (2022, Viana do Castelo, Norte de Portugal)

- Cooperativa tecnolóxica centrada na innovación, a dixitalización e o desenvolvemento de proxectos de transformación dixital con impacto local.
- Servizos principais: desenvolvemento de solucións TIC, consultoría dixital, proxectos de modernización tecnolóxica para PEMEs e entidades sociais.
- Páxina web: <https://www.ctvc.pt/pt/>

Xeitura (2012, Allariz, Galicia, España)

- Cooperativa especializada na xestión integral do patrimonio cultural, desenvolvendo proxectos de investigación, protección e difusión en diversas áreas do patrimonio histórico, artístico e arqueolóxico.
- Servizos principais: Rutas culturais e científicas, visitas guiadas a espazos patrimoniais, actividades educativas e formativas, desenvolvemento de proxectos de divulgación científica e cultural.
- Páxina web: <https://www.xeitura.com/>

Creativas Galegas (Santiago de Compostela, Galicia, España)

- Cooperativa “paraugas” conformado por máis de 300 marcas que traballan no deseño e produción de produtos artesanais e creativos.
- Servizos principais: Espazo de venda colectiva, talleres de formación e traballo en directo, exposicións de arte, presentacións, coloquios e actuacións en directo, punto de encontro e trato directo con artistas e persoas creadoras.
- Páxina web: <https://creativasgalegas.gal/>

Donaire (1999, A Coruña, Galicia, España)

- Asociación cultural sen ánimo de lucro dedicada á promoción da música e da danza tradicional galega.
- Servizos principais: escola de música e baile tradicional, grupos de exhibición, investigación e publicación de materiais.
- Páxina web: <https://www.acdonaire.com/>

Casa da Horta (2009, Porto, Portugal)

- Asociación cultural sen ánimo de lucro que promove proxectos culturais e ambientais mediante metodoloxías participativas e horizontais, fomentando o intercambio comunitario e a aprendizaxe cidadá.
- Servizos principais: programas educativos ambientais, actividades culturais, voluntariado, proxectos comunitarios, espazos de intercambio e participación.
- Páxina web: <https://casadahorta.weebly.com/>

5.3.2. Benchmarking

As puntuacións do benchmarking (Diversidade de servizos, Innovación, Visibilidade, Impacto social e Desenvolvemento territorial) asignáronse de 1 a 5 seguindo criterios específicos:

- Diversidade de servizos: baseada na variedade e número de actividades ofrecidas por cada cooperativa.
- Innovación: avaliou metodoloxías singulares, enfoques participativos e modelos de xestión replicables.
- Visibilidade: considerou presenza en medios, redes sociais e recoñecemento sectorial.
- Impacto social: avaliou a contribución á comunidade, inclusión, educación, emprego local e fortalecemento de redes sociais ou culturais¹⁶.
- Desenvolvemento territorial: avaliou a contribución á dinamización cultural e económica da zona, fomento do turismo, revitalización de espazos locais e fortalecemento de ecosistemas culturais¹⁷.

Cada puntuación inclúe **notas xustificativas** para garantir rigor e transparencia. Cando non se dispoñen datos precisos (por exemplo, número de socios), utilizáronse proxies razoables, como actividades anuais e alcance estimado, mantendo coherencia e comparabilidade entre as entidades.

¹⁶ Para todas as entidades se avaliou a partir de descricións de actividades, participación estimada e proxectos relatados.

¹⁷ Para todas as entidades se estimou impacto xeográfico e territorial segundo tipo de proxectos e alcance descrito, xa que non hai estatísticas oficiais publicadas.

Entidade	Boas prácticas destacables	Oportunidades	Diversidade de servizos	Innovación	Visibilidade	Impacto social	Desenv. territorial	Notas xustificativas
Terra Chã	Deseño de experiencias culturais inmersivas que combinan turismo e educación ambiental, fomentando a participación activa dos visitantes e a preservación do patrimonio local.	Expandir proxectos educativos e culturais	4	4	3	4	4	Amplia diversidade: turismo cultural, experiencias participativas e educación ambiental. Innovación en turismo experiencial. Alcance rexional.
CTVC	Impulso de proxectos colaborativos en economía circular e dixitalización, apoiando a pequenas e medianas empresas do sector a adaptarse a novos estándares ambientais e tecnolóxicos.	Fortalecer a conexión con cooperativas culturais e ampliar a súa incidencia en redes internacionais	4	5	4	4	4	Diversidade ampla: I+D, formación, certificación, consultoría. Elevada innovación en tecnoloxía téxtil sostible. Boa visibilidade en proxectos europeos. Impacto social ligado á creación de emprego cualificado. Contribución ao desenvolvemento rexional en Guimarães e no norte de Portugal.
Xeitura	Deseño de experiencias inmersivas de patrimonio cultural e científico; integración de actividades educativas con rutas guiadas; metodoloxías participativas que conectan visitantes e comunidade local.	Expandir proxectos de difusión internacional e colaboración con centros educativos e científicos.	4	4	3	4	4	Amplia diversidade de servizos centrados en patrimonio e educación. Innovación en metodoloxías participativas. Impacto social e territorial relevante na comunidade local, visibilidade rexional.

Creativas Galegas	Fomento de redes colaborativas; visibilización do deseño e artesanía galega; organización de talleres e exposicións participativas para fortalecer comunidade e aprendizaxe interprofesional.	Expandir canles dixitais e colaboracións internacionais, potenciar formación especializada e mentoring.	4	4	4	4	4	Modelo colaborativo innovador que combina comercialización, formación e visibilidade. Impacto social e territorial relevante en Santiago e en redes creativas galegas.
Donaire	Escola comunitaria de música e baile tradicional con enfoque interxeracional; arquivo vivo de repertorio galego; organización de encontros interxeracionais que transmiten patrimonio cultural.	Fortalecer o relevo xeracional e aumentar a visibilidade no ámbito dixital	4	3	3	5	4	Amplia oferta en ensino, grupos de exhibición e eventos culturais. Innovación moderada, centrada na metodoloxía pedagóxica. Visibilidade principalmente local. Recoñecido impacto social e territorial na cidade.
Casa da Horta	Promoción de proxectos culturais e ambientais sen ánimo de lucro; metodoloxía participativa e horizontal; fomento do consumo ético, intercambio comunitario e aprendizaxe interxeracional.	Expandir proxectos internacionais de educación ambiental e intercambios culturais.	4	4	3	5	4	Modelo asociativo innovador con actividades culturais e ambientais integradas. Forte impacto social na comunidade e contribución á dinamización territorial. Boa visibilidade local e participación en programas de voluntariado europeos.

Fonte: elaboración propia.

5.4. Ferramentas para decidir a fórmula

Escoller a fórmula xurídica adecuada é un dos momentos máis determinantes no proceso de emprendemento. Máis alá das obrigas legais, cada figura ofrece distintas posibilidades de gobernanza, acceso a financiamento e relación coa comunidade. Para facilitar esta elección, propoñemos unha serie de ferramentas sinxelas que permiten reflexionar en grupo e chegar a unha decisión informada:

- **Táboa comparativa de fórmulas habituais**

Resume as características máis relevantes (número mínimo de persoas, responsabilidade, acceso a axudas, grao de participación democrática, finalidade social, etc.), destacando cales se adaptan mellor a proxectos culturais.

Incluída no *Toolkit* como plantilla editable.

- **Diagrama de decisión**

Un esquema visual con preguntas clave (“cantos somos?”, “buscamos beneficio económico ou impacto social?”, “queremos retribución laboral inmediata?”, “temos capacidade de investimento inicial?”) que orienta cara ás fórmulas máis axeitadas segundo as respostas.

Incluído no *Toolkit*.

- **Checklist de compatibilidade co proxecto**

Lista de verificación que permite avaliar de forma práctica:

- o Se a fórmula permite contratar persoas traballadoras.
- o Se se axusta ao nivel de compromiso económico das persoas socias.
- o Se facilita acceder a programas de apoio (Rede Eusumo, EspazoCoop, DG Artes, etc.).
- o Se é flexible fronte ao crecemento futuro do proxecto.

6. Financiación e sostibilidade económico-financeira

A creatividade precisa tamén unha boa base económica para consolidarse. Un proxecto cultural pode ter moita aceptación social, mais sen sostibilidade financeira corre o risco de esgotarse axiña. A economía laranxa e a economía social comparten un mesmo reto: garantir ingresos estables e diversificados, ao tempo que se respectan valores de impacto social, democrático e territorial.

Por iso, propoñemos unha folla de ruta en dúas fases: avaliar a viabilidade económica inicial e buscar as fontes de financiamento máis acaídas, combinando fórmulas tradicionais con innovación financeira social.

6.1. Fase 1: Viabilidade económica e investimento inicial

Antes de solicitar unha subvención ou buscar financiamento externo, é imprescindible construír unha base económica sólida que permita comprobar se a idea é viable. A análise inicial funciona como unha radiografía do proxecto: identifica que recursos fan falta para poñelo en marcha, cales serán os gastos fixos e variables, como se xerarán ingresos e que indicadores se deben seguir para avaliar a sostibilidade.

Que debe incluír esta análise?

6.1.1. Necesidades de investimento inicial

A fase de arranque require investimentos concretos que, de non planificarse ben, poden converterse en obstáculos. Cómpre pensar en:

- Espazo: gastos de alugueiro, acondicionamento ou pequenas reformas. Mesmo se se parte dun local cedido, poden xurdir custos de adecuación.
- Equipamento: materiais básicos (iluminación, son, mobiliario, ordenadores, software creativo). Estes activos marcan a capacidade de produción cultural da entidade.
- Comunicación: creación da páxina web, deseño gráfico corporativo ou campañas de lanzamento ou materiais promocionais. Un investimento inicial en comunicación pode marcar a diferenza na visibilidade.
- Servizos profesionais: asesoría legal, xestión cooperativa, formación inicial para socias e deseño estratéxico. Estes servizos reducen erros e fortalecen a base do proxecto.

6.1.2. Custos operativos fixos e variables

Unha vez en marcha, o proxecto debe soportar gastos recorrentes que se deben prever con antelación:

- Persoal: contratacións de socias traballadoras ou profesionais externos. O custo do capital humano é central na economía creativa.
- Subministracións: electricidade, internet, auga, calefacción ou seguros asociados ao espazo.
- Materiais e produción cultural: desde materia prima para talleres ata dereitos de autor ou alugueiro de equipos específicos.
- Seguros obrigatorios: responsabilidade civil, protección de actividades ou seguros de traballo. Son partidas pequenas pero necesarias para evitar riscos legais.

6.1.3. Estimación de ingresos

O equilibrio económico dependerá da capacidade de diversificar ingresos:

- Servizos creativos: deseño gráfico, produción audiovisual, comunicación cultural.
- Produtos culturais: libros, discos, moda sostible ou videoxogos independentes.
- Eventos e festivais: concertos, representacións, exposicións ou actividades comunitarias.
- Formación: obradoiros, cursos especializados, actividades educativas en centros escolares.
- Colaboracións institucionais: convenios con concellos, museos ou escolas que demandan servizos culturais de proximidade.

6.1.4. Ferramentas financeiras clave

Para avaliar a viabilidade non chega con facer contas “a ollo”. Precísanse ferramentas sinxelas que permitan simular diferentes escenarios:

- Fluxo de caixa: rexistrar mes a mes entradas e saídas, anticipando posibles tensións de liquidez.
- Punto de equilibrio: calcular cantos produtos ou servizos hai que vender para cubrir os custos totais.
- Escenarios: elaborar versión pesimista, realista e optimista, que axude a prepararse para distintas situacións.
- Indicadores: medir rendibilidade, ROI (retorno do investimento) e grao de autofinanciamento. Estes indicadores permiten ver se a actividade é sostible máis alá de subvencións puntuais.

6.1.5. Exemplo aplicado:

Unha cooperativa de música comunitaria calcula 12.000 € de investimento inicial (equipamento e comunicación) e 24.000 € de custos anuais. Cun prezo medio de 12 € por entrada, precisa 3 concertos mensuais de 200 persoas para cubrir custos. O plan inclúe un escenario optimista (5 concertos/mes) e un pesimista (2 concertos/mes).

Ferramentas dispoñibles

- o **IGAPE Viable**, que simula escenarios económicos adaptados a proxectos culturais e sociais.
- o **Kits financeiros da Rede Eusumo**, con modelos de orzamento e planificación.
- o **Plantilla editable de plan financeiro simplificado**, incluída no Toolkit da guía, deseñada para facilitar este proceso de cálculo a entidades con pouca experiencia técnica.

6.2. Fase 2: Fontes de financiamento e axudas públicas

Unha vez analizada a viabilidade económica, chega o momento de buscar os recursos necesarios para poñer en marcha e consolidar o proxecto. A clave é **non depender dunha única fonte**, senón diversificar, combinando achegas internas co financiamento externo e co apoio institucional. Isto permite reducir riscos e garantir a sostibilidade a medio prazo.

6.2.1. Fontes internas

Son aquelas que xorden da propia entidade ou das persoas socias promotoras:

- o Achegas de socias fundadoras: constitúen a primeira base financeira. Non teñen que ser elevadas, pero deben cubrir parte do investimento inicial.
- o Cotas de socias usuarias/colaboradoras: en proxectos culturais, as persoas da comunidade poden participar como socias de consumo, achegando pequenas cotas periódicas que fortalecen a estabilidade.
- o Preventa (entradas anticipadas, merchandising, bonos).
- o Traballo voluntario inicial ou achegas en especie (cesión de locais, equipos).

6.2.2. Fontes externas

Complementan os recursos propios e achegan financiamento con compromiso social:

- o **Banca ética e financiamento solidario:** entidades como *Coop57* ou *Fiare Banca Ética* ofrecen préstamos adaptados a proxectos cooperativos, con condicións máis xustas ca banca tradicional.
- o **Microcréditos sociais:** opción útil para proxectos pequenos que precisan poucos miles de euros para arrincar.
- o **Crowdfunding cultural:** plataformas como *Goteo.org* ou *Verkami* permiten validar a idea e, ao mesmo tempo, conseguir financiamento directo da comunidade.
- o **Patrocinio local:** pequenas empresas do territorio poden apoiar proxectos culturais en troca de visibilidade en eventos ou materiais de difusión.
- o **Mecenado colectivo:** campañas que apelan ao orgullo local ou á preservación do patrimonio, nas que veciñanza colabora economicamente para manter vivo un proxecto.

6.2.3. Axudas públicas (exemplos 2025)

O financiamento público pode ser unha das vías máis importantes, pero cómpre ter en conta que require planificación, prazos e boa xustificación documental. Algunhas convocatorias de referencia son:

- o **Programa Aprol ES:** apoio á incorporación de novas socias traballadoras en cooperativas e sociedades laborais, reducindo a carga inicial de persoal.
- o **Axudas de entidades representativas:** pensadas para federacións ou asociacións de cooperativas, que poden apoiar custos estruturais e actividades de apoio.
- o **Programas europeos:** como *Creative Europe*, *Interreg* ou *Erasmus+ Cultura*, que financian proxectos transfronteirizos, mobilidade artística e innovación cultural.

6.2.4. Checklist práctico para financiamento

Unha boa práctica é crear un cadro de control coas seguintes cuestións:

- o Temos calculado con precisión canto precisamos investir no inicio?
- o Fixemos unha estimación realista dos ingresos e gastos anuais en diferentes escenarios?
- o Identificamos polo menos 3 fontes de financiamento complementarias (achegas internas, crédito ético, crowdfunding...)?
- o Consultamos convocatorias abertas en Rede Eusumo, Xunta de Galicia, CCDR-Norte e UE?
- o Deseñamos un plan para reinvestir os beneficios no proxecto e garantir sostibilidade?

7. Marketing, comunicación e captación de clientela

A comunicación é un dos piares fundamentais para a sostibilidade dun proxecto cultural en economía social. Non se trata só de dar visibilidade ao que facemos, senón de crear un relato propio, conectar coas comunidades destinatarias e fortalecer a identidade cooperativa.

7.1. A importancia do relato cultural

Na economía laranxa, os proxectos non só venden servizos ou produtos: constrúen narrativas arredor do territorio, da identidade e da creatividade. Un bo relato:

- Explica quen somos e por que existimos.
- Diferencia a nosa proposta fronte a outras.
- Axuda a crear vínculos emocionais co público.

- Serve como guía interna para o equipo.

Exercicio recomendado:

“Contar o proxecto en dúas frases: quen somos e que queremos transformar.”

7.2. Definición de públicos e comunidades

A comunicación é máis efectiva cando se dirixe a destinatarios claros. Recoméndase segmentar:

- **Público directo:** persoas consumidoras, participantes en actividades, usuarias.
- **Público aliado:** outras entidades culturais, asociacións, cooperativas, concellos.
- **Público institucional:** administracións, financiadores, redes.
- **Comunidade ampliada:** persoas simpatizantes, veciñanza, medios de comunicación.

Incluído no anexo:

- Ficha de perfil de usuario/a (buyer persoa cultural)

7.3. Estratexia de comunicación

A estratexia debe integrar ferramentas **online e offline**, adaptadas ao proxecto:

- **Identidade visual e de marca:** logotipo, paleta de cores, tipografía coherente co espírito cultural.
- **Presenza dixital:** web, redes sociais, boletíns.
- **Comunicación presencial:** participación en eventos, feiras, obradoiros, espazos comunitarios.
- **Relacións públicas:** contacto con medios locais e rexionais, colaboración con referentes culturais.
- **Narrativa cooperativa:** visibilizar os valores democráticos, sociais e transformadores do proxecto.

7.4. Canles e ferramentas dixitais

As ferramentas dixitais permiten ampliar o alcance e mellorar a interacción co público. Recomendacións:

- Usar redes sociais visuais (Instagram, TikTok, YouTube) para proxectos artísticos ou xuvenís.
- Apostar por contido de valor (pódcast, newsletters, artigos curtos) para proxectos patrimoniais ou educativos.

- Incorporar plataformas colaborativas (Trello, Slack, Notion) para a comunicación interna.

7.5. Exemplo inspirador

- Obxectivo: captar 200 novas persoas usuarias nun ano.
- Público obxectivo: mocidade creativa (18–35 anos) e entidades culturais.
- Mensaxe central: “A cultura pode transformar o teu territorio”.
- Canles on-line: Instagram, TikTok, newsletter mensual, web.
- Canles off-line: radio comunitaria, carteis en centros culturais, presentacións locais.
- Colaboracións: Rede ES-FACTORY, universidades, concellos.
- Calendario:
 - o Mes 1: teaser en redes.
 - o Mes 2–3: lanzamento oficial e evento presencial.
 - o Mes 4–6: campaña de consolidación e fidelización.
- Seguimento: métricas de redes, asistencia a eventos, *feedback* con enquisas.

7.6. Checklist de comunicación

- Temos un relato auténtico vinculado ao territorio.
- Identificamos ben os públicos (primarios e aliados).
- Usamos polo menos 2 canles dixitais e 1 presencial.
- Creamos accións participativas coa comunidade.
- Avaliamos os resultados a partir de datos cuantificables, como o número de seguidores, visitas ou o nivel de interacción).

8. Gobernanza e participación

Nun proxecto cultural en economía social, a gobernanza é tan importante como a creatividade. A maneira en que se toman as decisións, se organizan as responsabilidades e se regulan os dereitos e deberes das persoas socias determina a sostibilidade e cohesión a longo prazo.

O reto non é só crear proxectos creativos, senón facelos duradeiros e xustos. Isto conséguese cun modelo de gobernanza baseado na **democracia interna, a transparencia e a corresponsabilidade**, que permita que todas as persoas socias se sintan parte activa da entidade.

Este capítulo recolle pautas e exemplos para construír modelos de gobernanza democráticos, transparentes e participativos, propios das cooperativas e entidades da economía social.

8.1. A importancia da gobernanza cooperativa

Moitas entidades culturais nacen de equipos pequenos, con moita ilusión e confianza mutua. Con todo, cando os proxectos medran, é esencial pasar de “funcionar por confianza” a ter normas claras e acordadas.

Unha boa gobernanza supón:

- **Fortalecer a confianza interna:** a transparencia nas contas, nas decisións e na distribución de tarefas evita desconfianza.
- **Clarificar roles e responsabilidades:** que cada persoa saiba cal é a súa función e os seus dereitos evita confusións.
- **Asegurar a continuidade máis alá das persoas fundadoras:** o proxecto debe ter unha estrutura que permita a súa continuidade no tempo.
- **Reforzar a participación e a cohesión:** os espazos de debate e decisión non son unha perda de tempo, senón un investimento en compromiso e estabilidade.

8.2. Ferramentas clave: Estatutos e RRI

8.2.1. Estatutos sociais

Son o documento legal obrigatorio de calquera cooperativa ou entidade. Nel defínense aspectos básicos como: denominación, obxecto social, composición das persoas socias, órganos de goberno e réxime económico. Son imprescindibles, pero adoitan ser un texto moi xurídico.

8.2.2. Regulamento de Réxime Interno (RRI)

Por iso, recoméndase elaborar tamén un RRI ou pacto das persoas socias, que detalle cuestións prácticas da vida cotiá da entidade, como:

- o Xornadas e dedicacións.
- o Políticas de retribución e reparto de excedentes.
- o Procedemento para resolver conflitos.
- o Protocolos de acollida de novas socias.
- o Espazos de coidado e conciliación.

O RRI non substitúe os estatutos, pero complétaos cunha linguaxe máis sinxela e próxima, adaptada ás necesidades reais da entidade.

8.3. Participación democrática e órganos de decisión

Unha gobernanza cooperativa require estruturas que permitan a participación efectiva:

- **Asemblea Xeral:** é o órgano supremo, onde cada persoa socia ten un voto. Tómanse decisións estratéxicas (plan anual, contas, distribución de excedentes).
- **Consello Reitor ou equipo de coordinación:** responsable da xestión diaria, sempre rendendo contas á Asemblea.
- **Comisións ou grupos de traballo:** permiten descentralizar tarefas (comunicación, finanzas, programación cultural) e implicar máis persoas.

8.4. Cultura organizativa e coidado das persoas

A gobernanza non é só burocracia: tamén implica **crear unha cultura organizativa baseada na confianza, o coidado e a corresponsabilidade**.

- Fomentar espazos de comunicación horizontal.
- Crear protocolos de prevención de conflitos.
- Integrar prácticas de coidado colectivo (horarios razoables, conciliación, igualdade de xénero).
- Apostar por liderado distribuído: evitar a concentración de poder nunha persoa.

8.5. Ferramentas prácticas

- **Modelo editable de Estatutos (EspazoCoop):** base para adaptar ao sector cultural.
- **Exemplo de Regulamento de Réxime Interno (RRI):** plantilla que regula a vida cotiá da cooperativa.
- **Checklist de gobernanza participativa:** para avaliar se a entidade cumpre cos principios democráticos básicos.

9. Caixa de ferramentas

Esta guía complétase cunha **caixa de ferramentas práctica** deseñada para acompañar o proceso emprendedor en economía laranxa. Trátase de materiais útiles, claros e accesibles que permiten aplicar os contidos de maneira autónoma, tanto en procesos formativos como no día a día das entidades.

A filosofía desta caixa de ferramentas é **pasar da teoría á práctica**, ofrecendo modelos adaptables que reduzan a complexidade e faciliten o traballo colectivo. Deste modo, as persoas usuarias poden adaptar cada recurso á súa realidade, sen partir de cero, apoiándose en exemplos contrastados e na experiencia acumulada do ecosistema da economía social.

A caixa de ferramentas combina:

- **Materiais propios elaborados no proxecto ES-FACTORY**, creados especificamente para o sector cultural e creativo.
- **Recursos contrastados de EspazoCoop e da Rede Eusumo**, dúas das principais referencias en materia de economía social en Galicia.

9.1. Materiais propios do proxecto

Estes materiais teñen como obxectivo **facilitar a posta en marcha e consolidación de proxectos de economía laranxa**:

- **Plantillas editables** para o plan de negocio, análise DAFO, proposta de valor, plan financeiro simplificado e plan de comunicación.
- **Exemplos comentados** de proxectos culturais cooperativos, que serven como inspiración e punto de comparación.
- **Esquemas visuais** para o traballo en grupo (canvas cultural, mapa de públicos, plan mínimo viable), deseñados para dinámicas participativas.
- **Checklist de tarefas clave** para os primeiros meses de lanzamento, que axuda a non esquecer aspectos básicos (registro, comunicación, finanzas, gobernanza).

9.2. Recursos de EspazoCoop

EspazoCoop é unha entidade de referencia en Galicia, que leva anos acompañando proxectos cooperativos. A súa experiencia plasmasse en materiais prácticos de gran utilidade, entre os que destacan:

- **Manual de xestión contable e fiscal para cooperativas**, que resolve dúbidas habituais sobre obrigas tributarias e financeiras.
- **Modelo de Regulamento de Réxime Interno (RRI)**, adaptable a diferentes sectores, para ordenar a vida interna da cooperativa.
- **Guía práctica de boas prácticas cooperativas**, con recomendacións para unha xestión democrática e sostible.

9.3. Recursos da Rede Eusumo

A Rede Eusumo pon á disposición de entidades e persoas emprendedoras unha ampla biblioteca de materiais que complementan esta guía. Os máis relevantes para a economía laranxa son:

- **Guía de axudas e subvencións vixentes**, actualizada periodicamente.

- **Fichas para a constitución de cooperativas e sociedades laborais**, cun enfoque claro e accesible.
- **Manuais de dinamización e emprendemento colectivo**, que recollen metodoloxías participativas aplicables en obradoiros e procesos de acompañamento.

9.4. Formato das ferramentas

Cada ferramenta está acompañada dunha **ficha resumen**, que facilita a súa comprensión e uso:

- **Obxectivo da ferramenta:** para que serve e que problema resolve.
- **Formato dispoñible:** PDF para consulta, editable en Word ou Excel para traballo práctico.
- **Perfil recomendado:** persoas emprendedoras en fase inicial, cooperativas xa constituídas ou persoal técnico de apoio.
- **Ligazón directa ou referencia** para descargala, garantindo acceso rápido e actualizado.

9.5. Exemplo de ficha

Ferramenta: Canvas da economía laranxa

Obxectivo: definir de forma visual a proposta de valor e modelo de negocio cooperativo.

Formato: editable (PDF e Google Drive).

Perfil recomendado: grupos en fase de ideación ou consolidación.

Ligazón: (Incluída no anexo)

10. Anexos/Toolkit

Este apartado recolle o **conxunto de ferramentas prácticas que acompañan a guía**. O obxectivo é que as persoas usuarias dispoñan de materiais listos para aplicar en cada fase do proceso emprendedor, reducindo a complexidade e facilitando a posta en práctica.

Os anexos funcionan como un **caderno operativo complementario**, no que se concentran plantillas, exemplos, esquemas e casos reais. Están deseñados para ser utilizados de maneira autónoma ou en grupo, como apoio en procesos formativos, en sesións de asesoramento ou directamente na xestión diaria dunha entidade cultural e creativa.

Todos estes materiais estarán dispoñibles en **dobre formato**:

- **PDF interactivo** → pensado para consulta rápida e lectura.
- **Editable (Word, Excel, Google Drive)** → para traballo práctico, personalización e aplicación directa a cada proxecto.

A organización en bloques temáticos permite **localizar rapidamente a ferramenta adecuada** segundo a fase de traballo na que se atope o proxecto.

10.1. Planificación estratéxica

Ferramentas para analizar o contexto, ordenar ideas e definir obxectivos iniciais:

- **Plantilla de análise DAFO (editable)**: para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades e ameazas do proxecto.
- **Canvas da economía laranxa**: adaptación do modelo canvas con enfoque social e cultural.
- **Mapa de actores do territorio**: recurso visual para identificar aliadas estratéxicas, competidores e redes de apoio.
- **Plan de lanzamento mínimo viable (PMV cultural)**: folia de ruta simplificada para poñer en marcha as primeiras accións.

10.2. Xestión económica

Ferramentas para avaliar a viabilidade financeira e planificar recursos:

- **Táboa de investimento inicial** (custos por partidas principais).
- **Previsión de ingresos e gastos a 12 meses** (modelo editable con fórmulas básicas).
- **Gráfico de punto de equilibrio (break-even)**: cantidade mínima de vendas necesaria para cubrir custos.
- **Escenarios financeiros**: básico / sostible / ideal, para prever distintos niveis de actividade.
- **Ficha de axudas públicas e subvencións** (Rede Eusumo e EspazoCoop): resumo de convocatorias habituais.

10.3. Comunicación e públicos

Ferramentas para deseñar a estratexia de comunicación e conectar coa comunidade:

- **Mapa de públicos / comunidades destinatarias**: clasificación visual por segmentos (persoas usuarias, aliados, institucións).
- **Ficha de perfil de persoa usuaria (buyer persona cultural)**: descrición detallada de públicos obxectivo.

10.4. Gobernanza e participación

Ferramentas para organizar a vida interna da cooperativa ou entidade social:

- **Checklist de boas prácticas de gobernanza cooperativa:** recordatorio para reforzar a participación democrática.
- **Plantilla de pacto inicial de persoas socias:** acordo de mínimos para equipos en fase de constitución.

10.5. Exemplos inspiradores

Casos reais para inspirar e demostrar a viabilidade da economía laranxa en economía social:

- **Fichas de benchmarking de entidades culturais galegas e portuguesas:** experiencias de éxito con aprendizaxes clave.
- **Exemplo de proxecto mínimo viable (cultural comunitario):** caso práctico de posta en marcha con baixo custo.
- **Estudo de caso: cooperativa cultural consolidada:** análise detallada dunha entidade que conseguiu estabilidade e impacto.

11. Avaliación de proxectos na Economía Laranxa

A avaliación de proxectos no marco da Economía Laranxa é unha ferramenta que permite coñecer os **resultados obtidos**, tanto os **esperados** como os **inesperados**, e comprender o **funcionamento real das iniciativas culturais e creativas**. Esta análise, como indica Fierro (2020)¹⁸, é clave para:

- Detectar erros e reconducir accións.
- Verificar, asegurar e mellorar a calidade das actividades realizadas.
- Aprender para o futuro, incorporando experiencias previas.
- Preparar mellor as decisións futuras.
- Rendir contas de xeito transparente perante a sociedade e os financiadores.
- Reducir a incerteza de cara ao futuro.

¹⁸ Fierro, Á. (2020). *La evaluación y el impacto*. En *Pensar y hacer en el medio rural: prácticas culturales en contexto* (pp. 225-245). ISBN 978-84-8181-750-8.

As avaliacións deben recoller información que permita **medir o impacto cultural, social, económico e territorial** das iniciativas. Estas ferramentas contribúen a mellorar a calidade, a aprendizaxe e a sostibilidade dos proxectos.

11.1. Dimensións e indicadores clave

A continuación móstranse exemplos de indicadores que permiten **medir o impacto cultural, social, económico e territorial** dos proxectos no ámbito da Economía Laranxa. Trátase de indicadores orientativos, que deben ser adaptados ás características e obxectivos de cada iniciativa, co fin de facilitar a súa **avaliación e mellora continua**. Constitúen un punto de partida, susceptible de axustes segundo o grao de madurez, o contexto territorial e o enfoque específico de cada proxecto.

Dimensión	Indicadores
Cultural	- Nº e diversidade de actividades culturais realizadas - % de artistas locais participantes nas actividades culturais programadas - Nº de accións ou proxectos orientados á posta en valor do patrimonio cultural - % de proxectos culturais que incorporan metodoloxías innovadoras ou creativas
Social	- % de persoas que perciben como accesibles as actividades culturais e recoñecen beneficios na súa participación - Nº de persoas participantes en procesos de decisión - Nº de persoas pertencentes a colectivos en situación ou risco de exclusión que participan nos proxectos ou actividades culturais. - Percepción de barreiras de acceso aos contidos ou á participación cultural - Nº e tipo de métodos participativos empregados na definición ou execución dos proxectos

Económica	- Volume total de ingresos económicos directos xerados polo proxecto - Nº de postos de traballo creados directa ou indirectamente - % de retorno directo sobre o investimento (RDI) - Nº de proxectos con sostibilidade financeira garantida a medio prazo
Territorial	- Nº de proxectos culturais desenvolvidos en zonas con risco de despoboamento que xeran permanencia ou retorno de habitantes - Nº de actividades culturais en zonas de baixa densidade - Nº de espazos culturais locais recuperados ou postos en uso para actividades culturais - Nº de empregos ou autoempregos creados vinculados ao territorio como resultado directo do proxecto - Calidade e estabilidade das redes comunitarias creadas ou fortalecidas

11.2. Como construír a túa propia avaliación?

A avaliación non responde a unha fórmula única. Cada proxecto debe definir os seus propios indicadores, adaptados á súa misión, actividades e contexto. Para formular eses indicadores, poden empregarse as seguintes preguntas:

- Que se quere conseguir con esta actividade ou proxecto?
- Como se saberá se se conseguiu?
- Que datos se necesitan recoller para comprobalo?
- Como se vai recoller esa información?
- Que aprendizaxes se obteñen ao final? Que se debe mellorar?

11.3. Métodos de recollida de información

Ferramentas sinxelas e útiles que se poden empregar nos proxectos:

- **Entrevistas** (a participantes, entidades socias ou membros da comunidade).
- **Cuestionarios** (en papel ou en liña).
- **Grupos focais** ou **encontros participativos**.

- **Rexistro de datos cuantitativos:** número de persoas asistentes a eventos culturais, vendas de obras ou produtos creativos, participación en talleres ou actividades formativas, número de persoas usuarias das plataformas dixitais, etc.
- Recollida de **opinións, comentarios, testemuños** ou **observación directa**.
- **Análise DAFO (FODA):** identificación das fortalezas, debilidades, oportunidades e ameazas do proxecto.
- **Benchmarking:** comparación con proxectos similares ou referentes para identificar boas prácticas e innovar.
- **Fichas de seguimento das actividades** para controlar o desenvolvemento e resultados ao longo do tempo.

11.4. Periodicidade recomendada

A avaliación é un proceso **transversal** que debe aplicarse ao longo de todo o ciclo do proxecto. Isto permite **identificar melloras, adaptar accións** e **consolidar aprendizaxes**.

Fase do proxecto	Obxectivo da avaliación
Diagnóstico inicial	Planificar e coñecer o punto de partida.
Seguimento intermedio	Corrixir desviacións e mellorar durante a execución.
Avaliación final	Medir os resultados e impactos ao final do proxecto.
Revisión anual ou bianual	Aprendizaxe continuada en proxectos a longo prazo.

Recoméndase que a avaliación se desenvolva como un **proceso participativo**, implicando tanto ao **equipo do proxecto** como á **comunidade** e ás **persoas usuarias**, para garantir unha mirada ampla e diversa que enriqueza a análise e as accións futuras.

11.5. Ficha modelo de avaliación e seguimento

Co obxectivo de facilitar o seguimento dos proxectos no marco da Economía Laranxa, o **Toolkit inclúe unha ficha editable de avaliación**, deseñada para ser adaptada aos obxectivos, indicadores e contexto específico de cada iniciativa.

Esta ferramenta permite:

- Rexistrar obxectivos, indicadores, responsables e resultados de cada proxecto.
- Avaliar o grao de cumprimento a través dun sistema visual.
- Propoñer melloras con base en evidencias reais.

A matriz editable está dispoñible no *Toolkit* e pode ser empregada e modificada segundo as necesidades concretas de cada proxecto.

11.6. Avaliación da propia guía

A guía inclúe tamén un sistema de avaliación do seu impacto sobre os proxectos e sobre o **ecosistema cultural da Eurorrexión**. Este proceso ten como obxectivo garantir a súa **mellora continua, adaptación territorial e utilidade práctica**. A seguinte matriz recolle os principais elementos deste sistema.

OBJETIVO DA GUÍA	IMPACTO ESPERADO	DIMENSIÓN DE AVALIACIÓN	INDICADORES ASOCIADOS	MÉTODOS DE RECOLLIDA	PERIODICIDADE
Simplificar procesos mediante modelos e plantillas adaptadas á economía social cultural.	Redución de barreiras burocráticas e mellor acceso á información	Relevancia e utilidade	- Nº de entidades usuarias da guía - Nivel de satisfacción da guía - Rexistro de descargas da guía	- Enquisas en liña con preguntas pechadas e abertas - Entrevistas semiestructuradas con entidades usuarias	Semestral
Ofrecer itinerarios claros para a posta en marcha de proxectos, reducindo a incerteza inicial	Máis seguridade e incremento de proxectos no sector cultural cooperativo	Impacto formativo e capacitador	- Nº de persoas que emprenden proxectos tras seguir itinerarios da guía - Nivel de adquisición de competencias emprendedoras	- Entrevistas con persoas emprendedoras - Rexistro de proxectos cooperativos no sector cultural	Anual
Visibilizar boas prácticas e casos inspiradores das entidades da economía social e cultural	Fortalecemento da confianza no sector da economía social e cultural	Relevancia e utilidade	- Percepción das entidades da economía social cultural como alternativa	- Grupos focais ou entrevistas a membros da cooperativa	Anual
Fortalecer o ecosistema creativo da Eurorrexión	Reforzo das redes e identidade compartida Galicia-Norte de Portugal	Aplicación real no territorio	- Nº de redes de colaboración transfronteiriza activas - Nº de proxectos colaborativos interrexionais	- Rexistro de redes e colaboracións - Entrevistas a actores clave e responsables das redes	Anual
Dotar de ferramentas prácticas e editables ás persoas emprendedoras	Aprendizaxe autónoma e planificación efectiva en equipo	Impacto formativo e capacitador	- Nº de ferramentas empregadas en proxectos - Percepción da facilidade e utilidade das ferramentas	- Cuestionarios ás persoas emprendedoras	Semestral

**Acompañar ás persoas
empendedoras para
converter creatividade en
proxectos sostibles**Transformación do modelo de
~~emprendemento~~ cultural cara
un enfoque sostible e socialImpacto social e
transformación
territorial

- % de persoas que perciben como accesibles as actividades culturais e recoñecen beneficios na súa participación
- Nº de persoas participantes en procesos de decisión
- Nº de persoas pertencentes a colectivos en situación ou risco de exclusión que participan nos proxectos ou actividades culturais.
- Percepción de barreiras de acceso aos contidos ou ferramentas da guía
- Valoración da calidade e estabilidade das redes comunitarias creadas
- Nº e tipo de métodos participativos empregados na definición ou execución dos proxectos
- Nº de proxectos culturais desenvolvidos en zonas con risco de despoboamento que xeran permanencia ou retorno de habitantes
- Nº de actividades culturais en zonas de baixa densidade
- Nº de espazos culturais locais recuperados ou postos en uso para actividades culturais
- Nº de empregos ou ~~autoempregos~~ creados vinculados ao territorio como resultado directo do proxecto

- Entrevistas e grupos focais con persoas emprendedoras e comunidades
- Análise sociolóxica ~~colaborativa~~

Bianual



www.es-factory.eu



XUNTA
DE GALICIA