



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

POSTGRAU EN ECONOMIA SOCIAL I SOLIDÀRIA

TREBALL FINAL

CONSOLIDACIÓ DE FILIGRANA PRODUCCIONS 360, SCCL.

Sergi Mestre Garcia

Curs acadèmic 2017 / 2018

Data de presentació de la memòria:

05 / 07 / 2018

TUTORA DEL TREBALL: Gloria Estapé Dubreuil

Resum executiu

Aquest treball neix de la necessitat d'aplicar els continguts del Postgrau d'Economia Social i Solidària al projecte engegat ara fa 7 mesos a la cooperativa de la qual formo part, Filigrana Produccions 360, SCCL.

El treball parteix d'analitzar la situació actual de la cooperativa i veure quines són les seves necessitats per tenir un creixement sostenible en el temps i que realment pugui complir l'objectiu d'esdevenir un lloc de treball estable per als seus socis treballadors.

Així doncs el treball consta de quatre parts, en la primera es fa un estat de situació de la cooperativa per tal de valorar quines són les prioritats a treballar per el seu creixement. Seguidament i a través de les valoracions es fa un estudi de mercat i una estratègia de pla de màrqueting per aconseguir fer créixer el volum d'activitat i així consolidar la cooperativa econòmicament.

En el tercer punt es fa una proposta de treball per a obtenir el Reglament de Règim Intern de manera que tots els membres de la cooperativa siguin participants de la seva reflexió i redacció.

Per últim es llisten les necessitats tècniques i humanes per al creixement en els propers 3 anys, i es calcula un pla de pressupost en base el creixement esperat del volum d'activitat econòmica en base diversos eixos. Així doncs podem dir que el treball ens serveix per entomar els propers mesos de la cooperativa amb una reflexió prèvia sobre quin ha de ser el seu creixement i el seu camí per tal d'aconseguir una estabilitat laboral amb un projecte socialment compromès.

ÍNDIX

1. Situació actual de Filigrana.....	4
1.2. Quina tipologia d'encàrrecs hem tingut fins aquest moment?.....	4
1.3. Quines feines suposen més benefici i estabilitat?.....	4
1.4. Quins projectes es valoren més pel creixement i sostenibilitat del projecte?.....	5
1.5. Quins projectes ens donen més xarxa i projecció?.....	5
1.6. Quins recursos econòmics, tècnics i humans tenim en aquest moment?.....	6
1.7. DAFO.....	7
2. Estudi de mercat i pla de màrqueting.....	9
2.1. Anàlisi del Mercat.....	9
2.1.1. Descripció del sector dels clients potencials.....	9
2.1.2 Concretar el mercat escollit (delimitació geogràfica, abast i característiques locals).....	10
2.2. Anàlisi de la demanda: Segmentació.....	11
2.3. Anàlisi de la competència.....	12
2.3.1. Característiques de la competència.....	12
2.3.2. Posicionament de la competència: Quina estratègia competitiva estan utilitzant?.....	14
2.3.3. Punts Forts i Punts Febles de la competència respecte l'estàndard del mercat.....	15
2.3.4. Posicionament i avantatge competitiu.....	16
2.4. Objectius.....	16
2.5. Estratègies a seguir.....	17
2.6. Revisió del treball fet.....	18
3. Enfortiment intern.....	18
3.1. Treball del Reglament de Règim Intern.....	18
3.1.1. Pla de treball.....	18
3.1.2. Cronograma.....	24
4. Objectius futurs de recursos i finançament.....	25
4.1 Necessitats tècniques.....	25
4.2. Necessitats recursos humans.....	25
4.3. Pla econòmic a tres anys vista.....	26
5. Referències.....	27

1. Situació actual de Filigrana

Filigrana Produccions neix de la necessitat de quatre persones que busquen un espai laboral en el que realment puguin exercir els seus coneixements, a la vegada que busquen una funció econòmic i de governança horitzontal, que els permeti ser coresponsables de l'empresa, del seu lloc de treball i de les decisions personals que envolten l'àmbit laboral.

Els seus serveis s'enfoquen al món de la fotografia, la gravació i edició de vídeo i al disseny gràfic. Amb tots aquests elements, es pot permetre arribar a una gran tipologia de clients, ja que la imatge és un dels pals de paller de qualsevol projecte o empresa que vulgui comunicar-se i arribar a al màxim de gent possible. Donar els tres serveis permet a Filigrana Produccions fer la imatge corporativa sencera de qualsevol client fet que li dona més coherència al producte. Per tal d'implementar la oferta, Filigrana també compta amb col·laboradors externs que treballen temes de programació web, màrqueting i animació.

Aquesta petita cooperativa audiovisual es constitueix a finals de novembre de 2017 amb dos socis treballadors, a l'abril del 2018 entra la tercera sòcia i finalment, al juny la quarta. En aquests moments la cooperativa es troba en un moment prou fràgil, ja que la seva joventut fa que no tingui encara clients fixes i per tant que els seus ingressos siguin variables cada mes, així doncs l'objectiu del treball que es presenta és trobar eines per a la consolidació sostenible de la cooperativa.

1.2. Quina tipologia d'encàrrecs hem tingut fins aquest moment?

Podem distingir entre dues grans tipologies d'encàrrecs, els projectes (d'una durada determinada) i els encàrrecs estables. En la següent taula de (Figura.1. Distribució de projectes i encàrrecs), podem veure com la majoria d'ingressos han sigut de projectes puntuals de clients diferents, que tot i donar bons ingressos no ens donen estabilitat econòmica.

	3 ^r Trimestre 2017		1 ^r Trimestre 2018		2 ⁿ Trimestre 2018	
	Quantitat	% ingressos	Quantitat	% ingressos	Quantitat	% ingressos
Projectes	15	95%	14	85%	20	60%
Encàrrecs Estables	2	5%	8	15%	10	40%
TOTAL	17 projectes		22 projectes		30 projectes	

(Figura. 1. Distribució de projectes i encàrrecs)

1.3. Quines feines suposen més benefici i estabilitat?

Llegint el quadre anterior (figura.1) veiem que la majoria dels ingressos ens han arribat per a projectes de durada determinada. Tot i que són importants, a nivell de benefici tenen més rendibilitat els encàrrecs estables, ja que en la seva majoria aporten menys volum de feina i uns ingressos superiors i estables.

Durant el primer trimestre del 2018 hem aconseguit més encàrrecs estables pel que fa a fotografia, vídeo i xarxa, cosa que ens ha donat més estabilitat econòmica, per això creiem que hem d'apostar per aconseguir més encàrrecs d'aquesta tipologia i així poder créixer d'una manera sostenible. L'objectiu que planegem és que aquests encàrrecs estables ens donin el mínim d'ingrés per a cobrir les despeses fixes mensuals, i a partir

d'aquí, aconseguir altres projectes puntuals per seguir invertint en material, formació, etc. En el punt quatre d'aquest treball podrem observar quina seria la quantitat de facturació que seria necessària pel què fa als encàrrecs estables, i com creiem que hauria d'anar creixent.

Per intentar aconseguir-los plantejem més endavant com enfocar el pla de màrqueting per tal de tenir un augment d'encàrrecs estables, i així solidificar el projecte.

1.4. Quins projectes es valoren més pel creixement i sostenibilitat del projecte?

Tal i com s'indicava en la pregunta anterior, és necessari trobar clients estables. Aquests, en la seva majoria són empreses que necessiten algun dels serveis que Filigrana cobreix per donar sortida al seu producte. Cal enfocar-nos a diferents subsectors, ja que la imatge es treballa en pràcticament totes les empreses que venen producte tant directament al client com a altres empreses, però podem dir que ens enfoquem a empreses del sector serveis. Així doncs el ventall de possibilitats on aconseguir els clients és gran, però cal estructurar-lo en un pla de màrqueting per tal d'anar trucant portes de manera ordenada i així anar consolidant la cooperativa.

Un altre dels factors que valorem en els projectes que creiem que necessitem per créixer, són aquells que ens donen visibilitat en alguns àmbits. Per exemple, dins sectors com el cultural, en el qual, el fet que ens contractin passa per a donar-nos a conèixer, valorem molt les feines que ens puguin donar més repercussió mediàtica que no beneficis.

Cal tenir en compte també els col·laboradors que fan que Filigrana pugui oferir serveis més amplis. Des de fa un temps tenim programadors informàtics i especialistes en contingut de màrqueting que han resolt necessitats que tenien els nostres clients i que nosaltres com a equip no podíem assumir. Així doncs el fet de tenir serveis externs només per a projectes concrets ens ajuda a no perdre cap client potencial i poder donar un servei íntegre de imatge corporativa a qualsevol client.

1.5. Quins projectes ens donen més xarxa i projecció?

En el següent quadre (Figura. 2. Projectes, xarxa i projecció) veiem resumit els projectes i encàrrecs que valorem que ens han produït més xarxa i projecció. Tot i que sovint no són els projectes que ens han produït més ingressos, són els que ens han obert portes a tenir-los. Així doncs arribem a la conclusió que a part de centrar-nos en trobar encàrrecs estables, hem de trobar l'equilibri per tal de seguir desenvolupant projectes com els que es reflecteixen a continuació per aconseguir un creixement el més estable possible.

SECTOR	QUÈ ENS APORTA?	TIPOLOGIA D'ENCÀRREC	EXEMPLES DE CLIENTS
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilitat. - Possibles nous clients. - Xarxa i contactes. - Ingressos (no estables). - Projecció. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fotografia. - Vídeo. - Projectes concrets no estables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Festival Internacional de Pallasses (Circ Cric). - Fira Tàrraga.
Xarxa d'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilitat dins l'ESS. - Xarxa d'intercooperació. - Eines de treball. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disseny gràfic. - Vídeo. - Encàrrecs estables i projectes no estables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ateneu Cooperatiu del Vallès Occidental. - Teler Cooperatiu (XES Sabadell).
Associacions	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilització local. - Possibles nous clients particulars. - Visibilització dins l'administració pública. - Arrelament al territori. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disseny gràfic. - Vídeo. - Projectes puntuals. 	<ul style="list-style-type: none"> - Imatge corporativa de la Trobada Nacional de Bastoners de Catalunya.
Petits comerços de Sabadell	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilització local. - Difusió dels serveis de Filigrana. - Xarxa de col·laboracions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fotografia. - Disseny gràfic. - Encàrrecs petits però estables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perruqueria Perich Alern. - Bar la Tete.

(Figura. 2. Projectes, xarxa i projecció)

1.6. Quins recursos econòmics, tècnics i humans tenim en aquest moment?

Filigrana Produccions compta en aquests moments d'un volum de negoci d'uns vuit mil euros trimestrals, que són necessaris augmentar per tal de consolidar el projecte, aconseguir uns sous dignes i poder fer front a la resta de necessitats de la cooperativa, cal incidir en el fet que mes rere mes augmenta el volum i per tant podem dir que de moment el camí és positiu.

El material tècnic amb el que compta en aquests moments Filigrana Produccions està desgranat en el següent quadrant (Figura. 3. Recursos tècnics), on trobarem, a sota, el seu valor, que defineix la inversió feta fins ara:

Càmera Vídeo Canon AVCHD LGRIA HF G25	Adaptador jack-minijack
Trípode VANGUARD ABE0 203AV	Tamron A012E - (distància focal 15-30mm, obertura f/2.8-22)
Trípode BENRO Ròtula IB2	Bateria Li-ion CCA0020V2 JUPIO (5D)
Trípode BENRO Vídeo	Bateria Li-ion CCA0020V2 JUPIO (5D)
Disc Dur Extern TOSHIBA 2tb	Bateria LP-E6 CANON (5D)
Disc Dur Extern TOSHIBA 2tb	Bateria LP-E6 CANON (5D)
Disc Dur Extern TOSHIBA 2tb	Bateria Li-ion CCA0020V2 JUPIO (5D)
Capsa Targetes	Bateria Li-ion CCA0020V2 JUPIO (5D)
Steady Cam GLOXY GRIP	Carregador LC-E6E CANON
Steady Cam GLOXY GRIP	Carregador LC-E6E CANON
Steady Cam GLOXY GRIP	Funda Càmera Vídeo DÖRR
Targeta SANDISK ExtremPRO 32Gb 95MB/s	Funda Trípode DÖRR Action
Targeta TOSHIBA MICROSD XC I 64G 40MB/s	Funda Trípode VANGUARD
Targeta TOSHIBA MICROSD XC I 64G 40MB/s	Funda Objectiu TAMRAC T1125-8585
Targeta SANDISK ExtremPRO 64Gb 60MB/s	Funda flaixos
Bateria taronja LP-E8	Funda estructura
Flaixos ELINCHROM LTD - D-Lite RX4 2/4	Funda disc dur x3
Fons Blanc ARTIC WHITE (A-93) 2,75x11	Gravadora Zoom H4nPro
Micro RODE VIDEOMIC GO	Estructura fons CROMALITE
Càmera CANON 5D MARK III	Cable Jack-jack 5m
Càmera CANON 5D MARK III	Adaptador jack-minijack
Stedi NEEWER DSLR SHOULDER MOUNT D6	Objectiu TAMRON SP 24-70mm F/2.8 Di VC USD
Objectiu TAMRON SP 70-300mm F/4-5.6 Di VC USD	
VALOR TOTAL MONETARI	10.420,72€

(Figura. 3. Recursos tècnics)

Pel què fa a recursos humans comptem amb quatre socis treballadors contractats a jornada parcial, cadascun d'ells especialitzat en una disciplina en concret tot i que es poden moure en els diferents projectes. Hi ha una persona especialista en fotografia, una en vídeo, una en disseny gràfic i una en administració i gestió. També comptem amb col·laboradors externs per feines puntuals, com programadors informàtics, especialistes en contingut per a màrqueting i xarxes, especialistes en animació, fotògrafs i muntadors de vídeo.

1.7. DAFO

Plantejo aquesta reflexió per veure la situació de la cooperativa i poder enfocar l'estudi de mercats. Així doncs l'enfoquem en dos àmbits concrets, el creixement intern de la cooperativa per enfortir l'equip i poder treballar cap al reglament de règim intern i cap a fora, com creixem en clients i en projecció de manera sostenible.

Així doncs, després de fer el DAFO amb els quatre socis de Filigrana, aquests han sigut els ítems extrets:

Debilitats

- Manca de recursos econòmics per a fer un creixement sostenible.
- Falta de temps per dedicar al treball intern i a buscar més clients.
- Falta de formació en alguns àmbits per poder ser més productius.
- Falta de material tècnic en alguns projectes per tal de ser més àgils en la producció.
- Falta d'auto estima professional que sovint fa no posar en valor la feina entregada.
- Falta d'espai físic per millorar la organització interna.
- No separar la vida professional de la personal ens pot comportar problemes a l'equip.
- L'autoexigència mal gestionada pot ser contraproductiu, ja que ens pot portar a dedicar moltes més hores de les necessàries a un projecte.
- Desconeixement de canals bons per arribar als clients.
- El preu elevat del material tècnic fa que anem més lents.

Amenaces

- Hi ha molta competència en alguns dels serveis que oferim.
- La rapidesa de l'avanç tecnològic fa que el material tècnic quedi obsolet amb gran rapidesa, cosa que fa que s'hagin de fer inversions de quantitats elevades bastant sovint.
- El poc suport institucional i social per crear un negoci cooperatiu sense grans inversions.
- La poca valoració de la feina artística fa que hi hagi menys clients disposats a pagar el valor real de la feina.

Fortaleses

- Tenir tots com a equip un caràcter familiar, amable, acollidor i proper ens afavoreix cap al tracte amb el client.
- Immersió en els projectes fent-nos nostre l'objectiu a comunicar.
- Treballar de manera Cooperativa.
- Incloure la perspectiva feminista en les feines
- Una fortlesa de futur serà la conciliació laboral i familiar, ja que podrem adaptar, en part, els horaris de treball a la nostra vida personal.
- L'alta varietat de serveis que podem oferir per a cada producte.
- La sensibilitat estètica que aportem tots quatre, cadascú des del seu àmbit fa el producte molt més ben acabat.
- El suport emocional i companyerisme entre l'equip sempre ajuda a tirar endavant.
- Quan estem sota pressió som capaços de treballar molt bé.
- El boca orella dels nostres entorns propers ens ajuda a créixer.
- Donar protagonisme al procés creatiu per a cada projecte ens fa aconseguir tenir productes originals i personalitzats.
- La xarxa personal que cadascú ha fet amb altres feines i col·laboracions en pot generar un creixement exponencial.

Oportunitats

- La xarxa de ciutat que te cadascú e nosaltres ens fa poder arribar a molts clients potencials.
- Els canvis en l'administració pública poden afavorir-nos al treballar com a cooperativa.

- Noves tecnologies que permeten fer més ràpid la producció del servei si es té el material tècnic adequat.
- Comunicació i gènere (aprofitar el forat).
- La diversitat de feines ens obliga a la formació constant.
- L'alta demanda per la necessitat actual d'exposar-se a nivell audiovisual fa que puguem créixer ràpidament.
- Treballar en xarxa amb persones externes ens enriqueix a nivell personal i de cooperativa i ens permet experimentar en camps que no són els habituals.
- El caràcter artístic implícit en els nostres treballs ens genera nous projectes.
- Ser quatre ens fa poder oferir un producte diferent a la competència i obrir nous camps de treball.

Després de fer el DAFO en podem extreure algunes conclusions bàsiques que ens porten als següents punts que defineixen aquest treball:

- Cal trobar més recursos econòmics per tal de fer front a les inversions en material, local i bestretes dels socis, i així aconseguir un creixement i una estabilitat laboral.
- Hem de trobar els forats de mercat entre la competència per poder créixer.
- Tenir una varietat de serveis que es complementen entre ells fa augmentar la nostra possibilitat de trobar més forats de mercat.
- S'ha de fer un treball intern de condicions laborals entre els socis treballadors de la cooperativa per tal que a mida que el projecte vagi creixent ens sentim més forts i amb un sentiment de pertinença al projecte i l'equip.
- Els valors cooperatius són compartits per tot l'equip i això enforteix el projecte.

De tota manera hi ha altres conclusions que cal tenir en compte:

- Les xarxes personals de cada membre de la cooperativa ens permet difondre de manera més ràpida el nostre projecte.
- La necessitat i ganes de formació ens pot ajudar a encarar els nous reptes.
- La formació i visió estètica i artística dels socis de la cooperativa dóna més valor als serveis oferts.
- La gran demanda audiovisual i de disseny gràfic a tots els sectors econòmics ens pot ajudar a créixer.

2. Estudi de mercat i pla de màrqueting

2.1. Anàlisi del Mercat

2.1.1. Descripció del sector dels clients potencials

Filigrana Produccions es situa, pel què fa als clients potencials, dins del sector serveis i del cultural.

Sector serveis:

Aquest sector engloba tots les activitats que pretenen respondre a les necessitats d'un client. En aquests moments es tracta del motor de la majoria de poblacions del nostre país, tal i com es plasma en les dades de l'IDESCAT (<https://www.idescat.cat/indicadors/?id=conj&n=10266>), i el sector que crea més llocs de treball.

Podem dir que els nostres serveis audiovisuals van directament relacionats amb el lleure, la cultura i la comunicació dels productes.

Dins d'aquest ampli sector Filigrana aposta per la venda a diferents tipologies de clients segons el producte. Per una banda directament als consumidors particulars amb les sessions d'estudi o el reportatge fotogràfic, vídeo i disseny de marca dels casaments o altres celebracions familiars. Encarat a Cooperatives, PIMES i altres tipologies d'empresa amb el disseny d'identitat corporativa, la documentació d'esdeveniments o l'ús de la imatge en la publicitat i comunicació de les pròpies empreses.

Sector cultural:

Les feines culturals de tota l'economia són activitats professionals amb una dimensió cultural, com són els llibreters, escriptors, artistes teatrals, arquitectes, etc., totes aquestes feines són tingudes en compte independentment de l'activitat principal de l'empresa.

Les activitats culturals són definides com un subsector de la Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques (http://economia.gencat.cat/ca/70_ambits_actuacio/economia_catalana/trets/003-estructura-productiva/034-sector-de-serveis/), que inclou l'edició, la fotografia i el vídeo, i el comerç al detall i a l'engròs de béns culturals. En aquestes activitats es té en compte qualsevol tipus de treball, independentment de l'ocupació (artística, tècnica, administrativa o directiva), ja que totes aquestes es necessiten per al funcionament de la indústria cultural.

El sector fotogràfic català és el que té més feblesa, tant pel poc pes en el conjunt dels sectors culturals com per l'evolució de creixement, per sota del total dels sectors culturals.

El sector audiovisual esdevé un sector clau per al sosteniment de la indústria cultural pròpia. A Catalunya, aquest sector és el que més ha contribuït al creixement de les indústries culturals els darrers anys. Els subsectors que han presentat un creixement més intens són el de producció i distribució audiovisual.

2.1.2 Concretar el mercat escollit (delimitació geogràfica, abast i característiques locals)

El mercat de treball escollit es basa sobretot en la ciutat de Sabadell i la comarca del Vallès Occidental. La proximitat amb Barcelona i el fet que les grans empreses del sector es situïn a la capital catalana fa que ens marquem com a àmbit d'actuació el Vallès i la ciutat on la cooperativa ha començat la seva activitat. De tota manera no es pot descartar l'entrada al mercat de Barcelona, però si que es deixa per més endavant.

En aquesta segona corona metropolitana s'hi esdevenen molts actes culturals, cada vegada hi ha més oferta i es valora més el fet de captar-la i difondre-la, fet que ens obre un ventall de possibilitats on incidir, i no hi ha massa oferta com la nostra per cobrir-los. D'altra banda, tal i com explicarem a continuació la oferta cap a empreses i particulars si que existeix, però sovint molt clàssica, i amb poc serveis a oferir.

Pel què fa al sector a nivell local, els serveis són la principal font de treball i negoci de la ciutat, cosa que afavoreix que hi hagi moltes petites i mitjanes empreses a qui els nostres serveis poden interessar, ja que moltes d'elles necessiten renovar-se i adaptar-se a nivell de imatge per garantir la continuïtat dels negocis i captar nous clients. També ens trobem amb diverses empreses que treballen la producció i que necessiten exterioritzar alguns dels serveis que ofereixen.

La ciutat està en moviment i canvi, i cada vegada es valora més la feina original i personalitzada.

2.2. Anàlisi de la demanda: Segmentació

La segmentació dels clients la farem a través de les diferents categories de serveis que te Filigrana Produccions, ja que varien els paràmetres depenent del servei.

Cobertura d'esdeveniments privats:

Els clients potencials són d'entre 25 i 50 anys, amb un nivell d'estudis mig/alt i nivell econòmic mig/alt, que busqui un producte personalitzat i amb caràcter propi.

L'estil de Filigrana Produccions és concret però molt personalitzat i al gust dels clients, però fuig dels estils de gravació, edició i presentació clàssics. Per això, els clients potencials són aquells que busquen la diferència i un producte de qualitat i original que transmeti la seva personalitat.

Arts escèniques:

Companyies i grups de música, amb recorregut o sense, que busquin un producte cuidat i personalitzat. Els productes estan adreçats tant a la promoció dirigida al públic general com a la venda dels seus projectes a nivell professional.

Entitats o empreses petites i mitjanes que organitzin actes culturals o festivals i busquin una imatge diferenciadora per vendre la seva programació.

Sessions d'estudi:

Joves d'entre 20 i 40 anys, d'un nivell econòmic mig/alt, amb estudis mitjans o superiors, que necessitin un *book* fotogràfic per vendre's com a professionals (actors, cantants, ballarins, etc.).

Famílies amb fills petits, amb un nivell econòmic mig/alt, que es vulguin fer fotografies d'estudi o en espais exteriors.

Disseny gràfic:

PIMES i autònoms, amb empreses noves o que necessitin reformular la seva identitat corporativa per modernitzar-la i adequar-la a les noves tendències. Que busquin un servei que tingui un cost a l'abast dels seus negocis, sense renunciar a una bona imatge dels mateixos.

També entren dins els clients de disseny gràfic tots aquells que escullin qualsevol dels altres serveis i decideixin integrar-hi aquest aspecte per tal de personalitzar al màxim el seu producte.

Documentació audiovisual:

Empreses, entitats i col·lectius que necessitin documentar audiovisualment la seva programació. Els nostres clients potencials són tant empreses consolidades com de nova creació, amb un públic fidel que demani reviure o consultar els recursos que generi la seva activitat.

2.3. Anàlisi de la competència

2.3.1. Característiques de la competència

Directa: pel què fa a la competència directa, no coneixem cap empresa de la ciutat que englobi els mateixos serveis que nosaltres, sinó que n'hi ha molta que ofereix algun d'aquests serveis, per tant ens centrem en la competència indirecta des d'un punt de vista global com a Cooperativa.

Indirecta:

Esdeveniments particulars: només a Sabadell trobem molta competència de fotògrafs que ofereixen aquest servei. La majoria tenen un perfil clàssic i només ofereixen fotografia. Pel què fa a vídeo o disseny d'aquests esdeveniments el mercat és molt obert i sovint no hi ha un producte de qualitat, amb personalitat i diferenciador.

Els preus es mouen entre els 900€ i els 1500€, depenent del material entregat i el renom del fotògraf. En la majoria dels casos el tipus de client al qui s'adrecen és el mateix, però depenent de l'estil de fotografia atrauran a tipus concret de públic, canviarà segons estudis, personalitat i nivell de recursos econòmics.

Arts escèniques: Dins la ciutat no coneixem una competència indirecta. Tot i que alguns fotògrafs fan també fotografia d'espectacles, no n'hi ha cap que vengui aquest servei concret pensat directament per a programadors i companyies.

Dins la nostra oferta comptem també amb productes creatius pensats especialment per a la venda dels espectacles. D'aquesta manera, facilitem que les companyies disposin de material per mostrar als programadors i aconseguir promocionar l'espectacle.

Pel què fa al vídeo, si que hi ha alguna productora que ha fet vídeos per a aquest tipus de client, però la oferta és molt poca i molt poc variada.

De tota manera cal pensar que en aquest servei en concret la demanda és a nivell nacional, per tant la competència s'eixample. El què portem d'experiència, però, ens demostra que no existeixen empreses que es dediquin al sector i ofereixin tots els serveis com nosaltres, cosa que ens permet trobar un forat de mercat prou gran però inestable.

Sessions d'estudi: aquí si que trobem molta competència, molts fotògrafs a tota la ciutat ofereixen aquest servei, però també en la majoria de casos, igual que en els esdeveniments particulars es tracta d'un servei molt clàssic. La nostra oferta és estudiar des del principi la relació amb el client per tal de donar-li el màxim de la seva personalitat al producte entregat.

Els preus d'una sessió d'estudi poden anar dels 100€ als 300€, depèn del material que s'entregui i del renom del fotògraf. Tot i que es poden adreçar al mateix client que nosaltres, dependrà de l'estil fotogràfic i el tracte, que el client, segons la seva personalitat, triï un fotògraf o un altre.

Disseny gràfic: a la ciutat hi ha diferents empreses dedicades al disseny gràfic, en la seva majoria són petits estudis que treballen en molts àmbits, la majoria busquen clients de fora de la ciutat o grans empreses i administracions que aporten una facturació més gran. De tota manera també trobem algunes PIMES i petits negocis que també escullen algun d'aquests estudis ja existents. Els preus dels serveis varien molt depenent de l'estudi i el servei ofert. Podem dir que la meitat d'estudis ofereixen els mateixos serveis de disseny que oferim nosaltres, i per tant, a aquesta és competència directe.

Veient la competència que ens trobem a la ciutat creiem que encara hi ha lloc on oferir els serveis, els autònoms, PIMES i particulars sovint desconeixen els serveis que ofereixen les empreses de disseny gràfic, i aquestes sovint són poc conegudes. Considerem que aprofitant el diferent ventall de serveis que ofereix Filigrana, podem arribar més a aquest tipus de públic, que busca un tracte molt proper, per cuidar els seus negocis. D'altre banda també tenim la capacitat, la professionalitat i l'experiència per aconseguir clients més grans, ja que al voltant de la ciutat hi ha un gran nombre de mitjanes i grans empreses a qui els pot interessar la visió de Filigrana.

Documentació audiovisual: trobem a la ciutat molt poques productores que es dediquin a fer aquest tipus de feina. Els preus que ofereixen depenen molt de l'acte i el tipus de gravació. Tot i que hi ha un parell d'empreses situades a la ciutat treballen molt poc dins d'aquesta, i sovint treballen per a empreses molt grans. Així doncs creiem important aprofitar la xarxa personal dels socis de Filigrana per tal d'esdevenir un referent en aquest àmbit per a empreses, entitats, projectes i administracions de la ciutat.

En el següent quadre (Figura. 4. Competència) hi ha un resum de les empreses ja existents a Sabadell que són competència d'algun dels serveis que oferim des de Filigrana Produccions. Es podrà comprovar que no n'hem trobat cap que ofereixi tots els serveis que ofereix la nostra cooperativa Així doncs, el fet d'aglutinar els serveis en una mateixa empresa és una de les nostres principals característiques.

EMPRESA	SERVEIS
Munill Estudi	Disseny gràfic
	Disseny web
Usart Disseny	Disseny gràfic
Argot gràfic	Disseny gràfic
Cactus	Disseny gràfic
IDSelect	Disseny gràfic
	Disseny web
Xpresa	Disseny gràfic
Cel·lula	Disseny gràfic
Caramba	Disseny gràfic
Bagàn Fotografia	Fotografia Esdeveniments
	Fotografia Estudi
Amanda-moon	Fotografia Esdeveniments
Marc Sánchez	Fotografia Esdeveniments
Lena Flores	Fotografia Esdeveniments
Berta Tiana	Fotografia Esdeveniments
	Foto Producte
Pere Hierro	Fotografia Esdeveniments
Lluís Brunet	Fotografia Esdeveniments
Pere Hierro	Fotografia Esdeveniments
La produktiva films	Vídeo
Ipanema films	Vídeo
La Panoràmica	Vídeo

(Figura. 4. Competència)

2.3.2. Posicionament de la competència: Quina estratègia competitiva estan utilitzant?

La competència que desgranàvem anteriorment treballa sovint amb la mateixa estratègia per aconseguir clients. En primer lloc i com a més important, treballa molt bé a nivell de xarxes socials i llocs web (Figura. 5 Links de referències xarxes i webs competència). També promociona els serveis a través de pàgines concretes, com les destinades a casaments. En alguns casos també a través de fires destinades als diferents sectors concrets, per tal de donar-se a conèixer tant a particulars com a empreses.

D'altra banda, en alguns casos també s'aposta per tenir bons locals comercials en diferents eixos comercials per aconseguir un bona visibilitat.

EMPRESA	SERVEIS	LINK
La Mosca	Disseny gràfic	http://www.lamosca.com/
Lo Siento	Disseny gràfic	http://www.losiento.net/
Mucho	Disseny gràfic	http://wearemucho.com/
Pati Nuñez Associats	Disseny gràfic	http://www.patinunez.com/html/es/
Deliris Films	Productora Audiovisual	https://www.instagram.com/delirisfilms/
Laremon	Màrqueting	https://www.instagram.com/alejandraremon/
Jordi Torcal	Fotografia	https://www.instagram.com/jorditorcalphoto/
Cactus	Disseny gràfic	https://www.instagram.com/cactussenygrafic/
Parc Estudi Creatiu	Fotografia	https://www.instagram.com/parc_estudi_creatiu/
David Datzira	Fotografia	https://www.instagram.com/daviddatzira/
Mushup	Productora Audiovisual	https://www.instagram.com/mashup.barcelona/

(Figura. 5 Links de referències xarxes i webs competència)

2.3.3. Punts Forts i Punts Febles de la competència respecte l'estàndard del mercat

Punts forts

Esdeveniments particulars i sessions d'estudi: alguns dels fotògrafs estan molt consolidats i tenen un mercat de clients molt ampli. L'experiència ja obtinguda en aquests esdeveniments esdevé un punt fort a destacar.

Disseny gràfic: haver treballat per a grans empreses els dona vàlua davant els clients. Una imatge molt cuidada de les webs i xarxes que ajuda a afiançar els clients potencials i a mostrar la feina que es fa.

Documentació audiovisual: bones cartes de presentació a nivell de xarxes amb feines potents de gent coneguda o grans col·lectius o empreses. Una imatge moderna i ben cuidada que atrau a molts tipus de clients potencials.

Punts febles

Esdeveniments particulars i sessions d'estudi: una imatge molt clàssica fa que el client més jove busqui alternatives. Un preu inflat pel renom del fotògraf també tira enrere a tot un gran marge de clients potencials. Poca personalització i un tracte distant.

Disseny gràfic: poca visualització de la feina a la ciutat que fa que es perdin clients de proximitat. Uns preus poc accessibles per a PIMES i autònoms. Estudis poc coneguts per al públic de carrer i per a petites i mitjanes empreses, que fa que semblin distants.

Documentació audiovisual: pocs treballs de proximitat a la ciutat. Poca visualització de les productores en actes socials d'empreses i entitats locals.

Arts escèniques: poca documentació de la cultura que esdevé a la ciutat durant tota la setmana. No hi ha una bona difusió ni comunicació de les activitats culturals per part d'alguns ens municipals. En general no hi ha un bon seguiment documental post-activitat.

2.3.4. Posicionament i avantatge competitiu

Filigrana Produccions comença amb una cartera de clients exportada de col·laboracions anteriors dels seus membres que fan partir a la cooperativa d'un bon posicionament. Cal destacar que hi ha un ventall de clients d'àmbits molt diferents, cosa que ajuda a poder avançar en tots camins en els que es vol moure Filigrana.

El fet de poder oferir fotografia, vídeo i disseny gràfic en un mateix producte, i des de la mateixa empresa, fa que hi hagi un avantatge davant d'una part de la competència. Així doncs, la peculiaritat dels nostres serveis poden ser un tret diferenciador per fer-nos un lloc entre les empreses ja existents del sector audiovisual, ja que es poden adaptar molt els serveis a les necessitats del client, aconseguint un producte molt personalitzat.

També comencem amb molts contactes per treballar en xarxa amb altres petites empreses que ens poden ajudar a aconseguir clients, a personalitzar els productes que fem, i a donar un punt trencador i diferenciador a cadascun dels projectes en els que poguem treballar. S'està treballant amb professionals de diferents sectors per promocionar-nos conjuntament, crear productes mixtos i ampliar la nostra xarxa d'intercanvi professional.

2.4. Objectius

Després de veure el DAFO i de poder donar un cop d'ull al mercat que ens envolta, sobretot a la ciutat, ens marquem els següents objectius treballar a partir del pla de màrqueting:

A curt termini:

- Buscar clients amb encàrrecs estables.
- Organitzar cursos i formacions amb col·laboradors.
- Treball amb companyies i teatres conegudes per auto promoció.

Marquem aquests objectius a curt termini ja que per una banda són els més necessaris per aconseguir una estabilitat i perquè creiem que ja tenim algunes portes obertes per tal d'aconseguir-ho. Així doncs si bolquem una majoria d'esforços en treballar aquest objectius valorem que els podrem aconseguir abans d'acabar l'any.

A llarg termini:

- Projectes de disseny corporatiu d'empreses grans o administració.
- Treballar per algun festival (teatre, música,...) que tingui reso.
- Aconseguir projectes amb l'administració pública.
- Produir documentals propis.

D'altra banda, seguirem treballant per aconseguir els altres objectius. Pel què fa al disseny el fet que hi hagi més competència directe a la ciutat, ens fa valorar que serà més lent aconseguir clients més grans. De la mateixa manera, aconseguir entrar a portar la imatge d'algun festival requereix de molt bones cartes de presentació, cosa que ens pot permetre aconseguir el primer objectiu de treballar per companyies d'arts escèniques amb ressò mediàtic.

Treballar per a l'administració pública comporta un temps per tal de donar-se a conèixer i tenir els recursos de temps suficients per presentar-se a licitacions, que creiem que més endavant podrem assumir. Finalment produir documentals propis requereix de finançament o de grans inversions que fins una estabilitat econòmica de la cooperativa no podrem aconseguir.

2.5. Estratègies a seguir

Per tal de poder aconseguir els objectius marcats ens marquem diferents estratègies:

- **Xarxes:** visualitzant la línia que segueixen altres empreses de la competència, i a la vegada volent agafar un estil propi, farem un canvi en el material que pengem a les xarxes, establint uns criteris de publicacions que tenen a veure amb la temporalització, la professionalitat i el tipus de client al que volem arribar. Segons la campanya que estiguem fent en cada moment publicarem coses que vagin acord amb el serveis que més interessin als clients en qüestió. Les xarxes són una de les nostres cartes de presentació, per aquest motiu valorem aconseguir la nostra millor imatge en aquest aparador.
- **Blog:** dins els nostre lloc web (www.filigranaproduccion.com) hi posarem una pestanya més que farà de blog, on anar publicant articles relacionats amb els món audiovisual i del disseny, per tal de reforçar la professionalitat de l'empresa i captar més l'atenció dels possibles clients interessats. Aquests articles del blog serviran també per pujar posicions de SEO a la vegada que els utilitzarem per fer enviaments a través de mail d'uns butlletins especialitzats en el tema a clients que ja han treballat amb nosaltres i a clients potencials.
- **Base de dades:** treballar per engrandir la nostra base de dades de possibles clients, i així fer arribar els aparadors concretats en els punts anteriors a més empreses, organitzacions...
- **Porfolis de presentació:** crearem *porfolis* destinats a clients diferents (per exemple, un per companyies d'arts escèniques, un petits comerços, un per canvis d'identitat corporativa, un per regidories de gènere...) per tal que la nostra carta de presentació alhora de parlar amb un client concret estigui totalment destinada als serveis que li poden interessar a cadascun d'ells i així poder personalitzar més la venda dels nostres serveis.
- **Comercials:** treballarem per poder arribar a possibles clients, mirant quins són els canals més adequats, mails, telèfon, fer visites personals... per tal de aconseguir fer arribar el projecte d'una manera més directe. Començarem amb aquesta tasca un cop aconseguides la resta.

Cronograma de treball (Figura. 6. Cronograma màrqueting):

Estratègia	Tasca	Juny				Juliol	
		Setmana 1	Setmana 2	Setmana 3	Setmana 4	Setmana 1	Setmana 2
Xarxes	Preparar material						
Blog	Construir el Blog						
	Preparar continguts						
Base de dades	Revisar						
	Augmentar les dades						
Porfolis	Arts escèniques						
	Gènere						
	Imatge Corporativa						
	Petits comerços						

(Figura. 6. Cronograma màrqueting)

2.6. Revisió del treball fet

A través del cronograma (Figura. 6. Cronograma màrqueting) anirem fent avaluacions periòdiques per tal de veure com estan funcionant les diferents tasques. De tota manera, hi ha diverses tasques que són de feina regular que no apareixen en el cronograma, aquest només és de feines prèvies per tal d'engegar la campanya. Un cop el material de xarxes, web, blog i *porfolis* estiguin acabats es començarà la part de comercial amb el que s'haurà d'anar valorant en prova i assaig, quins canals són els més adequats per arribar a cada tipus de client, i així poder anar valorant quines parts de l'estratègia són més eficients i quines han de canviar.

3. Enfortiment intern

3.1. Treball del Reglament de Règim Intern

Una de les prioritats de l'equip dins la cooperativa és l'enfortiment intern dels seus socis per tal de crear un espai de treball que realment sigui equitatiu, coordinat i en el que tothom es senti a gust. Per tal d'establir la normativa i les estratègies pel què fa a drets i deures laborals, hem de treballar conjuntament el Règim Intern, per aconseguir que aquest sigui creat de manera conjunta entre tots els socis de la cooperativa.

En el següent apartat, proposaré una línia de treball per als següents mesos per acabar tenint una primera versió del Reglament de Règim Intern.

3.1.1. Pla de treball

El Reglament de Règim Intern ha de donar resposta a tres qüestions bàsiques:

- Filosofia de la cooperativa en l'acceptació i valoració de projectes i clients.
- Règim de funcionament del Consell Rector i de les Assemblees.
- Condicions laborals i conciliació.

Per tal de treballar els tres punts proposo un seguit de dinàmiques i sessions de treball dividides en tres etapes. Les dues primeres sessions ens serveixen per fer un estat de la situació i poder fer una reflexió de

com estem treballant fins ara, quins són els nostres punts forts i quins els més febles, i així començar la reflexió sobre els tres eixos.

En segon lloc plantejo dinàmiques en les que poder treballar cada eix de manera individual, coneixent la visió de cada soci i trobant els punts d'equilibri entre ells.

Finalment, hi haurà les sessions de treball, on a partir de les conclusions extretes de les anteriors dinàmiques establirem un primer text pel Reglament de Règim Intern.

A continuació hi ha les fitxes de programació de cada dinàmica i sessió.

PRIMERA SESSIÓ: Qüestionari Pam a Pam
DEFINICIÓ: Tot i ser una cooperativa amb menys d'un any d'existència, contestar el Pam a Pam ens pot ajudar a reflexionar sobre la nostra organització interna, el nostre impacte social i la nostra implicació ambiental. És un bona eina per tal de saber en quina situació ens trobem i quins aspectes de la nostra cooperativa podem millorar.
OBJECTIUS: - Reflexionar sobre l'estat de la nostra cooperativa a nivell col·lectiu i individual. - Reflexionar sobre la situació de la cooperativa en els diferents eixos que valora el qüestionari del Pam a Pam.
DESENVOLUPAMENT: La idea de l'enquesta és generar un diàleg entre els socis per tal que s'adonin de l'estat de la cooperativa des dels diferents eixos que marca l'enquesta del Pam a Pam, per tal de fer una reflexió de l'estat actual de la cooperativa i poder extreure'n conclusions que ajudin a millorar-la. L'enquesta la respondrem col·lectivament, generant els debats necessaris per arribar a un acord en la resposta que cal marcar i així establir els diàlegs necessaris per a la reflexió.
MATERIAL: - Qüestionari Pam a Pam. - Fulls i bolis.
REFLEXIÓ POSTERIOR: A través de les dades obtingudes en les respostes podem valorar els resultats i així saber en quins àmbits cal posar més solucions o canvis. Apuntarem aquestes conclusions per tenir-les en compte en les següents sessions de treball.
TEMPORALITZACIÓ: Dues hores.

(Figura. 7. Pam a Pam)

<p>SEGONA SESSIÓ: Qüestionari Balanç Social</p>
<p>DEFINICIÓ:</p> <p>El Balanç Social és un bon segon pas en aquesta reflexió interna sobre la situació actual de la cooperativa, i ens pot ajudar a aprofundir més en els aspectes que ja hem treballat prèviament amb el Pam a Pam, la democràcia, la igualtat, el compromís ambiental, el compromís social i la qualitat laboral.</p>
<p>OBJECTIUS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aconseguir una radiografia de l'estat de la cooperativa en relació al mercat social. - Extreure conclusions sobre el camí a seguir en un futur.
<p>DESENVOLUPAMENT:</p> <p>Igual que en l'anterior sessió, al fer l'enquesta del Balanç Social, establim un diàleg entre els socis per tal de reflexionar sobre els diversos temes que se'ns plantegen i així fer una reflexió més profunda de cap on hem d'anar, què hem de millorar i que hem de mantenir. En aquest diàleg podrem extreure diverses conclusions que ens ajudin en els passos següents.</p>
<p>MATERIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qüestionari Balanç Social. - Fulls i bolis.
<p>REFLEXIÓ POSTERIOR:</p> <p>A través del resultat que ens donin al respondre el Balanç Social, tindrem un diagnosi de l'estat de la cooperativa i podrem valorar quines són les línies a seguir per millorar la nostra manera de treballar.</p>
<p>TEMPORALITZACIÓ:</p> <p>Dues hores.</p>

(Figura. 8. Balanç social)

<p>TERCERA SESSIÓ: Dinàmica de valors (definim i plasmem la filosofia de Filigrana Produccions)</p>
<p>DEFINICIÓ:</p> <p>Definir els valors que seran eix de la filosofia de la cooperativa és imprescindible per tal que tothom senti que el projecte va amb ell. Així doncs cal trobar els valors que ens cohesionen com a grup i ens fan sentir còmodes.</p>
<p>OBJECTIUS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir els valors comuns que han de ser eix de la cooperativa. - Cohesionar l'equip trobant l'espai de confort de la unió dels seus socis.
<p>DESENVOLUPAMENT:</p> <p>Per tal de treballar aquest aspecte es proposa la següent dinàmica, cada soci tindrà diferents fulls de colors, on que haurà d'escriure els valors que cregui que ha de mantenir la cooperativa. Triarà també en quin full de color els escriu, així doncs, haurà de pensar què li transmeten aquests valors i a què el remetent.</p> <p>Un cop hagin escrit aquests valors, hauran d'endregar-los de més a menys importants dins el projecte i enganxar-los en un mural (cada soci tindrà el seu i el dissenyarà com cregui millor). Un cop fet això serà el torn individual d'explicació del resultat per part de cada soci a el grup.</p> <p>Un cop tancades les primeres explicacions, es crearà un mural conjunt. Primer decidint quina ha de ser la seva estructura, és a dir, com endrecem els valors dins del mural? (per més o menys importància? Per més o menys acord? Per colors i significats?...), un cop presa la decisió s'hi començaran a posar els valors que hagin sigut comuns entre tots els socis o entre part d'ells, decidint el color amb el què el posem i la seva situació dins el mural. Un cop s'hagin acabat els valors que hagi repetit més d'un soci es valorarà si n'afegim dels que només hagi posat una persona si és que la seva reflexió ha fet convèncer la resta.</p>
<p>MATERIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fulls de colors. - Bolis. - Paper d'envelar. - Rotuladors.
<p>REFLEXIÓ POSTERIOR:</p> <p>Tancarem la dinàmica amb un resum dels valors triats, del seu ordre i significat. D'aquesta manera podrem extreure conclusions que serveixin per a la sessió de treball pel primer eix del Reglament de Règim Intern.</p>
<p>TEMPORALITZACIÓ:</p> <p>Una hora i mitja.</p>

(Figura. 9. Dinàmica de valors)

<p>QUARTA SESSIÓ: Dinàmica de funcionament</p>
<p>DEFINICIÓ:</p> <p>Marquem quines són les decisions que han de sortir de les Assemblees més enllà del què marquen els estatuts. La idea és aconseguir un esquema col·lectiu de les decisions, problemàtiques i dubtes que sorgeixen en l'execució d'un projecte per tal de detectar quines han de ser preses en equip i quines seran individuals.</p>
<p>OBJECTIUS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir les tasques individuals i col·lectives. - Reflexionar sobre quines decisions són d'equip i quines personals en un projecte.
<p>DESENVOLUPAMENT:</p> <p>Per tal de treballar la reflexió sobre el funcionament de l'equip en els projectes de la cooperativa, treballarem en base un joc de rols.</p> <p>La dinàmica constarà de dues parts. La primera serà de treball individual, a cada soci se li presentarà un projecte que està enfocat al rol que juga dins la cooperativa (fotografia, vídeo, disseny i producció), cadascun d'ells haurà de desgranar tots els passos que s'han de fer per tal d'executar el projecte en sí i valorarà quines han de ser decisions d'equip i quines individuals. Aquests passos els plasmarà en una cartolina marcant una temporalitat aproximada.</p> <p>Un cop fet això cada soci presentarà el seu projecte per tal de poder-ho comentar entre l'equip.</p> <p>La segona part de la dinàmica serà similar, es presentarà una idea de projecte que englobi tots els rols, i que per tant hagin de decidir quins seran els passos a seguir per a portar-lo a terme, decidint conjuntament quina ha de ser la temporalitat i com ho plasmem en una cartolina i així definir l'estratègia de treball col·lectiu i individual.</p>
<p>MATERIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartolines. - Rotuladors.
<p>REFLEXIÓ POSTERIOR:</p> <p>Les conclusions de la dinàmica han d'ajudar a definir quines són les decisions col·lectives i quines individuals, per tal de treballar el regim de funcionament del Consell Rector i l'Assemblea.</p>
<p>TEMPORALITZACIÓ:</p> <p>Una hora i mitja.</p>

(Figura.10. Dinàmica de funcionament)

<p>CINQUENA SESSIÓ: Dinàmica de drets i deures laborals</p>
<p>DEFINICIÓ:</p> <p>Trobar la manera per la qual cada soci es senti recompensat per la feina feta d'una manera equitativa entre ells, és un puntal per tal de construir una dinàmica de treball estable i sana.</p>
<p>OBJECTIUS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reflexionar sobre l'ideal de vida laboral. - Valorar els millor criteris equitatius en les condicions laborals.
<p>DESENVOLUPAMENT:</p> <p>La dinàmica planteja l'ideal de món laboral, tots els socis hauran d'omplir conjuntament una graella en la que plasmaran quines són per ells les millors condicions laborals. En aquesta graella hi haurà els següents aspectes: les jornades, el descans setmanal, les festes laborals, les vacances, els permisos, la classificació professional, els criteris retributius -especialment les bestretes laborals-, la mobilitat funcional i geogràfica, les baixes i les excedències.</p> <p>En el transcurs d'omplir aquesta graella es genereràn les discussions pertinents per tal d'arribar a un ideal conjunt pel què fa als drets i deures com a socis treballadors de la cooperativa.</p>
<p>MATERIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Graella en paper envelar. - Rotuladors.
<p>REFLEXIÓ POSTERIOR:</p> <p>Les conclusions de la dinàmica han d'ajudar a definir quins són els criteris compartits per l'equip que ha de tenir el Reglament de Règim Intern per regular tot allò què te incidència en l'àmbit laboral dels socis de la coeprativa.</p>
<p>TEMPORALITZACIÓ:</p> <p>Una hora i mitja.</p>

(Figura.11. Dinàmica de drets i deures laborals)

<p>SESSIONS SIS / SET / VUIT: Sessions de treball envers el Reglament de Règim Intern</p>
<p>DEFINICIÓ:</p> <p>Un cop executades aquestes tres dinàmiques es plantegen tres sessions de treball per definir els tres eixos principals del Reglament de Règim Intern i extreure'n un primer borrador que podrà ser esmenat en les posteriors assemblees fins la seva aprovació.</p>
<p>OBJECTIU:</p> <p>- Aconseguir redactar una primera versió del Reglament de Règim Intern a partir de les reflexions i conclusions que han sorgit a través de les dinàmiques i sessions anteriors.</p>
<p>DESENVOLUPAMENT:</p> <p>En aquestes sessions de debat s'iniciarà cada eix amb les conclusions extretes de les dinàmiques, per tal de tenir aquesta referència per anar omplint el reglament en tots els seus àmbits. S'agafarà com a model pel borrador l'esquema de Reglament de Règim Intern de la Sessió de Taller Grupal de Sostenibilitat d'Equips (<i>Ana Muñoz; Coòpolis</i>).</p>
<p>MATERIAL:</p> <p>- Esquema de Reglament de Règim Intern. - Fulls. - Bolis.</p>
<p>REFLEXIÓ POSTERIOR:</p> <p>Un cop escrit un dels eixos se'n farà un repàs conjunt i es farà arribar telemàticament a tots els socis per tal que el puguin revisar i fer les esmenes pertinents ens les següents assemblees de la cooperativa.</p>
<p>TEMPORALITZACIÓ:</p> <p>Tres hores per sessió.</p>

(Figura. 12. Sessions de treball)

3.1.2. Cronograma

		Juliol		Agost				Setembre			
		Setmana 3	Setmana 4	Setmana 1	Setmana 2	Setmana 3	Setmana 4	Setmana 1	Setmana 2	Setmana 3	Setmana 4
Primera part	Qüestionari Pam a Pam										
	Qüestionari Balanç Social										
Segona Part	Dinàmica de valors										
	Dinàmica de funcionament										
	Dinàmica de drets i deures laborals										
Tercera Part	Sessió de treball 1										
	Sessió de treball 2										
	Sessió de treball 3										

(Figura. 13. Cronograma RRI)

4. Objectius futurs de recursos i finançament

En aquest últim apartat valorem quines són les necessitats de recursos tècnics, i humans que te Filigrana Produccions per al seu creixement durant els propers tres anys. D'aquesta manera podrem fer una previsió de creixement i de necessitats econòmiques per aquest període.

4.1 Necessitats tècniques

Les necessitats de Filigrana en projecció dels tres propers anys a nivell tècnic les desgranem en el següent quadre (Figura. 14. Necessitats tècniques):

2018	2019	2020
Local de lloguer (fiança)*	Càmera Cannon5D markIV	Mac de sobre taula
Mobiliari	Steadycam	PC de sobre taula
Material de suport informàtic	Trípode de ròtula	Software d'edició i disseny
Material d'emmagatzematge	Fons d'estudi	
	Mac de sobre Taula	
Inversió: 2700€	Inversió: 4730€	Inversió: 2900€

(Figura. 14. Necessitats tècniques)

*La despesa del lloguer passarà a ser una despesa fixa, en el quadrant només contemplem la despesa de fiança del contracte i la inversió per adequar-lo.

4.2. Necessitats recursos humans

Pel què fa a la necessitat de recursos humans de la cooperativa, l'objectiu passa per aconseguir que els 3 socis treballadors actuals passin d'un contracte parcial a un de jornada completa, i que per tant puguin dedicar tota la seva jornada laboral al projecte cooperatiu. També aconseguir que la quarta persona pugui entrar com a sòcia de treball a jornada completa. Això comporta una necessitat de recursos econòmics per tal de poder pagar les bestretes i els impostos que generen. L'augment d'aquestes hores i dels socis amb contracte a jornada completa es vol aconseguir amb els següents terminis trimestrals:

BESTRETES	2018	2019	2020
1 ^r Trimestre	-----	Augment de 20h a 25h	-----
2 ⁿ Trimestre	-----	-----	-----
3 ^r Trimestre	-----	Augment de 25h a 30h	Augment de 30 a 35h
4 ^{rt} Trimestre	Augment de 16h a 20h	Entrada quart soci a 30h	-----

(Figura. 15. Augment de bestretes)

4.3. Pla econòmic a tres anys vista:

Del següent quadre (Figura. 16. Compte a 3 anys vista) cal explicar que les amortitzacions estan fetes a 5 anys, sumant any rere any la inversió feta l'any anterior. Pel què fa al lloguer del local es te en compte com a compartit, ja que és la voluntat de la cooperativa.

Pel què fa a l'augment d'ingressos per vendes s'ha valorat que el creixement pot ser molt gran del primer al segon any, ja que al augmentar les hores treballades dels socis a la vegada que arrenca el pla de màrqueting durant el primer any es poden doblar els ingressos per vendes. Per aquest 2018, la cooperativa ja te pràcticament assegurats els trenta mil euros de facturació, per tant, amb la feina de màrqueting i les feines fetes durant aquest primer any viscut que ens donen visibilitat, el creixement hauria de ser del doble de facturació.

També comptem que tant aquest any, com el vinent, rebrem la subvenció d'entrada de nous socis a la cooperativa que atorga la Generalitat de Catalunya, això fa que el resultat final entre el 2018 i el 2019 no sigui gaire diferent, ja que la part que aquest 2018 no entraria per vendes entra, en part, amb la subvenció, a la vegada que hi ha menys despeses que l'any següent degut a l'augment de les bestretes per hores treballades, impostos, material, etc.

	2018		2019		2020
	IMPORT	%	IMPORT	%	IMPORT
INGRESSOS					
Vendes / Prestació de serveis (sense IVA)	30.000,00 €	100,00%	60.000,00 €	38,33%	83.000,00 €
Subvencions	12.000,00 €		4.500,00 €		0,00 €
Aportacions obligatòries nous socis	1.500,00 €		1.500,00 €		0,00 €
TOTAL INGRESSOS	43.500,00 €		66.000,00 €		70.000,00 €
DESPESES					
Bestretes socis treballadors	11.275,00 €	115,52%	24.300,00 €	44,44%	35.100,00 €
Seguretat Social	4.279,00 €	89,30%	8.100,00 €	44,44%	11.700,00 €
Amortitzacions	2.084,14 €	25,91%	2.624,14 €	36,04%	3.570,14 €
Inversió en material tècnic	2.700,00 €	75,19%	4.730,00 €	-47,14%	2.500,00 €
Lloguers	1.800,00 €	50,00%	2.700,00 €	7,40%	2.900,00 €
Subministraments	500,00 €	200,00%	1.500,00 €	13,33%	1.700,00 €
Màrqueting	1.400,00 €	0,00%	1.400,00 €	28,57%	1.800,00 €
Gestoria	2.160,00 €	1,85%	2.200,00 €	5,45%	2.320,00 €
Manteniment i reparacions	450,00 €	22,22%	550,00 €	0,00%	550,00 €
Transports i dietes	1.500,00 €	0,00%	1.500,00 €	20,00%	1.800,00 €
Assegurances	413,00 €	130,00%	950,00 €	47,37%	1.400,00 €
Proveïdors	700,00 €	0,00%	700,00 €	14,29%	800,00 €
Despeses financeres	60,00 €	150,00%	150,00 €	33,33%	200,00 €
TOTAL DESPESES	29.321,14 €		51.404,14 €		66.340,14 €
BENEFICI ABANS D'IMPOSTOS	14.178,86 €		14.595,86 €		16.659,86 €
Liquidació IRPF anual	2.835,77 €		2.919,17 €		3.331,97 €
RESULTAT	11.343,09 €		11.676,69 €		13.327,89 €

(Figura. 16. Compte a 3 anys vista)

5. Referències

- Pam a Pam, el teu mapa de l'Economia Solidària. <https://pamapam.org/ca/criteris/>
- Balanç Social de la XES; Qüestionaris (2018). <http://mercatsocial.xes.cat/ca/la-teva-organitzacio-al-mercat-social/balanc-social/>