



*Universitat  
Abat Oliba CEU*

**Plan de negocio LASBRAVAS:  
una agencia de comunicación digital y creativa para  
la Economía Social y Solidaria**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Autor: Yaiza García López  
Tutor: Chus López González  
Máster Universitario en: Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias  
Universitat Abat Oliba CEU  
Año: 2020

## DECLARACIÓN

El que suscribe declara que el material de este documento, que ahora presento, es fruto de mi propio trabajo. Cualquier ayuda recibida de otros ha sido citada y reconocida dentro de este documento. Hago esta declaración en el conocimiento de que un incumplimiento de las normas relativas a la presentación de trabajos puede llevar a graves consecuencias. Soy consciente de que el documento no será aceptado a menos que esta declaración haya sido entregada junto al mismo.

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yaiza', with a horizontal line underneath.

Yaiza García López

*El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños*

ELEANOR ROOSEVELT



## Resumen

Este plan de negocio plantea la creación de una agencia de comunicación con forma de cooperativa y capaz de trabajar con todo tipo de entidades de la Economía Social y Solidaria y empresas interesadas en la aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa. Los rasgos identificativos de su trabajo serán la prevalencia de las herramientas *online* (que están cobrando aún más importancia en un mundo afectado por la covid-19), la creatividad y el diseño. Factores que, en general, no están suficientemente aprovechados en las estrategias y materiales comunicativos de este sector. Para ello, la agencia ofrecerá servicios fácilmente comprensibles y contratables por parte de esas entidades y empresas que, muchas veces, carecen de recursos para contar con equipos permanentes y con formación y experiencia suficientes para desarrollar estas labores.

La agencia se desarrollará en un contexto en el que la Economía Social y Solidaria crece en cuanto a influencia, aceptación y presencia. Por ejemplo, recordemos que solo en Barcelona representa ya el 7% del PIB de la ciudad, según su teniente de alcalde, Jaume Collboni. Y si el sector logra comunicar su importancia de manera adecuada y empleando conceptos comprensibles y atractivos para la ciudadanía, podrá llegar a consolidarse como auténtica alternativa al sistema actual que se base únicamente en la búsqueda del lucro económico, algo que resulta especialmente necesario e importante ante el contexto de crisis global que la pandemia por coronavirus ha provocado.

Así, este proyecto se hará realidad gracias al compromiso social y esfuerzo de cuatro jóvenes profesionales provenientes del mundo del periodismo y el diseño y capaces de aportar una dimensión responsable y moderna a la comunicación que la Economía Social y Solidaria necesita para evolucionar, crecer y superar los retos actuales y futuros.

## Resum

*Aquest pla de negoci planteja la creació d'una agència de comunicació en forma de cooperativa i capaç de treballar amb tot tipus d'entitats de l'Economia Social i Solidària i empreses interessades en l'aplicació de la Responsabilitat Social Corporativa. Els trets identificatius de la seva feina seran la prevalença de les eines online (que estan guanyant encara més importància en un món afectat per la covid-19), la creativitat i el disseny; factors que, en general, no estan suficientment aprofitats a les estratègies i materials comunicatius d'aquest sector. Per aquest motiu, l'agència oferirà serveis fàcilment comprensibles i contractables per part d'aquestes entitats i empreses que, moltes vegades, careixen de recursos per comptar amb equips permanents i amb formació i experiència suficients per desenvolupar aquestes tasques.*

*L'agència es desenvoluparà en un context en el qual l'Economia Social i Solidària creix pel que fa a influència, acceptació i presència. Per exemple, recordem que només a Barcelona representa ja el 7 % del PIB de la ciutat, segons el seu tinent d'alcalde, Jaume Collboni. I si el sector aconsegueix comunicar la seva importància de manera adequada utilitzant conceptes comprensibles i atractius per a la ciutadania, podrà arribar a consolidar-se com una autèntica alternativa al sistema actual, que es basa únicament en la recerca del benefici econòmic, fet que resulta especialment necessari i important en el context de crisi global que la pandèmia per coronavirus ha provocat.*

*Així, aquest projecte es farà realitat gràcies al compromís social i esforç de quatre joves professionals provinents del món del periodisme i el disseny capaces d'aportar una dimensió responsable i moderna a la comunicació que l'Economia Social i Solidària necessita per evolucionar, créixer i superar els reptes actuals i futurs.*

## **Abstract**

*The following business plan proposes the creation of a communications agency, established as a cooperative and able to provide services to organizations operating in the Social and Solidarity Economy, as well as companies incorporating Corporate Social Responsibility into their practices. At the core of its unique offering will be the prevalence of online tools -which importance has increased in a covid-19 affected world- as well as creativity and design. Factors which, generally speaking, are not accounted enough in the communication strategies of the sector. In doing so, the agency will offer easily understandable and contractible services to those entities and companies that typically do not dedicate resources nor have designated teams with the necessary training and experience to perform these tasks.*

*The agency's business will be carried out in a context whereby the Social and Solidarity Economy grows in its influence, representation and presence. For instance, just in Barcelona it represents the 7% of the GDP, according to its deputy mayor, Jaume Collboni. And if the importance of the sector is communicated to the citizens in an easy and attractive way, it could consolidate as the only alternative to the current system, which only basis is the economic profit. This is particularly important in the context of a global crisis, triggered by the coronavirus pandemic.*

*Thus, the project of this agency will become a reality thanks to the work, commitment and effort of four young professionals. With backgrounds in journalism and design, they will be able to bring a responsible angle and a modern appeal to the Social and Solidarity Economy for it to evolve, grow and overcome current and future challenges.*

## **Palabras claves / *Keywords***

Economía Social y Solidaria – Cooperativa — Plan de empresa – Comunicación



## Sumario

Introducción .....	11
1. Análisis del mercado .....	12
1.1. Factores de éxito en la situación actual del mercado.....	13
1.2. Barreras de entrada al mercado .....	16
1.3. Evolución del mercado.....	16
2. Análisis de la competencia.....	17
3. Análisis DAFO.....	29
4. Descripción del servicio.....	31
5.1. Qué ofrecemos, a qué target y qué necesidades satisface .....	31
5.2. Ventaja competitiva y posicionamiento de marca .....	33
5.3. Modelo Canvas .....	34
5. Equipo y temas societarios .....	36
6.1. Recursos materiales .....	37
6.2. Financiación .....	37
6.3. Denominación social y comercial.....	38
6.4. Objeto social.....	38
6.5. Forma jurídica y marco jurídico.....	38
6. Plan financiero.....	40
7.1. Ingresos.....	40
7.2. Inversión inicial.....	41
7.3. Plan de financiación .....	43
7.4. Gastos corrientes .....	43
7.5. Cuenta de pérdidas y ganancias .....	46
7.6. Balance.....	47
7. Plan de marketing y comunicación .....	51
8.1. Sondeo de mercado.....	51
8.2. Segmentación .....	54
8.3. Buyer persona .....	55
8.4. Marketing mix .....	57
8.5. Plan de comunicación externa.....	61
8.6. Realidad comunicativa en el panorama postcoronavirus.....	69
8. Plan estratégico .....	69
9.1. Estrategias de contingencia y resiliencia.....	72
9. Conclusiones.....	73
Bibliografía.....	75



## Introducción

La moderna comunicación digital y su amplio abanico de posibilidades, en cuanto a alcance, inmediatez y variedad de formatos, ha revolucionado todos los sectores de la economía actual. ¿Todos? No exactamente. En el ámbito de la Economía Social y Solidaria, ese gran sistema que va más allá de los meros aspectos económicos y que incluye elementos socioeconómicos, culturales y medioambientales, esta comunicación digital todavía no se ha aprovechado plenamente. Y para tratar de solucionarlo, planteo en este Trabajo de Fin de Máster la creación de una agencia de comunicación capaz de dar servicio a todas las entidades de la Economía Social y Solidaria, incluyendo también a las empresas interesadas en el mundo de la Responsabilidad Social Corporativa. De modo que la finalidad de este trabajo resulta eminentemente práctica, ya que se trata de desarrollar un plan de negocio completo cuyo objetivo es el de poner en marcha esta agencia y asegurar su continuidad y rentabilidad a largo plazo.

El motivo que me ha llevado a decidir realizar este trabajo es el de combinar mi trayectoria profesional como periodista especializada en contenidos digitales con el espíritu emprendedor y el deseo de formar parte del ecosistema de la Economía Social que han nacido en mí a raíz de cursar el Máster de Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias. Para ello, y considerando esta la manera más consecuente e interesante, apuesto por la creación de una cooperativa de trabajo asociado que articule el lanzamiento y funcionamiento de una agencia de comunicación. De este modo, procedo a investigar ciertas hipótesis, como son la posible falta de una comunicación que apueste claramente por el diseño y la creatividad en el ámbito de la Economía Social y el efecto positivo de ofrecer un catálogo de servicios fácilmente comprensibles y trasladables a las necesidades del público objetivo.

En cuanto al diseño metodológico empleado, me he basado en la estructura y elementos de los planes de negocio aplicables a cualquier sector y en plantillas que ofrecen organismos como [Barcelona Activa](#). Y así, he procedido a desarrollar el mío, a partir del contraste de datos, el análisis, la reflexión y la búsqueda de una ventaja competitiva y una estructura suficientemente sólida. Todo ello con una proyección que abarca el momento del lanzamiento y los tres primeros años de actividad. De este modo, he dividido el trabajo en un análisis del mercado y de la competencia, una descripción del servicio ofrecido, del equipo y los temas societarios y un plan financiero, de marketing y comunicación y estratégico y de contención.

Algo que ha sido posible gracias a la colaboración de mis tres futuras socias y compañeras en esta aventura y al apoyo y consejo de mi tutor en este trabajo. Gracias a todos.

## 1. Análisis del mercado

El mercado que nos interesa de cara a la creación de nuestra agencia de comunicación es el de la Economía Social y Solidaria o ESS en España, un sector que ha demostrado una gran resiliencia ante las épocas de crisis económica y del que podemos destacar:

- “Engloba en España a 43.000 entidades”<sup>1</sup>, entre empresas cooperativas, sociedades laborales, empresas de inserción o centros especiales de empleo. Siendo ya el noveno país del mundo en cuanto a personas empleadas, con 2,2 millones de trabajadores.

Centrándonos en la ciudad de Barcelona, desde donde nuestra agencia llevaría a cabo su actividad, podemos destacar también algunos datos:

- “La Economía Social cuenta con 4.700 iniciativas socioeconómicas, que suponen un 2,8 % del total de las empresas de la ciudad (167.000 empresas)”<sup>2</sup>. Así, genera el 8% del empleo de Barcelona (más de 53.000 personas contratadas) y un volumen económico agregado de 3.750 millones de euros, “más del 7% del PIB de la ciudad”<sup>3</sup>.
- En cuanto a los distritos más activos, encontramos: L'Eixample, con un 19 % del total (892 iniciativas) Después, Sant Martí, con 574 iniciativas (12 %); Gràcia, con 538 (12 %); Ciutat Vella, con 504 (11 %), con muchas cooperativas de vivienda y la mayor parte de las organizaciones sociales; y, finalmente, Sants-Montjuïc, con 500 (11 %), que, junto con Ciutat Vella, reúne la mayoría de mercados de intercambio.
- En otro nivel estarían Sarrià-Sant Gervasi, con 398 iniciativas (8 %); Horta-Guinardó, con 393 (8 %), concentrando un 20 % de las cooperativas de enseñanza; y Les Corts, con 340 (7 %).
- Sobre el Tercer sector, en España alcanza “un total de 30.000 entidades activas, en cuanto a entidades privadas, formalmente organizadas y sin ánimo de lucro cuyo objetivo es impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales individuales y colectivos y lograr la cohesión y la inclusión social”<sup>4</sup>. Y donde se incluyen cooperativas sociales, entidades singulares (Cáritas, Cruz Roja y ONCE),

---

<sup>1</sup> [https://www.cepes.es/social/estadisticas&e=entidades\\_evolucion](https://www.cepes.es/social/estadisticas&e=entidades_evolucion)

<sup>2</sup> <http://www.laconfederacio.org/wp-content/uploads/2019/05/ANUARI-DOCUPACI%C3%93-BARCELONA-2018-web.pdf>

<sup>3</sup> AYUNTAMIENTO DE BARCELONA, 2 junio 2020. *L'Ajuntament impulsa una bateria de mesures amb 7,5M€ per reactivar l'ESS i l'Economia de Proximitat als barris davant la crisi de la Covid19.* <https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/es/despliegue-territorial>

<sup>4</sup> <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/fundacion-pwc-tercer-sector-social-2018.pdf>

residencias para colectivos en riesgo de exclusión, fundaciones, ONGD, centros especiales de empleo e inversión o asociaciones de utilidad pública.

En Barcelona merece la pena destacar que los distritos con más actividad en este ámbito son: l'Eixample, Ciutat Vella y Sant Martí, concentrando entre el 58 % y el 66 % de la actividad en el área de Barcelona. Y en cuanto a sectores de actividad, los más desarrollados son:

- Acción social con niños, jóvenes y familias.
- Atención a la discapacidad psíquica e intelectual (siendo el colectivo que recibe más financiación a través de los organismos locales).
- Atención a la discapacidad física y / o sensorial.
- Emprendedores sociales o iniciativas empresariales con un objetivo social, ambiental y comunitario que, aunque en España todavía tiene cifras ciertamente bajas, “aproximadamente el 1 %, cuando la media mundial alcanza el 3,7 %, continúa creciendo cada año, teniendo en cuenta que en 2009 apenas suponía el 0,3 %”<sup>5</sup>.

Eso sí, en relación a este tipo de emprendedores, el informe Especial GEM muestra que “los jóvenes con edades entre los 18 y 34 años son los que se animan con más facilidad a arrancar proyectos con objetivos sociales”<sup>6</sup>.

### **1.1. Factores de éxito en la situación actual del mercado**

Los elementos que marcan el estado actual de este mercado que acabo de describir y que pueden ayudar al éxito de nuestra agencia son los siguientes.

#### La búsqueda de transparencia

La ESS en general, y el Tercer Sector en particular, deben seguir avanzando en sus prácticas de buen gobierno y transparencia ya que los *stakeholders* son cada vez más exigentes en este aspecto. Igualmente, deben continuar comunicando sus acciones de manera más organizada y regular para afianzar su buena reputación, que “constituye un activo y no un fin en sí mismo y, por ello, se debe gestionar para que sea un instrumento que contribuya a maximizar los objetivos reales del sector”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> CINCO DÍAS - EL PAÍS, 7 julio 2016. *España tiene un bajo índice de emprendimiento social*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/06/30/emprendedores/1467309971\\_061048.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/06/30/emprendedores/1467309971_061048.html)

<sup>6</sup> <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2019/05/GEM2018-2019.pdf>

<sup>7</sup> <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/fundacion-pwc-tercer-sector-social-2018.pdf>

De modo que, para dar respuesta a ambas situaciones, resulta fundamental la comunicación y el contar con herramientas como páginas web y perfiles de redes sociales adecuados en cuanto a tono y contenido.

### Transformación digital

Vivimos en un mundo que se informa, entretiene y realiza gestiones de manera digital. Y, sin embargo, “el 80% de las entidades del Tercer Sector (sin ánimo de lucro y no gubernamentales) carecen de un plan estratégico para incorporar la transformación digital en su modelo operativo y, además, son reticentes a hacerlo”<sup>8</sup>.

De modo que, más que nunca, es necesario ofrecer servicios encaminados a esta transformación, aunque también, un adecuado argumentario para convencer a las entidades de la necesidad de la misma. Ya que, aunque “no es automático, la digitalización sí puede ayudar al deseable fortalecimiento del Tercer sector para que realice mejor su labor de equilibrio del Estado y el mercado”<sup>9</sup>.

### Débil desarrollo del potencial de las redes sociales

Los perfiles en redes sociales de numerosas entidades de la ESS resultan meramente testimoniales y no se aprovechan ni como herramienta de fidelización, *branding* o plataforma de distribución de contenido potencialmente viral. De hecho, “las tres ONG españolas con más seguidores en Twitter fueron la Fundación Internacional de Derechos Humanos, con 670.000 seguidores; Greenpeace España, con 659.000, y Médicos sin Fronteras, con 427.000”<sup>10</sup>. Cifras muy alejadas de las que consiguen algunas compañías patrias como Zara, con 1,2 millones de seguidores. De modo que, en el ámbito de las redes sociales relacionadas con entidades de la Economía Social, todavía queda mucho recorrido pendiente.

### Escasez de material audiovisual en esas redes sociales

La mayor parte de los vídeos y materiales audiovisuales de las entidades de la Economía Social no tiene potencial de viralidad ni apuesta por un *storytelling* que emocione o lleve al

---

<sup>8</sup> <http://disrupciondigital.fundaciones.org/AEF-informe-impacto-digital-fundaciones.pdf>

<sup>9</sup> <http://disrupciondigital.fundaciones.org/AEF-informe-impacto-digital-fundaciones.pdf>

<sup>10</sup> SOZIABLE.ES, 5 febrero 2019. *Comunicación Social: Los medios quieren historias, las ONG necesitan contarlas*. <https://www.soziable.es/comunicacion-social/comunicacion-social-los-medios-quieren-historias-las-ong-necesitan-contarlas>

usuario a implicarse con el tema tratado. Los mensajes audiovisuales del Tercer Sector simplemente transmiten una información escueta, nos cuentan algo y, en menor medida, nos dan una orden. “La mayoría de las veces generan una comunicación previsible, donde cuentan lo que hacen, lo que hace falta hacer, pero no construyen mensajes que capten la atención y generen viralidad”<sup>11</sup>.

### El consumidor *millennial*

El Global Human Capital Trends, el informe anual de Deloitte sobre el carácter de las empresas en todo el mundo, se titulaba en 2018, *The Rise of Social Enterprise* y en él se decía que “el 84% de los *millennials* consideran que las empresas deben valorarse por su rendimiento social y medioambiental, no sólo financiero”<sup>12</sup>.

Por lo que podemos concluir que el público joven, nacido a partir del año 1982<sup>13</sup> y enmarcado en esa categoría *millennial*, valora cada vez más el valor social de las empresas a la hora de consumir y ese es un valor que, precisamente, se da a conocer y consolida a través de la adecuada comunicación de sus alianzas, colaboraciones y acciones que desarrollen junto a asociaciones, fundaciones, ONG, etc.

### Necesidad de atraer recursos

La mayor preocupación de las entidades sociales es la financiación y la obtención de recursos no monetarios. “Y muy por detrás, la proximidad y voluntad de cooperación y la interlocución y la comunicación”<sup>14</sup>. Los dos aspectos que menos les preocupan son la participación en órganos locales y en la definición de políticas sociales y la transparencia y la rendición de cuentas.

Y, precisamente, atraer donantes, voluntarios, patrocinios o, incluso, impulsar iniciativas para conseguir recursos propios (como venta de *merchandising*, por ejemplo), resulta más sencillo y exitoso al contar con herramientas de comunicación activas y de calidad como páginas web, redes sociales o *newsletters*.

---

<sup>11</sup> REVISTA TELOS - FUNDACIÓN TELEFÓNICA, octubre 2012. *La comunicación social eficiente del Tercer Sector*. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero093/la-comunicacion-social-eficiente-del-tercer-sector/>

<sup>12</sup> <https://socialenterprise.es/emprendedores-sociales-espanoles-ejemplos/>

<sup>13</sup> EL PAÍS, 5 septiembre 2019. *Los 'millennials' ya no son "los jóvenes"*. [https://verne.elpais.com/verne/2019/09/03/articulo/1567503128\\_722598.html](https://verne.elpais.com/verne/2019/09/03/articulo/1567503128_722598.html)

<sup>14</sup> [http://www.tercersector.cat/sites/tercersector.cat/files/barometre\\_tercer\\_sector\\_social\\_2018\\_0\\_0.pdf](http://www.tercersector.cat/sites/tercersector.cat/files/barometre_tercer_sector_social_2018_0_0.pdf)

## **1.2. Barreras de entrada al mercado**

No se aprecian fuertes barreras de entrada a este mercado, ni de tipo económico (no es necesaria gran inversión inicial), ni legal o estructural, pero sí ciertos factores a tener en cuenta:

- El acceso a los potenciales clientes no requiere de canales específicos, pero sí establecer una relación de cercanía acudiendo a su entorno (redes de cooperativas, asociaciones, cámaras de comercio, ferias o encuentros) y, en algunos casos, convencer de la necesidad de invertir en comunicación.
- Los precios de los servicios ofrecidos han de ser ajustados, ya que muchas de las entidades de la Economía Social son de reciente creación y dimensión reducida. Además, en el caso de Tercer Sector, esta limitación de recursos se intensifica si dependen mayoritariamente de recursos públicos.
- En el área de Barcelona ciudad se empiezan a detectar síntomas de saturación en cuanto a la cantidad de organizaciones que ofrecen servicios similares a los que nuestra agencia plantearía. Una situación que se compensa con el limitado nivel de diferenciación o especialización de esta competencia y que puede aprovecharse como una clara ventaja. Además, es posible ampliar el radio de acción de nuestra agencia también a su área metropolitana también.

## **1.3. Evolución del mercado**

Las entidades de la Economía Social en Barcelona que utilizan el balance social, la herramienta de rendición de cuentas y medida del impacto social, ambiental y del buen gobierno, es decir, “217 organizaciones, presentan una evolución positiva continuada que cuenta ya con una base social de 132.189 personas, empleando a 7.262 trabajadores y facturando 242,07 millones de euros”<sup>15</sup>.

Refiriéndonos al Tercer Sector, las expectativas también son halagüeñas, ya que las entidades contarán con más recursos y, por tanto, más inversión en comunicación: “para los próximos años se espera un crecimiento anual del 3,3 % en la financiación en términos reales en el sector social, aunque hasta el 2020 no se recuperarán los niveles previos a la crisis, y “vendrá impulsado principalmente por un crecimiento de la financiación autonómica y local (pública) y, por el lado privado, por el aumento de la financiación propia y la proveniente de socios”<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> [https://mercatsocial.xes.cat/wp-content/uploads/sites/2/2016/04/mercatsocial\\_2019-1.pdf](https://mercatsocial.xes.cat/wp-content/uploads/sites/2/2016/04/mercatsocial_2019-1.pdf)

<sup>16</sup> <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/fundacion-pwc-tercer-sector-social-2018.pdf>

## 2. Análisis de la competencia

Procedemos a analizar las ventajas competitivas, debilidades, clientes, servicios ofertados y precios cobrados por estos, en las entidades ya existentes en el panorama comunicativo actual y que prestan un servicio similar y para el mismo público objetivo que tendría nuestra agencia de comunicación.

**LA CASA DE CARLOTA:** <https://www.lacasadecarlotaandfriends.com/>

Una S.L. con sedes en Barcelona, Sevilla, Medellín y Sao Paulo que factura entre 100.000 y 150.000 € anuales.

### **Ventajas competitivas:**

- Una metodología propia que llaman activismo creativo, una evolución de la Responsabilidad Social Empresarial que apuesta por el poder de la creatividad para mejorar la vida de las personas y el planeta.
- Construyen marcas relevantes y competitivas.
- Diversidad: cuentan con creativos con autismo y síndrome de Down.
- Tienen certificación [B Corp](#), lo que los identifica como “una empresa que va más allá del objetivo de generar ganancias económicas e innovan para maximizar su impacto positivo en los empleados, en las comunidades que sirven y en el medio ambiente”.
- Mucha presencia de contenido audiovisual en su web.

### **Debilidades**

- No trabajan con entidades pequeñas, ya que tienen proyección internacional, premios y reconocimientos y clientes de renombre.
- Sus clientes ya tienen que tener programas de Responsabilidad Social Empresarial establecidos previamente.

### **Clientes**

- Corporaciones
- Directivos.
- Profesionales.
- Grandes marcas.
- Sector público.

### **Servicios**

- Asesoramiento y mentorización para crear propuestas de valor estratégicas: un eje social de impacto que suponga una ventaja competitiva.

- Diseño de logos, *packaging*, etc.
- Servicios similares a los de cualquier agencia de publicidad.

### **Precios**

No se especifican en la web.

**FREE PRESS COOP:** <https://www.freepress.coop/>

Una cooperativa de comunicación para el cambio social con sede en Madrid.

### **Ventajas competitivas:**

- Se guían por principios del diseño y la ESS.
- Quieren minimizar el impacto del cambio climático generando más productos digitales y repensando los materiales impresos.
- Fomentan la cultura y el conocimiento compartido usando *software* libre.
- Cooperan con otras entidades de la Economía Social para ofrecer un servicio integral de comunicación.

### **Debilidades**

Cartera de servicios muy amplia y poco especializada.

### **Clientes**

- Asociaciones.
- Cooperativas.
- Entidades educativas y artísticas.
- ONG

### **Servicios**

- Estrategias de comunicación.
- Desarrollo de páginas web.
- *Branding*.
- Marketing
- *Social media*.
- Servicios 360: eventos, *spots*, vídeos, investigación de mercados, etc.

### **Precios**

No se especifican en la web.

## **LA PERA COMUNICACIÒ:** <https://lapera.coop/>

Una cooperativa de comunicación con sede en Barcelona.

### **Ventajas competitivas:**

- Perspectiva feminista.
- Cuentan con colaboradores y participan en proyectos cooperativos.
- Comunicación a nivel integral.

### **Debilidades**

En su web no muestran quién hay detrás del proyecto, lo que hace que parezca menos humanizada.

### **Clientes**

Proyectos, entidades o empresas con voluntad transformadora.

### **Servicios**

- Campañas de comunicación, prensa, micromecenazgo y difusión en redes sociales.
- Planes de comunicación global y formación y acompañamiento para su implementación.
- Diseño de páginas web.
- Creación de contenido.
- Realización de eventos.
- Diseño y maquetación de materiales editoriales corporativos.
- Trabajos audiovisuales: *spots*, vídeos de presentación, documentales, etc.
- Trabajos de fotografía para eventos, productos, editorial, etc.
- Otros: desarrollo de aplicaciones, animaciones...

### **Precios**

No se especifican en la web.

## **L'APÒSTROF:** <https://apostrof.coop/es/>

Una cooperativa especializada en comunicación creativa y social con sede en Barcelona.

### **Ventajas competitivas:**

- Describen su método de trabajo como artesanal.
- Combinan diferentes lenguajes: escritura, diseño, arte o programación.
- Ofrecen herramientas para que sus clientes se apropien del proyecto.

### **Debilidades**

- En la web no se detalla en qué consisten exactamente sus servicios.
- Tampoco se muestra al equipo.

### **Clientes**

- Entidades.
- Sector público.
- Entidades educativas.

### **Servicios**

Sin entrar en detalle, hablan en abstracto de ideación, escritura, diseño, corrección, programación, formación, traducción y asesoramiento.

### **Precios**

No se especifican en la web.

**LA CLARA COMUNICACIÓ:** <http://www.laclaracomunicacio.com/>

Una cooperativa de comunicación ética y social con sede en Barcelona.

### **Ventajas competitivas:**

- Integrada por profesionales de la comunicación que comparten valores como la honestidad, la transparencia, la flexibilidad y la eficacia.
- Ofrecen servicios de comunicación y acompañamiento integral.
- Dan a conocer y hacen la máxima difusión de los proyectos de sus clientes.
- Los servicios y sus precios aparecen detallados en su web.

### **Debilidades**

Ámbito de acción muy local y con una web que está solo disponible en catalán.

### **Clientes**

- Entidades.
- Empresas.
- El sector de la cultura, el medio ambiente y la acción social.

### **Servicios**

- Asesoría de comunicación: revisión de estrategia y análisis para detectar debilidades.
- Diseño de páginas web y producción contenidos.

- *Social media*: diseño de estrategias y acciones online, *community management*, informes y métricas web, SEO, acciones con prescriptores e *influencers*
- Planes de comunicación.
- Gabinete de prensa: campañas con medios. creación de base de datos y notas de prensa.
- Relaciones públicas: búsqueda de *partners* y colaboraciones, eventos.
- Contenidos: coordinación editorial de todo tipo de publicaciones y estrategias de *content marketing*.
- *Branding*: creación y revisión de la imagen corporativa.
- Contenidos audiovisuales.
- Formación para las personas interesadas en realizar tareas de comunicación en la entidad.
- Dinamización: búsqueda de *partners* o colaboradores, trámites subvenciones, etc.

### **Precios**

- 35 € / h.
- 30 €/ h para ONG y entidades sin ánimo de lucro y proyectos de ESS.
- 25 €/ h para proyectos que trabajan en emergencias sociales.
- 20 €/ h para el diagnóstico y elaboración de propuestas (también si se aceptan).

**MEGÀFON:** <https://megafoncoop.com/es/>

Una cooperativa de servicios de comunicación con sede en Barcelona.

### **Ventajas competitivas:**

Tienen un perfil más técnico.

### **Debilidades**

Web muy sobria y básica.

### **Clientes**

Empresas y organizaciones de la ESS.

### **Servicios**

- Desarrollo web: diseño y programación web y gestión de dominios y *hosting*.
- Diseño gráfico: logotipos y elementos de papelería.
- Tráfico web: configuración de *keywords*, URL y metadatos; configuración de Google Analytics e indexaciones; campañas SEM y CRO (*Conversion Rate Optimization*).
- Tutorías y formación para definir estrategias de comunicación y marketing.

- Elaboración de presentaciones.
- Plataformas de donaciones.

### **Precios**

No se especifican en la web.

**RICE UP:** <https://www.riceupstudio.com/>

Una cooperativa y estudio creativo multidisciplinar de Barcelona.

### **Ventajas competitivas:**

- Emplean el diseño como herramienta fundamental.
- Crean experiencias tecnológicas de comunicación visual para el usuario.

### **Debilidades**

Hacen menos énfasis en la comunicación en sí, ya que se centran más en el diseño.

### **Clientes**

- Empresas.
- Entidades culturales.
- ONG.
- Instituciones de investigación científica.

### **Servicios**

- *Branding* y *packaging*: imagen corporativa, logotipos, pósteres, libros y revistas, etc.
- Diseño de webs y aplicaciones.
- Interiorismo y *stands* para ferias y evento.
- Fotografía y vídeo.

### **Precios**

No se especifican en la web.

**DIES D'AGOST:** <https://diesdagost.cat/>

Cooperativa de comunicación sin ánimo de lucro en Cataluña.

### **Ventajas competitivas:**

Nacen para editar un diario digital de información, opinión y crítica social y cultural de proximidad, lo que les convierte en agentes de dinamización social y cultural de la comarca en que se encuentran.

### **Debilidades**

- Web sobria, con mucho texto.
- Ámbito de actuación muy local, prácticamente comarcal.

### **Clientes**

- Empresas.
- Asociaciones.
- Entidades de la ESS en general.

### **Servicios**

- Creación de planes de comunicación.
- Comunicación digital: diseño y mantenimiento de webs, contenidos, *newsletters* y dinamización de redes sociales.
- Relación con los medios, elaboración de notas de prensa, dossieres de prensa, convocatorias, artículos de opinión, etc.
- Promoción: diseño de acciones comunicativas y estrategias para potenciar proyectos.
- Organización de eventos

### **Precios**

No se especifican en la web.

**IMPLÍCATE:** <http://www.implicitate.org/index.html>

Una agencia de publicidad y productora de contenidos con sede en Madrid.

### **Ventajas competitivas:**

- Comunicación para el cambio.
- Muy visual en sus ejemplos de trabajos incluidos en la web. Resultan variados y llamativos.

### **Debilidades**

Poco detalle de los servicios que ofrecen en la web.

### **Clientes**

Trabajan únicamente con proyectos y organizaciones con un fin social.

### **Servicios**

- Estrategia.

- Creatividad: conceptos e ideas para llegar a un público saturado de mensajes de manera impactante.
- Producción de piezas en todos los formatos: vídeos, webs, gráficas, guerrilla marketing, redes sociales, eventos, etc.
- Redes sociales: difunden acciones y campañas a través en las redes sociales, generando piezas para potenciar su viralidad.
- Formación: charlas sobre comunicación con fines sociales y talleres de empoderamiento creativo.
- Activismo: crean contenidos y campañas propias para decir lo que nadie está diciendo.

### **Precios**

No se especifican en la web.

**UPSIDE DOWN:** <http://upsidedowncomunicacion.com/>

Una asesoría de comunicación con sede en Madrid.

### **Ventajas competitivas:**

- Asesoran en temas de comunicación a aquellas entidades que creen que otro mundo es posible.
- Están en Alcorcón (Madrid), pero trabajan en todo el territorio nacional y también realizan consultorías en América Latina: hablan español, catalán e inglés.

### **Debilidades**

Web anticuada y con mucho texto.

### **Clientes**

- ONG de cooperación y educación para el desarrollo.
- Proyectos sociales y educativos.

### **Servicios**

- Estrategia.
- Social media.
- Comunicación *offline*.
- Formación para las entidades con las que trabajan.

### **Precios**

No se especifican en la web.

**SOCIAL CO:** <https://www.socialco.es/>

Una agencia de comunicación con sede en Madrid.

**Ventajas competitivas:**

Especialistas en comunicación digital con corazón social: “método cofulness”.

**Debilidades**

Web de aspecto infantil.

**Clientes**

ONG.

**Servicios**

- Análisis y desarrollo de planes de comunicación digital.
- Programación, diseño y maquetación.
- Cursos *online* sobre comunicación para entidades del Tercer Sector.

**Precios**

No se especifican en la web.

**CODEA STUDIO:** <https://codeastudio.com/studio/>

Una agencia creativa y digital con sede en Barcelona.

**Ventajas competitivas:**

- Se especializan en proyectos que crean valor humano y un futuro más sostenible e innovador.
- Renuevan y transforman marcas con creatividad e ideas disruptivas.

**Debilidades**

No se detallan los servicios ofrecidos.

**Clientes**

Empresas y grandes marcas.

**Servicios**

- Investigación y desarrollo.
- Estrategia.
- *Branding*.
- Producción de contenidos.

## **Precios**

No se especifican en la web.

**COMBINATS:** <http://www.combinats.cat/web/>

Una Cooperativa que busca la transformación global con propuestas sociales, culturales y de entretenimiento con sede en Tarragona.

### **Ventajas competitivas:**

- Destacan el hecho de ser cooperativa sin ánimo de lucro.
- Página web moderna y divertida.

### **Debilidades**

Falta información sobre la trayectoria profesional de los miembros del equipo.

### **Clientes**

- Ayuntamientos.
- Asociaciones.

### **Servicios**

- Creatividad para impulsar marcas y negocios.
- Responsabilidad social corporativa, *gamification* y comunicación de marca.
- Estrategia.
- Comunicación: artículos, notas de prensa, revistas corporativas, *social media*, etc.

## **Precios**

No se especifican en la web.

**TRIQUELS:** <https://www.triquels.com/>

Una consultora de sostenibilidad y comunicación con sede en Galicia.

### **Ventajas competitivas:**

- Énfasis en ayudar a crear negocios más sostenibles.
- Comunicación estratégica para difundir los valores y acciones que hacen de la sostenibilidad un valor añadido.
- Apoyan a emprendedores con servicios de consultoría.
- Destacan que pese a estar en Galicia la consultoría *online* les permite llegar a todas partes.

### **Debilidades**

Una web con mucho texto, a veces cierto lenguaje infantil y demasiada presencia personal de las dos socias al incluirse demasiadas fotos de ellas mismas.

### **Clientes**

Pequeñas empresas y emprendedores.

### **Servicios**

Marcas y proyectos con valores sociales y ambientales.

### **Precios**

No se especifican en la web.

### **THE PISTACHIO HUB: <https://www.thepistachiohub.com/>**

Una comunidad de profesionales de la comunicación.

### **Ventajas competitivas:**

- Son versátiles y cuentan con profesionales de diferentes disciplinas y se autodefinen como nómadas digitales.
- Construir las marcas del mañana: digitales, sostenibles y transparentes. Destaca que de ahora en adelante el 70% de los consumidores sólo comprará productos de aquellas marcas que demuestren valores, compromiso y honestidad con lo que hacen.

### **Debilidades**

Hacen menos énfasis en la comunicación en sí ya que se centran en el diseño.

### **Clientes**

Marcas, sin especificar sectores ni tamaños.

### **Servicios**

- Auditorias para marcas.
- Talleres para definir el propósito de una marca mediante Canvas, *Design Thinking*, etc.
- Identidad de marca.
- Estrategia digital.
- *Branded content*: acciones en social media, campañas con influencers, etc.
- *Community management*.

## Precios

No se especifican en la web.

Tras comparar todos estos competidores podemos establecer una serie de conclusiones que serán de utilidad a la hora de establecer el servicio y ventaja competitiva de nuestra agencia:

- Es recomendable crear sensación de exclusividad definiendo nuestro servicio o característica más diferenciadora con un nombre propio, creado por nosotros.
- Debemos referirnos a marcas, también en el mundo de la ESS.
- Es necesario que mostremos el impacto social como una ventaja competitiva.
- Debemos abrirnos a trabajar tanto en catalán como en castellano e inglés y, también, con entidades pequeñas.
- Es necesario que transmitamos nuestros valores desde la página web, con especial hincapié en la sostenibilidad, la transparencia y el feminismo. También debemos mostrar el equipo que hay detrás de la agencia, pero dando siempre preferencia a los servicios, detallados de manera comprensible y con sus precios incluidos.
- Nuestra página web debe ser llamativa y, al mismo tiempo, clara y con la cantidad de texto justo.
- Una buena manera de diferenciarnos será ofrecer servicios como las colaboraciones con prescriptores e *influencers*, el desarrollo de aplicaciones o la *gamification* y la aplicación de metodologías como el *Design Thinking*. Términos muy actuales pero que hemos detectado que aparecen en pocas de las agencias analizadas.

### 3. Análisis DAFO

Cuadro 1. Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

	<b>Aspectos negativos</b>	<b>Aspectos positivos</b>
<b>Factores internos</b>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contamos con escasos recursos financieros.</li> <li>-Tenemos poco presupuesto para acciones de marketing.</li> <li>-El equipo carece de experiencia emprendedora.</li> <li>-Durante al menos el primer año, el equipo no se dedicará a jornada completa al trabajo en la agencia.</li> <li>-Contamos con personal formado en diseño y comunicación, pero deberemos externalizar lo que tenga que ver con programación e informática o audiovisual.</li> <li>-Tenemos todavía pocos contactos todavía en el sector de la ESS.</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El equipo tiene experiencia y formación en comunicación digital y diseño: está motivado y cualificado.</li> <li>-El equipo domina los conceptos comunicativos que son tendencia.</li> <li>-El equipo podrá gestionar de manera eficiente la propia comunicación y acciones de marketing de la agencia.</li> <li>-Durante el primer año, el equipo mantendrá su trabajo actual, por lo tanto, no dependerá únicamente de la agencia a nivel económico en cuanto a su salario se refiere.</li> <li>-Credibilidad, transparencia y coherencia de la agencia al escoger el formato de cooperativa de trabajo que hará que sea parte del sector de la ESS.</li> <li>-Estructura organizativa horizontal y procesos de decisión cortos.</li> <li>-Los servicios que ofrecemos tienen bajo coste productivo (más allá de los salarios).</li> </ul>
<b>Factores externos</b>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cierta saturación del mercado en Barcelona.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Momento de gran apoyo público a la ESS en Barcelona. Por ejemplo, con la aprobación de una batería de medidas dotadas de 7,5 millones de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Al no existir grandes barreras de entrada al mercado es fácil que aparezcan nuevos competidores.</li> <li>-Reticencia de las entidades sociales a invertir en comunicación.</li> <li>-Escasos recursos económicos destinados a la comunicación por parte del Tercer Sector.</li> <li>-Ámbito politizado en cuanto a los concursos públicos.</li> <li>-Precios ajustados en la competencia.</li> <li>-El acceso a los potenciales clientes requiere de relaciones de cercanía y confianza que tardan en establecerse.</li> </ul>	<p>euros para reactivar el sector ante la crisis de la covid-19<sup>17</sup>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia de redes de contacto y colaboración estrecha entre cooperativas barcelonesas.</li> <li>-Creciente interés de la sociedad por el impacto social y ecológico de sus actos de consumo.</li> <li>-Creciente interés de las empresas en contar con políticas de RSC.</li> <li>-Poca competencia en cuanto a ofrecer servicios de RSC para pequeñas y medianas empresas.</li> <li>-Escaso énfasis de otras agencias en comunicación digital, diseño y creatividad.</li> <li>-Competencia poco especializada.</li> <li>-Desaparición de algunas entidades de la ESS especializadas en comunicación que son parte de nuestra competencia, todo ello debido a las dificultades económicas generadas a raíz de la crisis del coronavirus.</li> <li>-Muchas entidades del Tercer Sector carecen de planes de comunicación y cuentan con páginas web desfasadas.</li> </ul>
--	---	--

*Fuente:* elaboración propia.

<sup>17</sup> [https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/ca/noticia/lajuntament-impulsa-una-bateria-de-mesures-amb-75me-per-reactivar-less-i-leconomia-de-proximitat-als-barris-davant-la-crisi-de-la-covid19\\_956188](https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/ca/noticia/lajuntament-impulsa-una-bateria-de-mesures-amb-75me-per-reactivar-less-i-leconomia-de-proximitat-als-barris-davant-la-crisi-de-la-covid19_956188)

## 4. Descripción del servicio

Nos planteamos crear, con un equipo de cuatro personas en total, una agencia de comunicación especializada en ofrecer servicios de comunicación digital, diseño y creatividad para todo tipo de entidades de la ESS, además de medianas y grandes empresas que cuenten o estén interesadas en establecer programas de Responsabilidad Social Corporativa.

Apostamos así por especializarnos en combinar el factor social con el diseño para aprovechar un nicho de mercado que observamos en general y en Barcelona en particular: la falta de agencias de comunicación modernas, innovadoras y capaces de aplicar nuevos formatos digitales, lenguajes, diseños y propuestas creativas en el mundo de la ESS.

Gracias a esta especialización compensaremos la posible saturación del mercado que se aprecia en Barcelona en cuanto las agencias de comunicación que dan servicio al Tercer Sector y entidades de impacto social. Añadiendo a esa especialización una clara vocación feminista y una apuesta por la innovación y la creatividad como valores fundamentales.

La agencia adquirirá la forma de cooperativa de trabajo asociado, lo que le aportará coherencia y credibilidad a la hora de formar parte del ecosistema de la Economía social. Además, apostará por tener una perspectiva feminista, por ejercitar la democracia interna, por permitir el desarrollo personal de sus miembros, por usar finanzas éticas y proveedores de proximidad y que respeten los derechos laborales, por minimizar el impacto ambiental de su actividad y por fomentar la intercooperación para trabajar con otras iniciativas de la ESS para crear un mercado social y motivar una transformación social que erradique las injusticias del sistema actual mediante la construcción de alternativas sostenibles.

Todo ello será posible gracias a una oferta de servicios englobados en una concepción de la comunicación digital que trabajará para difundir los proyectos sociales de manera que puedan ser percibidos como estratégicos, atractivos, interesantes y divertidos por públicos de todas las edades, incluido el juvenil.

### **5.1. Qué ofrecemos, a qué target y qué necesidades satisfacemos**

La agencia ofrecerá servicios de comunicación que pongan siempre en valor el diseño, la creatividad y la innovación para convertir el impacto social en una ventaja competitiva para todas las entidades, resolviendo, al mismo tiempo, sus necesidades de transparencia, reconocimiento, presencia online y atracción de los tan necesarios recursos. Estos servicios serán:

- Elaboración de planes de comunicación digital: análisis de la competencia y sus mejores prácticas (*benchmarking*), establecimiento de objetivos concretos y medibles y creación de contenidos novedosos y creativos que den forma a un tipo

de narración o *storytelling* propio y capaz de generar impacto, interés y vinculación con el público.

- Creación de contenidos para blogs aplicando los principios del *content marketing*.
- *Community management*: creación de contenidos para redes sociales, dinamización y énfasis en búsqueda de viralidad y vinculación o *engagement* de la audiencia.
- Elaboración de *newsletters* adaptadas a diferentes objetivos.
- Análisis y revisión de la página web del cliente a nivel de diseño, redacción y UX (experiencia de usuario).
- *Branding* y creación de guías de identidad corporativa.
- Presentaciones y materiales corporativos.
- Revisión de proyectos, solicitudes de subvenciones, etc.
- Diseño de *merchandising* original.
- Formación en diferentes herramientas de comunicación digital.
- Establecimiento y difusión de proyectos de Responsabilidad Social Corporativa de medianas y grandes empresas.

Todos estos servicios se realizarán siguiendo estos valores:

- Ofrecer un trato cercano, personalizado y adaptado a las necesidades de cada cliente para hacerle totalmente partícipe del proyecto.
- Transparencia, en cuanto a precios, procesos y forma de trabajar.
- Potenciar la comunidad, favoreciendo que se establezcan lazos y colaboraciones entre nuestros clientes.
- Aplicar criterios éticos procedentes del ámbito de la ESS.
- Ejercer la democracia interna, apostando por la participación activa e igualitaria de todo el equipo.
- Apostar por el desarrollo personal de los miembros de la cooperativa, prestando atención a las necesidades laborales, formativas, emocionales y de conciliación de la vida personal con el trabajo.
- Contar con una perspectiva feminista, promoviendo la participación, empoderamiento y protagonismo de las mujeres que liderarán este proyecto.
- Ofrecer condiciones de trabajo para el equipo que incluyan puestos estables y jornadas laborales coherentes al volumen de tareas y salarios dignos.
- Seleccionar proveedores de proximidad y que respeten los derechos laborales.
- Fomentar la intercooperación con otras iniciativas de la Economía Social de Barcelona.
- Contratar de banca ética.

- Favorecer la sostenibilidad ambiental, minimizando el consumo energético y la producción de residuos.

Y para certificar y validar el cumplimiento de estos criterios, la agencia formará parte de redes establecidas en Barcelona, como son:

- [XES](#) (Red de Economía Solidaria).
- [Pam a Pam](#) (mapa y herramienta de visualización de las entidades de la Economía Social y Solidaria).
- [Taula d'Entitats del Tercer Sector](#).
- [La Confederació](#).
- [Federación de Cooperativas de Trabajo de Cataluña](#).
- El Ateneo Cooperativo [Coopolis](#) (espacio de aprendizaje, encuentro y cooperación).
- [Respon.cat](#) (iniciativa empresarial para el desarrollo de la responsabilidad social en Cataluña).

Además, utilizaremos el [Balance Social](#) para visibilizar nuestra apuesta por la ESS, autoevaluarnos y mejorar en su desarrollo. Así, pondremos en prácticas esta herramienta de rendición de cuentas y medida del impacto social, ambiental y buen gobierno según los estándares éticos de la Economía Social y el circuito del mercado social establecido en Cataluña.

## **5.2. Ventaja competitiva y posicionamiento de marca**

Nuestro objetivo es posicionarnos como una agencia de comunicación capaz de ofrecer servicios relacionados con la comunicación y diferenciados de los de las otras agencias del mercado gracias al hecho de:

- Apostar por el diseño y la creatividad como herramientas fundamentales para desarrollar una comunicación eminentemente digital.
- Aplicar como metodología de trabajo el *Design Thinking*, un proceso para generar ideas innovadoras en equipo en el que se potenciará algo que llamaremos "el poder de la creatividad social". En dicho proceso se implicará al cliente, de modo que pueda recibir también, si lo desea, formación relacionada con los asuntos trabajados.
- Mostrar desde nuestra página web a los miembros de nuestro equipo, sus valores y, sobre todo, los servicios y paquetes de servicios ofrecidos y sus correspondientes precios, que dependerán del tipo de cliente y los objetivos u acción concreta a llevar a cabo.
- Lograr que las entidades sociales tengan sus propias marcas, con un lenguaje visual y una identidad propia y capaz de mejorar su nivel de transparencia, notoriedad

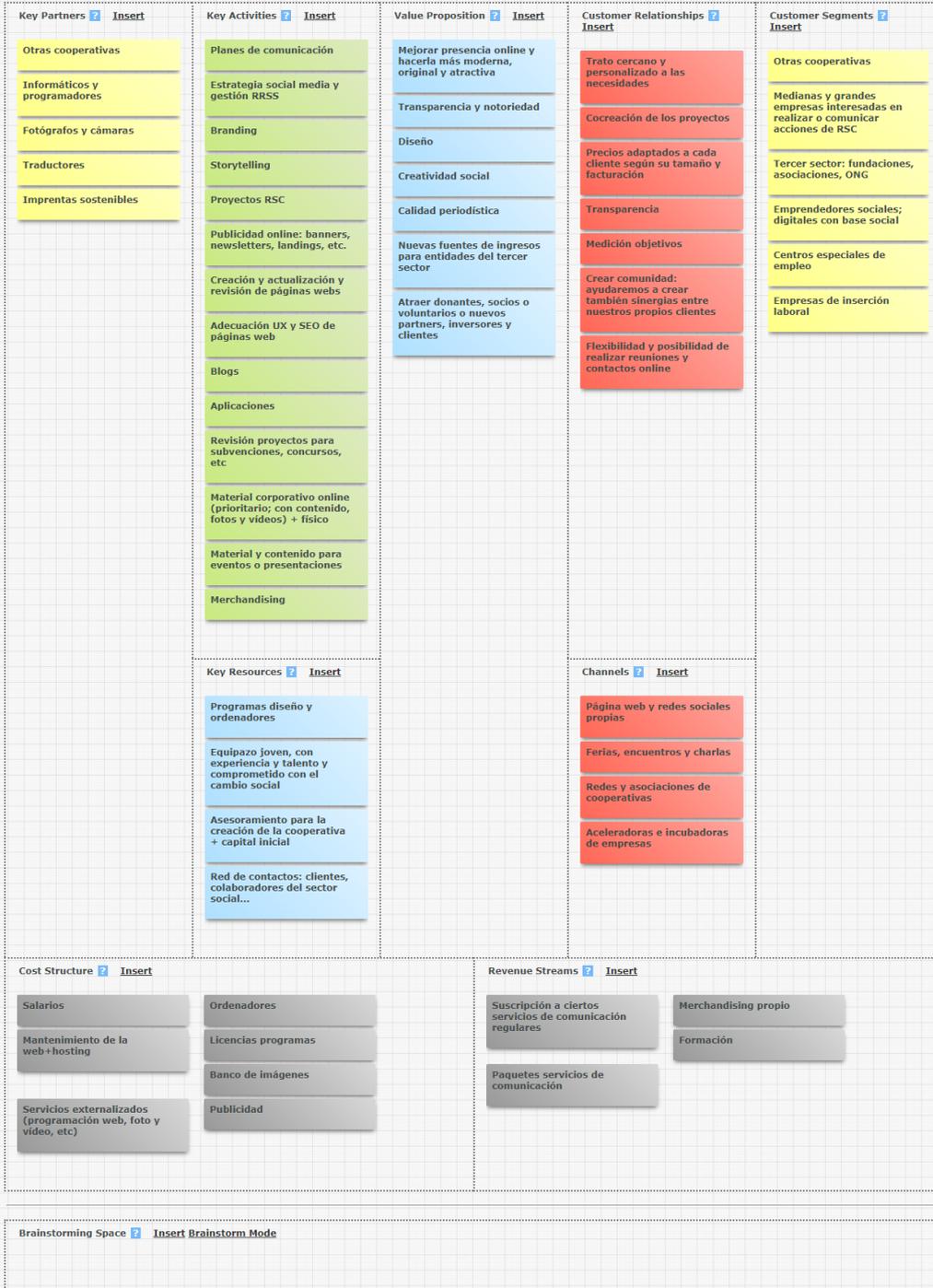
online y capacidad para atraer nuevas colaboraciones, inversiones u oportunidades de negocio.

- Convertir nuestra propia agencia en una fuente de información para dar voz a proyectos e iniciativas del sector de la ESS y tendencias comunicativas aplicables al mismo. Todo ello a través de cuidados perfiles en redes sociales y un blog alojado en nuestra página web.

### **5.3. Modelo Canvas**

*Cuadro 2. Modelo Canvas para crear modelos de negocio.*

**Agencia comunicación**  
yalzagl@gmail.com | [Preview in Canvanizer 2.0](#)



Business Model Canvas by Alexander Osterwalder from [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com) | [Business Model Canvas PDF Template](#)  
The business model canvas itself is licensed under the [Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License](#).



## 5. Equipo y temas societarios

La agencia quedaría integrada por un equipo de cuatro personas: cuatro mujeres jóvenes, con amplia experiencia en el mundo de la creatividad, la comunicación y el diseño y gran sensibilidad e interés hacia los temas sociales y con capacidad para impulsar un proyecto de clara vocación feminista y marcado carácter innovador.

- Yaiza García López

Habilidades: licenciada en Periodismo, apasionada de la escritura creativa y el teatro y alumna del Máster en Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias de la Universidad Abat Oliba durante el curso 2018/19.

Trayectoria: más de diez años de experiencia en la creación de contenido digital, incluyendo además tareas de *community management* y *copywriting* creativo en empresas y medios como Elle.es, Terra, Westwing y Mr. Wonderful.

Funciones: estrategia, gestión de equipo, búsqueda de clientes, creatividad y creación de contenido.

- Amalia Alonso Rodríguez

Habilidades: grado en Periodismo y Gestión y Administración de Empresas, apasionada del ballet, la moda y las artes en general con gran sensibilidad estética y creativa.

Trayectoria: experiencia en redacción, *social media* y *copywriting* creativo en empresas y medios como Ara, Divinity, Grupo Planeta y Mr. Wonderful.

Funciones: perspectiva de género, *storytelling*, *branding*, creatividad y creación de contenido.

- Ruth de la Rosa García

Habilidades: licenciada en Psicología y máster en Periodismo, apasionada del *copywriting* emocional y el mundo del UX o experiencia de usuario.

Trayectoria: experiencia en redacción, creación de contenido digital, *social media* y *copywriting* creativo en empresas como Mr. Wonderful, Badi o Duit Studio.

Funciones: enfoque medioambiental, *UX Writing*, diagnóstico web, creatividad y creación de contenido.

- Alba Arias

Habilidades: grado en diseño gráfico y editorial y gráfica publicitaria, apasionada de la fotografía y el *lettering*, con excelente sensibilidad estética.

Trayectoria: más de ocho años de experiencia en diseño gráfico trabajando para empresas como Grup Peralada y Mr. Wonderful, compaginando con proyectos *freelance* con diferentes clientes.

Funciones: diseño gráfico, *lettering*, ilustración y creatividad.

### 6.1. Recursos materiales

Para el inicio de la actividad de nuestra agencia aprovecharemos las infraestructuras y materiales propios, trabajando desde casa o los espacios que los Ateneos Cooperativos de la ciudad ponen a disposición de las cooperativas de nueva creación.

De este modo, se prescinde del alquiler para reducir gastos en la primera etapa. En las posteriores se plantearía el uso de instalaciones de oficina o *coworking*.

Así, las aportaciones materiales de las socias en forma de recursos propios estimados serán:

Cuadro 3. Aportaciones materiales de las socias de la cooperativa.

SOCIA	CONCEPTO	IMPORTE
Yaiza	Ordenador portátil (600 €) + licencia paquete Office (149 €)	749 €
Amalia	Ordenador portátil (600 €) + licencia paquete Office (149 €)	749 €
Ruth	Ordenador portátil (600 €) + licencia paquete Office (149 €)	749 €
Alba	Ordenador (1.700 €) + licencia programas diseño por un año (839.8 €)	2.539,88 €
<b>TOTAL</b>		<b>4.786,8 €</b>

Fuente: elaboración propia.

### 6.2. Financiación

La agencia se financiará con aportaciones de los socios trabajadores, que de acuerdo con la Ley 12/2015 de Cooperativas de Cataluña “se constituye con un Capital Social mínimo de 3.000 euros o de una cantidad superior establecida por los estatutos sociales”<sup>18</sup>. Las

<sup>18</sup> <https://www.boe.es/eli/es-ct/l/2015/07/09/12>

aportaciones de los socios, incluidas las relativas al capital social mínimo, pueden ser dinerarias o no dinerarias. Las aportaciones no dinerarias deben ser expresadas en bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica.

### **6.3. Denominación social y comercial**

Debemos comprobar que la denominación social que se pretende para la Sociedad no figura inscrita: LASBRAVAS COMUNICACIÓN.

Se pueden solicitar hasta tres nombres, que hay que poner por orden de prioridad. Deben contener necesariamente la palabra Sociedad Cooperativa o su abreviatura "S. Coop". En caso de ser de ámbito autonómico se añadirá la denominación de la Comunidad Autónoma donde tenga su domicilio.

### **6.4. Objeto social**

Seremos una agencia de comunicación especializada en dar servicio a iniciativas y entidades de la ESS y empresas interesadas en la Responsabilidad Social Corporativa para permitirles ganar notoriedad, visibilidad y transparencia a través del uso de herramientas de creatividad y comunicación digital.

Según este objeto social se redactarán unos estatutos que determinarán también la junta directiva a configurar y sus cargos necesarios.

### **6.5. Forma jurídica y marco jurídico**

La forma jurídica elegida es la de cooperativa de trabajo asociado que contará con cuatro socias trabajadoras. Un modelo que por sus propias características y filosofía ya forma parte de la ESS y que nos permite ser coherentes con los valores y métodos de trabajo que seguiremos.

Así, entendemos la cooperativa de trabajo como una clase de Sociedad Cooperativa de primer grado, que tiene como fin la creación, mantenimiento o mejora de los puestos de trabajo a tiempo parcial o completo para sus socios, mediante la organización en común de la producción de bienes o servicios.

Además, se trata de un modelo de organización horizontal y gestión democrática donde cada socio tiene un voto, independientemente de su aportación de capital, lo que permitirá a los miembros del equipo participar en toda su creación y posterior operativa, apoyándose y potenciándose mutuamente.

Por otro lado, la ciudad de Barcelona, donde operaremos, apoya a nivel institucional la creación de cooperativas con servicios de asesoramiento y acompañamiento e, incluso, cesión de espacios de los que podremos beneficiarnos desde el principio.

Los socios trabajadores de dicha cooperativa se afiliarán a la Seguridad Social en su régimen general, aunque en los primeros momentos la dedicación no será a jornada completa.

En conclusión, la cooperativa se basará en los principios que le son reconocibles y básicos:

- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gestión democrática por parte de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e independencia: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, siguiendo la tradición de sus fundadores. Los miembros de la cooperativa creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.
- Educación, formación e información de sus socios.
- Cooperación entre cooperativas.
- Interés por la comunidad: las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

En Cataluña se aplica la ley 12/2015 de cooperativas que incluye “ciertos elementos diferenciadores”<sup>19</sup> en relación al resto del territorio:

- Se reduce de tres a dos el número mínimo de personas socias necesarias para formar cualquier tipo de cooperativa (excepto las de consumo). La tercera persona socia se podrá incorporar en el plazo de 5 años.
- Trámites de inscripción en dos días: las cooperativas que tengan diez o menos socios en el momento de la constitución podrán hacer los trámites de constitución en dos días hábiles.
- La nueva Ley se refiere a las personas que realizan la actividad principal en la cooperativa como socios y socias comunes. Estos socios comunes son los actores principales y tienen la mayoría de los votos sociales, tanto en la Asamblea como en el Consejo Rector
- El Fondo de Reserva Obligatorio (FRO): el 20% de los resultados positivos de un ejercicio (después de secar las pérdidas de los ejercicios anteriores) deben estar destinados a este fondo, que tiene la finalidad de dotar de fortaleza financiera a la cooperativa frente a terceros. Hasta ahora este fondo era irrepartible entre los socios

---

<sup>19</sup> <https://www.boe.es/eli/es-ct/l/2015/07/09/12>

y la novedad radica en la posibilidad de poder repartir hasta el 50% del FRO entre los socios en caso de disolución de la cooperativa (lo deben prever los estatutos).

- Las Cooperativas pueden tener múltiples beneficios fiscales, según cuál sea su grado de protección fiscal. Quizá el más llamativo es cómo tributan en el impuesto sobre sociedades, donde pueden tener un tipo del 10% (frente al tipo general del impuesto de sociedades del 25%) en el caso de resultados cooperativos de las cooperativas especialmente protegidas.

## 6. Plan financiero

En este apartado se pretende determinar la viabilidad económica del proyecto, teniendo en cuenta criterios de rentabilidad, solvencia y liquidez.

Es decir, que a través de diferentes indicadores veremos si nuestra agencia de comunicación contará con un margen de beneficio suficiente como para asumir la inversión inicial y los gastos asociados a su puesta en marcha.

Así, procederemos a detallar las inversiones a realizar, la financiación, las previsiones de venta, los gastos de explotación, la cuenta de pérdidas y ganancias y un balance provisional de los tres primeros años de actividad de la agencia.

### 7.1. Ingresos

Empezamos con la monetización de la actividad esencial de la empresa: la realización de proyectos de comunicación para empresas, entidades sociales o nuevas iniciativas que pueden estar relacionadas con la emergencia social. Las horas empleadas en cada una de estas tres tipologías de proyectos tendrán un precio diferente.

*Cuadro 4. Tarifas de la cooperativa por tipo de cliente.*

CLIENTE	PRECIO DEL SERVICIO
Empresas	35 € / hora
Entidades sociales y tercer sector	30 € / hora
Nuevos proyectos o iniciativas relacionadas con emergencias sociales.	25 € / hora

*Fuente: elaboración propia.*

Además, la cantidad de horas vendidas cada año se irá incrementando en función también del aumento de horas dedicadas a trabajar en la agencia por parte de las socias.

Como aproximación, estimamos como objetivo asequible y realista un crecimiento con una escalabilidad de ingresos del 20 % en cada año.

*Cuadro 5. Evolución de los ingresos en los tres primeros años de actividad.*

	INGRESOS POR PROYECTOS CON EMPRESAS	INGRESOS POR PROYECTOS CON COOPERATIVAS	INGRESOS POR NUEVOS PROYECTOS O EMERGENCIAS SOCIALES	TOTAL
AÑO 1	35 €*900 horas = 31.500 €	30 €*800 horas = 24.000 €	25 €*300 horas = 7.500 €	<b>63.000 €</b>
AÑO 2	35 €*1.300 horas = 45.500 €	30 €*1.000 horas = 30.000 €	25 €*400 horas = 10.000 €	<b>85.500 €</b>
AÑO 3	35 €*1.600 horas = 56.000 €	30 €*1.300 horas = 39.000 €	25 €*400 = 10.000 €	<b>105.000 €</b>

*Fuente: elaboración propia.*

## **7.2. Inversión inicial**

Convertir en una realidad este proyecto no requiere una gran inversión inicial, si lo comparamos con otro tipo de negocios que pueden requerir una sede física desde los momentos iniciales o grandes anticipaciones de capital o contratación de personal.

De este modo, con una aportación de capital de 21.286,8 € se podría hacer frente a los gastos de la constitución de la cooperativa, su publicitación inicial y la creación de la página web de la misma.

Cuadro 6. Inversión inicial para poner en marcha la agencia.

CONCEPTO	DETALLE	IMPORTE
Capital social	Aportación mínima al capital social inicial en Catalunya	3.000 €
Coste general trámites de constitución de cooperativa	Gastos de notaría, Registro de Cooperativas y alta en la Seguridad Social.	700 € <sup>20</sup>
Aportaciones no dinerarias	Equipos informáticos y licencias de programas	4.786,8 €
Aportaciones voluntarias		12.000 €
Creación y desarrollo página web		800 €
	<b>TOTAL</b>	<b>21.286,8 €</b>

Fuente: elaboración propia.

De estas inversiones, habrá algunas que tendrán además una cierta amortización de sus inmovilizados. Así, para los equipos informáticos queda estimada en un 25% anual y la cuota de amortización las reflejamos a continuación.

<sup>20</sup> Según [Coòpolis](#), Ateneu Cooperatiu de Barcelona.

Cuadro 7. Amortización de las inversiones.

CONCEPTO	IMPORTE	COEFICIENTE DE AMORTIZACIÓN	AMORTIZACIÓN ANUAL
Equipos informáticos	3.500 €	25 %	875 €

Fuente: elaboración propia.

### **7.3. Plan de financiación**

Si hablamos de financiación nos referimos a esa manera en la que la empresa va a sufragar la inversión inicial mencionada y la puesta en marcha de su actividad. En esencia, existen dos formas: la financiación propia y la ajena. En este proyecto optaremos por la propia, entendida como aportaciones de las propias socias que no tendrán un coste financiero.

Eso sí, llegado el caso, y teniendo en cuenta que puede producirse una tensión en la tesorería de la agencia si los cobros por los servicios realizados a clientes se retrasan, contemplamos también otro escenario. Sería el referido a la solicitud de un crédito que resolviera dicha situación y que podría establecerse con entidades de servicios financieros éticos como [Coop57](#) y [Fiare Banca Ética](#).

### **7.4. Gastos corrientes**

Pasamos a reflejar todos esos gastos asociados a la actividad ordinaria de la agencia.

#### 1. Gastos de personal

En primer lugar, encontramos los gastos que tienen que ver con los salarios, la retribución de las cuatro socias trabajadoras a cambio de sus servicios profesionales, diferenciadas entre tres socias redactoras que irán incrementando sus horas de trabajo y una socia diseñadora que mantendrá las 20 horas de trabajo durante al menos los tres primeros años.

Cuadro 8. Gastos de personal socias redactoras.

	Horas / semana	Bruto / hora	Bruto / mes	SS empresa / mes (31,50%)	Coste empresa / mes	Coste empresa / año	<b>TOTAL</b>
Redactora AÑO 1	20	11€	880€	277,2€	1.157,2€	13.886€	<b>41.659 €</b>
Redactora AÑO 2	25	13€	1.300€	409,5€	1.709,5€	20.514€	<b>61.542 €</b>
Redactora AÑO 3	30	14€	1.680€	529,2€	2.209,2€	26.510€	<b>79.531 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 9. Gastos de personal socia diseñadora.

	Horas / semana	Bruto / hora	Bruto / mes	SS empresa / mes (31,50 %)	Coste empresa / mes	Coste empresa / año
Socia diseñadora AÑO 1	20	11 €	880 €	277,2 €	1.157,2 €	<b>13.886,4 €</b>
Socia diseñadora AÑO 2	20	13 €	1.040 €	327,6 €	1.367,6 €	<b>16.411,2 €</b>
Socia diseñadora AÑO 3	20	14 €	1.120 €	352,8 €	1.472,8 €	<b>17.673,6 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 10. Gastos de personal totales.

	SALARIOS 4 SOCIAS	TOTAL GASTOS DE PERSONAL
AÑO 1	41.659,2 € + 13.886,4 €	<b>55.545,6 €</b>
AÑO 2	61.542 € + 16.411,2 €	<b>77.953,2 €</b>
AÑO 3	79.531,2 € + 17.673,6 €	<b>97.204,8 €</b>

Fuente: elaboración propia.

## 2. Otros gastos fijos

Después, añadimos otra serie de gastos recurrentes. Eso sí, merece la pena destacar que debido a que las socias de la agencia desarrollarán su labor desde sus propios domicilios en una primera fase del proyecto, no se generarán gastos de alquiler o suministros.

Sí habrá gastos de dominio y alojamiento web, 15 € al año; gestoría para todos los asuntos fiscales y económicos, lo que supondría 200 € al mes y 3.000 € anuales y gastos de publicidad online para dar visibilidad a la agencia en el buscador de Google (SEM), lo que representaría 30 € mensuales y 360 € anuales. También contrataremos un seguro de riesgos laborales por un valor total de 300 € anuales.

Cuadro 11. Gastos fijos.

GASTOS	MENSUAL	ANUAL
Dominio y alojamiento web		15 €
Gestoría	200	2.400 €
Publicidad online	30	360 €
Seguro riesgos laborales		300 €
<b>TOTAL</b>		<b>3.075 €</b>

Fuente: elaboración propia.

### 7.5. Cuenta de pérdidas y ganancias

Teniendo en cuenta todos los datos hasta ahora representados en el plan económico y financiero, podemos plantear ya una cuenta de pérdidas y ganancias estimada para los tres primeros años de funcionamiento.

Cuadro 12. Cuenta de pérdidas y ganancias de los tres primeros años de actividad.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A. Operaciones continuadas</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios			
1. Ingreso por la prestación de servicios	63.000 €	85.500 €	105.0 €
2. Gastos de personal			
a. Sueldos	55.545,6 €	77.953,2 €	97.204,8 €
3. Otros gastos de explotación			
Dominio y alojamiento web	15 €	15 €	15 €
Gestoría	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Publicidad online	360 €	360 €	360 €
Seguro riesgos laborales	300 €	300 €	300 €
A.1 Resultado de explotación	3.779,4 €	3.871.8 €	4.120,2 €
A.2 Resultado financiero	---	---	---
1. Gastos de explotación	---	---	---
A.3 Resultado antes de impuestos	3.061,4 €	3,136,3 €	3.400,4 €

Dotación Fondo de Educación, Formación y promoción en las sociedades en las cooperativas (FEFYP): 10 %	377,9 €	387,1 €	412 €
Dotación Fondo Reserva Obligatorio (FRO) 20 % = 680,3 €; 696,9€; 741,6 €  La dotación para el FRO es deducible en el 50 %	340,1 €	348,4 €	307,8 €
1. Impuestos sobre beneficios (Impuesto de sociedades tributado al 10 %)	306,1 €	313,6 €	340 €
<b>A.4 Resultado del ejercicio</b>	<b>2.755,3 €</b>	<b>2.822,7 €</b>	<b>3.060,4 €</b>

*Fuente: elaboración propia.*

### **7.6. Balance**

El balance muestra la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado, reflejando los activos (derechos) y pasivos (obligaciones) de la misma.

Procedemos a calcular los balances relativos a los tres primeros años de actividad de nuestra agencia.

Cuadro 13. Balance año 1 de actividad.

ACTIVO	AÑO 1	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1
<b>A. Activo no corriente</b>	<b>3.911,8 €</b>	<b>A. Patrimonio neto</b>	<b>19.459,7 €</b>
1.Inmovilizado intangible		1.Fondos propios	
Licencias (programas)	1.286,8 €	Capital	3.000 €
2.Inmovilizado material		Aportaciones voluntarias	12.000 €
Equipos informáticos	3.500 €	Fondo Reserva Obligatorio	680,3 €
Amortización acumulada inmovilizado material (25 %)	-875 €		
<b>B. Activo corriente</b>	<b>71.777 €</b>	Resultados anteriores	
1.Efectivo y activos líquidos		Resultado del ejercicio	3.779,4 €
Tesorería	8.777 €	<b>B. Pasivo</b>	<b>56.229,6 €</b>
Facturas clientes	63.000 €	1.Pasivo no corriente	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>75.689 €</b>	Fondo de Educación y Promoción	377,9 €
		2.Pasivo corriente	
		Deudas a corto plazo (nóminas)	55.545,6 €
		Otras deudas Adm. Pública	306,1 €
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>55.851,7 €</b>
		<b>TOTAL P. NETO Y PASIVO</b>	<b>75.689 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 14. Balance año 2 de actividad.

ACTIVO	AÑO 2	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 2
<b>A. Activo no corriente</b>	<b>3.036,8 €</b>	<b>A. Patrimonio neto</b>	<b>24.028,4 €</b>
1.Inmovilizado intangible		1. Fondos propios	
Licencias (programas)	1.286,8 €	Capital	3.0
2.Inmovilizado material		Aportaciones voluntarias	12.000 €
Equipos informáticos	3.500 €	Fondo Reserva Obligatorio	1.377,2 €
Amortización acumulada inmovilizado material (25 %)	-1.750 €	Resultados anteriores	3.779,4 €
<b>B. Activo corriente</b>	<b>99.646 €</b>	Resultado del ejercicio	3.871.8€
1.Efectivo y activos líquidos		<b>B. Pasivo</b>	<b>78.653,9 €</b>
Tesorería	14.146 €	1.Pasivo no corriente	
Facturas clientes	85.500 €	Fondo de Educación y Promoción	387,1 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>102.682€</b>	1.Pasivo corriente	
		Deudas a corto plazo (nóminas)	77.953,2 €
		Otras deudas Adm. Pública	313,6 €
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>78.653,9 €</b>
		<b>TOTAL P. NETO Y PASIVO</b>	<b>102.682 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 15. Balance año 3 de actividad.

ACTIVO	AÑO 3	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 3
<b>A. Activo no corriente</b>	<b>2.161,8 €</b>	<b>A. Patrimonio neto</b>	<b>28.890,2 €</b>
1.Inmovilizado intangible		1.Fondos propios	
Licencias (programas)	1.286,8 €	Capital	3.000 €
2.Inmovilizado material		Aportaciones voluntarias	12.000 €
Equipos informáticos	3.500 €	Fondo Reserva Obligatorio	2.118,8 €
Amortización acumulada inmovilizado material (25 %)	-2.625 €	Resultados anteriores	7.651,2 €
<b>B. Activo corriente</b>	<b>124.686 €</b>	Resultado del ejercicio	4.120,2 €
1.Efectivo y activos líquidos		<b>B. Pasivo</b>	<b>97.956,8 €</b>
Tesorería	19.686 €	1.Pasivo no corriente	
Facturas clientes	105.000 €	Fondo de Educación y Promoción	412 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>126.847</b>	2.Pasivo corriente	
		Deudas a corto plazo (nóminas)	97.204,8 €
		Otras deudas Adm. Pública	340 €
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>97.956,8 €</b>
		<b>TOTAL P. NETO Y PASIVO</b>	<b>126.847 €</b>

Fuente: elaboración propia.

## 7. Plan de marketing y comunicación

En este apartado nos centramos en todas aquellas consideraciones y acciones que tengan como objetivo contactar y fidelizar a los públicos objetivos de nuestra agencia de comunicación.

### 8.1. Sondeo de mercado

Hemos realizado una encuesta *online* (a través de la herramienta [Survey Monkey](#)) acerca de los servicios que ofrecemos y a modo de sondeo básico para poder conocer la opinión de una pequeña muestra de nuestro público objetivo.

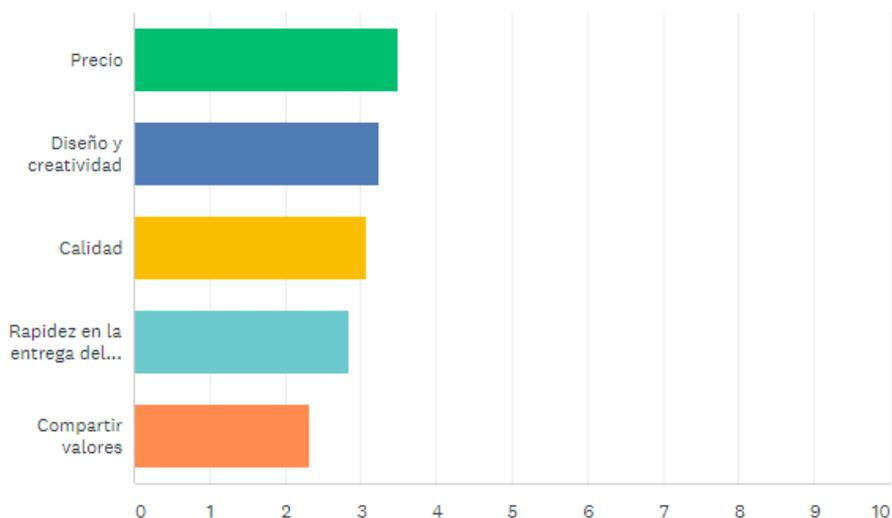
Así, hemos recopilado un total de 43 respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Para qué tipo de entidad trabajas? (Empresa, Tercer Sector, cooperativa u otra).
2. ¿Tu entidad cuenta con equipo o personal dedicado a las tareas de comunicación?
3. Si no cuenta con ese equipo o personal, ¿alguna vez ha contratado los servicios de una agencia de comunicación o similar para realizar esas tareas?
4. En caso de que tu entidad estuviera dispuesta a contratar esas tareas de comunicación de manera externa, señala qué criterios valoraría más a la hora de escoger a quién contratar (1 sería lo menos importante y 5 lo más importante).
5. ¿Qué importancia crees que tiene la comunicación para tu entidad?
6. ¿Qué presupuesto mensual destina o podría destinar tu entidad a tareas de comunicación?
7. ¿Crees que tu entidad está satisfecha de su presencia *online* en su página web y redes sociales?
8. ¿En qué redes sociales tiene presencia tu entidad y mantiene un perfil actualizado?
9. ¿Tu entidad envía *newsletters* a sus clientes o socios?
10. ¿Tu entidad lleva a cabo proyectos de Responsabilidad Social Corporativa?

Analizando los resultados podemos establecer las siguientes conclusiones.:

- Los que han respondido a la encuesta y trabajan para empresas afirman que estas cuentan con personas o equipos dedicados a la comunicación. Algo que no sucede en el resto de entidades.
- En cuanto a los aspectos más valorados a la hora de contratar servicios de comunicación de manera externa, el orden final sería:

Cuadro 16. Criterios a la hora de contratar servicios externos de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

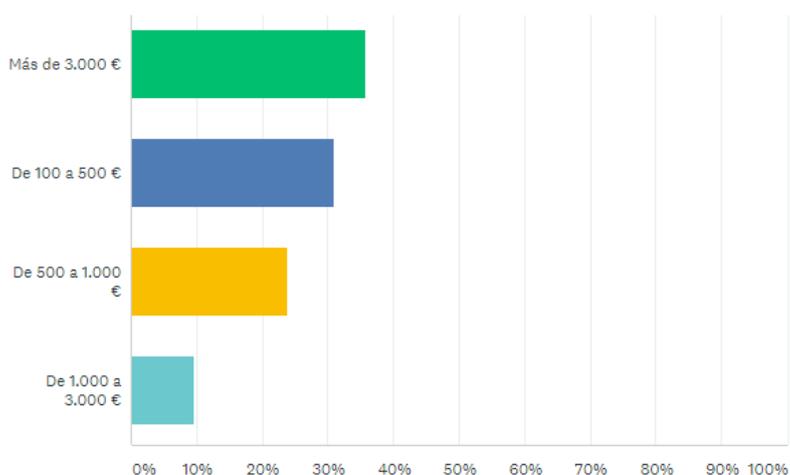
El precio, como sucede en otros sectores, es el criterio dominante. Sin embargo, en el caso de la ESS no se debe a la maximización del beneficio, sino a la falta de recursos. Una tendencia que, a largo plazo, nuestra agencia tratará de cambiar para que el diseño, la creatividad y la calidad se impongan al precio, todo gracias al hecho de haber demostrado que son factores capaces de generar resultados más relevantes y de atraer mayor cantidad de recursos para cualquier entidad.

Aunque eso sí, hasta ese momento, esta situación nos obligará a ajustar las tarifas de nuestra cooperativa, algo que puede generar tensiones de tesorería en el futuro. Así, para tratar de aliviarlas, acudiremos a la intercooperación, es decir, la solicitud de subvenciones de manera conjunta con otras entidades para poder acceder a proyectos de gran envergadura que aseguren la viabilidad del nuestro.

Muy de cerca al criterio del precio encontramos el del diseño y la creatividad, algo importante, ya que se trata de un elemento consustancial a nuestra razón de ser y que forma parte de nuestra ventaja competitiva.

- Más del 70 % de las respuestas indican que la comunicación es muy importante para todas las entidades. Un dato que también es reseñable para nuestra agencia, ya que pone en valor nuestro campo de acción.
- En cuanto al presupuesto, quitando los de las empresas, que son los de más de 3.000 €, predominan los pequeños: de 100 a 500 € y de 500 a 1.000 €.

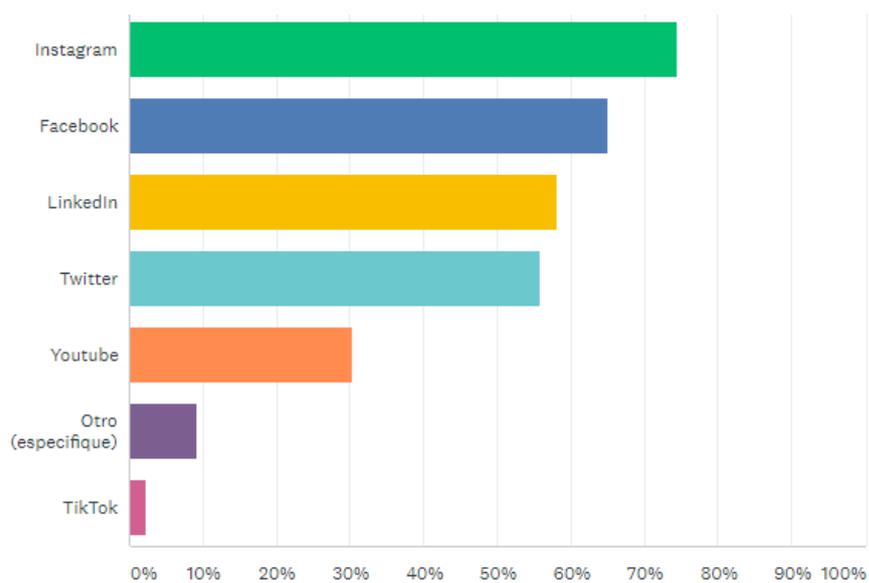
Cuadro 17. Presupuesto entidades sociales para comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

- Un 30 % de las respuestas hace énfasis en que su entidad no está satisfecha con su comunicación y estaría dispuesta a cambiarla. Algo que también nos interesa pues es un foco de potenciales clientes.
- Las redes sociales en las que tienen presencia vienen encabezadas por Instagram, Facebook y LinkedIn. Quedando la clasificación final de la siguiente manera:

Cuadro 18. Redes sociales preferidas por las entidades sociales.



Fuente: Elaboración propia

- El 69 % de las respuestas muestran que las entidades sí envían *newsletters*. Una circunstancia también positiva, ya que nos indica que están familiarizadas con su funcionamiento e importancia.
- Un 51 % de las entidades aquí reflejadas realiza proyectos de Responsabilidad Social Corporativa. Otro dato que nos interesa como agencia, ya que al contar con este tipo de proyectos también necesitarán herramientas comunicativas para darles difusión y, por tanto, rentabilizarlos a nivel reputacional.

## **8.2. Segmentación**

Teniendo en cuenta las características que comparte un grupo determinado dentro del mercado, y que a su vez lo diferencia de otro grupo, podemos proceder a segmentar dicho mercado. Es decir, a determinar nuestros públicos objetivos, esos a los que se dirige la actividad de la agencia.

- **Ámbito de actuación y público objetivo**

El ámbito de actuación de la agencia será, en una primera fase, la ciudad de Barcelona, pero, también, su área metropolitana, ya que la larga tradición cooperativista catalana y el actual fomento de la ESS se encuentran ya bastantes descentralizados y no dependen solo del Ayuntamiento de la capital. Así, trataremos de focalizarnos en esas zonas en torno a la ciudad para evitar el exceso de competencia. Por ejemplo, el Besòs-Maresme, donde se detecta una mayor necesidad de oferta de servicios de comunicación al haberse iniciado su reconversión en “ecodistrito industrial”<sup>21</sup>.

Después, la actividad se abrirá también a Madrid y otras grandes ciudades españolas mediante la incorporación a [REAS](#) (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria).

Así, nuestros públicos objetivos y su correspondiente lugar de encuentro serán:

- Iniciativas de la ESS como los centros especiales de empleo, las empresas de inserción y, sobre todo, las cooperativas que forman parte de las redes donde también la agencia estará presente.
- Medianas y grandes empresas que llevan a cabo acciones de Responsabilidad Social Corporativa y que estén asociadas, por ejemplo, al movimiento [B Corp](#) (que otorga la certificación por el impacto positivo en sus empleados, comunidades donde operan y el medio ambiente).

---

<sup>21</sup> LA VANGUARDIA, 14 diciembre 2019. *El Besòs, ecodistrito industrial*.  
<https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20191214/472206407064/besos-industria-medio-ambiente-poligono-bon-pastor.html>

- Organizaciones del Tercer Sector: fundaciones, asociaciones u ONG que se unen en redes como [Lafede.cat](#) (Federación de Entidades y Asociaciones que trabajan por la justicia global) o la [Taula de'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya](#).
- Emprendedores sociales y aceleradoras e incubadoras de este tipo de proyectos que se mueven en la órbita de [Barcelona Activa](#) (portal de empleo y formación del Ayuntamiento de Barcelona).

### **8.3. Buyer persona**

Para simplificar el trabajo con nuestros públicos objetivos vamos a crear unos arquetipos o perfiles llamados *buyer persona* que se refieren, precisamente, a esas personas que forman parte de los públicos objetivos que tienen más peso en nuestra actividad y que serán a quienes la agencia tendrá que contactar directamente para ofrecerles sus servicios.

De este modo, logramos simplificar la realidad y definir las características más importantes de cada una de esas personas de contacto para poder empatizar y adaptar nuestros servicios a sus necesidades.

Así, según los siguientes grupos de características estableceremos tres tipos de *buyer persona*, uno para cada uno de nuestros públicos objetivos:

Cuadro 19. Tipos de buyer persona de la agencia.

	EMPRESAS CON RSC	COOPERATIVAS	TERCER SECTOR
Edad	Adulto (más de 40 años)	Joven-adulto (30-45 años)	Joven-adulto (30-45 años)
Territorio (relacionado con Barcelona)	Urbano: Eixample, Sarrià-Sant Gervasi o Pedralbes	Urbano: Sants, Poblenou y áreas metropolitanas de la ciudad	Urbano: Raval, Gràcia y Sants
Capital cultural	Universitario (estudios superiores)	Educación secundaria o universitario (estudios superiores)	Educación secundaria o universitario (estudios superiores)
Clase social	Media-alta	Media	Media
Transporte	Privado	Público	Público o bicicleta
Tendencias políticas	Moderado, conservador	Progresista, con sensibilidad por el socialismo	Progresista, con sensibilidad por el feminismo y la ecología
Estilo de vida: valores e identidad	Competitivo, cree en el libre mercado y valora el esfuerzo y la profesionalidad	Trabajador, cree en la importancia de la comunidad y valora la libertad y el compañerismo	Idealista, cree en la justicia social y valora la solidaridad y la generosidad
Red social	LinkedIn	Facebook e Instagram	Facebook

Fuente: elaboración propia.

#### **8.4. Marketing mix**

- Producto

En este caso, nuestros clientes establecerán una relación comercial con la agencia para adquirir un servicio. Un servicio cuyas características responden a la reflexión que hemos llevado a cabo en torno a qué tipo de agencias de comunicación trabajan en el sector de la ESS actual.

Reflexión que nos ha servido para señalar que el nicho de mercado donde debemos entrar es el de crear una agencia capaz de satisfacer la necesidad de contenidos y herramientas de comunicación de las entidades de la Economía Social usando el diseño y la creatividad para mejorar su presencia *online* y hacerla más moderna, original y atractiva a la hora de atraer más y más diversificados ingresos y socios, voluntarios, *partners*, inversores o clientes. Y ese será, precisamente, nuestro valor añadido.

Un valor al que, además, queremos añadir un tipo de trato y relación con nuestros clientes que tiene que ver con la cercanía, la transparencia, la flexibilidad que aporta la posibilidad de realizar reuniones *online*, la cocreación junto a ellos de proyectos de comunicación adaptados a sus necesidades y con objetivos medibles y el establecimiento de una comunidad entre nuestros propios clientes para que puedan surgir nuevas sinergias y oportunidades de negocio.

Como complemento a nuestro principal servicio, planteamos también dos maneras de diversificar el mismo:

1. Ofreciendo formaciones, es decir, incorporando la posibilidad de que el cliente que ha contratado un determinado servicio de comunicación después pueda formar a sus propios trabajadores para que estén capacitados a ejecutar el mismo.
2. Vendiendo *merchandising* de nuestra agencia, como *tote bags* o bolsas de tela, chapas, libretas, etc. Productos atractivos sobre todo por su diseño y mensaje que harán hincapié en la idea de poner de moda la sensibilidad social.

- Política de precios

Este apartado es clave, ya que los precios que los clientes paguen por nuestros servicios serán, por el tipo de negocio que realizaremos, nuestra principal fuente de ingresos.

Así, nuestros precios deberán asegurar la sostenibilidad del proyecto y, por tanto, el mantenimiento de los cuatro puestos de trabajo de las socias.

De este modo, y teniendo en cuenta las tarifas de los competidores actuales, hemos establecido las nuestras en función de los tipos de clientes que podremos tener.

Como puede observarse, el precio de las distintas tarifas tiene que ver con el tamaño y el consecuente volumen de negocio y recursos que tienen a su alcance dichos clientes, un criterio que consideramos mucho más justo y equitativo que establecer una única tarifa.

Cuadro 20. Tarifas de la agencia.

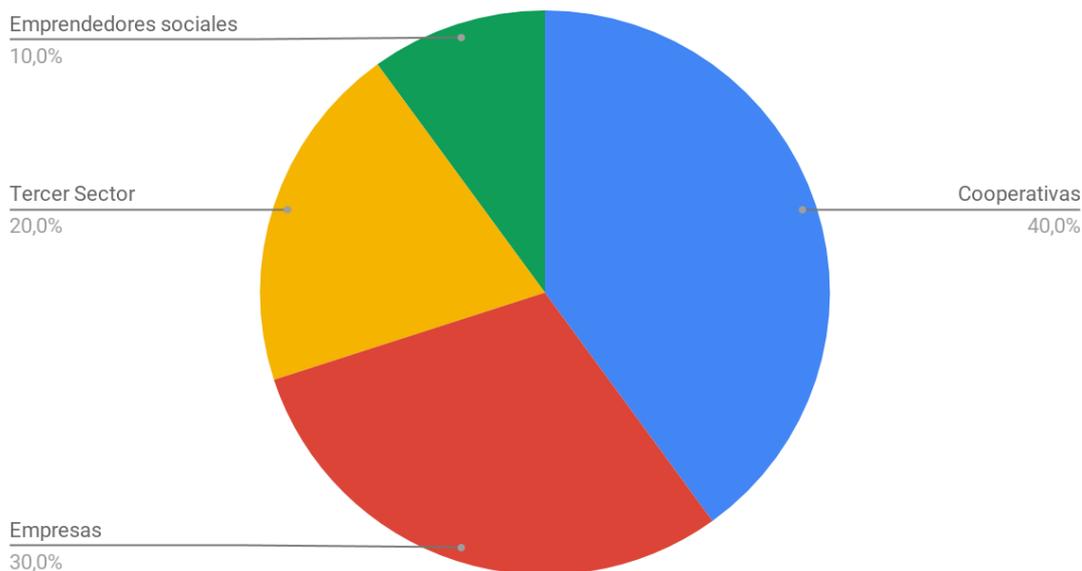
CLIENTE	TARIFA
Empresas	35 € / hora
Cooperativas y entidades del Tercer Sector	30 € / hora
Emprendedores sociales o iniciativas relacionadas con emergencias sociales	25 € / hora

Fuente: elaboración propia.

Veamos de manera el volumen de cada tipo de cliente en el global de la facturación.

Cuadro 21. Facturación de la agencia según tipos de clientes.

### Facturación por tipo de cliente



Fuente: elaboración propia.

Igualmente, en cuanto a la estrategia de precios a seguir, debemos tener en cuenta que por el tipo de servicio que ofrecemos, más cualitativo que cuantitativo, el precio no puede ser nuestra ventaja competitiva, ya que no podremos diferenciarnos de la competencia por ofrecer precios más baratos. Del mismo modo, tampoco podremos variar demasiado esos precios ya que los servicios de comunicación no dependen de fluctuaciones que puedan justificar dichas variaciones.

La única estrategia que pondremos en marcha en cuanto a precios, y que sí nos diferenciará de la competencia será la que tiene que ver con ofrecer precios en lote. Así:

1. Contaremos con ciertos paquetes de servicios con un precio más ventajoso que si se realiza su contratación por separado.
2. Habrá posibilidad de suscribirse, con una tarifa plana mensual, a servicios que se realicen de manera continuada en el tiempo. Como, por ejemplo, las tareas de *community management* o gestión de redes sociales.

- Distribución

Este apartado tiene que ver aquí con el canal donde se realizará la distribución de nuestro servicio, es decir, la forma en la cual llegará al mercado.

En este caso, el canal que elegiremos es el de nuestra página web. Una herramienta pensada para dar a conocer qué hacemos, cómo y quiénes somos.

De este modo, la web contará con toda la información relativa a los servicios prestados, eso sí, de manera resumida, práctica y fácilmente aplicable a los diferentes retos a los que se enfrentan las entidades de la ESS.

Es decir, al visitar nuestra web estas entidades podrán detectar qué servicios se adecuan mejor a cada una de sus circunstancias según los resultados que esperan conseguir, el punto en que se encuentren sus estrategias y herramientas comunicativas o las necesidades puntuales que puedan tener.

Además, la página contará con una breve información acerca de quiénes son los profesionales que integran nuestra agencia y los valores que comparten y que les han hecho decidirse por formar una cooperativa y ser parte, por tanto, de la ESS.

Por supuesto, quedarán claras también las vías de contacto con la agencia a través de email, teléfono y perfiles en redes sociales en LinkedIn, Instagram y Facebook.

De manera complementaria, nuestra asistencia a eventos y la realización de charlas o talleres también podrá considerarse una forma de distribución directa de nuestros servicios.

- Promoción

Para dar a conocer los servicios que ofrecemos llevaremos a cabo distintas estrategias, para diversificar las posibilidades de éxito y abarcar a la totalidad de públicos objetivos.

1. Google

Para posicionarnos en el motor de búsqueda más utilizado podemos servirnos, por un lado, del SEO (Search Engine Optimization), que tiene que ver con la optimización de enlaces orgánicos que no son de pago, pero cuyos resultados se miden a largo plazo. Para ello, cuidaremos nuestra página web en cuanto a estructura y contenido, para que sea fácilmente entendible para el buscador:

- Tendremos en cuenta las palabras clave que identifiquen nuestro servicio para que los potenciales clientes puedan localizarnos fácilmente.
- Ofreceremos en nuestro blog, alojado en la página web, contenido original, de calidad y relacionado con el mundo de la ESS.
- Actualizaremos la web a menudo.
- Buscaremos que otras webs nos enlacen, sobre todo, las de las redes de cooperativas de las que formaremos parte.

La otra herramienta que podemos usar para posicionarnos en Google es el SEM (Search Engine Marketing) o los enlaces patrocinados y de resultados más inmediatos. Estos se realizarán a través de una campaña de marketing de pago que nos permitirá segmentar geográficamente, y según otros indicadores, a qué usuarios llegamos.

2. *Newsletters* y redes sociales

A medida que demos forma a una base de datos con direcciones de correo electrónico de potenciales y actuales clientes, enviaremos *newsletters* o boletines en los que combinaremos la información útil o de actualidad de nuestro blog con destacados sobre nuestros servicios, ofertas especiales, novedades, etc. Nuestros perfiles sociales en LinkedIn, Instagram y Facebook serán herramientas para darnos a conocer a potenciales clientes, entretener e informar y comunicarnos con los clientes para conocer sus opiniones y crear un clima de confianza.

La estrategia a seguir tanto para *newsletters* como para redes sociales la ampliaremos en el siguiente apartado referido al Plan de Comunicación Externa.

3. Charlas, eventos y encuentros

Acudiremos a los eventos, ferias y otros encuentros que tengan que ver con las redes de cooperativas de las que formamos parte o del ámbito de la ESS en la ciudad de Barcelona

en general. Todos ellos nos servirán para establecer nuevos contactos profesionales y dar a conocer nuestra labor.

Igualmente, aprovecharemos nuestra experiencia como comunicadoras, cooperativistas y mujeres emprendedoras para dar charlas en diferentes espacios: *coworkings*, asociaciones, etc. De este modo, continuaremos ampliando nuestra red de contactos y futuros clientes.

### **8.5. Plan de comunicación externa**

Tras haber elaborado el análisis del mercado, de la competencia y de nuestros públicos objetivos, así como el DAFO, estamos preparados para establecer el plan de comunicación externa, es decir, para potenciar nuestra ventaja competitiva o valor diferencial.

Todo ello, teniendo en cuenta que consideramos la comunicación como un activo estratégico que, bien gestionado, aportará valor y notoriedad y fomentará también nuestra credibilidad.

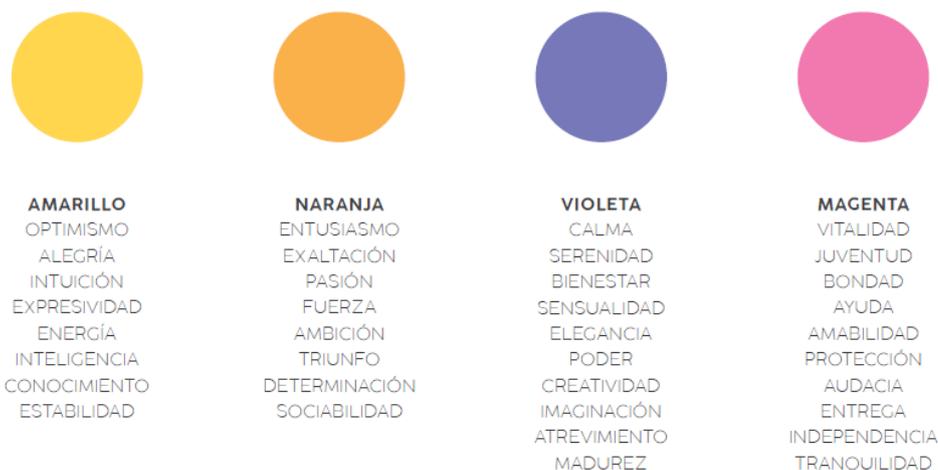
#### Identidad corporativa

Es la esencia de nuestra agencia, formada por atributos identificables y diferenciadores que queremos consolidar en el tiempo para que se reconozcan como nuestra reputación.

Uno de esos atributos es el *namimg*, que en este caso será LASBRAVAS, un nombre que para el equipo transmite dinamismo y energía de una manera llamativa y original que, además, hace referencia a un momento social desenfadado pero capaz de crear sentimiento de comunidad: compartir un plato de patatas bravas. En cuanto a la identidad visual corporativa asociada a este *namimg*, contaremos con un símbolo que nos represente gráficamente. un logotipo a base de letras que nos identifiquen y un imagotipo, formado por la unión de ambos cuya apariencia será la siguiente:



Igualmente, en este imagotipo también se aprecian la tipografía y colores corporativos:



Acerca de la imagen de marca y posicionamiento de la misma, algo que tiene que ver con la percepción exterior de esta identidad corporativa, definiremos un estilo que tiene que ver con ser reconocidas como una agencia joven, femenina, con valores y una personalidad que logre una conexión emocional más fuerte con los clientes.

Y para definir esta personalidad, combinaremos dos arquetipos clásicos de personalidades de marca que hacen referencia al explorador y el mago:

- Explorador, asociado con una actitud auténtica e independiente para marcas cuyo objetivo es descubrir y explorar nuevos retos. Lo que más temen es quedarse estancadas, ya que quieren inspirar deseos de libertad y atrevimiento usando la sorpresa y experimentando con cosas nuevas o presentadas de formas novedosa.
- Mago, que tiene que ver con marcas imaginativas e inspiradoras que desean ayudar a sus clientes a creer en sí mismos y a desarrollar su potencial interior. Para todo ello suelen desarrollar una visión que les sirve para transformar la realidad.

Otros conceptos importantes a tener en cuenta para establecer nuestra identidad corporativa son la visión y misión:

- Visión: nuestro deseo de mejorar el relato, la comunicación y la imagen de las entidades de la ESS que trabajan para cambiar nuestra sociedad. Todo ello para permitir que su labor se perciba como una propuesta real e innovadora, capaz de ofrecer una oferta responsable, viable y atractiva para todo tipo de clientes o usuarios.
- Misión: emplear el diseño y la creatividad para transformar la comunicación de esas entidades que engloba la ESS, poniendo a su servicio nuestra profesionalidad,

conocimientos y herramientas para llegar a nuevos públicos y superar los retos actuales y futuros del sector.

### Mensaje

Establecemos un mensaje único, potente, conciso y adaptado a los destinatarios en cuanto a código y contenido. Destinatarios que son principalmente los tres actores de la ESS que configuran nuestros públicos objetivos: empresas interesadas en la Responsabilidad Social Corporativa, cooperativas y Tercer Sector. Públicos para los que merece la pena recordar que resulta fundamental el hecho de que nosotros, como agencia, compartamos también sus valores.

Así, podemos resumir nuestro mensaje de la siguiente manera: el impacto social puede ser creativo, atractivo y rentable si se comunica adecuadamente. Y nuestra agencia ayuda a sus clientes a conseguirlo para seguir mejorando el mundo en que vivimos.

A partir de este mensaje elaboraremos la estrategia que para adaptarlo a los diferentes medios con los que alcanzar a nuestros públicos objetivos. Para ello, nos serviremos de uno de los modos de adaptación de los mensajes que mayor sensibilización genera en la actualidad: el *storytelling*.

Así, para nuestra página web crearemos un vídeo que se basa en un *storytelling* que muestre diferentes situaciones reales que, en este caso, tendrán que ver con el concepto de hacer algo “a las bravas”, buscando su sentido más positivo para relacionarlo con el nombre de la agencia: LASBRAVAS.

La finalidad de este tipo de *storytelling* es que los potenciales clientes se vean reflejados en las situaciones que viven los protagonistas de la historia, sobre todo, mientras uno de ellos utiliza los servicios de nuestra agencia.

### Objetivos y acciones

Los objetivos de este Plan de Comunicación tienen que ver con los generales de la agencia: crecimiento, rentabilidad y la consolidación. E, igualmente, deben ser de tipo SMART: específicos, medibles, acordados, realistas y acotados en el tiempo.

Cuadro 22. Objetivos del Plan de Comunicación.

OBJETIVOS	DESTINATARIOS	ACCIONES PARA DESARROLLARLOS	MÉTODOS MEDICIÓN
<p>1. Extender y consolidar el mensaje de que lo social y las empresas y entidades que trabajan en este sector están de moda</p>	<p>Público general y objetivo</p>	<p>Compartir frases en nuestros perfiles de Instagram y Facebook con diseño atractivo y potencial para convertirse en virales, es decir, conseguir que nuestros seguidores las compartan también</p>	<p>Para medir la interacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Número de comentarios en redes</li> <li>-Número de <i>likes</i> en Instagram y Facebook</li> <li>-Número de veces que se comparte nuestro contenido</li> </ul>
<p>2. Convertir nuestras redes sociales y blog en medios de entretenimiento e información sobre el sector de la ESS generando fidelidad, <i>engagement</i> e interacción con los seguidores</p>	<p>Público general y objetivo</p>	<p>Crear posts en nuestro blog para tratar temas de emprendimiento social, cooperativos y Responsabilidad Social Corporativa para compartirlos después en Instagram, Facebook y LinkedIn</p>	<p>Para medir la influencia, la cantidad de seguidores y el <i>engagement</i> o calidad de los mismos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Número de veces que alguien enlaza nuestro contenido</li> <li>-Número de veces que se comparte el contenido en redes</li> <li>-Número de <i>likes</i> en Facebook e Instagram</li> <li>-Número de visitas en el blog</li> </ul>

<p>3. Aumentar la notoriedad de nuestra agencia en el sector de la ESS</p>	<p>Público objetivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compartir perfiles de entidades sociales que realizan una labor destacable en LinkedIn</li> <li>-Conceder entrevistas en medios especializados del sector</li> <li>-Impartir charlas y talleres relacionados con la comunicación y la creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cantidad de colaboraciones y alianzas establecidas con otras entidades</li> <li>-Cantidad de entrevistas realizadas</li> <li>-Charlas y talleres impartidos, asistencia y contactos y clientes generados a través de los mismos</li> </ul>
<p>4. Aumentar las visitas a nuestra página web y seguidores en redes sociales</p>	<p>Público general y objetivo</p>	<p>Compartir noticias relacionadas con el sector social en Facebook y LinkedIn</p>	<p>Para medir la visibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tráfico de la página web</li> <li>-Número de seguidores</li> <li>-Número de clics en las publicaciones</li> <li>-Cantidad de publicaciones compartidas</li> </ul>
<p>5. Usar nuestros perfiles sociales como un medio de contacto con los clientes o</p>	<p>Público objetivo</p>	<p>Responder comentarios y mensajes en todos los perfiles sociales</p>	<p>Cantidad de comentarios respondidos e interacciones establecidas</p>

potenciales clientes			
6. Posicionar la web en el buscador de Google	Público general y objetivo	Trabajar el SEO a la hora de escribir los posts del blog e invertir en SEM	-Tráfico de la página web y origen principal -Análisis de la aparición en búsquedas específicas
7. Aumentar nuestro número de clientes	Público objetivo	Realizar publicidad en Google Adwords, Instagram y Facebook	Cantidad de clientes y proyectos generados
8. <i>Networking</i> o establecimiento de un primer contacto con potenciales clientes	Público objetivo	-Interacción en nuestros perfiles sociales con entidades de nuestro público objetivo, sobre todo en LinkedIn -Asistencia de las socias a ferias, actos, o eventos del sector de la ESS para darnos a conocer y generar confianza	-Cantidad de contactos en LinkedIn y calidad de las interacciones: comentarios, mensajes, etc. -Cantidad de ferias, actos o eventos a los que hemos asistido y contactos y clientes generados
9. Generación de leads y ampliación de la base de datos de potenciales clientes	Público general y objetivo	-Sortear en nuestras redes sesiones de consultoría gratuita -Proporcionar contenidos útiles y descargables tras registro	-Cantidad de contactos o <i>leads</i> generados y añadidos a la base de datos -Tasa de conversión de esos <i>leads</i> en clientes

<p>10. Consolidación de los clientes y establecimiento de una comunidad con los mismos</p>	<p>Público objetivo</p>	<p>Envío periódico de <i>newsletters</i> con novedades en nuestros servicios, ofertas especiales para los clientes más fieles e información del sector gracias a los posts de nuestro blog</p>	<p>-Cantidad de <i>newsletters</i> enviadas y porcentaje de apertura y visitas a la web a partir de ellas</p> <p>-Calidad de los comentarios en las redes, enlaces compartidos, etc.</p> <p>-Número de páginas enlazadas a la nuestra</p>
--	-------------------------	--	---

Fuente: elaboración propia.

### Calendario

Para tener una imagen más clara de qué objetivos desarrollaremos durante cada mes del primer año de actividad hemos establecido un calendario con un diagrama de Gantt, una herramienta gráfica que muestra el tiempo dedicado a diferentes tareas o actividades a lo largo de un período determinado.

En este caso, los diez objetivos que hemos planteado pueden desarrollarse de manera simultánea durante todo el año, sin embargo, tendrán un énfasis y un protagonismo especial en determinados meses y momentos, siempre según las necesidades concretas de la agencia.

Cuadro 23. Diagrama de Gantt para el año 1.



Fuente: elaboración propia.

### Presupuesto

Este plan de comunicación externa será llevado a cabo por las propias socias sin que suponga un coste extra. Sí invertiremos, como ya hemos comentado en el plan económico y financiero, en el desarrollo y mantenimiento de la página web y la publicidad *online*:

Cuadro 23. Presupuesto del Plan de Comunicación.

CONCEPTO	COSTE
Creación y desarrollo página web	800 € / año
Dominio y alojamiento web	15 € / año
Publicidad online	30 € / mes = 360 € / año
	<b>TOTAL 1.175 €</b>

Fuente: elaboración propia.

## Evaluación

Al finalizar las acciones de cada objetivo realizaremos mediciones de los indicadores pertinentes (indicados en la tabla de objetivos), todo ello para poder revisar anualmente las posibles desviaciones de dichas acciones y conseguir cumplir realmente los objetivos planteados.

En el caso de la inversión en publicidad *online*, prestaremos atención al ROI o Retorno de la Inversión para comprobar la relación entre dicha inversión y los beneficios generados. En este caso, la cantidad de clientes y el volumen de trabajo contratado que han generado. Si el ROI es positivo, continuaremos con esta estrategia, en caso contrario, cambiaremos de estrategia de cara a esta publicidad online.

### **8.6. Realidad comunicativa en el panorama postcoronavirus**

Deberemos tener presente la realidad impuesta tras la pandemia por covid-19, ya que pese a las dificultades económicas y financieras que experimentarán todos los sectores, incluido el de la ESS, su demostrada capacidad de resiliencia también hará que planteen nuevos retos a nivel comunicativo.

Y es que ha quedado ya demostrado que la presencia *online* de todo tipo de entidades es aún más necesaria que nunca, debido, por ejemplo, a la imposibilidad de que entidades del Tercer Sector recauden fondos a pie de calle durante un largo período. Por ello, mantener páginas webs y perfiles sociales actualizados y atractivos será mucho más importante a partir de ahora.

Además, las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa que tenga que ver con el apoyo a la Sanidad o a colectivos sociales especialmente vulnerables tras los obligados confinamientos, despidos o reestructuraciones empresariales, tendrán también más valor y requerirán de aún más repercusión mediática.

Por otro lado, las redes del mundo cooperativo a las que nuestra agencia pertenecerá necesitarán estrechar aún más sus lazos y generar nuevas formas de colaborar y trabajar de manera conjunta para asegurar la supervivencia de sus miembros. Algo que constituirá una manera más de superar la adversidad creando nuevas posibilidades de crecimiento para todo tipo de cooperativas, incluida la nuestra.

## **8. Plan estratégico**

Habiendo analizado ya el entorno en el que llevará a cabo su labor nuestra agencia y el mercado que compartirá con sus competidores, llega el momento de establecer unas líneas

estratégicas que permitirán tener claros los objetivos a seguir durante los primeros tres años de actividad.

Así, damos forma al plan estratégico, cuyo proceso de toma de decisiones, puesta en marcha de acciones y evaluación de las mismas será responsabilidad de las cuatro socias de nuestra cooperativa y reunidas en asamblea general.

### Año 1

Las acciones del primer año deben ir encaminadas a darnos a conocer y ganar visibilidad en el sector de la ESS, por un lado, en Barcelona, participando en redes como la [Federación de Cooperativas de Trabajo de Cataluña](#) y la [XES](#) (Red de Economía Solidaria); y, por otro lado, en el área metropolitana de la ciudad, sobre todo, en la zona del Besós-Maresme, donde se detectan menos competitividad en cuanto a oferta de servicios de comunicación. Así, trataremos de establecer alianzas con ayuntamientos de la zona y las entidades de la zona, aglutinadas en organismos como el [Ateneu Coop-Maresme](#).

Todo para lograr establecer nuevos contactos a los que ofrecer nuestros servicios y que puedan convertirse después en clientes que, a su vez, contraten nuestros servicios y hagan aumentar nuestro volumen de negocio y la facturación.

Por otro lado, y respondiendo a ese mismo objetivo y, además, al de proyectar y consolidar nuestra imagen de marca, deberemos desarrollar nuestro blog y redes sociales. Convirtiendo ambas herramientas en referentes en cuanto a creatividad y contenido aplicado al mundo social.

De este modo, podemos resumir así las acciones a realizar durante este período:

- Mantenernos activas y presentes en las redes de cooperativas locales de las que formaremos parte y sumarnos a proyectos de intercooperación, siempre que sea posible para así participar en proyectos con mayor impacto social y visibilidad. Lo cual posicionará la marca y permitirá llegar a más *stakeholders* o grupos de interés.
- Participar en los eventos y encuentros del mundo de la economía social en Barcelona y zona del Besós-Maresme.
- Nutrir periódicamente el contenido de nuestro blog y mantener actualizados y activos nuestros perfiles en redes sociales.
- Crear una potente base de datos y enviar *newsletters* que aporten contenido e informen acerca de nuestros servicios.
- Impartir charlas y talleres relacionados con comunicación digital y creatividad.

Al finalizar el año procederemos a evaluar los resultados obtenidos con estas acciones para decidir si continuar con ellas el año siguiente o si debemos modificarlas de alguna manera.

## Año 2

En el segundo año las acciones estratégicas seguirán encaminadas a conseguir nuevos contactos, eso sí, ampliando el alcance de estos a Madrid y otras capitales españolas.

Además, deberemos cuidar la comunidad de clientes ya conseguida para fidelizarla, teniendo muy en cuenta para sus opiniones y grado de satisfacción en cuanto a los servicios contratados.

Veamos las acciones para este año:

- Participar en nuevas redes de cooperativas a nivel nacional, además de las locales del año anterior.
- Continuar con los eventos de la economía social y establecer colaboraciones con entidades afines.
- Mantener el trabajo en el blog y los perfiles en redes sociales para crecer en número de seguidores y nivel de interacción.
- Aumentar la base de datos para el envío de *newsletters*.
- Realizar nuevas charlas y talleres si los resultados de estos han sido óptimos el año anterior.
- Solicitar subvenciones de la Administración pública y dentro del campo de la ESS para obtener, además de recursos económicos, mayor visibilidad y mejor posicionamiento en el sector.

Al finalizar este año evaluaremos, por un lado, cómo ha sido ese establecimiento de contactos en otras ciudades españolas, más allá de Barcelona, para decidir si el esfuerzo realmente merece la pena. Por otro lado, evaluaremos también esa posible adjudicación de subvenciones públicas.

## Año 3

Si tras la evaluación del año 2 se detecta que hay ciudades donde el esfuerzo para generar nuevos contactos ha dado sus frutos se continuará en estas con la misma estrategia seguida en Barcelona. Se descartarán aquellas zonas en las que no haya habido respuestas positivas.

Del mismo modo, seguiremos prestando atención a la comunidad de clientes ya establecida para convertirlos en recurrentes y lograr que el negocio y la facturación continúen al alza.

Las acciones estratégicas de este año serían las mismas del año anterior si los resultados han sido los esperados tras la última evaluación.

### **9.1. Estrategias de contingencia y resiliencia**

El entorno en el que operará nuestra agencia es cambiante y pese a toda la investigación realizada para dar forma a este plan de empresa, algunos factores pueden transformarse y dejar de ser favorables a la puesta en marcha de la cooperativa. Para ello, es necesario reflexionar en cuanto a las estrategias de contingencia y resiliencia con las que poder contrarrestarlos y evitar que nos perjudiquen a la hora de alcanzar los objetivos marcados. Estrategias que, de nuevo, serán competencia de las cuatro socias de la cooperativa y sus órganos de gobierno.

#### Posibles riesgos

1. Que el volumen de negocio de la agencia crezca a un ritmo menor de lo esperado y establecido en las previsiones realizadas.
2. Que los servicios ofrecidos no satisfagan realmente las necesidades de nuestro público objetivo y, por tanto, deban ser redefinidos y planteados de nuevo.
3. Que los costes de nuestra actividad se encarezcan, por ejemplo, al tener que contratar ciertos servicios externos que las socias trabajadoras no son capaces de desarrollar (programación web, desarrollo de aplicaciones móviles, etc.). Todo lo cual incidiría directamente en la cuenta de pérdidas y ganancias, haciendo que se reduzcan los beneficios obtenidos con nuestra actividad.
4. Que aparezcan nuevos competidores dirigidos a nuestros mismos públicos objetivos y con una estrategia similar. Una situación que nos robaría parte de la cuota de mercado a la que aspiramos y afectaría también a nuestros resultados económicos.

De entre estos riesgos, que aparecen ya ordenados de mayor a menor probabilidad de que sucedan, son los dos primeros los que más debemos tener en cuenta, es decir, los relacionados con el volumen de negocio y un enfoque erróneo en la definición de nuestros servicios. A continuación, procedemos a desarrollar las estrategias de contingencia para hacer frente a ambos riesgos.

#### Estrategias de contingencia

##### Frente al riesgo 1

- Aumentar dentro de las posibilidades el presupuesto invertido en nuestra campaña de marketing y publicidad *online* para tratar de acelerar el crecimiento de nuestro volumen de negocio.
- Establecer más alianzas con entidades del sector de la ESS que ya estén suficientemente consolidadas para sumar fuerzas y estimular el crecimiento de nuestra propia iniciativa.

- Reducir temporalmente el importe de las nóminas o aplazar el pago de las mismas, previa decisión consensuada de las socias, para ganar tiempo mientras crece el volumen de negocio.
- Realizar un programa de acompañamiento en organismos como la [Federació de cooperatives de Treball de Catalunya](#) para suplir nuestras carencias en cuanto a experiencia financiera y económica y así contar con más recursos a la hora de buscar de posibles soluciones a este riesgo.
- Y si fuese necesario, solicitar algún tipo de crédito en una entidad de banca ética.

#### Frente al riesgo 2

Realizar un nuevo estudio de mercado para redefinir nuestros servicios, ya que quizá ha habido conclusiones erróneas en el realizado para este plan de empresa. Para ello, tendríamos en cuenta toda aquella nueva información recabada hasta este momento. Todo para poder establecer servicios que de verdad se ajusten a las necesidades y expectativas de nuestros públicos objetivos. Públicos que, como estrategia final, también podría ser modificados. Ya que en el transcurso de los primeros pasos de nuestra actividad puede que hayamos detectado que hay otros *targets* a los que merece más la pena enfocarse. O tal vez, la clave tenga que ver con centrarse sólo en alguno de los grupos que forman nuestro público objetivo. Este será el momento de decidirlo, de nuevo, de manera colectiva por el conjunto de las socias de la cooperativa.

## 9. Conclusiones

Enlazando con las hipótesis que planteábamos al inicio de este trabajo, y teniendo en cuenta todos los datos y aspectos analizados en el mismo, podemos concluir que el hecho de establecer una agencia de comunicación especializada en el ámbito digital y asociada al diseño y la creatividad como sus principales fundamentos, es una buena opción para poder ofrecer servicios diferenciados con los que abrir un nicho de mercado en el sector de la ESS. Eso sí, al tratarse de una ventaja competitiva muy cualitativa, será necesario contar con un margen más amplio de tiempo para consolidar ese tipo de reputación y reconocimiento. Algo que al desarrollar su labor en Barcelona puede ser más complicado, ya que existe una mayor competencia en este sector. Por ello, y como ya hemos señalado, es recomendable ampliar y especializar el ámbito de acción de la agencia también en ciertas zonas del área metropolitana de esta ciudad.

De modo que la apuesta por productos comunicativos de calidad es clara, pero eso sí, estos deben ofrecerse con tarifas ajustadas, ya que los presupuestos de los públicos objetivos que entran en juego, sobre todo de cooperativas y Tercer Sector, son limitados a cuanto a

inversión en comunicación se refiere. Una situación que será más flexible con las empresas y los proyectos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa.

De este modo, la agencia deberá mantenerse alerta frente a esta tensión calidad-precio que puede afectar a su capacidad inicial para atraer clientes y, por tanto, de generar ingresos suficientes para el mantenimiento de las socias trabajadoras. Aunque, recordemos que una buena manera de reaccionar ante esta situación, será la de involucrarse en proyectos de intercooperación, solicitar subvenciones públicas o, llegado el caso, créditos en instituciones de banca ética.

Así, este Plan de Negocio ha hecho patente la necesidad de que la agencia sea parte activa del ecosistema de la Economía Social y Solidaria, es decir, de pertenecer a redes en las que poder darse a conocer y establecer contactos y alianzas que aseguren la solidez y continuidad del proyecto.

Igualmente, es necesario señalar que, ante los retos actuales que se plantean en una situación post crisis sanitaria causada por la covid-19, resultará aún más importante que la agencia convierta en solido argumento de ventas la necesidad de que las entidades de la ESS deben contar con una presencia online cuidada, atractiva y ajustada a sus propósitos. Todo para lograr que sean capaces de mantener el apoyo de clientes, voluntarios, socios y organismos de poder para garantizar el desarrollo futuro de su labor en las condiciones más óptimas.

## Bibliografía

### Bibliografía básica

Aljure Saab, A. *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones* (2015). Barcelona: UOC.

Mir Juliá, J. *Cómo crear un plan de negocio útil y creíble: guía para elaborar un Plan de Negocio Iterativo a través de la escucha activa del mercado*. (2019). Barcelona: Libros de Cabecera.

Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. EE. UU: John Wiley & Sons, Inc.

Speth, C. *El análisis DAFO* (2016). Libro electrónico: 50minutos.es

### Datos de mercado

CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA SOCIAL. Estadísticas Estatales | N° de entidades de la Economía Social. [En línea].

< [https://www.cepes.es/social/estadisticas&e=entidades\\_evolucion](https://www.cepes.es/social/estadisticas&e=entidades_evolucion) > [Consulta: 24 octubre 2019]

LA CONFEDERACIÓ. Anuari de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Barcelona 2018. [En línea]. 2018.

< <http://www.laconfederacio.org/wp-content/uploads/2019/05/ANUARI-DOCUPACI%C3%93-BARCELONA-2018-web.pdf> > [Consulta: 24 octubre 2019]

AJUNTAMENT DE BARCELONA. La Economía Social y Solidaria en Barcelona - Despliegue territorial. [En línea].

< <https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/es/despliegue-territorial> > [Consulta: 24 octubre 2019]

PWC FUNDACIÓ. Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante. [En línea]. 2018.

< <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/fundacion-pwc-tercer-sector-social-2018.pdf> > [Consulta: 24 octubre 2019]

RED GEM ESPAÑA. Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2018-2019. [En línea]: Editorial Universidad Cantabria, 2018.

< <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2019/05/GEM2018-2019.pdf> > [Consulta: 28 octubre 2019]

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES. Informe - Impacto digital en las fundaciones - Revolución digital en lo social. [En línea].

< <http://disrupciondigital.fundaciones.org/AEF-informe-impacto-digital-fundaciones.pdf> >

[Consulta: 28 octubre 2019]

SOCIAENTERPRISE.ES. Emprendedores sociales españoles: 150 ejemplos que te van a inspirar. [En línea].

< <https://socialenterprise.es/emprendedores-sociales-espanoles-ejemplos/> > [Consulta: 29 octubre 2019]

TAULA D'ENTITATS DE TERCER SECTOR SOCIAL DE CATALUNYA. Baròmetre del Tercer Sector. [En línea]. 2018.

<[http://www.tercersector.cat/sites/tercersector.cat/files/barometre\\_tercer\\_sector\\_social\\_2018\\_0\\_0.pdf](http://www.tercersector.cat/sites/tercersector.cat/files/barometre_tercer_sector_social_2018_0_0.pdf) > [Consulta: 29 octubre 2019]

XARXA D'ECONOMIA SOLIDÀRIA DE CATALUNYA. Informe del mercat social 2019. [En línea]. 2019.

< [https://mercatsocial.xes.cat/wp-content/uploads/sites/2/2016/04/mercatsocial\\_2019-1.pdf](https://mercatsocial.xes.cat/wp-content/uploads/sites/2/2016/04/mercatsocial_2019-1.pdf) > [Consulta: 30 octubre 2019]

### Legislación

AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. Ley 12/2015, de 9 de julio, de cooperativas. [En línea]. 2015.

< <https://www.boe.es/eli/es-ct/l/2015/07/09/12> > [Consulta: 30 octubre 2019]

### Artículos y noticias

SOZIALBLE.ES, 5 febrero 2019. *Comunicación Social: Los medios quieren historias, las ONG necesitan contarlas.*

<https://www.soziabile.es/comunicacion-social/comunicacion-social-los-medios-quieren-historias-las-ong-necesitan-contarlas>

REVISTA TELOS - FUNDACIÓN TELEFÓNICA, octubre 2012. *La comunicación social eficiente del Tercer Sector.*

<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero093/la-comunicacion-social-eficiente-del-tercer-sector/>

EL PAÍS, 5 septiembre 2019. *Los 'millennials' ya no son "los jóvenes"*.

[https://verne.elpais.com/verne/2019/09/03/articulo/1567503128\\_722598.html](https://verne.elpais.com/verne/2019/09/03/articulo/1567503128_722598.html)

AYUNTAMIENTO DE BARCELONA, 2 junio 2020. *L'Ajuntament impulsa una bateria de mesures amb 7,5M€ per reactivar l'ESS i l'Economia de Proximitat als barris davant la crisi de la Covid19.*

[https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/ca/noticia/lajuntament-impulsa-una-bateria-de-mesures-amb-75me-per-reactivar-less-i-leconomia-de-proximitat-als-barris-davant-la-crisi-de-la-covid19\\_956188](https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/ca/noticia/lajuntament-impulsa-una-bateria-de-mesures-amb-75me-per-reactivar-less-i-leconomia-de-proximitat-als-barris-davant-la-crisi-de-la-covid19_956188)

LA VANGUARDIA, 14 diciembre 2019. *El Besòs, ecodistrito industrial.*

<https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20191214/472206407064/besos-industria-medio-ambiente-poligono-bon-pastor.html>

CINCO DÍAS - EL PAÍS, 7 julio 2016. *España tiene un bajo índice de emprendimiento social.*

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/06/30/emprendedores/1467309971\\_061048.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/06/30/emprendedores/1467309971_061048.html)

### Cooperativismo

FEDERACIÓ DE COOPERATIVES DE TREBALL DE CATALUNYA. Millora del processos comercials a les cooperatives. [En línea].

<[https://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/guia\\_processos\\_comercials.pdf?utm\\_source=cooperatives+federades+i+socis&utm\\_campaign=91bf23d25f-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2020\\_03\\_23\\_03\\_35&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_3cb4796df5-91bf23d25f-83506747](https://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/guia_processos_comercials.pdf?utm_source=cooperatives+federades+i+socis&utm_campaign=91bf23d25f-EMAIL_CAMPAIGN_2020_03_23_03_35&utm_medium=email&utm_term=0_3cb4796df5-91bf23d25f-83506747)> [Consulta: 27 enero 2020]

### Plan financiero

MCGRAWHILL. Ejemplo de un plan financiero. [En línea].

< <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448134117.pdf> > [Consulta: 3 febrero 2020]

### **Bibliografía complementaria**

Laville, J.L., García Jané, J. (2009). *Crisis capitalista y economía solidaria: Una economía que emerge como alternativa real.* Barcelona: Icaria.

Salinas, F. y Herranz de la Casa, J. M. (2004). *La comunicación en el ámbito de la economía social.* Ávila: UCAV.

Salmon, Cristian (2008). *Storytelling, la máquina de fabricar historias y formatear mentes.* Barcelona: Península.

