

Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

Trabajo Fin de Grado

**Grado en Marketing e Investigación de
Mercados**

**Proceso de rebranding para una empresa
de inserción, el caso de Libélula Residuos**

Presentado por:

Rodrigo Manrique Fernández

Tutelado por:

José Manuel Sastre Centeno

Valladolid, 2 de Julio de 2025

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado analiza cómo el branding influye en la percepción social de las empresas de inserción, un tipo de entidad que combina impacto social con actividad económica. Se estudian los principios de la economía social y el branding con propósito, explorando sus riesgos y oportunidades. A través de un enfoque cualitativo, se analizan casos reales en España (Koopera, Formació i Treball, Inserta Andalucía, entre otros), evaluando su identidad de marca, narrativa y presencia digital. Posteriormente, se desarrolla una propuesta de redefinición de marca para Libélula Gestión de Residuos, una empresa de inserción con fuerte impacto ambiental y social pero limitada visibilidad. Se concluye que una estrategia de marca coherente, emocional y profesionalizada puede mejorar significativamente la capacidad de estas entidades para conectar con la sociedad, ganar legitimidad y ampliar su impacto transformador.

Palabras clave:

branding social, economía social, empresas de inserción, identidad de marca

ABSTRACT

This Final Degree Project explores how branding affects the public perception of work integration social enterprises, which combine social impact with economic activity. The study reviews the principles of social economy and purpose-driven branding, highlighting its risks and opportunities. Using a qualitative approach, it analyzes real cases in Spain (such as Koopera, Formació i Treball, Inserta Andalucía), focusing on brand identity, storytelling, and digital presence. A branding strategy redesign is then proposed for Libélula Gestión de Residuos, a socially and environmentally impactful enterprise with limited visibility. The conclusion emphasizes that a coherent, emotional, and professional branding approach can significantly enhance these organizations' ability to connect with society, build legitimacy, and scale their transformative impact.

Keywords:

social branding, social economy, work integration enterprises, brand identity

ÍNDICE

1. Introducción
 - a. Presentación del tema
 - b. Justificación
 - c. Objetivos
2. Situación actual del tema
 - a. Definición y enfoque del proceso de branding de una empresa
 - b. Branding con propósito/social
 - Definición y enfoque del branding social.
 - Características del branding social.
 - Riesgos y retos del branding con propósito.
 - c. Economía social: principios y tipos de empresas
 - Qué es la economía social y qué principios la rigen.
 - Tipos de empresas dentro de la economía social.
 - Marco legal de la economía social.
3. Análisis/estudio – mi aportación: empresas sociales o de inserción
 - a. Parte teórica:
 - Qué son
 - Impacto y situación actual
 - Ejemplos en España
 - Ejemplos internacionales
 - Análisis comparativo de las estrategias de branding y comunicación en las EI de España.
 - b. Parte práctica:
 - Herramientas de comunicación y diseño de marca – redefinición del proceso de creación de marca para empresas sociales o de inserción.
4. Conclusiones

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Presentación del tema.

Esta investigación estará centrada en analizar de forma exhaustiva cuáles son las empresas que forman parte de la denominada como economía social, para de esta forma poder entender mejor en qué consiste esta categoría propia dentro del sector de la economía, que, quizá, sea algo más desconocida dentro del público general.

En este sentido, iremos evolucionando a lo largo del trabajo hasta poder entender cómo se construye una empresa de este tipo, analizando su proceso de branding, prestando especial atención a cómo se logra la diferenciación entre ellas y cómo varía la percepción del cliente en base a según qué criterios.

Aunque analizaremos toda la economía social en su conjunto, esta investigación estará centrada en todas aquellas entidades con fines sociales y/o solidarios, atendiendo también a la diferencia entre todas ellas.

1.2. Justificación.

En un entorno económico en el que cada vez tienen más peso el establecimiento de valores sociales, ambientales y éticos en el seno de las propias organizaciones empresariales, la económica social ha ido ganando cada vez más peso y fruto de ello, las organizaciones de economía social, es decir, las empresas establecidas dentro de esta categoría se han ido ensalzando como actores clave en la transformación del modelo productivo.

Este tipo de entidades se basan en la importancia que les dan a ciertos factores, como el bienestar de las personas o que su impacto social sea en positivo, incluso por encima del lucro económico.

Precisamente esta anteposición permite que abarquen una amplia diversidad de fórmulas jurídicas y operativas: cooperativas, asociaciones, mutualidades, fundaciones y empresas de inserción.

En medio de este contexto brevemente explicado, el branding ha aparecido como una herramienta estratégica, al ser de gran ayuda no sólo para las grandes corporaciones comerciales de este ámbito, sino también para organizaciones que, al ser empresas

sociales, necesitan comunicar sus valores, generar confianza y construir una identidad clara y reconocible de la mejor forma posible.

Es cierto que estas organizaciones cuentan con una fuerte carga ética y un propósito transformador, lo que ya las puede hacer partir con algo de ventaja en este proceso de creación de marca, pero muchas de ellas se enfrentan con dificultades para proyectar una imagen de marca coherente, atractiva y diferenciada en un mercado que, precisamente por el enorme crecimiento que hemos comentado, está saturado de mensajes.

Este Trabajo de Fin de Grado nace con la intención de entender, de una forma profunda y detallada, qué papel juega el branding en la forma en que la gente percibe a las empresas sociales o de inserción. Porque más allá de los logotipos o los eslóganes, que en este tipo de organizaciones son “fáciles” de lanzar, lo que está en juego es cómo estas logran conectar con las personas, inspirar confianza y transmitir lo que realmente son.

La idea que guía este trabajo es sencilla, pero se busca dar con la clave del asunto y entender el cómo y el por qué: cuando una empresa social construye una marca coherente y auténtica, que conecte sus valores y su propósito, no solo gana visibilidad, también fortalece su credibilidad, su imagen pública y su capacidad de ser reconocida y valorada por quienes la rodean: desde los consumidores, hasta las instituciones, pasando por la sociedad en su conjunto.

Y es que, en un mundo lleno de mensajes vacíos en el ámbito comercial y de promesas de marketing, el branding social puede convertirse en el instrumento más poderoso para las organizaciones sociales, al servirles para contar su historia y dar voz a su impacto.

1.3. Objetivos.

El objetivo general de este trabajo es entender, de forma más cercana y profunda, cómo el branding afecta la manera en que la sociedad percibe a las organizaciones de economía social. Nos enfocamos, especialmente, en un tipo muy particular de ellas: las empresas sociales o de inserción, que muchas veces lidian con retos invisibles para el gran público.

Para ello, no nos limitamos a teorías abstractas y nos apoyamos en casos reales, voces directas recogidas en entrevistas y un análisis detallado de cómo estas marcas se presentan al mundo. Además, revisamos literatura especializada para no perder de vista el contexto más amplio.

La idea principal es encontrar patrones, reconocer desafíos comunes y destacar aquellas buenas prácticas que realmente hacen la diferencia. Y es que, al final, lo que buscamos es ofrecer herramientas útiles para que otras organizaciones del sector puedan inspirarse, mejorar su imagen y, sobre todo, conectar de manera más auténtica con la sociedad.

Adicionalmente, en esta investigación se desarrollarán ciertos objetivos algo más específicos que complementarán al objetivo principal.

Estos objetivos adicionales pueden ser:

- Explorar los principios del branding y desarrollarlos aplicándolos a entidades con fines sociales y solidarios.
- Identificar herramientas y estrategias de comunicación visual, verbal y simbólica en estas organizaciones.
- Evaluar la percepción del público objetivo respecto a la identidad de marca de estas empresas.
- Comparar casos de branding exitosos en empresas de economía social con los de empresas tradicionales.

Este estudio se justifica no solo por el interés académico que puede existir en explorar la relación entre comunicación, percepción y valor social, sino también por brindar a las organizaciones de economía social de herramientas eficaces para fortalecer su posicionamiento en un entorno cada vez más competitivo.

1.4. Metodología.

Esta investigación adoptará un enfoque cualitativo y exploratorio, que son los considerados como adecuados para poder estudiar casos vinculados con aspectos como la construcción de marca y su percepción en el contexto específico de las empresas sociales o de inserción.

Debido a que nuestro objetivo principal es analizar cómo influye el branding en la percepción de las sociedades de estas organizaciones, se ha optado por una metodología que permita profundizar en todo ello desde una perspectiva interpretativa.

Se ha empleado un diseño de estudio de caso múltiple, centrado en la observación y el análisis de empresas sociales o de inserción que operan dentro del marco de la economía social. Este enfoque permite una comparación rica y detallada entre distintos contextos organizativos, favoreciendo la identificación de patrones, singularidades y buenas prácticas.

Cada caso se analizará a través de la documentación pública disponible (página web, redes sociales, materiales de comunicación institucional) y se atenderá especialmente a elementos como la identidad visual, el discurso de marca, los valores comunicados y la coherencia entre la propuesta identitaria y su proyección externa.

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL TEMA.

2.1. Definición y enfoque del proceso de branding de una empresa.

El término branding ha experimentado una evolución al pasar de ser una concepción puramente visual o, en cierto modo, publicitaria, a adquirir una dimensión estratégica y fundamental dentro de las empresas. Es decir, en sus orígenes, el branding se asociaba al diseño de un logotipo o la creación de un eslogan, pero en la actualidad es un proceso integral que busca construir, comunicar y consolidar la identidad de una marca.

Según Capriotti (2009), el branding, entendido como la gestión estratégica de la marca va mucho más allá de un simple logo o un eslogan bonito. Se trata, en el fondo, de construir un universo de significados que la organización crea con una intención determinada y transmite con coherencia para dejar una huella clara, reconocible y, sobre todo, valiosa en los consumidores, aunque en el caso de las organizaciones de economía social, podríamos hablar mejor de personas.

Según Aaker (1996), una marca *fuerte "proporciona una identidad clara, diferenciadora y sostenible en el tiempo"*, lo cual es clave para conectar emocionalmente con los públicos.

Debemos de entender el branding como un proceso con varias fases interconectadas entre sí que permiten a la marca/empresa interpretarse como un todo en sí mismo (Aaker, 1996; Capriotti, 2009).

En primer lugar, se debe definir la identidad de la marca, que incluye aspectos como la misión, visión, valores, propósito social y la personalidad de la organización. Después se pasa al desarrollo de la expresión visual y verbal (el nombre, el logotipo, la tipografía, los colores, el tono comunicativo...). A continuación, se mueve la marca a través de distintos canales y puntos de contacto (web, redes sociales, materiales impresos, espacios físicos...), siempre tratando de tener coherencia y autenticidad respecto a lo descrito anteriormente. El proceso no termina aquí, ya que es necesario monitorear el impacto, gestionar la percepción del público, adaptar la marca a los cambios y mantener viva su idea de cómo generar valor; *“Una marca viva evoluciona, dialoga y se redefine sin perder su esencia”* (González & Rodríguez, 2019).

Si situamos todas estas ideas sobre el branding en un contexto contemporáneo, en el que las marcas ya no son sólo emisoras de mensajes, veremos cómo, en los últimos años, se ha desarrollado una dimensión relación y emocional del branding que es fundamental para entender dicho concepto actualmente.

Las marcas son entes con los que las personas se relacionan y a los que se les atribuyen valores, sentimientos y hasta comportamientos. De ahí que el branding más efectivo siempre será el que se construya muy cerca de la perspectiva del público al que se va a dirigir.

En el caso del tema de esta investigación, el branding de las organizaciones sociales o de inserción, se entiende que adquirirá un matiz muy particular y es que deberá de ser capaz de comunicar no sólo lo que hacen sino por qué lo hace, analizar la importancia de ese propósito como transformador de realidades de la sociedad, pero este concepto lo desarrollaremos en siguientes apartados.

En resumen, el branding, en un mundo entorno cada vez más saturado de mensajes, no es solo una cuestión de estética o de diseño bonito y es que aprender a comunicar quiénes somos, sin mentiras, disfraces o humo, se vuelve casi una necesidad para las organizaciones que ya han detectado que el hecho de entender cómo funciona este

proceso es clave para lograr posicionarse con fuerza, sin perder lo más valioso: su autenticidad. La realidad es que va mucho más allá al ser un proceso profundo, casi como una forma invisible de unión, que conecta la esencia real de una organización con la forma en que el mundo la percibe, la valora y la recuerda.

2.2. Branding con propósito o branding social.

En esta investigación, ya se ha mencionado la creciente sensibilidad social, medioambiental y ética que existe por parte de los consumidores, y a raíz de esta situación, ha emergido con fuerza una dimensión de branding que va más allá de la perspectiva comercial, lo que ha dado lugar al branding social, también conocido como branding con propósito.

Este tipo de branding pone el foco en situar los valores, la misión (transformadora, a priori) y el compromiso de la organización en el centro de su estrategia de marca. Buscará construir una imagen que sea atractiva, principalmente, pero no podrá hacerlo sin generar un impacto positivo y coherente con los principios que rigen la organización, de forma que apelar a la conexión emocional se convierte en tarea fundamental de este proceso debido al fuerte compromiso ético de su público.

Realmente la esencia de este concepto de branding social quizá pueda residir en que el público, en su gran mayoría, no se centra tanto en comprar lo que hace la organización, si no por qué lo hace la organización, es decir, para la empresa su objetivo, en este sentido, debe ser contar una historia, la que quiera, la que crea que se alinea con su misión, y poder conectar a través de ella con sus consumidores.

2.2.1. Definición y enfoque del branding social.

El branding social se basa en proyectar una marca que refleje de manera auténtica los valores y el propósito de la organización, alineando su identidad interna con su imagen pública.

Y es que, a diferencia del branding más comercial, donde el objetivo principal suele ser aumentar ventas o beneficios, aquí lo que importa es el impacto, medido, quizá, a través del valor que se genera para la sociedad, para el entorno, para las personas. Es un

branding que busca dejar huella, no sólo en el mercado, sino en la vida real de quienes toca.

Este enfoque es especialmente importante en las organizaciones protagonistas de esta investigación, las de economía social, donde ya no sólo entra en juego competir en el mercado dentro de los objetivos de las empresas, si no poder transformar realidades, y es aquí donde se comienzan a diferenciar las organizaciones dentro de este ámbito, ya que hay diferentes formas de transformarlas: la inclusión laboral, la sostenibilidad medioambiental, la cohesión comunitaria...

En el caso de las empresas sociales o de inserción, el branding con propósito no es una opción estratégica secundaria, sino una necesidad para su supervivencia y crecimiento. Estas entidades trabajan con colectivos en riesgo de exclusión y, por tanto, requieren comunicar su labor social de forma clara, honesta y atractiva, tanto para consumidores como para entidades colaboradoras, administraciones públicas y financiadores.

2.2.2. Características del branding social.

Para analizar en profundidad el concepto de branding social, se va a entrar en más detalle sobre cómo y por qué se diferencian de las empresas tradicionales, y aunque es cierto que ya se ha analizado el marco teórico, hay una serie de características que deben de ser comunes en toda organización que se enmarque dentro de las empresas con propósito.

Respecto a ello, Hatch & Schultz (2003) describen cinco puntos a tener en cuenta:

- Autenticidad: comunican desde lo que son, no desde lo que aparentan ser.
- Transparencia: informan con claridad sobre su impacto, procesos y límites.
- Coherencia: existe alineación entre su discurso, sus valores y su comportamiento real.
- Participación: involucran a su comunidad en la construcción y evolución de la marca.
- Orientación al bien común: buscan generar impacto positivo más allá del beneficio económico.

Además, al integrar el propósito en el relato de marca, estas organizaciones refuerzan su diferenciación frente a empresas tradicionales, generando una conexión más profunda y duradera con sus públicos.

2.2.3. Riesgos y retos del branding con propósito.

A pesar de que como hemos visto, el branding con propósito tiene muchas ventajas ya que cualquiera podría pensar que es una herramienta hecha desde la buena intención que sólo sirve para potenciar a las empresas, que encima se dedican a un ámbito especialmente sensible en la sociedad, además del potencial transformador que presenta, la implementación de este tipo de branding no está exenta de dificultades, especialmente en el objetivo de las empresas de lograr que su marca sea auténtica, creíble y efectiva.

La idea principal de este estudio de dificultades debe quedar clara: el origen de estos retos está en el carácter híbrido de este branding, o de estas empresas en general, y hablamos de híbrido al ubicarse entre “lo económico” y “lo social”.

Mediante la lectura de la bibliografía utilizada hasta el momento, y en especial (Zamora, 2020), Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003) y (Capriotti, 2009), se ha elaborado una tabla en la que se analiza el reto/dificultad, la descripción de este y la consecuencia que puede tener la empresa que lo afronta:

RETO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA
Incoherencia entre discurso y práctica	Prometer valores sociales sin respaldo real	Pérdida de credibilidad
Falta de recursos	Dificultad para desarrollar una identidad visual sólida	Imagen débil o poco profesional
Saturación del discurso ético	Competencia de marcas comerciales que usan mensajes similares	Difícil diferenciación
Desconexión interna	Empleados o público no identificados con la marca	Pérdida de autenticidad

Ausencia de evaluación	No medir el impacto de las acciones de branding	Falta de mejora continua
------------------------	---	--------------------------

Fuente: elaboración propia.

No obstante, y a pesar de que en la tabla se analizan hasta cinco retos, quizá el más destacable y habitual sea el de que exista incoherencia entre el mensaje y la realidad de la actividad empresarial.

Además, la economía social es estandarte fundamental de la recuperación y el crecimiento económico sostenible, justo e inclusivo. Al mismo tiempo, actúa como catalizadora de una transición verde y digital justa, por lo que sus objetivos estarán relacionados siempre con esta idea.

A modo de resumen de este apartado, (Capriotti, 2009, p. 112) dice: *“El branding con propósito solo es efectivo si refleja una convicción real; de lo contrario, puede volverse contraproducente”*.

2.3. Economía social: principios y tipos de empresa.

El Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España define la economía social como:

“La economía social engloba al conjunto de actividades económicas y empresariales que, en el ámbito privado, son llevadas a cabo por entidades que persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico y/o social, de conformidad con los principios de la economía social. Asimismo, configura un ecosistema con presencia en todos los sectores económicos y que cuenta con empresas de tamaño muy variado, desde grandes grupos empresariales hasta microempresas.”

2.3.1. Qué es la economía social y qué principios la rigen.

La definición de economía social, desde el plano legislativo, viene aprobada en la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, aunque esto se estudiará en un apartado de forma concreta.

De todos modos, en esta ley se describe a la economía social como un conjunto de iniciativas económicas y empresariales desarrolladas en el ámbito privado por entidades que actúan con el objetivo de promover el interés general, ya sea económico, social o ambos, guiándose por una serie de principios comunes.

La economía social se basa en una serie de principios que la diferencian del modelo económico capitalista convencional. Estos han sido reconocidos en marcos legales como la ya mencionada Ley 5/2011 española y por organismos europeos como Social Economy Europe.

Según el Ministerio de Trabajo y Economía Social de España, las entidades de la economía social actúan sobre la base de los siguientes principios:

- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital: se concreta en una gestión autónoma y transparente, democrática y participativa de las empresas, priorizando la toma de decisiones en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, más que en relación con sus aportaciones al capital social.
- Gestión democrática y participativa: fomentando la participación activa de los miembros en la gestión y dirección de la entidad.
- Reinversión de los excedentes: los beneficios obtenidos se destinan prioritariamente a la consecución de los fines sociales, al servicio de los intereses de los miembros y al desarrollo sostenible.
- Compromiso con el entorno: las empresas de la economía social buscan generar un impacto positivo en su entorno social, económico y medioambiental, promoviendo la cohesión social y territorial.
- Autonomía e independencia: respecto a los poderes públicos y otras entidades, aunque pueden colaborar con ellos para alcanzar sus objetivos.

2.3.2. Tipos de empresas dentro de la economía social.

La economía social es un universo amplio y diverso y dentro de él conviven muchas formas jurídicas y estructuras organizativas distintas. Algunas son grandes, con décadas

de historia; otras, pequeñas y jóvenes, pero igual de comprometidas. Y es que, aunque puedan diferenciarse en su marco legal, en el alcance de su acción o en el tipo de personas a las que se dirigen, todas comparten una forma de hacer las cosas basada en valores compartidos y respetan, de una forma u otra, los principios enunciados en el apartado anterior.

Para estudiar qué tipo de entidades pertenecen a este ámbito social de la economía, he acudido a las diferentes leyes aprobadas en relación con este tema. Por tanto, acudimos a la Ley 5/2011, y la Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo.

Las cooperativas:

Son una forma de organización empresarial basada en la estructura y funcionamiento democráticos. Su actividad se desarrolla atendiendo a los principios cooperativos, aceptados y regulados en los ámbitos autonómico, estatal e internacional: la adhesión voluntaria y abierta de los socios, la gestión democrática, la participación económica de los socios, la educación, formación e información y el interés por la comunidad.

Las sociedades laborales:

Son uno de los tipos de entidad de economía social que han mostrado un potencial más alto para ir generando empresas. En ellas, el capital social pertenece mayoritariamente a los trabajadores y este hecho favorece la automotivación a la hora de afrontar los proyectos. El mínimo requerido es de tres y, los trámites de constitución son similares a los de cualquier otra sociedad mercantil.

Las mutualidades:

Son sociedades de personas, sin ánimo de lucro, de estructura y gestión democrática, que ejercen una actividad aseguradora de carácter voluntario, complementaria del sistema de previsión de la Seguridad Social.

Los CEEIS:

Según la Confederación Empresarial Española de Economía Social, se consideran Centros Especiales de Empleo de Iniciativa Social, aquellos que están promovidos y participados

en más de un 50%, directa o indirectamente, por una o varias entidades, ya sean públicas o privadas, que no tengan ánimo de lucro o que tengan reconocido su carácter social en sus Estatutos, así como también aquellos cuya titularidad corresponda a sociedades mercantiles en las que la mayoría de su capital social sea propiedad de alguna de las entidades de tipo social, y siempre que en todos los casos en sus estatutos o en acuerdo social se obliguen a la reinversión íntegra de sus beneficios para la creación de oportunidades de empleo para personas con discapacidad y la mejora continua de su competitividad y de su actividad de economía social.

Las Cofradías de Pescadores:

Se trata de corporaciones de derecho público, sectoriales y sin ánimo de lucro, que representan los intereses económicos de quienes viven del mar: armadores de buques de pesca y trabajadores del sector extractivo. Más que simples estructuras legales, son espacios de encuentro y diálogo, donde se escucha al sector y se colabora estrechamente con las administraciones responsables de la pesca marítima y de la ordenación del sector pesquero.

Su labor diaria no se reduce a la gestión interna. Al contrario, todo gira en torno a un propósito claro: responder a las necesidades reales de sus socios, mientras se apuesta el desarrollo local, la cohesión social y la sostenibilidad del entorno.

Las asociaciones vinculadas al movimiento de la discapacidad y de la inserción de personas en exclusión:

Entidades cuya plantilla está compuesta, al menos, en un 70% por personas con discapacidad, y que tienen como objetivo proporcionarles un empleo remunerado y la prestación de servicios de ajuste personal y social.

Las fundaciones:

Son organizaciones constituidas sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado su patrimonio de modo duradero a la realización de un fin de interés general. Las fundaciones de Economía Social deben cumplir los principios de la Economía Social citados, y que recoge la Ley 5/2011.

Las empresas de inserción (se ampliará información en los apartados referidos a ellas, al ser materia de estudio en esta investigación):

Entidades que tienen como objetivo la integración sociolaboral de personas en situación de exclusión social.

2.3.3. Marco legal de la economía social.

La economía social cuenta con un reconocimiento jurídico específico en España y ha ido consolidándose también a nivel europeo e internacional como una alternativa económica basada en principios éticos, democráticos y solidarios.

El respaldo normativo es clave para entender la legitimación institucional de estas entidades y su progresiva integración en las políticas públicas de empleo, inclusión y desarrollo sostenible.

Para entender y abarcar bien todo el marco legal de este ámbito, debemos de centrar nuestro estudio en tres partes: la propia ley regularizadora en sí misma, las instituciones y todo su proceso de formalización y el reconocimiento internacional de la materia.

2.3.3.1. Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social (España).

El principal marco jurídico en España que regula la economía social es la Ley 5/2011, aprobada con el objetivo de dar visibilidad, cohesión y soporte normativo a un sector históricamente disperso.

Esta ley establece una definición legal de economía social (artículo 2), la enumeración de los principios orientadores (artículo 4), el reconocimiento de una gran diversidad de entidades (artículo 5) y el impulso a la creación del Consejo para el Fomento de la Economía Social, órgano consultivo que permite la participación de las organizaciones representativas del sector en la formulación de políticas públicas.

Esta ley representa un avance significativo en la consolidación del sector, al permitir un marco común de identidad y acción colectiva para entidades diversas, sin perder sus especificidades.

2.3.3.2. *Proceso de institucionalización y desarrollo político.*

Desde la aprobación de la ley, el Gobierno español ha dado pasos importantes en la institucionalización de este modelo económico.

Destaca la creación de las siguientes instituciones, dentro del Ministerio de Trabajo y Economía Social:

- Dirección General de Trabajo Autónomo, Economía Social y Responsabilidad Social de las Empresas.
- Secretaría de Estado de Economía Social, que refuerza el compromiso del Estado con este sector.

Además, dentro de su proceso de desarrollo político, se han impulsado una serie de estrategias específicas dentro del sector:

- Estrategia Española de Economía Social 2023-2027, que está orientada a fomentar la innovación, la transformación digital y la sostenibilidad dentro de estas entidades.
- Convocatorias de ayudas y subvenciones para empresas de inserción, cooperativas o centros especiales de empleo.
- Colaboración con plataformas representativas como CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social) y la REAS (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria), ambas utilizadas bibliográficamente para realizar esta investigación.

2.3.3.3. *Reconocimiento europeo e internacional.*

En 2021, la Comisión Europea lanzó el Plan de Acción para la Economía Social, que reconoce a estas entidades como actores clave para una Europa más justa e inclusiva. Entre sus objetivos está el facilitar el acceso a financiación, mejorar el marco jurídico en los Estados miembros, impulsar el emprendimiento social y la contratación pública responsable.

Además, con la ayuda de organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la OCDE, se ha reconocido el papel fundamental de la economía social en la

generación de empleo decente, la reducción de desigualdades y la promoción de modelos económicos sostenibles.

3. ANÁLISIS – LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN.

3.1. Las empresas de inserción: qué son.

La definición de (CIRIEC, 2011, p. 6). Es, quizá, una forma de expresar la verdadera esencia de lo que son las empresas de inserción (en adelante, EI) al definir las como el eslabón más cercano al mercado ordinario en la cadena de medidas de inserción sociolaboral.

Las EI son entidades pertenecientes al ámbito de la economía social cuyo objetivo principal es facilitar la incorporación al mercado laboral de personas en situación o riesgo de exclusión social.

Es muy evidente que este tipo de empresas, nacen específicamente como estructuras puente hacia el empleo ordinario con la finalidad de conjugar la actividad económica productiva con una misión de inserción sociolaboral.

Se trata, por tanto, de organizaciones híbridas, con una clara vocación social, pero que operan en condiciones reales de mercado. Esta doble dimensión, económica y social, las convierte en agentes clave de innovación social dentro del sistema productivo.

3.1.1. Marco normativo y reconocimiento legal.

El marco legal de referencia en España para estas entidades es la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción. Esta norma establece que las EI deben estar promovidas por entidades sin ánimo de lucro (como asociaciones, fundaciones o cooperativas de iniciativa social) y tener como fin prioritario la creación de empleo para personas excluidas del mercado laboral.

Según esta ley, las empresas de inserción deben cumplir requisitos específicos, entre ellos:

- Tener forma mercantil o cooperativa.
- Contar con un proyecto de inserción individualizado y tutorizado para cada trabajador.

- Garantizar que al menos el 30% de la plantilla esté formada por personas en situación de exclusión.
- Acompañar el empleo con medidas de formación, seguimiento y apoyo social.
- Estar inscritas en los registros autonómicos correspondientes.
- Reinvertir al menos el 80% de los excedentes en actividades vinculadas a su misión.

Este marco jurídico ha dotado de estabilidad y visibilidad a un sector que venía funcionando de forma más informal desde los años noventa, consolidando su papel como actor estructural dentro de las políticas de empleo inclusivo (Fundación Luis Vives, 2009).

3.1.2. Funcionamiento y objetivos.

Las empresas de inserción (EI) no funcionan como meras entidades que dan asistencia en un número reducido de casos, pero tampoco lo hacen como empresas convencionales que aportan una ligera sensibilidad social. Su modelo se basa en un equilibrio total, lo cual es algo complejo pero poderoso: operar como unidades productivas en el mercado, mientras desarrollan un proyecto de acompañamiento sociolaboral adaptado a personas en situación o riesgo de exclusión.

El objetivo principal de una EI no es ofrecer empleo estable indefinido, sino acompañar a las personas durante un periodo limitado, facilitando un proceso de activación personal, formación profesional y empoderamiento, que les permita acceder posteriormente al mercado laboral ordinario en mejores condiciones.

Por tanto, su misión no se limita a “dar trabajo”, en cierto modo, sino que implica generar un proceso de transformación personal y profesional de forma completa. El trabajo se convierte así en una herramienta terapéutica, pedagógica y social, clave para reconstruir ciertos procesos de vida dañados por el desempleo, la precariedad o la exclusión.

La pieza clave del funcionamiento es el que se conoce como “itinerario de inserción”, que no es más que un proceso en el que cada persona contratada en una empresa de inserción sigue un itinerario individualizado de inserción, diseñado y supervisado por un equipo técnico (trabajadores sociales, orientadores laborales, educadores...). Este

itinerario tiene una duración máxima de entre 12 y 36 meses, dependiendo de la normativa autonómica y el perfil de la persona trabajadora.

El “itinerario de inserción” se realiza en varias fases, que son las siguientes:

1) Diagnóstico inicial:

Se realiza una evaluación personalizada de la situación de la persona, identificando sus potencialidades, limitaciones y necesidades de apoyo.

2) Diseño de un plan personalizado de intervención

Se definen objetivos, áreas de formación necesarias (técnicas y transversales), competencias a reforzar y acciones de apoyo psicosocial.

3) Contratación laboral:

La persona accede a un contrato retribuido, trabajando en condiciones reales de mercado, en el marco de una estructura flexible y acompañada.

4) Acompañamiento y seguimiento:

Durante todo el proceso, se realiza un seguimiento continuo con tutorías, mediación laboral, refuerzo de hábitos laborales, resolución de conflictos y preparación para la salida.

5) Derivación al mercado laboral ordinario:

Una vez finalizado el proceso, la persona es acompañada en su búsqueda activa de empleo o derivada a otros recursos de empleabilidad, formación o emprendimiento.

Todas las EI deben de integrar la lógica empresarial en sus decisiones, a pesar de su enfoque social, y esto las llevará a que deben de cumplir con ciertos rasgos que asumen todas las empresas como generar productos o servicios de calidad que sean comercializables en el mercado, establecer relaciones con proveedores, clientes y socios como cualquier otra empresa, cumplir con obligaciones fiscales, laborales y legales o innovar para adaptarse a los cambios del entorno.

Esta exigencia empresarial obliga a las EI a contar con una gestión profesionalizada que entienda tanto la lógica del mercado como la intervención social. Es decir, necesitan equipos multidisciplinares capaces de planificar, evaluar y equilibrar resultados económicos y sociales.

Esta tensión permanente entre ambos mundos, el social y el empresarial, es uno de los grandes retos, pero también uno de los principales valores diferenciales de las empresas de inserción.

En definitiva, este modelo de empresa permite ofrecer una salida eficaz, digna y transformadora a las personas que tienen más dificultades para integrarse en el mercado laboral, al tiempo que plantea una manera distinta de hacer empresa: con las personas en el centro y el impacto social como principal motor.

3.1.3. Perfiles atendidos por las EI.

Las EI se dirigen a personas con especiales dificultades de acceso al empleo, siempre que sean acreditadas por los servicios sociales públicos. Entre los colectivos más atendidos se encuentran:

- Personas desempleadas de larga duración.
- Mujeres en situación de vulnerabilidad o violencia de género.
- Jóvenes sin experiencia laboral.
- Inmigrantes en situación irregular o con barreras de integración.
- Personas sin hogar.
- Exreclusos o personas bajo medidas penales alternativas.
- Personas con trastornos de salud mental o en procesos de rehabilitación.

Este enfoque permite una intervención adaptada a cada realidad personal, complementando la asistencia tradicional a este tipo de personas con una herramienta activa y transformadora: el trabajo.

3.1.4. Retos y oportunidades.

Aunque el modelo de EI ha demostrado ser una herramienta muy eficaz para la inclusión sociolaboral, su desarrollo se enfrenta a una serie de retos estructurales, operativos y sociales que condicionan su sostenibilidad, pero, quizá, en mayor medida, su expansión.

Al mismo tiempo, el contexto actual marcado por una creciente demanda de modelos económicos con impacto social, le abre oportunidades relevantes para consolidar y visibilizar su papel dentro del ecosistema empresarial.

Entre los principales retos, podemos encontrar:

Equilibrio entre rentabilidad económica y misión social:

Es uno de los desafíos más complejos, mantener el equilibrio entre los resultados económicos necesarios para la viabilidad empresarial y los objetivos sociales propios de las EI. Las exigencias del mercado (como competencia, calidad, plazos, productividad) a menudo entran en tensión con los ritmos y necesidades del acompañamiento social a las personas trabajadoras. Este equilibrio requiere una gestión altamente profesionalizada, como ya comentamos en anteriores apartados, con perfiles capaces de operar en ambos mundos (social y empresarial), lo que no siempre es fácil de encontrar ni de financiar.

Financiación insuficiente y dependencia de ayudas públicas:

Muchas EI tienen dificultades para acceder a financiación estable y suficiente, tanto para cubrir sus costes de operación como, especialmente, para sostener el acompañamiento social, la formación interna y el seguimiento personalizado a las personas atendidas. Aunque existen líneas de ayuda autonómicas y estatales, acaban por limitar la autonomía financiera de estas entidades.

Invisibilidad y escaso reconocimiento social:

Pese a su labor, las EI siguen siendo poco conocidas por la ciudadanía en general y por el tejido empresarial convencional. Esta invisibilidad repercute directamente en su capacidad de generar confianza, captar clientes, establecer alianzas y defender su legitimidad en el mercado.

Falta de apoyo institucional homogéneo:

La implementación de políticas públicas hacia las EI es desigual entre comunidades autónomas. Algunas cuentan con marcos normativos sólidos, mientras que otras apenas han desarrollado instrumentos efectivos. Esta falta de homogeneidad territorial genera inseguridad jurídica, fragmentación del sector y barreras para su expansión.

Dificultad para atraer y retener talento profesional:

La naturaleza dual de las EI (empresa + social) exige equipos multidisciplinares que dominen áreas tan distintas como el trabajo social, la administración de empresas, la orientación laboral o la formación profesional. Sin embargo, las condiciones laborales en estas entidades no siempre permiten retener perfiles técnicos cualificados, lo que puede afectar la calidad de los procesos de inserción.

A pesar de que la lista de retos es bastante numerosa, las EI se enfrentan también a un contexto favorable para su consolidación y crecimiento, gracias a diferentes factores.

Entre las oportunidades, podemos destacar:

Aumento de la conciencia social y del consumo responsable:

Toda la sociedad está cada vez más concienciada con el impacto social y ambiental que acaban por tener sus decisiones respecto a su consumo, lo que abre la puerta a todo un nicho de mercado interesado en productos y servicios que se generan a partir del respeto a criterios éticos, lo que puede convertirse en una ventaja competitiva diferencial para las EI.

Reconocimiento institucional creciente:

Tanto en España como en el resto de los países europeos, los diferentes Gobiernos están empezando a valorar en sus políticas públicas a la economía social como motor de inclusión, cohesión y sostenibilidad.

Potencial de innovación social:

Las EI tienen un margen de innovación social altísimo, al trabajar con colectivos vulnerables y estar en contacto con las necesidades reales del territorio en el que operan, generando respuestas personalizadas y eficientes, que además pueden ser probadas a usar en otros contextos. Este carácter innovador les permite acceder a financiación especializada y a programas de emprendimiento social.

Alianzas con el sector privado y la economía circular:

El número de empresas que buscan alianzas estratégicas con entidades sociales para mejorar su impacto y cumplir sus compromisos de sostenibilidad es cada vez mayor, y aquí las EI juegan un papel muy importante, al tener la capacidad de poder posicionarse

como proveedoras para esta función, especialmente en sectores como el reciclaje, la logística urbana, los servicios de proximidad o la agroecología.

Generación de valor integral en múltiples dimensiones: económica (empleo, producción), social (inclusión, autonomía), institucional (cohesión comunitaria) y simbólica (referencia ética).

3.2. Impacto y situación actual de las EI.

3.2.1. Análisis de la Memoria de 2023, FAEDEI.

La mayoría de la información de este apartado se ha extraído de diferentes informes, memorias, estudios e infografías de FAEDEI, que es la federación representativa de las empresas de inserción a nivel estatal y que en 2023, agrupaba a 15 asociaciones territoriales. Precisamente este año es el último del que tenemos datos que nos permitan medir el impacto, económico y social, que tienen las EI.

La Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAEDEI) es una entidad sin ánimo de lucro que nace a finales del año 2007 con la vocación de ser la representante estatal y única de las Empresas de Inserción en España.

En el mapa de España, las 15 asociaciones territoriales son las siguientes:

- Asociación Cántabra de Empresas de Inserción, ACEI
- Asociación de Empresas de Inserción de Canarias, ADEICAN
- Asociación de Empresas de Inserción del Principado de Asturias, ADEIPA
- Asociación de Empresas de Inserción de Galicia, AEIGA
- Asociación Islas Baleares Empresas de Inserción, AIBEI
- Asociación de Empresas de Inserción de Madrid, AMEI
- Asociación Andaluza de Empresas de Inserción Sociolaboral, ANDEIS
- Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción, AREI

El mapa quedaría distribuido de la siguiente forma:

Figura 1: Mapa de distribución de las asociaciones territoriales de EI en España



Fuente: Memoria de actividades, FAEDEI (2023)

Las EI han tenido a lo largo de los años una tendencia creciente en sus principales magnitudes con las que se debe de medir el impacto económico y social. Y es que, por un lado, el empleo creció en un 22% respecto al año anterior, recordamos que todos los datos son referidos al 2023 (memoria más reciente de la que se disponen datos), año en el que se ha registrado más empleo para los tipos de personas atendidas por estas entidades, al menos desde que la FAEDEI comenzó a hacer este tipo de memorias.

En total, 11.691 personas fueron contratadas por una EI, de las cuales un 60,4% (7.063 personas) eran trabajadores en un itinerario de inserción sociolaboral.

De esas personas, el 62,9% de las personas que lograron finalizar sus itinerarios pudo incorporarse posteriormente al mercado laboral normalizado.

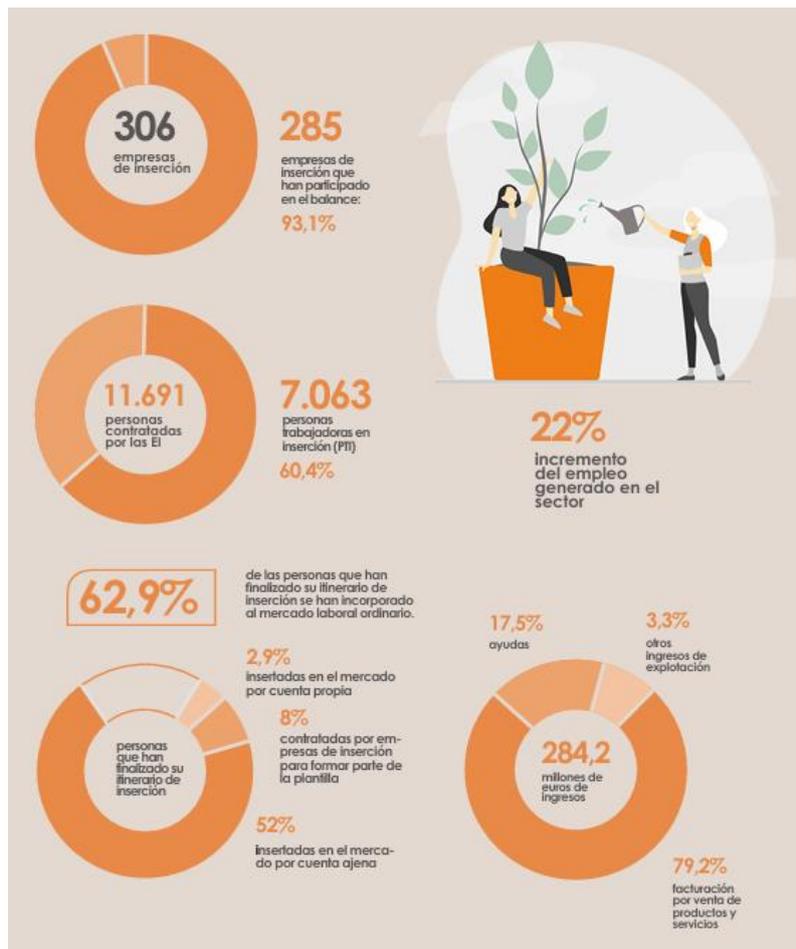
En términos económicos, las EI han ingresado 284,2 millones de euros, de los cuales el 79,2%, es decir, 225,2 millones de euros, proceden de la venta de productos y servicios.

Respecto a su retorno económico, por tanto, la contratación de personas trabajadoras de inserción (en adelante, PTI), supuso un ahorro total de 11,7 millones de euros para

las Administraciones Públicas, que vía impuestos, también recibieron 14,2 millones de euros por parte de las EI.

Todos estos números nos hablan de que las EI son eficaces en términos económicos (ingresos totales en 2023 de 284.237.940,20 euros) y sociales y son, por tanto, una buena herramienta para generar empleo y para la inclusión de colectivos vulnerables.

Figura 2: Infografía sobre datos cuantitativos económicos de la actividad de las EI en España



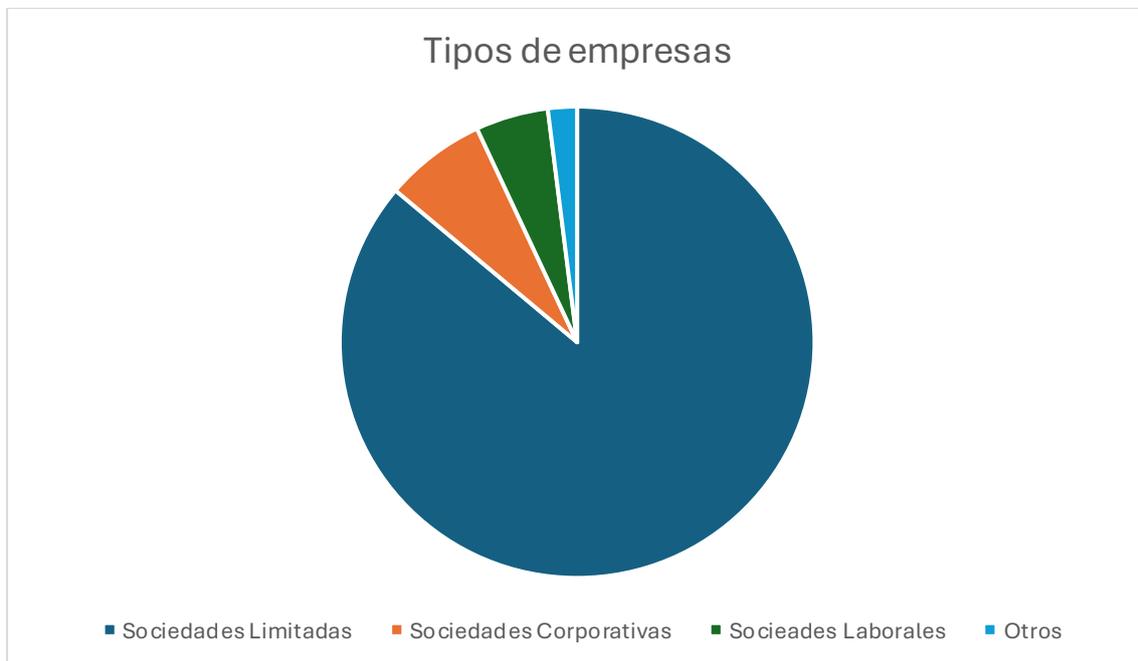
Fuente: Memoria de actividades, FAEDEI (2023)

A continuación, procedemos a repasar algunos de los datos generales en el año 2023 para las FAEDEI, y que nos ayudan a perfilar una imagen de este tipo de entidades en España, pero nos vamos a centrar en indicadores que definan cómo son las EI en lo económico y el punto de vista más empresarial.

Como ya hemos visto, todos sus ratios han ido en aumento, pero también lo ha hecho el número de participantes en la actividad de estas, pasando entre 2019 y 2023 de 192 a 285 en el último año.

El siguiente gráfico presenta las diversas formas jurídicas que presentan las E.I.:

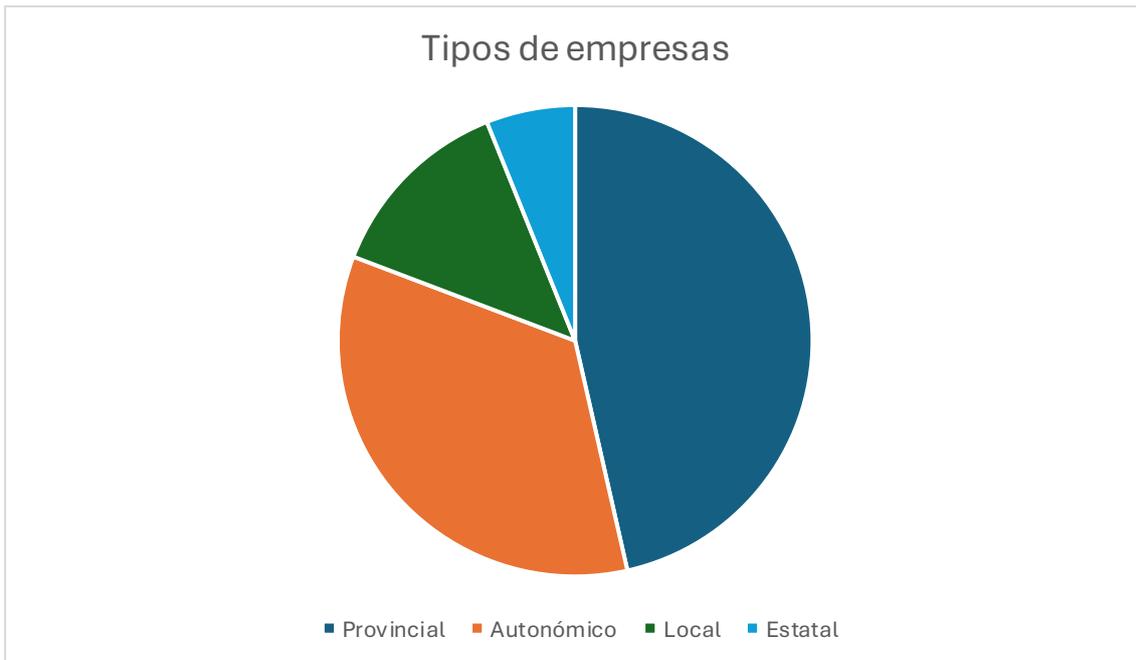
Gráfico 1: Distribución de las formas jurídicas de las EI en España



Fuente: Memoria de actividades, FAEDEI (2023)

Respecto al ámbito de actuación en el que operan, los datos son los siguientes:

Gráfico 2: Ámbito de actuación de las EI en España



Fuente: Memoria de actividades, FAEDEI (2023)

La siguiente figura, Figura 3, muestra un mapa de España en el que se refleja cuántas EI hay en cada C.C.A.A:

Figura 3: Mapa de distribución de EI en España



Fuente: Memoria de actividades, FAEDEI (2023)

La Figura 3 evidencia que Cataluña es el principal motor a nivel estatal en cuanto a EI se refiere, y aunque el País Vasco tiene unos números bastante considerables, el resto de CC. AA no tienen gran representación de EI y el número total de entidades está muy disperso por el territorio nacional.

Por ejemplo, en Castilla y León, vemos que hay 16 EI, pero sus números económicos no parecen estar mal, ya que, en total, esas EI han facturado 9.090.827,06 de euros, con una facturación media de 568.176,69 euros, que para ponernos en situación, es una cifra mucho más alta que la de otras CC.AA. con mucho más potencial por número de habitantes, como Andalucía, que tiene solamente una EI adicional (17) pero tiene una facturación media de 388.253,72 euros, muy inferior.

Realmente estas cifras dependerán de la actividad que ejerza cada EI, es decir, estas cifras deberían de estar ponderadas según la actividad que se ejerza. En este sentido, un dato que parece llamativo es que Extremadura, que sólo posee 3 EI, alcanza una facturación media de 579.606,69 euros, lo que quiere decir que sus EI tienen mucha actividad económica.

Siguiendo con el análisis de Castilla y León, y con los datos brindados por FECLEI, vemos que las EI cumplen con la norma general para toda España: son entidades de ámbito provincial, cuya forma jurídica es la Sociedad Limitada y que se dedica a los Servicios, al menos en los porcentajes más altos. Sus EI se dirigen especialmente al sector privado y han contratado un total de 487 personas.

En la línea de estudio de las variables económicas y los datos que arrojan las EI, debemos de señalar que este tipo de entidades reciben bastantes ayudas externas, principalmente públicas, concretamente en 2023 fue una cifra de 49.804.072,44 euros.

Respecto a qué se dedican las EI de las que estamos hablando, la respuesta es clara: principalmente (77%) al sector “Servicios”, completado por otros sectores como la “Agricultura, ganadería y pesca” (6,3%), “Industria” (8,5% y “Construcción” (8%).

Desde el punto de vista social, las EI son una herramienta muy útil en la lucha por los derechos de la mujer, y es que el 52,4% de los puestos de trabajo en las EI en 2023 son para mujeres, un número considerable ya que estamos hablando de 6.126 mujeres sobre un total de 11.691 trabajadores.

Respecto al estudio del itinerario de inserción sociolaboral, no hay un tiempo establecido de permanencia en él, ya que suele variar de los seis meses o menos hasta los tres años: “de uno a dos años” (28,1%), “de seis a doce meses” (26,5%), “de dos a tres años” (25,0%), “menos de seis meses” (20,3%).

3.3. Ejemplos en España.

La situación de las EI en España ya hemos analizado que es un tanto diversa, tanto en su distribución territorial como en los sectores económicos en los que operan.

Las EI en España han ido evolucionando y han pasado desde experiencias puntuales y sin un arraigo hasta convertirse en un modelo más consolidado y diversificado. Los ejemplos que vamos a analizar a continuación reflejan cómo, desde distintas realidades territoriales y sectores productivos, se intenta lograr el objetivo de generar empleo, cohesión social y dinamismo económico, pero sin renunciar a su lucha por la justicia social. Además, estos casos demuestran que las EI son estructuras capaces de adaptarse a los cambios sociales y ambientales.

Su consolidación pasa por seguir innovando en lo económico, reforzar su estrategia de marca y obtener mayor visibilidad en la sociedad y las políticas públicas.

3.3.1. Ejemplos de EI en España.

Koopera Servicios Ambientales S. Coop.

Koopera es una red de entidades que está constituida por una red de cooperativas y de EI promovidas por Cáritas, que, aunque tiene su origen en el País Vasco, tiene presencia en 11 comunidades autónomas.

Nace con el propósito de generar empleo para personas que se encuentran en riesgo de exclusión, impulsada por Cáritas Bizkaia, a través a actividades ligadas a la economía circular, la sostenibilidad ambiental y la inclusión sociolaboral, logrando asentarse como una de las iniciativas más consolidadas e innovadoras dentro de la economía social española, integrando con éxito la lógica del mercado con los valores del bien común.

El grupo lo forman: cooperativas de trabajo asociado, fundaciones vinculadas a Cáritas, empresas de inserción con personalidad jurídica propia, tiendas de Koopera Store bajo un modelo comercial común.

La actividad principal que define a Koopera gira en torno a la recogida, clasificación, reutilización, reciclaje y venta de ropa y objetos textiles, que gracias a su modelo de economía circular permite alargar la vida útil de los productos, así como reducir la cantidad de residuos y sensibilizar sobre el consumo responsable, a la vez que se genera empleo inclusivo.

Las principales líneas de actividad de Koopera son:

- Gestión de residuos textiles: recogida selectiva mediante contenedores propios, clasificación en plantas especializadas, separación de ropa reutilizable, reciclaje de materiales y tratamiento de excedentes.
- Comercio solidario: venta en tiendas Koopera Store, diseñadas como espacios accesibles y atractivos, que ofrecen productos reutilizados de calidad a bajo coste.
- Servicios ambientales y urbanos: incluyen jardinería, mantenimiento de edificios, limpieza ecológica y logística urbana sostenible.
- Formación y empleo: itinerarios de inserción individualizados para colectivos vulnerables, combinando empleo real, tutorías, formación profesional y apoyo psicosocial.

El grupo Koopera ha logrado un impacto bastante notable tanto a nivel económico como en lo social, y es que, según datos recientes, y cifras ofrecidas por Cáritas y la propia Koopera, actualmente más de 1.000 personas trabajan en su red, de las cuales más de 500 ocupan anualmente puestos de inserción laboral.

Cada año se llega a recoger más de 33.000 toneladas de ropa ya usada, y de todo ello, alrededor del 63% se recicla, algo que contribuye mucho a la reducción de la huella de carbono. Todas ello se realiza orientado a las Koopera Stores, con más de 70 puntos de venta repartidos por todo el país.

Integra S.L.U

Integra Empresa de Inserción S.L.U es una entidad que fue promovida por la Asociación Columbares, con sede en la Región de Murcia.

Su objetivo principal es generar oportunidades laborales para personas en situación de exclusión social, y es que nace como respuesta a la necesidad de dotar de autonomía e inclusión a estas personas. Busca lograrlo mediante la realización de actividades económicas sostenibles, integradas en el mercado y con impacto positivo en el entorno.

Actualmente opera como Sociedad Limitada Unipersonal, cumpliendo todos los requisitos legales de una empresa de inserción, tal como marca la Ley 44/2007.

Su modelo de negocio está basado en actividades económicas relacionadas con la gestión de servicios urbanos sostenibles, sectores que permiten una rápida incorporación al empleo, formación en competencias transversales y replicabilidad en diferentes contextos.

Las principales líneas de actividad de Integra son:

- Limpieza de edificios públicos, centros sanitarios y colegios.
- Jardinería y mantenimiento de espacios verdes.
- Recogida selectiva de residuos y puntos limpios.
- Servicios auxiliares de logística, reparto y apoyo administrativo.

Formació i Treball

La Fundació Formació i Treball, que en sus inicios fue impulsada por Cáritas Diocesana de Barcelona sobre el 1992, nace con la misión de poder ofrecer formación e inserción laboral a personas en riesgo de exclusión social, desarrollando un programa de entrega de muebles, ropa y equipamiento del hogar para familias vulnerables derivadas de los servicios sociales.

Tiene una actividad bastante grande, trabajando en sus programas con unas 4.000 personas anualmente, a través de un equipo humano que supera las 700 personas.

El modelo de negocio de Fundació Formació i Treball se basa en tres pilares fundamentales: la formación, el trabajo remunerado en empresas de inserción propias y la entrega social de bienes de primera necesidad.

Sus empresas sociales están ubicadas especialmente en sectores como el textil, la alimentación y los servicios. En el ámbito textil, por ejemplo, se ha convertido en el primer operador de residuos textiles en España, gestionando más de 1.700 contenedores y una treintena de tiendas de segunda mano en Cataluña, lo que en 2023 generó 423 puestos de trabajo para personas en situación de vulnerabilidad.

Por otro lado, la fundación ha ido diversificando sus líneas de actividad incorporando servicios de hostelería, sumando hasta siete restaurantes y servicios de catering a su cartera de negocios, pero también con otro tipo de negocios como la lavandería industrial, plantas de compostaje, limpieza profesional y reformas, limpieza forestal e incluso servicios relacionados con la instalación y mantenimiento de placas solares. Con este tipo de iniciativas no solo se aumenta las fuentes de autofinanciación, si no que se amplían las oportunidades formativas y laborales que pueden ofrecer a sus participantes.

Fundació Formació i Treball opera, principalmente, en Cataluña, en las provincias de Barcelona y Tarragona, con sedes en diversos municipios, ubicando la sede central en Sant Adrià de Besòs, pero también en localidades como Vilanova i la Geltrú, Vila Seca, Sabadell, Cornellà, Badalona y Vic.

A través de esta diversificación, se ha logrado crecer hasta superar los 35 millones de euros de facturación. Este desarrollo ha elevado las demandas estructurales, hasta lograr disponer de instalaciones como una nave de tratamiento textil de 30.000 metros cuadrados en Sabadell.

De manera más general, Fundació Formació i Treball ha acompañado a más de 46.000 personas, distribuyendo bienes de primera necesidad a más de 112.000 familias, y promoviendo un modelo económico con una facturación agregada que supera los 35 millones de euros anuales.

La diversificación de sus servicios, sus alianzas con diferentes administraciones y su apuesta por la innovación social la convierten en una de las experiencias más completas del panorama estatal.

Además, al integrar sostenibilidad, economía circular, formación y branding social, se posiciona como un modelo de referencia para el futuro de las empresas de inserción en entornos urbanos.

Libélula Gestión de Residuos

Libélula Gestión de Residuos S.L.U. es una EI con sede en Castilla y León, cuyo origen está en una clara vocación por trabajar el impacto ambiental y social.

Vinculada a redes de economía solidaria, es una EI muy comprometida con el desarrollo local, apostando por un modelo que fusiona la gestión profesional de residuos con la creación de empleo inclusivo, especialmente en entornos con una menor densidad económica.

Libélula busca combinar el desarrollo de actividades técnicas de gestión ambiental con un enfoque claramente social. La recogida, clasificación y tratamiento de residuos urbanos e industriales no peligrosos permite ofrecer puestos de trabajo accesibles, estructurados y sostenibles.

Las principales líneas de actividad de Libélula son:

- Recogida selectiva de residuos y puntos limpios (ropa usada, residuos voluminosos, electrónicos).
- Clasificación, almacenaje y gestión de residuos no peligrosos.
- Servicios de limpieza de espacios públicos y urbanos.
- Colaboración con entidades locales para campañas de sensibilización medioambiental.

Relacionado con este último punto, en muchas ocasiones, sus servicios son contratados por ayuntamientos, mancomunidades o asociaciones vecinales, con los que establecen acuerdos estables.

Libélula tiene un tamaño más reducido que otras experiencias a nivel estatal mencionadas en esta investigación, pero logra cumplir una función esencial en su entorno de manera muy efectiva, que su capacidad para generar empleo inclusivo en zonas rurales o semiurbanas con pocos recursos, lo que permite la posibilidad de formar a personas con baja cualificación en oficios con salida laboral.

Su inserción en el mercado laboral ordinario tras finalizar los itinerarios, aunque desigual, ha ido en aumento gracias a colaboraciones con empresas del sector ambiental.

A diferencia de otras entidades con mayor presencia mediática, Libélula ha optado por una estrategia de proximidad y coherencia local. Aun sin una marca comercial ampliamente conocida, su comunicación transmite valores de compromiso ambiental, cercanía y profesionalidad.

Libélula es, por tanto, un ejemplo potente de cómo una EI puede lograr echar raíces en un territorio, respondiendo a problemas concretos de ese empleo y generar empleo inclusivo.

En un contexto donde muchas EI se concentran en entornos urbanos, Libélula demuestra que la economía social prospera en contextos rurales, generando valor compartido y soluciones sostenibles.

Inserta Andalucía

Inserta Andalucía es una organización social con sede en Granada que ha dado lugar a varias empresas de inserción orientadas al empleo digno y sostenible para colectivos en situación de vulnerabilidad.

La entidad surge como una respuesta de forma local a la necesidad de generar oportunidades para jóvenes, personas migrantes y mujeres en situación de exclusión.

A lo largo de los años, su estructura ha ido evolucionando a un concepto mixto entre una asociación sin ánimo de lucro, empresas de inserción propias y proyectos internacionales.

Las principales líneas de actividad de Inserta son:

- Servicios de reformas, pintura y mantenimiento de edificios y viviendas.
- Limpieza industrial y servicios de lavandería para hostelería, centros escolares y residencias.
- Proyectos de eficiencia energética y energías renovables en colaboración con entidades públicas y privadas.
- Apoyo logístico, mudanzas, reciclaje de muebles y servicios auxiliares.
- Actividades de apoyo social en programas de vivienda, acogida e inserción para personas vulnerables.

Su orientación hacia el empleo verde y la mejora de hábitats urbanos le da un valor añadido frente a otros modelos tradicionales de inserción.

3.4. Ejemplos internacionales.

En este apartado, se presentan algunos de los ejemplos internacionales que han adquirido mayor reconocimiento y están consolidados como empresas de inserción. Sus modelos son todos muy diversos y adaptados a sus contextos culturales y económicos, pero todas ellas comparten un mismo espíritu: generar oportunidades laborales reales para personas en situación de vulnerabilidad, con dignidad, profesionalidad y una mirada transformadora.

Emmaüs Défi (Francia)

Emmaüs Défi es una empresa de inserción con sede en París que trabaja principalmente con personas sin hogar y su actividad gira en torno a la recogida, reutilización y venta de objetos y muebles donados.

Lo que hace especial a Emmaüs Défi no es solo el impacto social que alcanzan, sino la calidez con la que acompaña a cada trabajador en su proceso de reintegración. Además, sus tiendas son espacios vivos, donde conviven la economía circular, la solidaridad y la segunda oportunidad.

La marca Emmaüs es ampliamente reconocida en Francia y representa un símbolo de resistencia frente a la exclusión social.

The Big Issue (Reino Unido)

The Big Issue es más que una revista: es una puerta. Fundada en 1991 en Londres, permite a personas sin hogar o en situación precaria convertirse en vendedores autónomos de una publicación semanal de calidad. Cada vendedor compra sus ejemplares a precio reducido y los vende en la calle, generando ingresos propios y autoestima por su labor.

Su lema, "A hand up, not a handout" (una ayuda para levantarse, no una limosna), resume su filosofía.

La marca se ha expandido con éxito, creando una identidad fuerte, cercana y basada en la confianza.

Social Traders (Australia)

Social Traders es una iniciativa única que no gestiona empresas de inserción directamente, pero certifica y apoya empresas sociales en Australia que contratan a personas excluidas del mercado laboral. Actúa como intermediario entre estas empresas y grandes compradores públicos y privados.

Su estrategia de branding es clara y profesional, con una narrativa que dignifica el trabajo y demuestra que la contratación inclusiva puede ser rentable, eficiente y transformadora.

Groupe One (Bélgica)

Esta organización belga apuesta por la inserción sociolaboral a través del emprendimiento verde y sostenible.

Sus proyectos combinan formación, incubación de iniciativas propias y empleo directo en sectores como el reciclaje, la agricultura urbana o la eficiencia energética.

Ha logrado crear una red sólida de alianzas públicas y privadas y posicionarse como referente europeo en economía social.

Dignity of Labour (India)

En contextos donde la exclusión es aún más estructural, como en India, destacan iniciativas como Dignity of Labour, una empresa social que ofrece formación y empleos dignos a mujeres de comunidades marginadas.

A través de la confección textil y la producción artesanal, no solo generan ingresos, sino también reconocimiento social, de forma que sus productos son vendidos en mercados locales e internacionales bajo una marca que resalta la identidad cultural, la calidad ética y el valor humano detrás de cada pieza.

3.5. Análisis comparativo de las estrategias de branding y comunicación en las EI de España.

Para realizar esta metodología nos centraremos en las EI que se han mencionado en el punto anterior, de este modo, nuestro objetivo es analizar cuál es la situación actual de las estrategias de branding en este contexto de las empresas de inserción y de la economía social, ver cuáles son sus fortalezas y debilidades, realizar un análisis crítico de todas ellas para poder arrancar con la hipótesis principal de este trabajo de investigación, qué no es más que el estudio de cómo las EI construyen su marca, saber qué elementos son esenciales para desarrollar una identidad de marca sólida y cómo esto afecta a la fidelidad del cliente.

De este modo, en este apartado, podremos extraer como conclusión qué EI puede ser la más interesante para ser utilizada en la parte práctica de esta investigación, en la que se redefinirá el proceso de branding y/o creación de marca desde el inicio.

Para poder garantizar que este trabajo comparativo posee coherencia y cumple su propósito, se han definido cinco criterios comunes de evaluación, basados en literatura ya mencionada en esta investigación sobre branding social (Aaker, 1996; Sinek, 2009; Holt, 2002):

- Identidad de marca: claridad, coherencia y conexión con el propósito social.
- Expresión visual y narrativa: logotipo, nombre, diseño gráfico y tono comunicativo.
- Canales y presencia digital: web, redes sociales, medios impresos y eventos.

- Relación con los públicos: engagement con clientes, beneficiarios, instituciones.
- Innovación y diferenciación: elementos distintivos frente a otras empresas del sector.

Este análisis combina revisión documental (webs, redes, memorias) y referencias de estudios existentes, junto a observaciones empíricas de sus prácticas.

El procedimiento será el siguiente: analizar de forma individual los casos concretos de cada empresa mencionada, para después hacer un análisis comparativo de forma conjunta.

3.5.1. Análisis individual.

Koopera:

Identidad de marca: Koopera posee una marca sólida y asentada, en la que tienen un propósito muy bien definido (economía circular con inclusión social). Se transmite profesionalidad, compromiso ecológico y transformación social ya desde su naming, al fusionar conceptos muy potentes: “cooperar” y “operar”.

Expresión visual y narrativa: su logotipo es moderno, reconocible y bastante sencillo, al utilizar colores neutros y verdes, asociados a la sostenibilidad. Su narrativa está centrada en el consumo responsable y la dignidad del trabajo, como se puede ver en uno de sus eslogan: “Dale una nueva vida a la ropa. Y a las personas también”.

Canales y presencia digital: su página web está bien estructurada, con un procedimiento en el que sus tiendas están perfectamente localizables, posee datos de impacto e historias personales. Tienen un contenido de bastante valor, con publicaciones periódicas y colaboraciones con influencers ambientales. Sus RRSS están activas, concretamente Instagram, Facebook y YouTube, desarrollando determinadas campañas a través de ellas, como #ReciclaconKoopera

Relación con los públicos: la relación es totalmente transparente, tanto con las instituciones como con la ciudadanía, teniendo un especial buen trato comercial con los ayuntamientos de diferentes ciudades. Entre otras actividades destacadas en este apartado, podemos encontrar la oferta de formación a empresas sobre sostenibilidad o la ubicación y correcta integración de las tiendas Koopera en los barrios.

Innovación y diferenciación: su modelo es híbrido y altamente escalable, de hecho, la marca Koopera está unificada en 11 CCAA. Invierten mucho en el diseño y el proceso de profesionalización comercial, en búsqueda de lograr diferenciarse claramente respecto a otros proyectos sociales por su enfoque de retail ético.

Integra S.L.U.

Identidad de marca: su nombre es, quizá, algo genérico pero cumple su labor funcional, ya que la marca Integra refleja inclusión, la esencia de la EI, pero carece de elementos distintivos fuertes. No obstante, la identidad está estrechamente vinculada a la entidad promotora: Asociación Columbares.

Expresión visual y narrativa: imagen sencilla, tendente a ser demasiado institucional. Existe poca diferenciación estética, a pesar de que los valores de compromiso e inclusión están bien expresados dentro de su comunicación interna. Una pega bastante grande es que no posee storytelling potente ni una narrativa emocional destacada.

Canales y presencia digital: web básica pero bastante práctica en su funcionalidad. La presencia que tienen en RRSS es muy puntual y principalmente en Facebook. Para compensar esta poca presencia, utiliza el portal de Columbares para dar parte de la comunicación. Desde luego que falta estrategia de visibilidad digital o campañas temáticas.

Relación con los públicos: es muy fuerte en el caso de las administraciones locales, sobre todo en municipios. Su comunicación es esencialmente operativa en estos casos, no busca ir más allá con una comunicación más relacional. Escasa interacción con ciudadanía o sector privado como cliente final.

Innovación y diferenciación: su diferenciación viene por el impacto territorial y la articulación con servicios sociales. Sin embargo, desde el punto de vista del branding, es una marca poco reconocible o memorable.

Formació i Treball

Identidad de marca: clara, sólida y coherente con la línea de la empresa. Su nombre comunica el propósito de forma muy explícita: formar y trabajar. Está asociado de forma

bastante evidente al tercer sector catalán. Su identidad esta fuertemente asentada en el imaginario local.

Expresión visual y narrativa: su diseño gráfico es bastante cuidado y adaptado a diferentes públicos. El tono utilizado es humano. Positivo y realista, con una narrativa orientada al empoderamiento y la dignificación. Ejemplo de su web: “Cambiamos vidas a través del trabajo”.

Canales y presencia digital: muy activa en RRSS (Twitter, LinkedIn, Instagram). Destaca la publicación de vídeos, informes y campañas de sensibilización. Su web es accesible, con estructura clara y materiales para prensa. Además, difunde historias reales de inserción.

Relación con los públicos: es muy abierta y transparente, de hecho, publica memorias y colabora con medios y universidades. Fomenta la implicación de voluntarios, alumnos en prácticas y empresas colaboradoras.

Innovación y diferenciación: su modelo es multiservicio y el branding está adaptado a diversos sectores, al tener bastante capacidad de adaptar su comunicación según el canal. En Cataluña, es referente social y empresarial, lo que refuerza su legitimidad.

Libélula Gestión de Residuos

Identidad de marca: una gran fortaleza está en su nombre, totalmente evocador y simbólico (la libélula como símbolo de transformación y equilibrio). Su identidad está ligada a valores ecológicos y de cercanía al mundo rural, pero quizá falte consolidación como una marca que va más allá del entorno local.

Expresión visual y narrativa: su imagen es simple, poco desarrollada en lo gráfico. La narrativa está basada en el compromiso ambiental, pero carece de campañas de comunicación emocionales o narrativas experienciales potentes.

Canales y presencia digital: la presencia digital que tienen es bastante limitada, con un sitio web meramente informativo y carente de blog o contenido similar. Participa en eventos locales, pero con escasa estrategia de marca.

Relación con los públicos: en líneas generales tiene buena reputación institucional, con bastante proximidad con los colectivos a los que atiende y a los ayuntamientos. Escasa comunicación bidireccional con ciudadanía o empresas del entorno.

Innovación y diferenciación: tiene una gran diferenciación partiendo de lo geográfico, al actuar solamente en zonas rurales, su actividad en gestión de residuos le da valor técnico, pero su imagen de marca está por debajo del nivel de impacto real que genera.

Inserta Andalucía

Identidad de marca: marca clara, joven y con fuerte carga emocional. El término “Inserta” es directo y comprometido. La comunicación que emplean es coherente con los valores de igualdad, juventud e innovación, además de con su imagen, que es moderna y dinámica.

Expresión visual y narrativa: identidad visual muy cuidada con materiales gráficos atractivos, vídeos emocionales, campañas en redes. Usan un tono muy inclusivo, positivo y empoderado, especialmente en las narrativas que ofrecen, de superación, diversidad y derechos.

Canales y presencia digital: web clara, visual e intuitiva. Muy activa en Instagram, Facebook y TikTok. Blog, podcast y canal de YouTube con entrevistas y recursos. Publica memorias y participa en medios regionales.

Relación con los públicos: tiene alta interacción con el público atendido, jóvenes, administraciones y empresas. Además, algo novedoso es que organiza eventos y también participa en ferias de empleo y redes europeas, por lo que tiene una gran capacidad de conectar con público joven.

Innovación y diferenciación: su modelo es integral: empleo, educación y emprendimiento. Ha logrado convertirse en un referente en juventud e inclusión LGTBI+, gracias, en parte, a su comunicación creativa, cultural y audiovisual, muy superior a la media del sector.

3.5.2. Análisis conjunto.

A partir del análisis individual que se ha ido realizando sobre las cinco empresas de inserción seleccionadas (Koopera, Integra S.L.U., Formació i Treball, Libélula Gestión de Residuos e Inserta Andalucía), se ha procedido a comparar sus estrategias de branding y de comunicación para poder extraer ciertas conclusiones útiles en nuestra investigación. Esta comparación, como se ha mencionado anteriormente, se ha basado en cinco criterios clave: identidad de marca, expresión visual y narrativa, canales y presencia digital, relación con los públicos e innovación/diferenciación.

Koopera destaca por haber desarrollado una identidad de marca muy sólida y coherente, logrando vincular de forma efectiva sus valores sociales con la sostenibilidad ambiental, algo clave en el proceso de branding de este contexto. Su estrategia de comunicación multicanal, profesionalizada y emocional, le ha permitido posicionarse como un referente tanto en el sector social como en el mercado minorista. Es, sin duda, una de las entidades más avanzadas en términos de branding.

Formació i Treball, por su parte, ha logrado consolidar una imagen de marca fuerte en el contexto catalán, combinando profesionalidad, coherencia institucional y un tono narrativo centrado en el empoderamiento, algo que, debido al contexto social de Cataluña, ha tenido un efecto muy positivo en su desarrollo.

Inserta Andalucía representa un ejemplo claro de innovación comunicativa, exponiendo una marca fresca, dinámica y emocional, que ha sabido conectar con públicos jóvenes y diversos a través de redes sociales, materiales audiovisuales y campañas de sensibilización.

En contraste, Integra S.L.U., aunque desarrolla una labor de inserción significativa en su territorio, presenta una marca más institucional y menos desarrollada en términos comunicativos y gráficos, lo que repercute en una menor visibilidad externa, especialmente hacia públicos no institucionales.

Libélula Gestión de Residuos, por otro lado, ofrece una identidad simbólica interesante, relacionada con la sostenibilidad y la transformación. Sin embargo, su marca aún no ha sido plenamente explotada en términos visuales ni narrativos. Su presencia en redes

sociales y canales digitales es escasa, lo que reduce su alcance más allá del ámbito local, a pesar de que su actividad tiene un fuerte valor añadido ambiental y social.

En conjunto, se observa que las entidades con mayor proyección y consolidación son aquellas que han entendido el branding como una herramienta estratégica y transversal, no limitada a la estética o al diseño, sino enfocada en comunicar propósito, generar confianza y construir relaciones duraderas con los públicos.

Este análisis evidencia que el branding y la comunicación no son aspectos meramente accesorio en las EI, sino que son herramientas imprescindibles para visibilizar su impacto, legitimar su propuesta de valor y lograr una conexión emocional destacada con la sociedad.

Las entidades que han invertido en construir una identidad clara, coherente y emocionalmente resonante, como Koopera, Formació i Treball o Inserta Andalucía, han logrado consolidarse no solo como agentes sociales, sino también como actores económicos competitivos y respetados. Su uso estratégico de la narrativa, la estética visual y los canales digitales ha potenciado su capacidad de incidencia y crecimiento.

En cambio, otras organizaciones, como Integra o Libélula, a pesar de desarrollar una labor social muy valiosa, presentan marcas menos reconocidas y con menor proyección externa.

A la luz del análisis realizado, resulta evidente que el nivel de desarrollo del branding y la comunicación en las empresas de inserción es desigual.

En este sentido, Libélula Gestión de Residuos se sitúa como una candidata idónea para abordar un proceso de redefinición de su estrategia de branding y comunicación, que es el objetivo final de este trabajo de investigación.

Se trata de una empresa de inserción que, si bien desarrolla un trabajo de gran impacto social y medioambiental en Castilla y León, presenta una identidad visual poco desarrollada, una narrativa débil y una escasa presencia digital. Esta situación genera una desconexión entre el valor real que aporta y la percepción pública de la marca, lo que puede estar limitando sus oportunidades de crecimiento, colaboración y sostenibilidad.

Además, Libélula opera en un ámbito, el de la economía circular, la gestión de residuos y el empleo verde en zonas rurales, que presenta un enorme potencial de conexión emocional y relevancia social en el contexto actual. Sin embargo, no ha logrado capitalizar aún esa oportunidad desde una perspectiva comunicativa potente y profesionalizada.

Por ello, en los siguientes apartados se desarrollará una propuesta de mejora del branding y la comunicación de Libélula, que incluirá tanto una redefinición de su identidad visual y verbal como una estrategia de posicionamiento, narrativa institucional y canales de relación con sus públicos. El objetivo será construir una marca que no solo represente fielmente los valores y la misión de la entidad, sino que también le permita multiplicar su impacto, su visibilidad y su capacidad de transformación social y ambiental.

3.6. Redefinición del proceso de creación de marca para empresas sociales o de inserción – caso de Libélula Gestión de Residuos.

En este apartado, se va a presentar una propuesta totalmente original de redefinición del proceso de creación de marca, aplicado para un caso real, concretamente para la empresa de inserción Libélula Gestión de Residuos. El objetivo es diseñar una estrategia que tenga un enfoque integral de la marca para así reforzar su identidad, mejorar su posicionamiento y fortalecer su capacidad para generar transformación social y ambiental.

Esta propuesta tendrá connotaciones algo diferentes a la que se podría realizar para una empresa tradicional, ya que está muy presente el reto de comunicar simultáneamente el valor económico, la misión social y el compromiso medioambiental de estas empresas. Sin embargo, muchas de ellas carecen de recursos o herramientas conceptuales para traducir ese carácter híbrido en una identidad de marca coherente, potente y reconocible. Con esta propuesta se busca responder a este desafío, desarrollando un modelo de marca adaptado a las particularidades del sector.

Nuestro trabajo se estructurará en cuatro puntos: la redefinición de la identidad visual y verbal de la entidad, la formulación de una estrategia de posicionamiento clara y

diferenciadora, el desarrollo de una narrativa institucional alineada con sus valores y propósito, y la selección de canales eficaces para conectar con sus públicos clave.

Todo ello con un enfoque estratégico orientado a multiplicar el impacto, la visibilidad y la legitimidad de Libélula como agente de cambio.

3.6.1. Redefinición de la identidad visual y verbal de Libélula.

La identidad de marca constituye uno de los pilares más importantes en el proceso de construcción de valor para cualquier organización. En el caso de las EI, su papel adquiere aún más importancia en sus estrategias, ya que no solo deben posicionarse en un mercado competitivo, sino también tener la capacidad de representar fielmente una misión social y ambiental que las diferencia estructuralmente del resto de agentes económicos. Por ello, la identidad visual y verbal debe entenderse como una herramienta de legitimación, de conexión emocional y proyección del propósito.

Para realizar esta redefinición de la identidad visual y verbal, nos hemos centrado en hacer una serie de propuestas que sirvan para reforzar la visibilidad de Libélula, clarificar su mensaje y construir una presencia coherente, memorable y alineada con sus valores fundacionales.

Para poder arrancar, hemos realizado un diagnóstico para saber dónde podría estar el problema en su esencia en este sentido, algo que sí ha sido bastante claro: la identidad de Libélula sí es funcional, pero es muy limitada.

Este análisis nos revela una serie de debilidades significativas. En primer lugar, el logotipo y los elementos gráficos asociados presentan un nivel básico de diseño, sin una propuesta estética diferenciada ni un sistema visual reconocible. Esta carencia dificulta el posicionamiento de la marca y su capacidad para generar recuerdo en los públicos clave.

Otra de las debilidades que se han detectado es que el tono comunicativo que se emplea en sus diferentes materiales carece de una línea editorial definida, al convivir registros impersonales con fórmulas algo más técnicas e institucionales que no reflejan adecuadamente que el proyecto tiene una dimensión principalmente humana. Esta falta

de una identidad verbal unificada limita la eficacia de su comunicación y reduce su potencial.

Este punto de partida ya es suficiente justificación para realizar una redefinición profunda, orientada a convertir la identidad de Libélula en una auténtica palanca de impacto y diferenciación en base a dar respuesta a un triple desafío:

- Representar correctamente la complejidad del proyecto, integrando sus tres ejes fundamentales: sostenibilidad ambiental, inclusión sociolaboral y economía solidaria.
- Construir un universo de marca coherente, profesional y cercano, con capacidad de generar identificación entre diferentes públicos: trabajadores, empresas colaboradoras, administraciones públicas, ciudadanía sensibilizada...
- Multiplicar su capacidad de visibilización, influencia y escalabilidad, favoreciendo alianzas, acceso a financiación y atracción de nuevas oportunidades.

Propuesta de identidad visual:

Nuestra propuesta para el logotipo es una idea basada en la figura de la libélula, pero reinterpretada como una metáfora evocadora hacia la transformación, que evoque sentimientos de resiliencia y evolución. La libélula no sólo nos remite al nombre de la empresa, si no que genera ideas como la ligereza, el cambio o la adaptación, valores profundamente ligados a los procesos de inserción sociolaboral y de transición ecológica.

Este símbolo podrá integrarse con formas circulares o flechas sutiles que aludan a la economía circular, reforzando la relación con la gestión de residuos y el reciclaje.

Respecto a su paleta cromática, la selección de colores será clave para alcanzar la construcción de una identidad emocionalmente potente y coherente con los valores de la entidad.

Nuestra propuesta será utilizar los siguientes colores o enfoques:

- Verdes suaves y medios: para representar la sostenibilidad, el entorno natural y la vida.

- Tonos tierra (ocres, beige, marrones claros): que aportan calidez, cercanía y autenticidad.
- Color acento (naranja o magenta): para visibilizar el impacto social, transmitir energía y captar la atención.

Estos colores se combinarán estratégicamente en los distintos soportes de comunicación, garantizando legibilidad, contraste y una estética armoniosa.

Se optará por una tipografía sans serif en búsqueda de un trazo limpio y humanista, que pueda comunicar también modernidad, accesibilidad y confianza. Es clave que esta elección sea la correcta para la comunicación tanto en soportes impresos como digitales, y que, a su vez, pueda complementarse con una tipografía secundaria.

La identidad visual se completará con un sistema gráfico que incluya:

- Ilustraciones sencillas o pictogramas propios que refuercen los mensajes clave (personas, procesos circulares, naturaleza, comunidad).
- Composición que permita adaptar la marca a múltiples formatos (web, redes sociales, materiales impresos, ropa de trabajo, vehículos, etc.).
- Uso coherente de márgenes, iconos y texturas que aporten una estética artesanal y cercana, en contraste con los estilos fríos o corporativos que suelen dominar el sector ambiental.

Propuesta de identidad verbal:

El tono de voz de Libélula debe reflejar su doble compromiso: el técnico. O económico, y el humano, o social. Es por ello por lo que el tono debe reunir algunas características como:

- Ser cercano y accesible: capaz de hablar de forma sencilla y clara sin renunciar al rigor. El objetivo es conectar emocionalmente con el público, no abrumarlo con tecnicismos.
- Ser optimista y constructivo: centrado en las soluciones y en las oportunidades que genera el proyecto, más que en los problemas que combate.
- Ser incluyente y empoderado: que reconozca a los sujetos implicados como agentes del cambio, dándoles su lugar e importancia.

- Ser comprometido pero no pedante: que transmita convicción y propósito sin caer en el moralismo o el activismo excluyente.

Estas ideas respecto al tono de voz serán la base para todas las piezas verbales de la entidad: desde las descripciones institucionales hasta los textos de redes sociales, pasando por la atención al público o los mensajes en campañas.

Por otro lado, se construirá un glosario estratégico en el que se incluyan términos propios inspirados en el universo simbólico de la entidad (transformación, segunda oportunidad, circularidad, comunidad, dignidad, residuos con valor, etc.), reforzando de este modo la identidad verbal a lo largo del tiempo.

Además, se propondrán mensajes clave o claims que resuman de forma impactante la esencia del proyecto. Algunos ejemplos preliminares que se proponen en esta investigación podrían ser:

“Damos segundas oportunidades. A las personas. Y a los residuos.”

“Transformamos residuos en recursos. Y exclusión en futuro.”

“El cambio empieza en lo que otros desechan.”

3.6.2. *Estrategia de posicionamiento de la marca Libélula.*

El posicionamiento de marca es clave para una entidad al definir el lugar que dicha organización ocupa, o tiene aspiración de ocupar, en la mente y el corazón de su público. En el caso de una empresa de inserción como Libélula Gestión de Residuos, el posicionamiento debe lograr un equilibrio complejo: competir eficazmente en el mercado de los servicios ambientales sin renunciar a su misión social, y comunicar esa doble dimensión de forma comprensible, auténtica y diferenciadora.

Para este apartado, se propone una estrategia de posicionamiento orientada a consolidar a Libélula como una empresa referente en sostenibilidad con impacto social, que no deja de ofrecer servicios de alta calidad mientras transforma realidades.

Análisis del contexto competitivo

El sector de la gestión de residuos está controlado en buena medida por grandes operadores privados que apuestan por una comunicación técnica, institucional y

centrada en la eficiencia operativa. En ese contexto, Libélula debe competir no solo en términos de calidad y precio, sino también en términos de narrativa, logrando explicar qué es lo que hace a su servicio diferente o por qué elegir una EI en lugar de una empresa convencional.

Al mismo tiempo, en el marco de la transición ecológica y los criterios de contratación pública responsable, se abren nuevas oportunidades para proyectos como Libélula, que combinan impacto ambiental y retorno social.

Actualmente, la realidad es que Libélula aún no ocupa un lugar definido y fuerte en la mente del público y aunque es reconocida en ciertos círculos por su labor social, no existe una percepción clara y diferenciada de su propuesta de valor en forma de su carácter híbrido, al no haber sido suficientemente identificado como una ventaja competitiva.

Propuesta de valor diferenciadora

Nuestra propuesta de valor es lograr posicionar a Libélula Gestión de Residuos como:

“Una empresa de impacto que transforma residuos en recursos y exclusión en oportunidades.”

De este modo, al proponer esta posicionamiento, se busca presentar en una sólo fórmula o expresión los tres ejes clave de su identidad: su competencia profesional en la gestión de residuos, su compromiso social con la inserción de personas vulnerables y su contribución medioambiental al fomento de la economía circular.

Además, buscamos diferenciarnos de otras propuestas de este contexto al incorporar una doble lógica de transformación en ella: la ambiental (de residuos a recursos) y la humana (de exclusión a integración).

Territorio de marca

Hablamos de territorio de marca como el espacio simbólico y emocional que la marca desea ocupar.

Con estos conceptos no solo buscamos orientar la comunicación, sino también que las decisiones estratégicas y los comportamientos organizativos sean en base a ellos.

En este caso, para Libélula, el territorio se construirá en base a los siguientes conceptos:

- Transformación: como idea central y transversal. Lo que se transforma no se desecha: ni los materiales, ni las personas.
- Cuidado: del entorno, de las personas, de los procesos. Una marca con sensibilidad social y responsabilidad ecológica.
- Segunda oportunidad: como derecho y como valor. A las personas excluidas y a los materiales desechados.
- Futuro compartido: como horizonte. Una marca que construye futuro desde la colaboración, la inclusión y la sostenibilidad.

Públicos objetivo

Para completar este subapartado, se ha desarrollado una tabla en la que se recogen los públicos a los que se puede llegar a dirigir Libélula y la necesidad principal de cada uno.

Público	Necesidad principal
Cientes empresariales	Servicios eficientes, sostenibles y confiables
Administraciones públicas	Proveedores que cumplan criterios sociales y ambientales
Público general	Confianza, valores, coherencia
Personas en inserción	Trabajo digno, acompañamiento, coherencia
Organizaciones aliadas	Colaboración en iniciativas transformadoras

Fuente: Elaboración propia

Posicionamiento frente a competidores

Libélula debe diferenciarse de diferentes tipos de competidores:

- Empresas convencionales que ofrecen servicios similares sin generar impacto social.

- Otras entidades sociales que no han profesionalizado suficientemente su servicio.
- Startups verdes o iniciativas ecofriendly que tienen una comunicación atractiva pero un compromiso limitado con el territorio o la inclusión.

Es por ello por lo que el posicionamiento propuesto para Libélula debe de integrar fiabilidad técnica, ya que no se trata de “una ONG que recicla”, sino de una empresa solvente con impacto, un impacto real y medible y mantener su raíz territorial y comunitaria: Libélula trabaja desde lo local, para lo local, con conocimiento profundo de su contexto.

3.6.3. Desarrollo de la narrativa institucional.

Más allá del logotipo o del eslogan que se use, lo que permite a una marca conectar de verdad con sus públicos es la capacidad que muestre para contar historia significativa, coherente y movilizadora. Esto es la narrativa institucional, el relato que da sentido a la existencia de la organización y que explica por qué existe, qué problema viene a resolver, cómo lo hace de forma distinta y qué mundo quiere contribuir a construir.

En este caso, Libélula Gestión de Residuos tiene la posibilidad de mostrar una narrativa especialmente poderosa, ya que la organización nace en la intersección de dos grandes causas: la justicia social y la sostenibilidad ambiental.

Sin embargo, como ya se ha comentado, este relato no se ha desarrollado no comunicado de forma eficaz y estratégica.

En este apartado, se propone una narrativa institucional que permita articular con claridad y emoción la razón de ser de Libélula, reforzar su posicionamiento y facilitar la conexión con distintos públicos.

Los fundamentos de una narrativa de marca transformadora y sólida deben de cumplir las siguientes condiciones:

- Ser auténtica: basada en la experiencia real de la organización, no en aspiraciones idealizadas.
- Ser coherente: alinear lo que se dice con lo que se hace.

- Ser significativa: conectar con los valores, emociones y preocupaciones del público.
- Ser movilizadora: inspirar a la acción, al cambio o al compromiso.

Además, buscamos construirla desde un enfoque narrativo que incluya elementos clásicos del relato: un conflicto, un protagonista, un camino de transformación y una visión de futuro.

La siguiente narrativa se ha de aplicar en diferentes canales y públicos, por supuesto de forma adaptada, y, concretamente, nuestra propuesta es aplicarla a medios como:

- Web institucional: como relato de bienvenida o en la sección “quiénes somos”.
- Presentaciones y memoria de actividades: para contextualizar el trabajo de la organización.
- Redes sociales: fragmentada en píldoras o citas inspiradoras.
- Formación interna: para alinear al equipo en torno a un relato común y motivador.
- Captación de alianzas: como recurso para explicar el “por qué” de la entidad a potenciales colaboradores.

Para desarrollar la estructura de la narrativa institucional, vamos a dividir este apartado en cinco bloques, que realmente son respuestas literales que se han de dar a cinco preguntas concretas.

¿Por qué existimos?, es decir, el conflicto.

La razón de ser de Libélula es que las personas vivimos en una sociedad que genera dos tipos de residuos: los materiales que desechamos cada día, y que son más evidentes, y las personas que el sistema considera prescindibles, y que no reciben la importancia necesaria. Ambos problemas, tanto el de la emergencia ecológica como el de la exclusión social, están profundamente conectados ya que tienen su origen en una lógica que prioriza el beneficio rápido y la eficiencia a corto plazo.

¿Qué proponemos?, es decir, la solución.

Libélula nació para combatir y transformar esa lógica al ser una empresa de inserción dedicada a la gestión sostenible de residuos, pero con la convicción de convertirse en un

espacio de segundas oportunidades mediante la apuesta por una economía circular que no solo recupere materiales, sino también dignidades. Se crea empleo con sentido para personas en situación de vulnerabilidad, al tiempo que hay un cuidado especial del planeta desde la proximidad, la profesionalidad y el compromiso.

¿Cómo lo hacemos?, es decir, el enfoque.

Se recogen residuos con criterio, reciclando con responsabilidad y acompañando procesos personales con humanidad. De este modo, se trabaja con personas que muchas veces fueron descartadas por el mercado laboral: jóvenes sin oportunidades, mujeres migrantes, personas desempleadas de larga duración... ofreciéndoles un trabajo real, formación y acompañamiento en condiciones de dignidad, con exigencia, respeto y confianza. Hay una idea bastante potente que debe calar en esta narrativa y es que cada camión que sale de las instalaciones lleva más que residuos, lleva procesos de transformación en marcha.

¿Qué nos hace distintos?, es decir, el valor diferencial.

A diferencia de otras empresas, en Libélula no se mide el éxito en toneladas recicladas, sino en vidas reconstruidas. A través de una marca cercana, accesible y rigurosa, que no promete milagros, pero demuestra con hechos que otra economía no solo es posible: ya existe, y se construye día a día desde abajo.

¿A dónde vamos?, es decir, la visión.

El camino busca lograr llegar a ser una referencia en el territorio para quienes buscan soluciones sostenibles y socialmente responsables. El objetivo es crecer, pero no a cualquier precio: crecer para incluir, para regenerar, para multiplicar el impacto. La visión es clara: construir una sociedad que no deseché a nadie. Y se hará, paso a paso, como una libélula: ligera, constante, transformadora.

Estas respuestas desarrolladas en base a las preguntas citadas buscan definir de una forma práctica la nueva narrativa institucional que proponemos para Libélula, dando así una respuesta concisa a cuestiones que marcan la esencia de la entidad.

Para poder aplicarlas en un ejemplo real, hemos redactado un storytelling que contenga estas respuestas en su trasfondo, dándole un formato bastante abierto para que pueda

ser aplicado a múltiples formatos (presentación, web, redes sociales, vídeo institucional, etc.). Está construido sobre la narrativa que ya desarrollamos, pero adoptando una forma más emocional y concreta, además de ser en primera persona para ser perfectamente escalable al caso práctico de la empresa:

El título o resumen es: “A veces, lo que parece un final es solo el comienzo.”

Eso lo sabe bien Rodrigo (nombre ficticio), que durante años encadenó trabajos precarios, papeles sin firmar y puertas cerradas. Hasta que un día, alguien confió en él. Le ofrecieron un empleo, sí, pero también algo más difícil de encontrar: tiempo, escucha y una oportunidad real de empezar de nuevo.

Mientras tanto, en otro lugar, en otra escena, una silla vieja, una lavadora averiada y un montón de papel arrugado esperaban su destino. En muchos sitios habrían acabado en un vertedero. Pero aquí, no.

Porque en Libélula creemos en las segundas oportunidades. Para las personas. Y para los residuos.

Cada día recogemos materiales que otros desechan, y los transformamos en recursos con valor. Cada día acompañamos a personas que el sistema dejó al margen, y les ofrecemos una nueva posibilidad de integrarse, de aprender, de construir futuro.

No somos una gran empresa. No tenemos campañas millonarias ni slogans vacíos. Tenemos algo más valioso: compromiso, profesionalidad y una convicción profunda de que la economía puede ser una herramienta para el cuidado.

Nuestro nombre no es casual. La libélula es símbolo de cambio, de adaptación, de ligereza. Vuela cerca del agua, siempre en movimiento, atenta al entorno. Como nosotros: pequeñas pero constantes, firmes pero flexibles.

Sabemos que no vamos a cambiar el mundo solos. Pero también sabemos que cada residuo bien tratado, cada empleo digno creado, cada historia como la de Rodrigo, es ya una pequeña victoria. Una señal de que otro modelo es posible, y está en marcha.

Si tú también lo crees, súmate. Porque transformar el futuro empieza por no desechar lo que aún tiene vida.

3.6.4. Canales de relación con los públicos.

Una marca no solamente se construye solo a través del diseño o el discurso, sino en cada punto de contacto con las personas. Es por ello por lo que los canales de relación son una parte esencial de la estrategia de marca, al determinar como se comunica, con quien, cuando y desde que tono.

En el caso específico de una EI como Libélula, estos canales tienen una doble función clara: informar y conectar, pero también educar, inspirar y movilizar. La relación con sus públicos no puede reducirse a una comunicación unidireccional o transaccional al tener que construirse sobre vínculos de confianza, escucha activa y coherencia de valores.

Antes de definir canales, es imprescindible tener claridad sobre quiénes son los públicos prioritarios de Libélula y qué tipo de relación se desea establecer con cada uno de ellos, para lo cual, se ha desarrollado la siguiente tabla:

Público clave	Tipo de relación deseada
Personas en inserción laboral	Cercana, acompañada, empática, formativa
Administraciones públicas	Profesional, transparente, alineada con políticas sociales y ambientales
Empresas clientes	Colaborativa, resolutive, orientada a valor compartido
Ciudadanía sensibilizada	Inspiradora, educativa, emocional
Entidades sociales y medioambientales	De alianza y co-creación
Empleados/as y equipo técnico	Interna, participativa, motivadora y coherente

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de estos públicos requiere canales adaptados a su perfil, con un lenguaje y estilo adecuados, y una estrategia clara de frecuencia y contenido.

Hoy en día, la presencia de Libélula en canales digitales y físicos es limitada, y carece de una estrategia planificada y diferenciada de forma específica por públicos. Las redes sociales solo se utilizan de forma esporádica y la web institucional no refleja aún el nuevo relato ni la identidad de marca. Tampoco existe una política clara de comunicación interna ni de relación con medios de comunicación o aliados estratégicos.

Esta situación representa una oportunidad para repensar los canales de forma integral y convertirlos en palancas de visibilidad, conexión y fidelización.

La propuesta es una estrategia multicanal basada en cuatro niveles de relación y sus canales asociados, dando para cada nivel, tres propuestas concretas y prácticas aplicables:

Nivel informativo: visibilidad y posicionamiento.

- Web institucional renovada: como centro neurálgico de la marca, clara, navegable, coherente con la nueva identidad.
- Blog o sección de historias reales: con contenidos que refuercen la narrativa (casos de inserción, procesos de reciclaje, entrevistas a trabajadores/as).
- Medios de comunicación locales y sectoriales: notas de prensa, entrevistas, colaboraciones temáticas.

Nivel conversacional: participación y vínculo.

- Redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn): con calendario editorial adaptado a cada canal. Contenidos educativos, testimoniales, de impacto y de “detrás de cámaras”.
- Newsletter bimestral: para públicos sensibles e instituciones colaboradoras.
- Formularios y encuestas de escucha: para recoger opiniones de trabajadores/as en inserción y clientes.

Nivel relacional: alianzas y fidelización.

- Reuniones presenciales y jornadas de puertas abiertas: para empresas, administraciones y ciudadanía.
- Presencia en redes de economía social y foros sectoriales: fortalecimiento de la marca como referente.

- Materiales impresos de calidad: dosieres institucionales, memorias de impacto, merchandising coherente.

Nivel interno: cultura y coherencia.

- Manual interno de comunicación: con pautas claras sobre lenguaje inclusivo, tono de voz y uso de marca.
- Espacios de participación interna: reuniones periódicas, encuestas de clima, canales de sugerencias.
- Formación en comunicación y marca para el equipo: para que cada miembro sea embajador/a de la entidad.

Para dotar de un mayor realismo a este apartado, que realmente es muy importante ya que incluye muchas propuestas prácticas, hemos elaborado un calendario editorial para redes sociales que podría aplicarse en este proceso de redefinición de la marca.

La distribución del contenido se organiza a partir de cuatro líneas temáticas principales:

- Impacto social y ambiental real: testimonios de personas en inserción, datos de transformación, historias personales.
- Educación y sensibilización: contenidos informativos y pedagógicos sobre residuos, economía circular e inclusión.
- Cultura de marca: valores, estética visual, proceso de diseño, tono de voz, equipo humano.
- Vinculación comunitaria: alianzas, jornadas abiertas, agradecimientos, convocatorias, eventos.

El siguiente esquema simula dicho calendario, para un periodo temporal de 4 semanas destinadas a generar contenido para las RRSS de Instagram, Facebook y LinkedIn y con el claro objetivo de construir y asentar una comunidad.

El contenido será adaptado al tipo de público y formato predominante de cada red social. En LinkedIn se priorizará un estilo más técnico e institucional; en Instagram, un enfoque más visual y emocional; en Facebook, un estilo más narrativo y comunitario.

Además, todas las publicaciones mantendrán un tono coherente con la identidad verbal propuesta y se utilizarán hashtags fijos como #SegundasOportunidades,

#LibélulaTransforma, #EconomíaConImpacto, #ReciclarEsIncluir, entre otros adaptables según a la campaña o evento.

Semana 1

Lunes: Testimonio real de una persona en proceso de inserción laboral (formato historia breve con foto y cita).

Miércoles: Contenido de educación ambiental (por ejemplo, una infografía sobre qué ocurre con los residuos electrónicos).

Viernes: Mensaje institucional centrado en valores (por ejemplo, “Transformamos residuos... y vidas.”).

Semana 2

Lunes: Publicación de “día a día” en Libélula (fotografías espontáneas del equipo en acción).

Miércoles: Datos de impacto mensual (por ejemplo, toneladas recicladas, contratos de inserción firmados).

Viernes: Publicación sobre identidad visual (explicación de colores, logotipo o tipografía).

Semana 3

Lunes: Consejo práctico o dato útil sobre reciclaje o sostenibilidad.

Miércoles: Reconocimiento a una empresa o entidad colaboradora, agradeciendo su confianza.

Viernes: Reflexión inspiradora sobre el sentido del empleo digno y la economía con propósito.

Semana 4

Lunes: Convocatoria o anuncio de evento (por ejemplo, jornadas de puertas abiertas, talleres, campañas).

Miércoles: Historia visual del proceso de reciclaje o de transformación de residuos.

Viernes: Mensaje de cierre del mes con un claim de marca o frase representativa.

Como cierre a este apartado, y dado que todos los canales no se pueden actualizar a la misma vez, se ha elaborado una hoja de ruta que se recoge en la siguiente tabla:

Fase	Objetivos	Acciones clave
Corto plazo (0-6 meses)	Redefinir presencia digital	Nueva web, activación redes, diseño de materiales básicos
Medio plazo (6-12 meses)	Establecer relaciones activas	Lanzar newsletter, contacto con medios, generar contenido narrativo
Largo plazo (12-24 meses)	Consolidar comunidad e influencia	Alianzas estratégicas, campañas de visibilidad, acciones presenciales

Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES.

El análisis que se ha ido desarrollando a lo largo de esta investigación pone en relieve que las empresas de inserción, lejos de ser una fórmula un tanto marginal dentro del sistema económico, constituyen una propuesta de enorme potencial transformador y es que su capacidad para integrar lo económico y lo social para generar empleo dirigido a personas en situación o riesgo de exclusión mientras ofrecen productos o servicios competitivos, representa una respuesta sólida a algunas de las principales disfunciones del modelo productivo dominante.

El estudio del caso de Libélula Gestión de Residuos, así como otras iniciativas que se han presentado en esta investigación, ha brindado luz acerca de la existencia de un campo bastante atractivo en el que poder redefinir procesos de creación de marca que no solo comuniquen lo que estas entidades hacen, sino que pongan en valor por qué lo hacen y para quién lo hacen.

Ciertas ideas sobre la identidad verbal y visual de las empresas, su narrativa institucional o la estrategia de posicionamiento, planteadas desde una lógica de impacto social, abre caminos para amplificar su visibilidad y mejorar su sostenibilidad.

Sin embargo, también resulta necesario ser críticos en este campo. A pesar de su potencial, las empresas de inserción siguen siendo poco o nada reconocidas socialmente, incluso dentro del propio ecosistema de la economía social.

Esta potencialidad contrasta con una realidad aún marcada por la invisibilidad, el desconocimiento y la falta de reconocimiento que estas entidades enfrentan tanto en el ámbito institucional como en la sociedad y es que las empresas de inserción siguen ocupando un lugar periférico en el emprendimiento, la innovación o el desarrollo económico.

Esta falta de visibilidad no es de forma casual, y responde a una combinación de factores estructurales y culturales que a continuación vamos a intentar desentrañar:

- Déficit en la creación de marca: con un lenguaje y relato poco adaptado al gran público, se produce una carencia de construcción de determinadas narrativas emocionales potentes ni marcas memorables que logren conectar con algunos públicos. Su comunicación tiende a centrarse en lo funcional o en lo asistencial, sin aprovechar el valor simbólico y transformador de su trabajo.
- Confusión entre lo social y lo profesional: la existencia del prejuicio que asocia lo social con la baja calidad o con la caridad se convierte en un problema cuando en realidad estas empresas compiten en el mercado con productos y servicios profesionales. Esta percepción errónea las penaliza en términos de reputación y legitimidad.
- Falta de inversión en marca y estrategia a largo plazo: al utilizar generalmente presupuestos ajustados, las empresas de inserción suelen priorizar la actividad productiva frente a la estrategia comunicativa lo que limita su capacidad de crecimiento.
- Falta de reconocimiento dentro de los ejemplos de éxito empresarial: el mercado tiende a premiar modelos de negocio centrados en la escalabilidad, la rentabilidad rápida o la innovación tecnológica y en este contexto, las empresas de inserción quedan al margen de los discursos mainstream sobre innovación, emprendimiento o sostenibilidad.

Estas deficiencias hacen ver que es imprescindible reformular el modo en que las empresas de inserción construyen y comunican su identidad para acabar apostando por un modelo de branding social que no solo visibilice su misión, sino que llegue a la sociedad en lo emocional y en lo ideológico.

La redefinición de este tipo de marcas debe partir del reconocimiento de su doble naturaleza: como agentes económicos que operan en el mercado y como agentes de transformación social.

Desde el punto de vista cuantitativo y a la luz de los datos presentados en la Memoria de Actividades de FAEDEI 2023, es evidente que las EI cumplen, no solo una función social que es quizá lo más obvio de su existencia, sino que en los últimos años están logrando alcanzar niveles de profesionalización y sostenibilidad muy altos, lo que les permite generar valor y asentarse como entidades consolidadas desde lo económico. Sin embargo, este avance no debe ocultar algunas tensiones estructurales que persisten dentro del modelo.

Sobre todo, la crítica en este sentido va hacia las personas que acaban por incorporarse al mercado laboral ordinario, un 60% lo logran, un porcentaje que no es malo, pero ¿qué ocurre con el 40% restante? Las personas no desaparecen y si no han logrado su incorporación, podrían permanecer en las EI, pero ya hemos visto que sus procesos no duran más de 3 años, lo que parece indicar que este tipo de entidades, quizá, no tengan recursos como para acompañar su transición una vez finalizado el contrato o permitirlos permanecer más en ellas.

Es posible que un enfoque más integral, que pueda conectar las EI con otras políticas activas de empleo, formación y protección social solucione esta problemática.

Desde una perspectiva territorial, se observa una disparidad notable entre comunidades autónomas, como ya se ha comentado, pero no solo en número de EI, sino en facturación media e impacto. Esto puede deberse a factores como el tipo de actividad desarrollada, el apoyo institucional o el tejido productivo local. No obstante, en mi opinión, evidencia la falta de una estrategia nacional homogénea que promueva el desarrollo equilibrado de estas entidades.

En cuanto al ámbito empresarial, se ve claramente que las EI siguen dependiendo de subvenciones para sostener sus funciones sociales, lo que, a mi entender, hace plantear la necesidad de reforzar su posicionamiento comercial y de marca, así como de consolidar alianzas con empresas, administraciones y ciudadanía comprometida con el consumo responsable.

Por último, resulta significativo el protagonismo de las mujeres dentro de estas estructuras, lo que revela no solo un compromiso con la igualdad de género, sino también el potencial de las EI como espacios seguros y transformadores para colectivos especialmente vulnerables.

Además, el caso práctico desarrollado para Libélula Gestión de Residuos ha servido como prueba para intentar dar solución a estas ideas, proponiendo una estrategia de marca más coherente, sensible al contexto y orientada al impacto, lo que puede contribuir a mejorar el posicionamiento de las empresas de inserción, ampliar su base social y, en última instancia, consolidar su sostenibilidad a largo plazo.

En resumen, las empresas de inserción han demostrado ser eficaces, pero requieren un marco más sólido, estable y reconocido para multiplicar su impacto. Puede haber muchas soluciones. Invertir en su visibilidad, la formación de equipos técnicos o el fortalecimiento empresarial serían buenas medidas iniciales en las que centrarse para lograr que las EI no sean sólo una cuestión de justicia social, sino también de eficiencia económica.

Concluyendo, las empresas de inserción representan una vía muy potente hacia una economía más inclusiva, justa y regenerativa. No obstante, su consolidación depende en buena medida de su capacidad para ser comprendidas, valoradas y apoyadas por una ciudadanía que, en gran medida, aún no ha conectado con su mensaje. Resulta, por tanto, urgente y estratégico reforzar el trabajo en torno a su marca, no como mero ejercicio estético o superficial, sino como herramienta de transformación simbólica, cultural y política.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press.
- Asociación Columbares / Integra S.L.U. (2023). Web institucional y contenidos públicos. Recuperado de <https://www.columbares.org>
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. Ariel.
- CIRIEC-España. (2011). El momento actual de las empresas de inserción. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (71), 5–15. <https://www.ciriec.es/revista/>
- Comisión Europea. (2021). Plan de acción para la economía social. <https://ec.europa.eu>
- Economía Solidaria. (2021). Publicidad y marketing en la economía social y solidaria.
- EPES. (2023). Documentos e informes sobre economía social. <https://www.cepes.es>
- FAEDEI. (2024). Memoria de actividades 2023. Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción. Recuperado de <https://faedei.org/documentacion/>
- Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAEDEI). (2024). Memoria de actividades 2023. <https://faedei.org/documentacion/>
- Federación de Empresas de Inserción de Castilla y León (FECLEI). (2023). Información sobre Libélula Gestión de Residuos y EI en la comunidad. Documentación interna.
- Formació i Treball. (2024). Documentación institucional y presencia en redes. Recuperado de <https://www.formacioitreball.org>
- Fundación Luis Vives. (2009). Las empresas de inserción en España: normativa y características. Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- González, M., & Rodríguez, L. (2019). La comunicación de marca en organizaciones sociales. Revista de Marketing Ético, 22(3), 45–60.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. European Journal of Marketing, 37(7/8), 1041–1064.

Inserta Andalucía. (2024). Canales institucionales y redes sociales. Recuperado de <https://www.insertandalucia.org>

Koopera. (2024). Memoria de actividades y presencia digital. Recuperado de <https://www.koopera.org>

Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. (2011). Boletín Oficial del Estado, nº 76, 30 de marzo de 2011, pp. 30327–30342. <https://www.boe.es/eli/es/l/2011/03/29/5>

Ley 31/2015 de 9 de septiembre

Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción. Boletín Oficial del Estado.

The New Barcelona Post. (2024, febrero 21). Formació i Treball: 30 anys d'inserció laboral amb ànima social i visió empresarial. <https://www.thenewbarcelonapost.cat/formacio-i-treball-30-anys-dinsercio-laboral-amb-anima-social-i-visio-empresarial/>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (s.f.). Empresas de inserción. <https://www.mites.gob.es>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (s.f.). ¿Qué es la economía social? <https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/es/sobre-economia-social>

REAS Castilla y León. (2023). Buenas prácticas en economía solidaria. <https://reasnet.com/castillayleon/>

Zamora, M. (2020). Del propósito real al propósito impostado: branding en tiempos de desconfianza. Revista de Comunicación Ética, 15(1), 55–62.