



Master Executive en Economía Social

Proyecto fin de Master: Hitos

ECOSOCIAL4ALL

Tutora:

Pepa Torres

Equipo:

Teresa Valderas, Javier Rodríguez, Ignacio Osorio, Carlos Gimeno, Verónica Martorell



Tabla de contenidos: Hitos

1.	Concepción y metas estratégicas.....	4
1.1.	Misión y Claves de Negocio	4
1.1.1.	Misión	4
1.1.2.	Visión.....	4
1.1.3.	Claves de negocio	4
2.	Configuración del negocio.....	6
2.1.	Análisis del entorno	6
2.1.1.	Factores políticos, legales y medioambientales.....	7
2.1.2.	Factores económicos	10
2.1.3.	Factores Tecnológicos.....	13
2.1.4.	Factores socio-económicos.....	16
2.2.	Análisis del sector.....	23
2.2.1.	(F1) Rivalidad entre competidores	23
2.2.2.	(F2) Amenaza de nuevos entrantes.....	24
2.2.3.	(F3) Poder de negociación de los clientes	25
2.2.4.	(F4) Poder de negociación de los proveedores	26
2.2.5.	(F5) Amenaza de productos y/o servicios sustitutivos	26
2.2.6.	Conclusiones del sector y la competencia	27
2.2.7.	Análisis DAFO de ECOSOCIAL4ALL.....	27
2.3.	Modelo de negocio	28
2.3.1.1.	Consultoría en intraemprendimiento social e innovación organizacional para empresas y entidades del TSAS:.....	29
2.3.1.2.	Transformación de empresas mercantiles en empresas de la economía social.	31
2.3.1.3.	Transformación de servicios de ESFL a fórmulas de la economía social.	33
2.3.1.4.	Website	34
2.4.	Objetivos generales estratégicos.....	35
3.	Desarrollo del negocio	37
3.1.	Plan comercial.....	37
3.1.1.	Caracterización del Mercado. Estimación del Volumen y Dimensión del Mercado:	37
3.1.1.1.	Benchmarking	38
3.1.2.	Definición de los Elementos Clave del Plan Comercial: política de precios	40
3.2.	Plan de operaciones	43



3.3.	Plan de Recursos Humanos	45
3.4.	Plan de contingencia	47
4.	Planificación del negocio	49
4.1.	Plan financiero y modelo de gestión	49
4.1.1.	Costes e inversiones	49
4.1.2.	Estructura de ingresos	50
4.1.3.	Coste/h	50
4.1.4.	Plan comercial.....	51
4.1.5.	Datos sobre financiación	54
4.1.6.	Cuenta de ganancias y pérdidas	55
4.1.7.	Cash Flow para el primer año	56
4.1.8.	Balance	59
4.2.	Guión y esquema de presentación previa proyecto	60



1. Concepción y metas estratégicas

ECOSOCIAL4ALL es un proyecto innovador y dinámico dedicado a la consultoría, formación, divulgación y la dinamización de la Economía Social.

1.1. Misión y Claves de Negocio

1.1.1. Misión

Trabajamos para acercar entidades no lucrativas y empresas, aportando soluciones y generando oportunidades de desarrollo económico con un impacto social positivo para todas las personas a través de un ecosistema de apoyo para diferentes grupos de interés y apoyando nuevas fórmulas de emprendimiento social e intraemprendimiento.

1.1.2. Visión

Ser la mejor alternativa innovadora para la generación de riqueza y de un desarrollo económico y social justo y equitativo para todas las personas, fortaleciendo, desarrollando e impulsando fórmulas de la Economía Social, de la empresa social y del emprendimiento social.

1.1.3. Claves de negocio

- Contribuir al fortalecimiento de la Economía Social y la empresa social con la filosofía de “crecer ayudando a crecer” a través del estímulo del emprendimiento social inclusivo como base del empoderamiento colectivo.
- Implicar a todos los agentes sociales en la consecución de un desarrollo sostenible que tenga como núcleo a las personas y sus capacidades
- Favorecer el lanzamiento de un espacio de networking, que facilite el surgimiento de nuevas iniciativas de emprendimiento y el mentoring por parte de expertos para las ya existentes.
- Acompañar y poner en contacto a los diferentes grupos de interés: empresa, empleados, entidades de la Economía Social, personas en riesgo de exclusión social.
- Fortalecer a las Entidades sin Ánimo de Lucro que trabajen y quieran trabajar el emprendimiento propio o de su público objetivo a través de la formación y el asesoramiento.

- Acompañar a las organizaciones en procesos de aprendizaje organizacional consciente (individuo-grupo-organización) encontrando el sentido de negocio y facilitando el desempeño y la eficiencia.

Qué es el emprendimiento e intraemprendimiento social

En la última década ha cobrado fuerza y popularidad el concepto de empresa social, o social enterprise. Este término fue popularizado en los años 1980 y 90 por Bill Drayton, fundador de Ashoka, entendiéndolo como el trabajo de un emprendedor social. Los emprendedores sociales son personas que, reconociendo un problema social, usan principios y herramientas empresariales para crear, organizar y gestionar una iniciativa que genere cambio social. Así pues, su objetivo principal es promover objetivos sociales y medioambientales, y miden su éxito más allá del retorno económico.

La forma innovadora en que estas empresas desarrollan su misión ofrece una oportunidad de diferenciación en un entorno altamente competitivo, y de aprovechar nuevos nichos de mercado hasta hoy desatendidos. El carácter emprendedor de estas nuevas organizaciones y su buen ritmo de crecimiento ofrecen una esperanza de prosperidad y empleo en un contexto de crisis económica y financiera.

Por otra parte, las grandes empresas cuentan con unos activos de los que carecen la mayoría de empresas sociales. Empezando por su mayor capacidad de inversión y atracción de talento, su mayor visibilidad ante los medios, sus relaciones institucionales con actores de calado, y el mayor peso que tienen en la economía y el empleo. Por eso, el impacto de introducir innovaciones sociales en una empresa grande, será por lo general mucho mayor.

Cuando una empresa adopta algunos de los principios básicos de las empresas sociales y combina la creación de valor social con la estrategia de negocio, los beneficios empresariales pueden crecer exponencialmente. Este fenómeno es el denominado **intraemprendimiento social**. El "intraemprendimiento" es un comportamiento emprendedor dentro de una organización existente. Resulta en un mecanismo utilizado por las organizaciones para identificar nuevas ideas, filosofías y productos para gestionar los cambios de forma rentable en un entorno competitivo. Supone por tanto el perseguir soluciones nuevas y creativas a retos empresariales. También se puede referir a procesos de creación de nuevos negocios integrados en la cartera de un grupo, o como un proceso de renovación estratégica.

Sin embargo, el concepto de "intraemprendedor social" se ha acuñado sólo en los últimos años, aunque probablemente el fenómeno ha existido siempre. La organización SustainAbility, en Reino Unido, definió en 2008 al intraemprendedor social como una persona que trabaja en una gran corporación u organización para desarrollar y promover soluciones prácticas a retos sociales o medioambientales. Para ello, aplica los principios del emprendimiento social dentro de la gran empresa. Suele caracterizarse por una mentalidad "insider-outsider", es decir, que además de trabajar en la empresa busca información, contactos y oportunidades fuera de ella para encontrar sinergias, colaboraciones y un aprendizaje continuo.



Características del “emprendedor social” y la determinación del ecosistema de emprendimiento social.

Los emprendedores sociales crean empresas, y qué duda cabe que, en este acto de creación, comparten muchos aspectos comunes con los emprendedores de las empresas ordinarias, pero difieren en su misión fundamental. El motor de la creación de una empresa social es el impacto social, no la aventura empresarial.

Según el estudio Buenas prácticas internacionales de soporte a los emprendedores sociales realizado por el Instituto de Innovación Social de ESADE, en el marco del Programa de apoyo al emprendimiento social de la Generalitat de Cataluña, para que un emprendedor social pueda actuar en el mercado en igualdad de condiciones que el resto de empresas, necesita la existencia de un **ecosistema favorable**, que cree las condiciones óptimas para el nacimiento y crecimiento de empresas sociales.

Según el mencionado estudio, este ecosistema debe disponer de elementos de formación, asesoramiento, financiación, difusión, innovación y espacios para hacer red. Del estudio, que analiza experiencias de apoyo al emprendimiento social que se han puesto en funcionamiento en todo el mundo, sobre todo en la región anglosajona, se desprende que, si los emprendedores sociales cuentan con el apoyo de entidades e instituciones que los impulsan y los ayudan a encontrar los recursos que les hacen falta, crecen más y más rápidamente

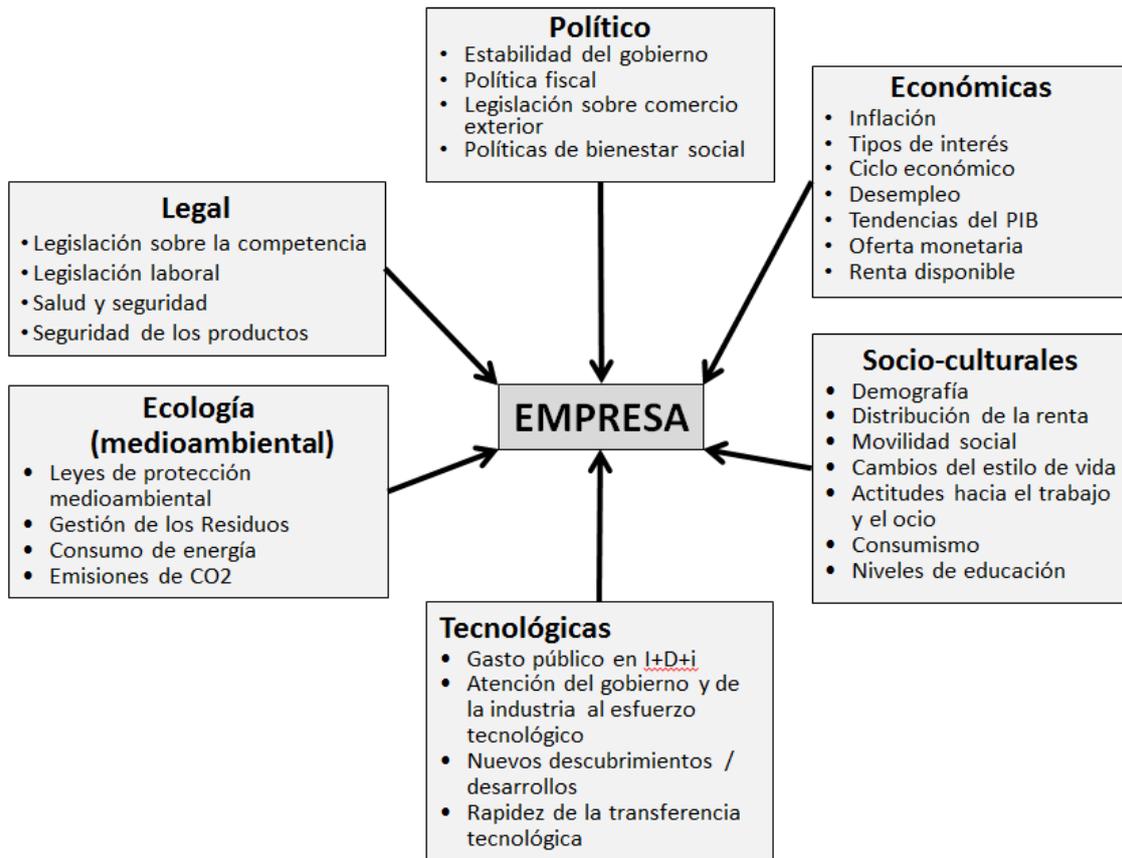
2. Configuración del negocio

2.1. Análisis del entorno

Las estrategias de ECOSOCIAL4ALL deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es necesario para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro.

La metodología empleada para ello es el Análisis PESTEL que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control del negocio pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

En el Análisis PESTEL se definen seis factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio. El esquema de la figura sintetiza dichos factores.



2.1.1. Factores políticos, legales y medioambientales

Los procesos políticos y la legislación influyen en las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una entidad como ECOSOCIAL4ALL. La Economía Social y el emprendimiento social no podrán prosperar y aportar todos sus potenciales si no se reúnen las condiciones políticas, legislativas y operativas adecuadas. (Tanto a nivel nacional como europeo se está apostando por la economía social y el emprendimiento tanto a nivel legislativo como con directrices como medida para salir de la crisis)

Medidas de fomento de la Economía Social

Ley de Economía Social (Ley 5/2011 de 29 de marzo. BOE 30-3-2011)

La Ley responde a la demanda del sector, reconocer como tarea de interés general la promoción, estímulo y desarrollo de las entidades de la economía social y de sus organizaciones representativas. (En España además hay una apuesta por la economía social ya que se ha desarrollado la primera ley de economía social a nivel europeo)

Mediante esta Ley se reconocen y visualizan los valores sociales de las entidades y empresas que forman la economía social:



- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital.
- Aplicación de los resultados en función del trabajo y servicio prestado por los socios, y en el caso de empresas que prestan servicios sociales los resultados se dirigen a intensificar dichas acciones.
- Compromiso con el desarrollo local, la cohesión y la sostenibilidad.

Políticas de apoyo a los emprendedores.

Para paliar los efectos de la crisis y generar oportunidades de empleo, se ha aprobado recientemente la Ley de Emprendimiento que apuesta por políticas de fomento del emprendimiento.

Aun así la Patronal de la Economía Social (CEPES) planteó una serie de correcciones al Anteproyecto de la Ley que permitieran corregir las discriminaciones hacia este modelo de empresas y se solucionaran las discriminaciones negativas hacia el autoempleo colectivo propias de la Economía Social, fundamentalmente a las cooperativas. También se echan en falta disposiciones de índole social, en particular para fomentar el autoempleo en personas con discapacidad.

El Consejo Económico y Social por su parte, echa de menos en materia fiscal, que los incentivos fiscales regulados en el Título II se extiendan a las empresas de Economía Social, fundamentalmente a las cooperativas.

Ley concursal y reconversión de empresas

Muchas empresas se han transformado en entidades de la ES después de procesos concursales y salidas a subastas de sus activos, gracias al apoyo de las diferentes entidades de ES en el territorio, que orientaron a los antiguos empleados para poder reconducir la situación de las empresas. Una nueva forma de hacer empresa sustituye a fórmulas tradicionales que han fracasado, transformando de sociedades que, abocadas al cierre, cobran nueva vida con la asociación y la gestión de sus trabajadores.

En España, Cepes está promoviendo diferentes medidas para facilitar las transformaciones de empresas mercantiles en crisis en otras de economía social. En 2012 se han producido 75 casos de reconversiones en España, según la Confederación de Cooperativas de Trabajo Asociado de España (Coceta); en Europa, más de 150 empresas se apuntaron a esta solución el año pasado (según datos de Cecoop-Cicopa).

Este fenómeno está cobrando gran relevancia en España, existiendo ya numerosos casos de transformaciones de empresas en crisis o al borde del cierre que deciden transformarse en cooperativas o sociedades laborales para mantener el empleo y la empresa por lo que se trataría de una gran oportunidad para que ECOSOCIAL4ALL pudiera realizar consultorías.

El asesoramiento está produciéndose por las organizaciones representativas del sector cooperativo y de las sociedades laborales en los distintos territorios. La casuística es

muy diversa, pero el objetivo siempre es el mismo, que los trabajadores mantengan su empleo, evitar el cierre de empresas y que se mantenga la estabilidad económica.

En la gran mayoría de los casos donde se han producido estas transformaciones los trabajadores, han decidido invertir sus ahorros y capitalizar el desempleo para poder seguir con la actividad de su antigua empresa, para de esta manera mantener viva la actividad y su puesto de trabajo. Este tipo de transformaciones empresariales buscan continuar la línea de trabajo que anteriormente tenía su antigua empresa, y se producen en todo tipo de sectores económicos.

En todo caso, es preciso un mayor desarrollo de la **Ley concursal** para que estas transformaciones puedan realizarse sin necesidad de ir al cierre de la empresa. Es necesario mejorar las condiciones de estas transformaciones empresariales.

Promoción del empleo, formación y apoyo a la difusión de la Economía Social

Para la promoción del empleo como socios trabajadores de las cooperativas y sociedades laborales, figuras básicas del autoempleo colectivo en la economía social, de 2004 a 2011, se han destinado 145 millones de euros.

En cuanto a la formación profesional de los trabajadores y socios de las empresas de la ES se han concedido 67,5 millones de euros en el mismo periodo.

Para el apoyo a la difusión y fomento de la economía social y a sus estructuras representativas se han destinado 16,6 millones de euros.

Programa emplea verde de la Fundación Biodiversidad, cofinanciado por el FSE. Este programa apoya la creación y promoción de los empleos verdes y el emprendimiento. Cuenta con un presupuesto de 40,9 millones de euros, que se gestiona a través de convocatorias y de proyectos propios como la Red emprenderverde.

Regulación y fomento de la Responsabilidad Social Empresarial

Respecto a la RSC, se cuenta con la aprobación de la **norma ISO 26000 o Guía de Responsabilidad Social**. También con la creación del Consejo Estatal de RSE (CERSE) cuya función es ser un órgano asesor y consultivo del Gobierno (no ejecutivo) que identifica y promueve mejores prácticas y propone las políticas de responsabilidad social al Gobierno. También se ha incluido la RSE en la Ley de Economía Sostenible. Por otra parte, la Comunidad Autónoma de Extremadura cuenta con la primera norma oficial de Derecho positivo que normativizará la RSE, la LEY 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial. Además, asistimos también en Extremadura a la creación del Consejo Autonómico para el Fomento de la Responsabilidad Social y la Oficina de Responsabilidad Social Empresarial.

Lo último y más reciente ha sido la iniciativa para el desarrollo de la responsabilidad social en las pymes españolas 'RS Pymes' ('www.rspymes.es/')¹, puesta en marcha por

¹ El servicio RS PYMES está subvencionado por el ministerio de Trabajo e Inmigración, por medio de la convocatoria recogida en la Orden TIN/3440/2009, de 16 de diciembre, por la que se establecen las

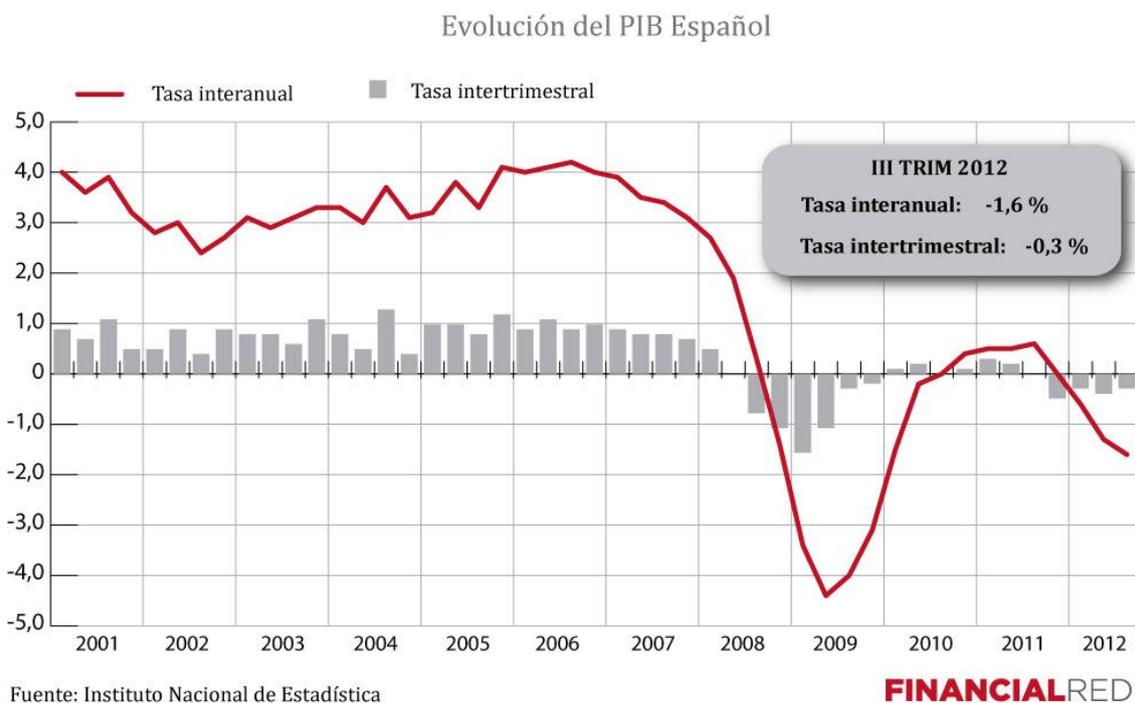
Fundación Alares y Mokit y a la que se ha sumado la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

2.1.2. Factores económicos

Los factores económicos actuales son los que creemos que desatan la necesidad de poner en marcha iniciativas como la de ECOSOCIAL4ALL. La crisis que vivimos y los niveles actuales de desempleo provocan que aumente el número de personas en estado de vulnerabilidad

PIB

La evolución del PIB tiene carácter negativo o cero desde el año 2008.



El Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española registra una variación del $-0,1\%$ en el segundo trimestre de 2013 respecto al trimestre precedente, según la estimación avance del PIB trimestral. Esta tasa es cuatro décimas superior a la registrada en el trimestre anterior ($-0,5\%$).

bases reguladoras de la concesión de subvenciones a las actividades de promoción de la economía social, de la responsabilidad social de las empresas y del trabajo autónomo.

Producto Interior Bruto

Tasas	2011				2012				2013	
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II
Anuales	0,5	0,5	0,6	-0,0	-0,7	-1,4	-1,6	-1,9	-2,0	-1,7
Trimestrales	0,3	0,2	-0,0	-0,5	-0,4	-0,4	-0,3	-0,8	-0,5	-0,1

Las últimas previsiones mantienen un crecimiento negativo (1.5%) para el año 2013, y anuncian que en 2014 podría comenzar la recuperación con un aumento del 0.9%

PREVISIONES DE LA OCDE PARA ESPAÑA					
Columna1	2010	2011	2012	2013	2014
PIB	-0,3	0,4	-1,4	-1,7	0,4
Consumo privado	0,7	-1,0	-2,1	-3,0	-1,5
Consumo público	1,5	-0,5	-3,7	-2,9	-1,4
Inversión	-6,2	-5,3	-9,1	-9,9	-2,9
Demanda interna	-0,6	-1,9	-3,8	-4,3	-1,7
Exportaciones	11,3	7,6	3,1	4,5	6,7
Importaciones	9,2	-0,9	-5,0	-3,7	0,8
IPC armonizado	2,0	3,1	2,4	1,5	0,4
Tasa de paro	20,1	21,6	25,0	27,3	28,0
Deficit público	9,7	9,4	10,6	6,9	6,4
Deuda pública	61,5	69,3	84,1	91,4	97,0
Balanza por cuenta corriente	-4,5	-3,7	-1,1	2,1	3,5

Rebaja del déficit

Los efectos de la política de austeridad se están haciendo notar en toda Europa, Francia ha entrado en recesión y Alemania ha reducido su crecimiento hasta un 0,1%. Mientras se mantiene el debate crecimiento-austeridad, siguen ganando los partidarios de creer en la austeridad que es la teoría que defienden algunos países de la UE liderados por Alemania frente a los países del sur que entienden por medidas de estímulo "más gasto e inversiones" en el debate que enfrenta el crecimiento a la austeridad.

El habitual alegato de que los ciudadanos compartan los costes de la crisis no se corresponde con la falta de neutralidad de estas políticas en términos distributivos. Ya sea a través del efecto directo que pueden tener los recortes de prestaciones y servicios o por la caída de la producción y el empleo derivada del recorte del gasto público, las llamadas medidas de austeridad aumentan la tendencia al incremento de las diferencias sociales.

El déficit público español se sitúa en el 6.5% para 2013 y en el 7% para 2014. Con estas cifras en la mano y la imposición en política económica basada en el control del gasto y la reducción del déficit exclusivamente, se vuelve a insistir en la necesidad de seguir aplicando recortes en el gasto presupuestario. Pero corremos el riesgo de que

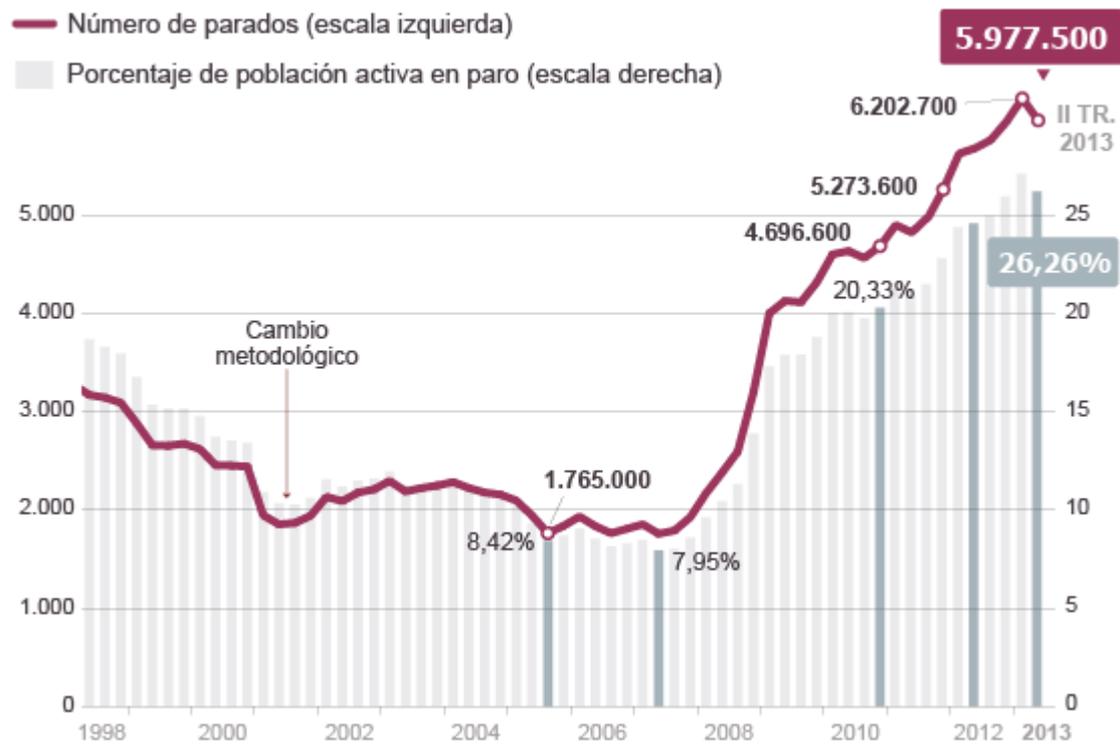
en un breve plazo se evaporen algunos de los logros que exigieron mucho tiempo y grandes pactos sociales.

Desempleo y tasa de paro

Según los datos de la EPA para el segundo trimestre de 2013, el paro descende en 225.200 personas en el 2T y se sitúa en 5.977.500. En un año la cifra total de desempleados se ha incrementado en 284.500.

Si se compara la evolución del paro en este trimestre con la del mismo periodo de los cinco años anteriores, cabe destacar que el descenso trimestral del desempleo es el mayor observado desde 2008.

NÚMERO DE PARADOS Y TASA DE PARO



Fuente: INE

QUIEBRAS DE EMPRESAS

Según los últimos datos que ha publicado el INE, las empresas que se declararon en concurso de acreedores (suspensión de pagos y quiebras) ante la imposibilidad de afrontar sus pagos y deudas ascendieron a 2.408 durante el segundo trimestre del año, lo que supone un aumento del 22,5% respecto al mismo trimestre de 2012 y un descenso del 9,5% en relación al trimestre anterior.



La entrada de empresas en concurso de acreedores ha seguido una constante tendencia al alza desde que empezaron los problemas en España, en 2008. De hecho amenazan con seguir al alza.

Siguiendo la estadística de los últimos años, una de cada cuatro empresas concursadas pertenecía al sector de la construcción. En cuanto al resto, el 17,1% se inscribía en el comercio y el 16,3% en la industria o energía.

Por tipo de concurso, 2.727 de los procesos iniciados en el primer trimestre de 2013 fueron voluntarios (un 25,6% más que en el primer trimestre de 2012) y 127 necesarios (un 17,0% menos).

2.1.3. Factores Tecnológicos

Uno de los objetivos de ECOSOCIAL4ALL es crear un lugar de encuentro en el que empresas, entidades del Tercer Sector de Acción Social, en adelante (TSAS) y particulares puedan compartir y dar salida a sus proyectos e inquietudes sociales.

El análisis del entorno tecnológico por tanto está orientado a encontrar la fórmula que mejor se adapte para que el Marketplace de ECOSOCIAL4ALL consiga este objetivo.

Empresas

Con respecto a las empresas, el factor que determinará el uso de internet será el tamaño de éstas, afectando tanto a la disponibilidad de internet en la empresa como a la presencia de dicha empresa en la red. En este último caso, el sector al que se dedique la empresa también será determinante.

Según los datos del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI)², la penetración de internet en las empresas

- -10 empleados: 65% disponen de internet.
- +10 empleados: más del 97%.

Según el mismo Observatorio, encontramos que la presencia en internet de las empresas, por su tamaño es de:

- -10 empleados: 46,3% usan redes sociales de forma profesional.
- PYMES: 59% usan redes sociales de forma profesional.
- Grandes empresas: 92% usan redes sociales de forma profesional.

² <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/indicador/empresas-con-conexi%C3%B3n-internet>



Por sector

- Financiero y público: más del 80%.
- Distribución: 60%.
- Industria: 47,1%.

Tipo de presencia en internet

- Facebook: 40,8%.
- Twitter: 36,8%.
- Blog corporativo: 34,3%.
- Youtube: 17,3%.
- LinkedIn: 11,8%.

Entidades del Tercer Sector de Acción Social

La penetración de las Tics en las entidades del Tercer Sector de Acción Social no es tan importante como en las empresas españolas. El uso de una u otra herramienta tic depende de la financiación con que cuente la entidad, así como la forma jurídica de la misma.

Entidades con web:

- 84,8% de las entidades disponen de página web.
- 61,4% de las webs disponen de dominio propio.

Presencia en redes sociales

- Facebook: 46,7%.
- Twitter: 15,2%.

Herramientas de Trabajo TIC

- Chats, foros y videoconferencias: 40,8%.
- Intranet: 32,7%.
- Boletines electrónicos: 20%.
- Formación on-line: 10,6%.

	WEB	BOLETÍN ELECTRÓNICO	DÓMINIO	INTRANET	CHATS, FOROS	FORMACIÓN ONLINE	FB	TWITTER	OTRAS REDES
TIPO DE ENTIDAD									
ASOCIACIONES	81,6	19,8	56,1	26,9	40,4	8,5	47,6	13,1	24,2
FUNDACIONES	88,5	23,9	77	47,8	35,7	12,4	41,6	17,7	29,2
OTRAS N1	94,1	5,9	66,2	46,4	29	8,7	13	5,9	20,3
NIVEL 2 Y 3	93,4	45,1	71,4	39,6	57,1	23,1	70,3	29,7	35,2
SINGULARES	100	66,7	100	100	66,7	66,7	100	66,7	33,3
CAMPO DE ACTUACIÓN									
ACCION SOCIAL	82,6	21,3	59,5	31,8	39,9	12	45,9	14,1	23,4
INTEGRACION-INSERCIION	88,4	17,6	70	42,7	41,2	7,5	43,5	12,5	26
SOCIOSANITARIO	81,6	18,9	53,7	25,1	31,4	5,3	40	9,4	18,4
DDHH PARTICIPACION	91,1	28,9	57,8	37,8	52,2	17,4	60	24,4	45,7
OTROS	89,2	36,6	67,7	26,9	56,9	20,4	63,4	32,3	38,7

Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España - Fundación Luis Vives

Factores de carácter técnico

Los factores de carácter técnico se estudian de manera conjunta (empresas, entidades del Tercer Sector de Acción Social y particulares) puesto que siendo aspectos que se corresponden con el uso de internet por parte de la población, sus conclusiones tienen un efecto directo en el servicio que se quiera ofrecer a entidades y empresas.

Estos factores técnicos son:

Dispositivo desde el que se accede a internet:

- PC: 17 millones.
- Móvil: 14,2 millones.

Tipo de uso que se hace de internet:

Las webs que visitan los ciudadanos y ciudadanas españolas son:

- Redes sociales.
- Blogs.
- Portales de empleo.
- Multimedia.

- Compras on-line

Redes sociales más utilizadas (de mayor uso a menor):

- Facebook.
- Tuenti
- Twitter.
- LinkedIn.

Tipo de uso que se hace de las redes sociales.

- Leer posts de gente que conocían personalmente: 80,4%
- Actualización del status: 68,8%
- Leer posts de organizaciones/marcas/eventos...: 59,1%
- Visitar el link de un post: 54,5%
- Leer el posts de personas públicas o famosas figures/celebrities: 50,1%

Análisis de Comscore 2013 Spain Digital Future in Focus

Conclusiones generales

La penetración y presencia que las empresas y entidades del Tercer Sector de Acción Social tienen en internet nos indican los mecanismos que debemos emplear a la hora de salir a buscar e identificar clientes potenciales, ya que cuanto menor sea el tamaño de la empresa o entidad, más difícil será acceder a ella y a sus problemas para ofrecer una solución propia de la economía social.

Por otra parte, el uso de internet que hacen los ciudadanos y ciudadanas españolas nos ayudará a identificar la manera de acceder a emprendedores sociales en potencia para desarrollar un proyecto de intraemprendimiento en su empresa u organización así como para definir el formato del website que ECOSOCIAL4ALL plantea como lugar de encuentro entre empresas, entidades y personas con inquietudes sociales.

Como se decía al principio, tanto en empresas como en entidades del tercer sector se cumple que cuanto menor sea la capacidad económica, menos herramientas TIC se emplean. Sin embargo, las TICs pueden convertirse en una potente herramienta de integración y de empoderamiento colectivo si se utilizan para poner en contacto a pequeñas entidades y empresas entre sí, o con otras de mayor tamaño.

Del análisis del uso que las personas hacemos de internet se puede concluir que el formato de web que mejor prestaría el servicio de puesta en contacto es el de red social, facilitando la inclusión de blogs para el aporte de información.

2.1.4. Factores socio-económicos

Estructura demográfica



La población española ha experimentado un intenso crecimiento en la última década hasta alcanzar una población residente de algo más de 46 millones de personas. Este incremento poblacional ha venido acompañado de algunos cambios en la estructura demográfica, es decir, en la composición de la población, según el sexo, la edad y la actividad económica (Morilla, F., 2011)

La caracterización de la población española permite destacar una mayor presencia de hombres que de mujeres en los grupos de edad inferiores a 50 años, con diferencias muy acusadas en el colectivo de entre 30 y 40 años, debido a la mayor incorporación de inmigrantes varones en este grupo. En cambio, sucede lo contrario a partir de los 50 años, con un número superior de mujeres, dado que entre los grupos más longevos la mortalidad masculina es más elevada. (Morilla, F., 2011)

En cuanto a la edad, el rasgo más significativo es que se trata de una población envejecida, como consecuencia de un crecimiento natural positivo pero bajo, derivado de tasas brutas de natalidad y de mortalidad también reducidas. No obstante, la llegada de inmigrantes desde finales de los noventa se ha traducido en un saldo migratorio positivo, que ha contribuido, no sólo al crecimiento demográfico, sino también a un leve rejuvenecimiento de la población española, ya que este aumento se concentró sobre todo entre los grupos de adultos jóvenes, comprendidos entre 20 y 40 años, que también han elevado la tasa de natalidad. (Morilla, F., 2011)

Por otra parte, es preciso realizar una breve referencia a los cambios que han tenido lugar en la actividad socioeconómica, como consecuencia de la evolución demográfica, y que constatan un aumento de la población activa más intenso que el del número de habitantes, que obedece, tanto al avance natural de la población, como a la llegada de inmigrantes y la mayor incorporación de la mujer al mercado laboral. (Morilla, F., 2011)

Aun así, desde una perspectiva económica y social, el cambio más relevante en la estructura de la población española en las últimas décadas es su progresivo envejecimiento.

La proyección de la población de España a corto plazo 2011-2021 (INE, 2010) permite constatar un comportamiento llamativo, ya que es la primera vez que el INE estima un decrecimiento demográfico. Según estos datos, España perderá alrededor de medio millón de habitantes en los próximos años, reduciendo su población hasta los 45,6 millones de personas en 2021. Se evidencia una población más envejecida en 2021, con aumento en los grupos de mayor edad con relación a 2011 (se estima que en ese período el número de personas mayores de 64 años se incrementará en 1,4 millones). Asimismo, se aprecia una reducción de la población menor de diez años con un descenso de la natalidad ocasionado por la menor cifra de mujeres en edad fértil, que se encuentra asociada a las generaciones comprendidas entre los 20 y 44 años.

Además de estos factores que anticipan un crecimiento vegetativo cada vez más débil, los últimos datos apuntan a un descenso de la inmigración, que podría invertir el saldo migratorio en la próxima década hasta hacerlo negativo. De hecho, y según los últimos datos disponibles de la Estadística de Migraciones (INE, 2012), el número de extranjeros descendió un 2,3% en 2012, hasta colocarse en un total de 5.118.112

residentes. Durante el año 2012 España registró un saldo migratorio negativo de 162.390 personas. En el caso de los españoles, el saldo migratorio negativo fue de 27.344 personas.

En definitiva, los cambios en la estructura de la población podrían representar ciertos riesgos desde un punto de vista social y económico. A tenor de estos datos, la tasa de dependencia española obtenida como el cociente entre la población que no está en edad de trabajar (menores de 16 y mayores de 67 años) y la población potencialmente activa (con edad comprendida entre 16 y 67 años), mantendría la trayectoria creciente iniciada en 2009, pasando de un 49,4 por ciento en 2011 hasta alcanzar el 57,3 por ciento en 2021. De este modo, se incrementaría el esfuerzo que debe realizar la población en edad de trabajar para cubrir las necesidades de la población dependiente. En concreto, de mantenerse el progresivo envejecimiento de la población, las preocupaciones principales estarían relacionadas con la financiación de la demanda de servicios sociales, los gastos sanitarios y los riesgos para la sostenibilidad del sistema de pensiones nacional, que debe asumir una población activa que tiende a reducirse.

Estructura Social en España

La crisis económica actual ha venido a corroborar, una vez más, la fuerte interrelación entre economía y sociedad. El debilitamiento del sector financiero, y la consiguiente ralentización del consumo y la inversión, han tenido un importantísimo impacto en la calidad de vida de los ciudadanos en gran parte de las regiones del mundo. (Chliova, M. et al, 2011)

En España, uno de los países más afectados por la crisis, este efecto ha sido clarísimo. La caída de la ocupación, el aumento del paro y la drástica reducción del gasto público, con el fin de reducir el déficit, han sacudido a una sociedad que en los últimos años se había acostumbrado a vivir en un entorno de falsa abundancia. No debemos olvidar que a pesar del crecimiento económico experimentado durante los primeros años de este siglo, la tasa de pobreza en España no bajó de un 18% durante esta época, y algunos colectivos continuaban presentando tasas de paro muy elevadas. (Chliova, M. et al, 2011)

El fracaso escolar, los "milleuristas", la inmigración, la desigualdad entre hombres y mujeres, entre jóvenes y adultos, el aumento del paro (especialmente el juvenil), el retroceso de treinta años en desigualdad económica, la jubilación... Estos son algunos de los problemas a los que se enfrenta nuestro país. Todos están muy presentes en los debates públicos, pero, cuando se habla de ellos, en pocas ocasiones se tienen en cuenta otros factores como la composición sectorial de nuestro tejido productivo o las decisiones políticas enfocadas en ajustes económicos y recortes presupuestarios. Estos factores han tenido una influencia determinante en el deterioro acusado de las condiciones de vida que conducen hacia una movilidad social descendente. Los efectos resultan dramáticos, pues en España se ha retrocedido tres décadas en términos de igualdad, hasta situarnos en niveles parecidos a los años ochenta.



Reparto de la Renta

El desarrollo de la crisis ha tenido consecuencias dramáticas sobre el reparto de la renta entre los ciudadanos españoles. Desde 2007 España ha sufrido uno de los mayores aumentos de las diferencias económicas entre los hogares. La pobreza monetaria ha pasado a afectar a más de uno de cada cinco hogares.

Existe un grave problema estructural de desigualdad y vulnerabilidad. Ya antes de la crisis existía un porcentaje de población muy amplio con rentas sólo ligeramente superiores al umbral de pobreza.

Especialmente preocupante es el problema de la desigualdad estructural en el seno de la sociedad española. El nivel de concentración de las rentas de capital es de los mayores de la Unión Europea y nuestras desigualdades salariales son ciertamente elevadas en el contexto comparado, con una alta incidencia del trabajo de bajos salarios, repuntando con ello el fenómeno denominado "trabajadores pobres", colectivo cada vez más numeroso conformado por aquellos trabajadores que a pesar de tener un sueldo, no sobrepasan el umbral de la pobreza ya que su bajo, ínfimo nivel salarial, no les permite hacer frente a necesidades básicas. Ya antes de la crisis se había alcanzado el máximo histórico en las tasas de pobreza de los ocupados.

Al agotarse el período de bonanza económica, los altos niveles de vulnerabilidad se han transformado, en un porcentaje importante, en situaciones de pobreza y exclusión social.

Efectos sociales de la crisis en la estructura social

Analizar que puede existir una relación entre las medidas de austeridad y el posible aumento de la desigualdad no es difícil y a nadie se le escapa que han aparecido "nuevos rostros de la pobreza", principalmente por la irrupción de nuevos colectivos que hasta ahora habían pertenecido a la denominada "clase media". Cada vez son más las personas que viven en la pobreza y cada vez más esta pobreza es más radical. Consecuencia y evidencia de ello es que las personas que tradicionalmente han sufrido una situación de vulnerabilidad social y exclusión social pueden verse, incluso más desfavorecidas, al tener que atenderse esta nueva situación de "emergencia social" provocada por la crisis.

El VII Informe del Observatorio de la Realidad Social de Cáritas constata situaciones y hechos que indican un cambio social que, más allá de la coyuntura de la crisis, están suponiendo la consolidación de una nueva estructura social, ya que en época de bonanza económica, los indicadores de pobreza se mantuvieron estables, sin disminuir. Si cuando hubo crecimiento económico (período 1994 a 2007), no se redujo la pobreza (ni se consolidó la protección social, ni aumentó la proporción de inversión en gasto social del P.I.B), es difícil creer que salir de la crisis desde el crecimiento económico tenga consecuencias relevantes en reducir la desigualdad y la pobreza.

La acumulación de desventajas en más de una cuarta parte de la población española conlleva un riesgo de dualización y de falta de cohesión social que se viene



constatando antes del inicio de la crisis, de ahí su carácter estructural. Este riesgo se fundamenta en:

- El incremento de la desigualdad (se ensancha la distancia entre los salarios de los trabajadores con remuneraciones más bajas y la media) y de la pobreza en España. Se reduce la renta por persona y se concentra la pobreza en los hogares con sustentadores principales jóvenes y en los hogares con menores.
- En el aumento del desempleo (hasta el 26,26%), su precarización (avanzada antes de la crisis y agudizada con la nueva reforma laboral) y el elevado porcentaje de trabajadores pobres (14,4%).
- En el repliegue progresivo de los sistemas de protección social, incluso antes de la crisis.
- En el desgaste de los mecanismos de protección familiar.
- En las diferencias territoriales.
- En la crisis recaudatoria: la economía sumergida y el fraude fiscal.

Aunque existen otras, la causa principal de estos procesos es el desempleo. El empleo es un bien necesario que se ha convertido en algo prácticamente inaccesible para muchas personas, aumentando el paro de larga duración hasta cerca del 50%. El paro supone la desaparición de los ingresos fijos en estos hogares. No obstante, también se acelera un proceso que viene de antes de la crisis: la precarización de las condiciones laborales que, para quienes en este contexto de crisis logran encontrar un empleo, es actualmente muy intensa. En España hay alrededor de 2,5 millones de "trabajadores pobres", lo que supone el 14,4% de la población activa

Niveles de empleo de la Economía Social

Según los datos aportados por CEPES, en los últimos cinco años, desde que comenzó la crisis, el conjunto de la Economía Social Española ha mantenido su empleo, encontrándose los niveles de contratación como entonces, con unos 2,3 millones de puestos de trabajo directos e indirectos.

Según CEPES, se han creado cerca de 20.000 nuevas empresas y 150.000 nuevos empleos durante la crisis, donde la tónica general ha sido la destrucción de empleo. **Esta forma de hacer empresas está generando empleos de calidad que no se deslocalizan, creando capital social, y apoyados en la innovación medioambiental, tecnológica y sobre todo social y de gestión**

Datos oficiales señalan que la destrucción de empleo en la Economía Social es de 6,5 puntos por debajo de otros modelos empresariales. En algunas familias, como han sido las cooperativas, el diferencial está por encima de los 12 puntos.



Movimiento cooperativo en auge.

Según CECOOP-CICOPA Europa, el año pasado en Europa, más de 150 empresas que estaban a punto de cerrar se han transferido o transformado con éxito a sus empleados en la forma de una cooperativa o de otras empresas auto-gestionadas (de estas 150 realizadas en el viejo continente, 75 son reconversiones empresariales producidas en España)

La Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) está promoviendo diferentes medidas para facilitar las transformaciones empresariales de empresas mercantiles en crisis en otras de Economía Social, fundamentalmente cooperativas y sociedades laborales. Esta opción empresarial, está ayudando a salvar cientos de empleos y a evitar el cierre de numerosas empresas. El objeto de la misma es transferir la dirección de la empresa a sus antiguos empleados, además de convertir la antigua sociedad en una cooperativa o en una sociedad laboral

Importancia del Tercer Sector

Desde hace ya algunos años, el Tercer Sector supone un pilar fundamental del sistema organizativo y del funcionamiento de las sociedades, que viene a complementar y, en algunos casos a suplir, las deficiencias y carencias del estado del bienestar social, que poco a poco viene dando signos de agotamiento, y que con la actual coyuntura se viene agravando a pasos agigantados.

Aunque la cooperación entre empresas y entidades del sector no se produce en gran medida, según el Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España (Fundación Luis Vives, 2012) no es nada despreciable el porcentaje de cooperación obtenido en 2010 (58,5%). Hay que referirse a los convenios como principal fórmula de colaboración con las empresas y se produce un incremento considerable respecto a los resultados de 2008 (de un 2,6% en 2008 a un 20,9% en 2010).

Le siguen en importancia los donativos o subvenciones (23,6%), la contratación de servicios (23,3%), y el intercambio de información (21,3%). Como refleja la Tabla 6.1.5, el porcentaje disminuye en 2010 en los dos primeros casos y aumenta en el tercero.

Tabla 1 Porcentaje de organizaciones del TSAS que mantienen relaciones con las Empresas, según el tipo de cooperación o actividades que desarrollan. Años 2010 y 2008

	2010 (A)	2008 (B)	A-B
Convenio de colaboración	20,9	2,6	18,3
Asesoramiento	17,3	15,8	1,5
Intercambio de información	21,3	20,1	1,2
Oferta conjunta de servicios o proyectos	8,4	8,7	-0,3
Participación en los órganos consultivos	1,7	2,0	-0,3
Participación en los órganos de gobierno	0,8	1,1	-0,3
Realización conjunta de campañas de sensibilización	9,7	10,0	-0,3
Cesión de locales	5,8	6,2	-0,4
Contratación de servicios	23,3	25,7	-2,4
No hay relación o colaboración	41,5	44,1	-2,6
Donativos o subvenciones	23,6	26,3	-2,7
Entidades que mantienen relaciones con empresas (%)	58,5	55,9	2,6
Base (n)	715	819	

Popularidad de las empresas sociales

La empresa social está siendo considerada parte importante de los sistemas sociales y económicos, así como una posible salida a la crisis. Así lo demuestran las diferentes iniciativas, programas y políticas que se han puesto en marcha en diferentes países. En Reino Unido, por ejemplo, se reconoce como un sector propio y el British Cabinet incluye un Ministro de Empresa Social. Por otro lado, el Presidente de los EE.UU, Barack Obama, ha creado la Oficina para la Innovación Social y la Participación Ciudadana para "identificar los programas orientados a resultados más prometedores y extenderlos por todo el país".

Evolución de la RSE en las empresas españolas: de la RSE en la empresa a la empresa socialmente responsable

La Responsabilidad Social de las Empresas, como paradigma de gestión empresarial, supone una metodología o código de funcionamiento interno de las organizaciones (las empresas). Tiene por objeto fomentar la asunción voluntaria y perdurable en el tiempo de responsabilidades con el mercado, su entorno y la sociedad en general, más allá de las generalmente exigidas en el marco legal al que se ven sujetas en el ejercicio habitual de sus actividades.

Las estrategias de Responsabilidad Social de las Empresas están evolucionando desde proyectos que tenían más que ver con la filantropía, hacia propuestas mucho más integradoras, generadas en diálogo con los diferentes grupos de interés de las empresas y teniendo en cuenta a los diferentes actores sociales.

Además, la RSE se está incorporando en los procesos de gestión, pasando a formar parte integral de la estrategia y del plan de negocio con una perspectiva sistémica y amplia más allá de las acciones sociales y/o ambientales con la comunidad.



2.2. Análisis del sector

Una vez que se conoce el entorno general y el momento económico en el que nos encontramos, si se están produciendo cambios en los hábitos de consumo, si se está desarrollando o se va a desarrollar algún tipo de legislación que afecte a las características o ubicación de ECOSOCIAL4ALL, cómo puede afectar al negocio la aparición de nuevas tecnologías o el aprovechamiento de las existentes, se pasará a analizar el entorno más cercano o específico.

Nos referimos al análisis del sector y de la competencia

El **Modelo de las Cinco Fuerzas**, desarrollado por Porter (1987), es la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.
2. La amenaza de nuevos entrantes en el sector (barreras de entrada).
3. El poder de negociación de los clientes.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La amenaza de productos y/o servicios sustitutivos

2.2.1. (F1) Rivalidad entre competidores

El subsector integrado por las entidades/ empresas especializadas en la formación, consultoría y desarrollo de las personas en su ámbito profesional, ha experimentado en los últimos años una gran expansión, derivada de la necesidad de las empresas de especializarse y formarse adecuadamente. Esta necesidad ha sido apoyada también por los poderes públicos y sindicatos, entre otros: FORCEM, INAFRE, FUNDACION TRIPARTITA, HOBETUZ, etc. Tal apoyo ha logrado, entre otras cosas, que los planes de formación de las empresas cada vez más sean considerados una herramienta esencial para alcanzar los respectivos objetivos empresariales, aunque la mayoría de las veces se hacen más por marketing que por convencimiento, repercutiendo ello tanto en la calidad de la formación, como en los beneficios inherentes a una formación con mayúsculas.

La mala calidad en líneas generales del diseño e implantación de las políticas formativas, ha acarreado tanto el descrédito, la desconfianza y en definitiva, la apatía de muchas de las personas que han constatado que tales acciones eran un fin en sí mismas (incluso económico en más ocasiones que lo deseable) y no una herramienta para ayudarles a crecer y desarrollarse profesionalmente.

Si bien la actual crisis se ha hecho notar negativamente, la necesidad de formación permite a día de hoy la existencia de un gran número de competidores, empresas que compiten en el mercado utilizan fundamentalmente el precio, la calidad del servicio o la imagen para incrementar su cuota de mercado.



Destacar así mismo la relevancia que tanto el SEPE como la de las consejerías de trabajo de las distintas CC.AA, ya que depende en gran medida de tales organismos la subvención, directa o indirectamente, de muchas de las acciones formativas que puedan llevarse a cabo en las empresas españolas.

En todo caso, ECOSOCIAL4ALL se va a centrar en la formación y consultoría al personal de la empresa tradicional para fomentar habilidades que se suponen propias de un emprendedor social con el propósito último de poner en valor lo social en la empresa tradicional y fomentar así la acción social desde dentro. Además, se trabajarán competencias propias del emprendimiento tradicional e intraemprendimiento en las entidades sociales. Esta formación está más centrada en valores, en principio, en otras fórmulas y en el impacto social más que en la técnica e impacto personal/ profesional. Si bien han proliferado las empresas centradas en el desarrollo de competencias: inteligencia emocional, resolución de conflictos, empatía aplicada, dirección por objetivos, etc, no existen todavía demasiadas organizaciones centradas en la formación "social" de las personas utilizando además para ellos figuras, herramientas y valores propios de la ES.

En conclusión, existe un nicho dentro del subsector de la consultoría, nicho caracterizado por la formación, desarrollo y acompañamiento en acciones, métodos y proyectos propios del emprendimiento social en el que la presencia de competidores directos es relativamente escasa y, a la fecha, no relevante.

(Quitamos el pararrafo y lo cambiamos al siguiente punto)

2.2.2. (F2) Amenaza de nuevos entrantes

Tras el análisis del sector del fomento de la emprendeduría social y más concretamente de las empresas dedicadas a la consultoría, se puede afirmar que hay barreras de entrada a las que el proyecto no afectan como serían las economías de escala, o los costes derivados del cambio de proveedor.

Por otra parte, la puesta en marcha de un proyecto de las características de ECOSOCIAL4ALL sí debería tener en cuenta las siguientes barreras de entrada.

- Diferenciación del producto: hasta el momento actual no se conocen excesivamente los servicios destinados a promover el intraemprendimiento social en empresas mercantiles tradicionales. En efecto, el desconocimiento de la "emprendeduría social" por parte de las empresas tradicionales, puede resultar un problema a la hora de diferenciar el servicio que ofrece ECOSOCIAL4ALL de los ofrecidos por empresas dedicadas a la formación y desarrollo del emprendimiento común.
- Necesidades de capital: lógicamente toda puesta en marcha de un proyecto empresarial tiene necesidades de capital, pero en el caso de ECOSOCIAL4ALL éstas serán relativamente bajas, fundamentadas básicamente en tecnologías informáticas (ordenadores, servidor para website, apps móviles...) y en RRHH.



- Acceso a los canales de comunicación: teniendo en cuenta los servicios prestados, tiene sentido hablar de canales de comunicación o canales que permitan interconectar los objetivos empresariales con las necesidades de las Entidades del Tercer Sector de Acción Social en adelante (TSAS). En este punto, el ámbito de lo social, cerrado y en ocasiones endogámico, plantea una barrera de entrada para aquellas empresas que como ECOSOCIAL4ALL tienen los lazos de confianza por establecer.
- Desventajas en costes independientes de la escala: este factor puede convertirse en una barrera de entrada dependiendo del servicio que analicemos. El intraemprendimiento social en entidades del TSAS es un servicio que puede contar con financiación pública vía subvenciones destinadas al fomento del emprendimiento por ejemplo. Hoy en día este tipo de subvenciones están destinadas al emprendimiento en "bruto" no especializándose en el emprendimiento social, por lo que la competencia por acceder a este tipo de subvenciones supone una barrera de entrada, aunque no excesivamente alta.
- Por otra parte, el fomento del intraemprendimiento social en las empresas tradicionales precisan de la inversión necesaria para convencerlas de que los servicios que ECOSOCIAL4ALL ofrece no son un coste sino una inversión que redundará en una mayor rentabilidad económica y que mejorará y diferenciará a la empresa de sus competidores mejorando su posicionamiento por medio de una mayor identificación de sus stakeholders con sus proyectos sociales.

En todo caso cabe destacar que tanto las tendencias públicas como privadas se decantan nítidamente por desarrollar más una economía que aporte valor social y económico a través del emprendimiento y del intraemprendimiento social. Como consecuencia directa de este giro, cada vez serán más las consultoras que probablemente reorienten su actividad hacia ese ámbito en el futuro próximo, lo cual a su vez incrementará cualitativa y cuantitativamente la competencia en dicho subsector y a su vez se perfilará más claramente sus particulares y específicas barreras de entrada.

2.2.3. (F3) Poder de negociación de los clientes

Aunque como hemos dicho son muy escasas las organizaciones centradas en la formación "social y emprendedora" de las personas, probablemente en muchas ocasiones tengamos que competir con empresas especializadas en formación y desarrollo profesional.

- No existen clientes que destaquen por su capacidad de compra. Cualquier entidad mediana o grande es objetivo potencial para proveerle de los servicios de consultoría objeto del presente proyecto. No está previsto que destaque algún cliente con relación a los demás por su capacidad de compra.
- Los insumos que vende el sector no representan una parte importante de los gastos del comprador, por lo que serán menos sensibles a los precios.



- No existen canales de distribución, el servicio se presta de forma directa con el destinatario final.
- Los bienes que produce el sector son homogéneos pero en nuestro caso (como hemos dicho anteriormente) existe una diferenciación, los compradores no tendrán esa facilidad de cambio para presionar sobre los precios y poner una empresa en contra de otra. Obviamente esto puede funcionar en un principio, pero es previsible que poco a poco surjan más iniciativas que entren en una competición directa.
- Los clientes no representan una amenaza de integración hacia atrás. La tendencia a subcontratar estos servicios no parece que vaya a cambiar en los próximos años. Así mismo al ser necesario un alto conocimiento de la economía social no parece probable esta integración.
- El producto o servicio del sector no es decisivo a corto plazo para la calidad de los bienes del comprador, por lo que el comprador será más sensible a los costes del servicio.
- La calidad de los productos o servicios del comprador se verá afectada por el producto del sector, pero lo será a medio plazo por lo que el cliente será sensible al precio.

Resumiendo: el poder de negociación con los clientes es alto (favorable), ya que ofrecemos un servicio bastante diferenciado, para el que hace falta un alto grado de conocimiento y que no va a representar un consumo importante dentro de los gastos del cliente.

2.2.4. (F4) Poder de negociación de los proveedores

En nuestro caso nuestros posibles proveedores no están organizados gremialmente lo que significa que no pueden imponer condiciones de precio y tamaño de "pedido". Serían labores de comunicación y marketing, de consultoría específica (psicólogos de trabajo, coachs etc). Los insumos que nuestros proveedores suministran no son claves para nosotros puesto que se trata de prestaciones que no tienen un impacto directo elevado en nuestros servicios.

2.2.5. (F5) Amenaza de productos y/o servicios sustitutos

Las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutos. En este sentido y en el momento actual, son escasas las organizaciones centradas únicamente en la formación y consultoría en emprendimiento social e intraemprendimiento. Probablemente en muchas ocasiones tengamos que competir con empresas especializadas en formación y desarrollo profesional que quieren entrar al reparto de "la tarta" de lo social.

Aun así, esta fuerza se la ha identificado como una fuerza con poca incidencia para el sector de consultoría y formación en intraemprendimiento a corto plazo, aunque a

medio plazo pueden posicionarse muchas consultoras ofreciendo servicios similares. “lo social” empieza a estar de moda.

Si bien es cierto que el desarrollo e innovación acelerada de la tecnología mejoran el desempeño de productos sustitutos, como consultorías on-line, nuestro segmento de clientes aún no cuenta con la cultura tecnológica (o infraestructura por ejemplo en el TSAS) suficiente para demandar en exclusividad este tipo de productos sustitutos. Además, ECOSOCIAL4ALL realiza una apuesta por la Tecnología 2.0 (Marketplace) como una de las herramientas de diferenciación en su oferta conjuntamente.

Las ofertas de consultoría on-line (únicamente en esta modalidad) son opciones más económicas y por ende podría reemplazar la compra de servicios de consultoría, aunque no en intraemprendimiento, por lo novedoso. Esta situación podría producirse sobre todo en aquellos clientes que tienen dificultades económicas para invertir en este tipo de servicios, aunque el producto sería mucho más estándar y se adaptaría en menor medida a sus necesidades reales.

2.2.6. Conclusiones del sector y la competencia

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter se ve claramente que hay un factor que destaca como amenaza y que es la existencia de Consultoras dedicadas al fomento del emprendimiento tradicional, acrecentada por el desconocimiento que las empresas tienen del “emprendimiento social”; cuestión que marcará claramente la estrategia comercial y el modelo de negocio.

Ninguno de los análisis concluye que la fuerza estudiada es determinante para renunciar a la puesta en marcha del proyecto ECOSOCIAL4ALL.

Podemos afirmar por tanto que ECOSOCIAL4ALL ES UN PROYECTO REALIZABLE SIEMPRE Y CUANDO SE ESTIMEN DE MANERA ADECUADA LAS AMENAZAS Y SE EMPLEEN PARA MEJORAR Y OFRECER UN SERVICIO DIFERENCIADO Y DE CALIDAD.

La crisis económica y el previsible adelgazamiento del estado del bienestar dejan una oportunidad de negocio única para el emprendedor social, que además de generar un beneficio para la sociedad, pone su capacidad de innovación y movilización de recursos al servicio de la sociedad para dar respuesta a problemas que el estado del bienestar ya no puede resolver por sí solo.

2.2.7. Análisis DAFO de ECOSOCIAL4ALL

Mediante este análisis, utilizaremos las fortalezas de ECOSOCIAL4ALL para aprovechar las oportunidades del entorno y protegernos ante sus amenazas, que además podrían agravarse cuando impactan sobre nuestras debilidades.

INTERNO	EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Compromiso personal y motivación	Sector emergente



P O S I T I V O	Capacidad de empatizar con clientes y Stakeholders: visión global, multicultural e integral de las situaciones y problemas.	innovación Social y de producto
	Formación Nivel Master Executive del equipo de Consultores	Interés de los clientes promover soluciones prácticas a retos sociales
	Capacidad de cuestionarnos y cambiar paradigmas	La ciudadanía demanda cada vez más políticas de responsabilidad
	Capacidad de emprender: certeza de que emprendimiento social genera riqueza e impacto en la sociedad	Alto nivel de confianza de los ciudadanos y grupos de interés en lo social.
	Capacidad de identificar y adaptarnos a las necesidades de los clientes, sintonizar con ellos y aportar soluciones	Apuesta y fomento de instituciones públicas (Europa, Estado, CCAA) por la RSE y la innovación social.
	Orientación al impacto social, no al beneficio económico	Interés creciente de la empresa tradicional por desarrollar estrategias que combinen el valor social y el económico en su oferta al mercado
	Innovación continua en métodos de trabajo	Estructuras organizacionales cada vez más "aplanadas" o transversalizadas, influencia de los empleados cada vez mayor, fuera y dentro de la organización · factor importante para el intraemprendimiento
	Mentalidad "insider-outsider"	Filosofías corporativas más dinámicas, se está pasando del "retener el talento" al "acceso al talento"
	Multidisciplinariedad del equipo como ventaja competitiva	Desarrollo Legislativo destinado a fomentar la economía social y el emprendimiento
	Razonamiento creativo, innovador y valiente para desafiar los métodos y estándares establecidos	
Mente flexible para reorientar los proyectos y las acciones.		
DEBILIDADES		AMENAZAS
N E G O C I O	Dispersión geográfica de los consultores	Intrusismo en el sector de negocio
	Exceso de diversificación del portafolio	Histórica falta de promoción y compromiso institucional con la Economía Social
	Falta de experiencia como gestores de un negocio	Apuesta por el emprendimiento tradicional orientador al beneficio económico y no al impacto social
	Escasa base de clientes	Modelo y mentalidad de impacto a corto plazo

2.3. Modelo de negocio

Tras recabar información de los elementos externos e internos que condicionan nuestra iniciativa, estamos en condiciones de proponer un modelo de interacción con nuestro mercado, sumergido en nuestro entorno específico, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en condiciones de competencia.

DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Ecosocial4all es un proyecto **innovador** y dinámico dedicado a la consultoría, formación, divulgación y la dinamización de la Economía Social y el emprendimiento social.

Para ello se va a constituir como **cooperativa de trabajo asociado** con sede social en Vitoria-Gasteiz. Más adelante se procederá a solicitar la calificación de CEE, ya que 4 de los 5 cooperativistas son además personas con discapacidad.

Nuestro posicionamiento competitivo inicial es el siguiente:

ECOSOCIAL4ALL es una cooperativa que promueva lo social en el ámbito económico.

¿Qué vamos a hacer?

- **Fomentar el Intraemprendimiento Social en la empresa tradicional** (mercantil): orientada al departamento de RSC de las empresas, el objetivo es ofrecer formación, acompañamiento y consultoría al personal de la empresa para fomentar habilidades que se suponen propias de un emprendedor social. Inocular el "virus" de lo social en la empresa tradicional para fomentar la acción social desde dentro.
- **Fomentar el emprendimiento en entidades del Tercer Sector de Acción Social** (TSAS): puesto que lo social ya es propio del sector el objetivo es transferir habilidades propias de empresa y emprendimiento tradicional con el fin último de crear una empresa social. Las entidades del Tercer Sector van a perder el apoyo público, por lo que vamos a apostar por iniciativas sociales, empresas sociales con impacto social y "arreglando" un problema.
- **Apoyar, asesorar y acompañar** en la transformación de empresas mercantiles en empresas de la Economía Social.

Tipo de clientes a los que nos dirigimos:

NUESTROS CLIENTES
Dptos. RSC Multinacionales y empresas > 250 empleados
Fundaciones de grandes empresas
Plataformas estatales y federaciones
Administraciones públicas.
PYMES en riesgo de quiebra
Asociaciones y Fundaciones
Pymes que quieran desarrollar RSC

2.3.1.1. *Consultoría en intraemprendimiento social e innovación organizacional para empresas y entidades del TSAS:*



La prestación "Intraemprendimiento social"

El objetivo de esta prestación es fomentar procesos creativos desde dentro de la propia organización para conceptualizar, diseñar y desarrollar productos y servicios innovadores con un fin social. El equipo multidisciplinar de ECOSOCIAL4ALL ofrece herramientas y métodos de trabajo adaptados a cada organización y a cada contexto.

Esta prestación se dirige a:

- Dptos. RSC Multinacionales y empresas > 250 empleados
- Fundaciones de empresas con proyectos de índole social propios
- Plataformas, federaciones
- PYMES que quieran desarrollar RSC en modo proyecto sin necesariamente crear un Dpto.
- Administración pública cuya misión es social y que quiera desarrollar proyectos desde dentro para implicar a los funcionarios y maximizar el impacto social y el ROI de cara a mejorar la imagen de la opinión pública.

La prestación "Innovación organizacional"

Procesos de reflexión estratégica orientados a organizaciones que quieran gestionar con sentido sus proyectos. A partir de un diagnóstico inicial se reflexiona sobre el modelo de gestión de la entidad, se detectan líneas de mejora y se definen objetivos metas y programas con un plan de acciones concreto.

Este servicio se dirige a:

- Administraciones públicas que quieran reestructurar su entramado público y optimizar el modelo de gestión de la organización.
- Empresas y entidades del TSAS dependientes de financiaciones públicas y obligadas por el contexto económico actual a presentar un equilibrio en sus cuentas de resultados.

Capacidad de compra:

Se analizará en relación a la capacidad que el mercado objetivo tenga para hacer frente al coste de contratación del servicio.

Los Departamentos de RSC de empresas > 250 empleados tienen una capacidad de compra importante. El servicio se ofrece como una inversión a largo plazo.

Los Departamentos de RRHH de PYMES españolas presentan una menor capacidad que las grandes empresas pero la situación varía en función del sector. Al proponer una prestación puntual en modo proyecto se propone acompañar a la PYME en la búsqueda de financiación para aumentar la capacidad de compra.

Administraciones públicas: capacidad aceptable. El contexto actual de crisis de confianza de la opinión pública en los servicios prestados puede ser una buena

oportunidad para. La prestación puede venderse como una solución a la mala gestión de los organismos públicos aumentando el RSOI de sus servicios.

Canales de comunicación:

Tras realizar una prospección de empresas con Dptos. de RSC se organizarán workshops, asistencia a conferencias de innovación social, eventos Forética, desayunos de trabajo organizados en torno a temas como los nuevos modelos normativos: EFQM, ISO 26000, SGE 21.

2.3.1.2. Transformación de empresas mercantiles en empresas de la economía social.

La transformación de empresas, con una estructura basada en el capital, en empresas de economía social, por ejemplo cooperativas de trabajo asociado, es una práctica cuyo proceso de transformación suelen tener su origen en diferentes causas, como son: la jubilación del empresario propietario de una empresa saneada y viable económicamente, pero que no cuenta con relevo generacional; las derivadas de la coyuntura económica que atraviesa la empresa por mala gestión de los propietarios o por causas ajenas a ellos. Todo ello trasluce, en definitiva, una falta de previsión y anticipación a los cambios, por parte de las personas responsables que provocan, año tras año, de forma irremediable el cierre de empresas y que, al mismo tiempo, pueden sin embargo, constituir una oportunidad para las personas que desean llevar a cabo su propio proyecto empresarial.

En estos escenarios, es donde se sitúa ECOSOCIAL4ALL en los procesos de transformación de empresas mercantiles en fórmulas de la economía social realizando una consultoría que ayude a:

1. Apoyar en todo lo necesario al colectivo de personas que van a incorporarse al proceso en calidad de emprendedores (el grupo promotor)
2. Generar entre estas personas, que van a verse involucradas en un proceso de cambio, un clima positivo en el que se enfatizan las posibilidades de mejora que ofrece, frente a las dificultades, se fomente el desarrollo del espíritu empresarial, se motive hacia un cambio de valores en el que primen la superación de la resistencia al cambio, la autogestión, la independencia, la calidad en el servicio, la vinculación con lo local, el interés por la persona y sus necesidades, etc.
3. Asistir y apoyar a los emprendedores en todo el proceso de creación de la nueva empresa de la economía social, desde la definición y desarrollo del proyecto hasta la gestión de los diversos trámites burocráticos.
4. Detectar las carencias y necesidades de los emprendedores en términos profesionales y de gestión y proporcionar las oportunidades de formación para que puedan superar con éxito la transformación.
5. Realizar un seguimiento de gerencia asistida del grupo promotor durante el primer año de vida de la iniciativa.

Mercado accesible: CEPES, así como Organizaciones territoriales de COCETA.

Mercado objetivo: PYMES en riesgo de quiebra y cuyos empleados quieran mantener la actividad de la empresa.

Según la Estadística de Procedimiento Concursal del Instituto Nacional de Estadística (INE) las familias concursadas bajaron entre abril y junio un 22,4% en tasa interanual, hasta sumar 206 procedimientos de quiebra. En total, el número de deudores concursados (familia y empresas) fue de 2.614, un 17,5% más que en el segundo trimestre de 2012 y un 8,4% menos en tasa intertrimestral.

Del total de concursos registrados hasta junio de 2013, 2.481 fueron voluntarios, un 14,5% más que en el segundo trimestre del año pasado, y 133 necesarios, un 17,9% menos que entre abril y junio de 2012. Atendiendo a la clase de procedimiento, los concursos ordinarios aumentaron un 5% y los abreviados un 14,5%.

El 29,1% de las empresas que entraron en concurso en el segundo trimestre tenían como actividad principal la construcción, mientras que el 18,4% se dedicaba tanto al comercio como a la industria y la energía.

Prácticamente una de cada cuatro empresas (26%) que se declararon en quiebra hasta junio tenía una antigüedad de 20 o más años, mientras que el 9,3% tenía cuatro años o menos de vida. Entre las empresas concursadas de creación más reciente, el 41,5% se dedicaba al comercio y a la construcción, en tanto que entre las más antiguas, el 36,1% operaba en el sector de la industria y la energía.

La mayor parte de las empresas concursadas del segundo trimestre eran sociedades limitadas (1.880), con un crecimiento del 25,5% sobre el mismo periodo de 2012, en tanto que 421 eran sociedades anónimas (+23,2%) y 56 eran personas físicas con actividad empresarial (autónomos), un 28% menos que entre abril y junio del año pasado.

El 22,6% de las empresas concursadas hasta junio se concentraron en el tramo más bajo de volumen de negocio (hasta 250.000 euros), y el 73,2% tenían menos de 20 asalariados.

Capacidad de compra:

Escasa capacidad inicial para hacer frente al coste del servicio, sobre todo las empresas en quiebra. Para ellas, este servicio requerirá de un colchón económico inicial para poder ofrecer un modo de pago del acompañamiento realizado una vez se haya constituido la nueva empresa. Existen ciertas subvenciones y ayudas para la sucesión empresarial y la transformación de empresas en empresas de economía social. El importe de la subvención será el 30% de la cantidad destinada a adquirir la condición de socio-trabajador o socio de trabajo (que será de al menos 3.000 euros), con un límite de 6.000 euros.

Política de precios



Será acorde a la previsión de gastos directos e indirectos. Se establecerá un porcentaje de beneficios que podrá variar como estrategia comercial en cada caso particular.

2.3.1.3. Transformación de servicios de ESFL a fórmulas de la economía social.

Mercado potencial y objetivo:

Para ofrecer este servicio nos dirigimos a Asociaciones y Fundaciones. Pero no a todas, nuestro objetivo serán aquellas que en la actualidad estén ofreciendo algún servicio susceptible de convertirse en la actividad de una empresa social.

Detectamos asimismo un interés de determinadas organizaciones por sacar a algunas de sus actividades de la normativa que las regula como ESFL. Este interés puede nacer de un simple interés operativo o de una necesidad por riesgo de desaparición.

A corto plazo nos dirigiremos a aquellas que se encuentran en riesgo de desaparición por su dependencia de la financiación pública.

A medio y largo plazo nuestros objetivos potenciales serán entidades que deseen separar o deslindar determinados servicios para que queden fuera de las estrictas ataduras de una entidad sin fines lucrativos. A través de la fórmula de empresas sociales las entidades lograrán un buen posicionamiento en el mercado.

Capacidad de compra, política de precios

La política de precios será acorde a la previsión de gastos directos e indirectos. Se establecerá un porcentaje de beneficios que podrá variar como estrategia comercial en cada caso particular.

La capacidad para hacer frente al coste del servicio dependerá de cada entidad. Somos conscientes de que algunas de ellas tendrán serios problemas para afrontar este coste, pero se trata de un servicio para cambiar la planificación estratégica de la entidad por lo que no es un gasto corriente. El servicio se ofrece como una inversión para mejorar el posicionamiento de la entidad y hacer frente a los retos sociales, ofreciendo una respuesta más profesionalizada y competitiva ajustada a la dinámica de mercado.

Canales de comunicación

Para vender este servicio primero se realizará una prospección de asociaciones y fundaciones en las que parte de su actividad sea susceptible de transformarse en empresa social.

El principal canal para vender este servicio y a nuestra cooperativa en general será la búsqueda de reuniones con los responsables de ESFL.

Competencia

Estos mismos servicios los ofrecen consultoras de todo tipo, desde las más grandes y mejor posicionadas hasta pequeños consultores autónomos.

Las grandes, como Fundación Accenture, ofrecen servicios de consultoría de forma gratuita. Pero sólo se los ofrecen a las grandes organizaciones de acción social. ¿Por qué? Porque necesitan tener interlocutores con su misma cualificación (deformación profesional). Es decir dan gratuitamente trabajos de consultoría a las Entidades que tienen consultores.

Nuestro posicionamiento en el sector se basa en la pertenencia al mismo ámbito. Somos una empresa consultora de y para el tercer sector. Nuestros socios tienen una extensa experiencia dentro de las principales Entidades de la Economía Social en España y Francia. A lo largo de los años han forjado una extensa red de contactos que es trascendental ya que en muchos casos existe un claro recelo por contratar empresas de capital.

Con un posicionamiento aparentemente parecido tenemos como ejemplos:

<http://www.redinamo.org/quienes-somos/> Pequeña consultora. Más involucrada con la comunicación y la formación.

http://www.sector3.net/responsabilidad_social_empresarial.php Da importancia a la consultoría en RSE

<http://www.sosiniciativas.com/> Parece muy centrada en conseguir subvenciones. Aunque por lo vacía que está la web, deben ser recientes.

<http://www.transformando.org/>. No están centrados únicamente en el tercer sector (aunque ellos son cooperativa) lo están en una economía solidaria.

Son sólo unos pocos ejemplos, en general el mercado ofrece DE TODO. Es muy difícil saber cuáles son las fuentes de financiación de algunas de ellas.

2.3.1.4. Website

Mercado objetivo:

- Entidades del TSAS españolas con conexión a internet.
- Grandes empresas y PYMES españolas con conexión a internet y con interés en lo social, ya sea mediante sus departamentos de RSC o por pura apuesta empresarial.
- Particulares con conexión a internet interesados en trabajar o colaborar en lo social.

En todos los casos se estima una capacidad de compra o de pago del servicio buena debido al bajo coste que supone la contratación de servicios on-line.

Figura 1 Estrategia Freemium

ESTRATEGIA FREEMIUM

	FREE	PREMIUM
CREACIÓN DE PERFILES	✓	✓
GRUPOS TEMÁTICOS	✓	✓
PREGUNTAS Y RESPUESTAS	✓	✓
ANUNCIOS PATROCINADOS		✓
INTEGRACION DE FUNCIONALIDADES DE OTRAS REDES SOCIALES		✓
MENSAJERÍA INTERNA	✓	✓
VIDEOLLAMADA		✓
CHAT		✓
BUSQUEDA (EMPLEO, VOLUNTARIADO, EMPRESAS, ENTIDADES...)	✓	✓
CREACIÓN DE EVENTOS		✓
AFILIACIÓN ONLINE		✓
PASARELA DE PAGO		✓
ASESORAMIENTO ONLINE		✓
BUSQUEDA DE PERFILES	✓	✓
CREAR BLOG	✓	✓

2.4. Objetivos generales estratégicos

Liderazgo

Conseguir una posición relevante en el mercado respecto a nuestros competidores más cercanos.

Cuota de mercado

Alcanzar un 39% de cuota de mercado al final del tercer año.

Imagen de marca

Como empresa integrada en la Economía Social, ECOSICIAL4ALL responde a una serie de objetivos como son: la primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa; la aplicación de los resultados obtenidos al fin social objeto de la entidad; la promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida familiar y laboral y la sostenibilidad.

Visitas al portal web (Marketplace)

Conseguir unas 100.000 visitas a la web al año

186 entidades registradas el primer año y 40 empresas.

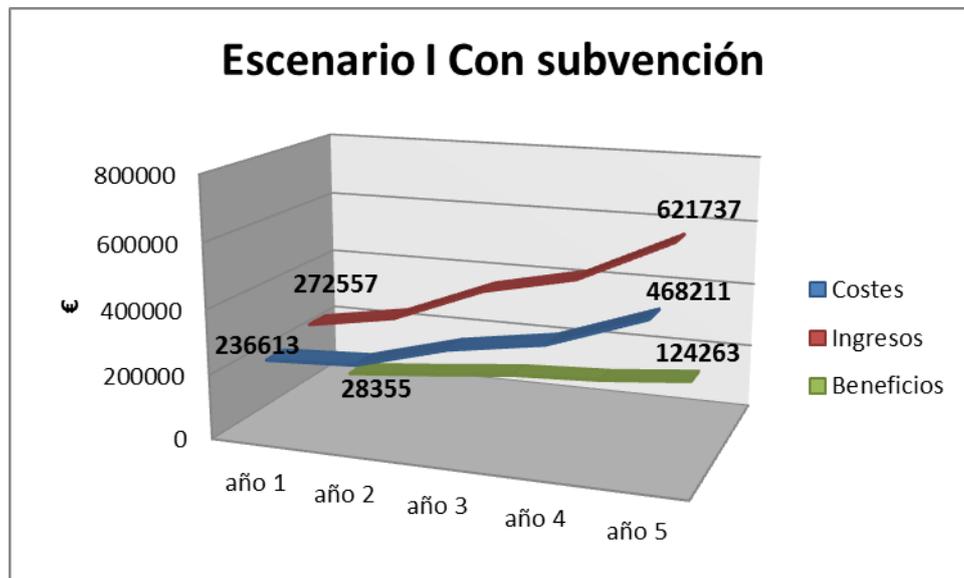
Expansión

Establecer 2 oficinas comerciales en dos nuevas regiones (Madrid y Navarra) y al final del cuarta año en un segundo país (Ecuador o Colombia). El motivo de elegir estos países iberoamericanos se debe a la creciente evolución de los mismos en políticas vinculadas al emprendimiento, la RSE, etc. Además, existen contactos comerciales previos con ambos países.

Rentabilidad

Amortizar la inversión inicial en los 2 primeros años. En el escenario sin subvenciones se generan beneficios a partir del tercer año de explotación. En el escenario con subvenciones a partir del primer año.

Dos escenarios reales posibles: con subvenciones o sin ellas





El valor de una empresa es mucho más que su valor económico. Hoy en día existe un concepto de valor combinado en empresas lucrativas que combina valor económico con social y medioambiental, por lo que una medición únicamente del impacto económico es una medición incompleta. "Todas las empresas crean (o destruyen) valor social, pero éste no se refleja en ningún estado contable".

Transparencia

Transparencia como medio para generar confianza y oportunidad para que el entorno nos conozca tal y como somos

Imagen de marca

Como empresa integrada en la Economía Social, ECOSOCIAL4ALL responde a una serie de objetivos como son: la primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa; la aplicación de los resultados obtenidos al fin social objeto de la entidad; la promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida familiar y laboral y la sostenibilidad.

3. Desarrollo del negocio

3.1. Plan comercial

3.1.1. Caracterización del Mercado. Estimación del Volumen y Dimensión del Mercado:.

En ECOSOCIAL4ALL tendremos distintos mercados potencial, accesible y objetivo, dependiendo del tipo de servicio que vayamos a prestar. Del mismo modo, la capacidad de compra del mercado dependerá también del tipo de servicio que se preste.

ECOSOCIAL4ALL centrará su actividad en el desarrollo de cuatro servicios:

- Consultoría en intraemprendimiento social e innovación organizacional para empresas y entidades del TSAS:
- Transformación de empresas mercantiles en quiebra en empresas de la economía social.
- Transformación de servicios de ESFL a fórmulas de la economía social.
- Website (Marketplace)

Existe **un nicho dentro del subsector de la consultoría** caracterizado por la formación, desarrollo y acompañamiento en acciones, métodos y proyectos propios del emprendimiento social en el que la presencia de competidores directos no es

demasiado alta actualmente. Aunque es previsible que en breve puedan aparecer nuevos competidores, grandes consultoras que quieran entrar "en lo social" en general y en el fomento del emprendimiento e intraemprendimiento social en particular.

ECOSOCIAL4ALL es un **proyecto rentable y realizable**. Debe gestionar de manera adecuada posibles amenazas, como la anteriormente citada de la entrada de grandes consultoras al terreno de "lo social". La **diferenciación** de **ECOSOCIAL4ALL** pivotaría sobre **una consultoría de gran calidad, que aporta algunas ventajas competitivas importantes como son:** la multidisciplinariedad del equipo,

La crisis económica y el adelgazamiento del estado del bienestar dejan una **oportunidad de negocio única para el emprendedor social, que además de generar un beneficio para la sociedad**, pone su capacidad de innovación y movilización de recursos al servicio de la sociedad para dar respuesta a problemas que el estado del bienestar ya no puede resolver por sí solo. En este contexto **ECOSOCIAL4ALL** ve un nicho de negocio claro en el que posicionarse.

3.1.1.1. Benchmarking

Se ha procedido a realizar un proceso de benchmarking para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en otras organizaciones que comparten estrategias de negocio similares a las de ECOSOCIAL4ALL. Para ello, se han establecido "comparadores" entre aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenecen a organizaciones que evidencian las mejores prácticas sobre diferentes áreas de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación y conocer la posición de nuestros posibles competidores.

- Grandes consultoras que realizan consultoría en RSC y de paso con ellos cumplen su parte de acción social o de RSC.
- Consultoras medianas: Observatori del Tercer Sector, Alter Civites, y especializadas en TSAS, Fundación Pere Tarres, otras³.

³ EGESOCIAL <http://www.escuelaegesocial.es/> Formación y consultoría

SAND <http://sand.org.es/> Formación y consultoría con dos líneas de negocio definidas como las de ECOSOCIAL4ALL

SOST4 <http://www.sost4.com/> Coaching y formación

FUNDACION ETNOR <http://www.etnor.org/conoce.php> Difusión y formación

AIDSOCIAL http://www.aidsocial.com/quienes_somos.php Formación, consultoría para el tercer sector

SOCIAL y SOCIAL <http://www.socialysocial.org/cuentanos-tu-proyecto/> consultoría con líneas de negocio definidas como las de ECOSOCIAL4ALL

Business with Social Value <http://www.businesswithsocialvalue.org/es>

Momentum Project (ESADE y BBVA) <http://momentum-project.org/>

- Grandes Fundaciones de Empresas: Repsol, Santander, BBVA, Asociación de Fundaciones, etc.

Tabla 2 COMPETIDORES/REFERENTES EN LA LÍNEA DE CONSULTORÍA, ASESORAMIENTO Y FORMACIÓN

COMPETIDORES/REFERENTES EN LA LÍNEA DE CONSULTORÍA, ASESORAMIENTO Y FORMACIÓN					
	ECOSOCIAL 4ALL	Grandes Consultoras	Consultoras medianas	Grandes Fundaciones de empresas	CEPES; COCETA, otros.
Consultoría en intraemprendimiento social.	✓	✓	✓	✓	
Innovación organizacional .	✓	✓	✓		
Transformación de empresas mercantiles en empresas de la economía social.	✓				✓
Transformación de servicios de ESFL a fórmulas de la economía social.	✓	✓	✓	✓	

El Marketplace de **ECOSOCIAL4ALL** al tener un formato de red social ha tomado como uno de los referentes en funcionalidades a LinkedIn, lo que le lleva a ser un competidor si bien no es una red social especializada en entidades del Tercer Sector y Emprendimiento Social en general, sí que proporciona una serie de funcionalidades que se deben tener en cuenta a la hora de ofrecer un producto diferente y diferenciado a nuestros clientes. Así mismo, “hazesfalta.org” proporciona una serie de funcionalidades centradas en el voluntariado y la promoción de eventos y entidades del tercer sector de acción social. (TSAS) Por último, también es importante considerar las funcionalidades que ofrecen en sus webs empresas cuyos servicios compiten con el resto de servicios de ECOSOCIAL4ALL.

Tabla 3 Competidores del servicio Marketplace de ECOSIAL4ALL

COMPETIDORES/REFERENTES DEL MARKETPLACE					
	ECOSOCIAL 4ALL	LINKEDIN	Hacesfalta.org	EGESOCIAL ⁴	AIDSOCIAL ⁵
CREACIÓN DE PERFILES	✓	✓			
GRUPOS TEMÁTICOS/FOROS	✓	✓	✓		
PREGUNTAS Y RESPUESTAS	✓	✓			
ANUNCIOS	✓	✓	✓		

⁴ <http://www.escuelaegesocial.es/>

⁵ www.aidsocial.com

PATROCINADOS				
INTEGRACION DE FUNCIONALIDADES DE OTRAS REDES SOCIALES	✓	✓		
MENSAJERÍA INTERNA	✓	✓		
VIDEOLLAMADA	✓			
CHAT	✓			
BUSQUEDA (EMPLEO, VOLUNTARIADO, EMPRESAS, ENTIDADES...)	✓	Sólo empresas y personas	✓	✓
CREACIÓN DE EVENTOS	✓		✓	
AFILIACIÓN ONLINE	✓			
PASARELA DE PAGO	✓			
ASESORAMIENTO ONLINE	✓			
BUSQUEDA DE PERFILES	✓	✓		
CREAR BLOG	✓			
E-LEARNING			✓	✓

3.1.2. Definición de los Elementos Clave del Plan Comercial: política de precios

Enfoque de ventas y distribución: son los mecanismos que utilizaremos para hacer llegar nuestros servicios al cliente:

- Internet y aplicaciones móviles.
- Oficina física.
- Búsqueda proactiva de clientes y contacto directo.

Política de precios:

Para la **transformación de PYMES en entidades de la economía social y la transformación de los servicios ofrecidos por entidades del TSAS en fórmulas de la economía social** se cobrará por servicio ofrecido, una vez constituida la empresa.

Para el **servicio de consultoría a departamentos de RSE** de grandes y medianas empresas y PYMES con interés social, se cobrará por servicio ofrecido; igualmente si dependen de administración pública.

Para el **servicio del website** se cobrará por suscripción. La

Estrategia de monetización "Freemium" consistente en ofrecer dos tipos de servicio. Uno gratuito con financiación por medio de publicidad y con servicios básicos. Otro de pago sin publicidad y con un catálogo de funcionalidades más atractivas que complementan el servicio básico.

El paquete de funcionalidades gratuito estará dirigido a empresas, entidades del Tercer Sector de Acción Social y particulares.

El paquete de funcionalidades de pago, si bien no exigirá que el usuario que lo contrate sea una empresa o entidad del Tercer Sector de Acción Social, está pensado para que dichas funcionalidades satisfagan necesidades propias de una empresa o entidad del Tercer Sector de Acción Social.

La manera en que se acercará el servicio web en su versión de pago a los clientes será ofreciendo una suscripción gratuita de 30 días.

La forma de acceder a los clientes será principalmente a través de internet y redes sociales.

- Contratación de servicios de publicidad on-line.
- Promoción en redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn).
- Inversión en el posicionamiento web (SEO).
- Ofertas de suscripción gratuitas.

Las referencias utilizadas a la hora de establecer la política de precios de ECOSOCIAL4ALL para el inicio de sus actividades (2014) han sido las siguientes:

1. Calculo del ratio coste/ hora de Ecosocial4all presupuestado para el 2014

			2014
Jornada año (horas)	Nº Trabajadores		5
1800	Horas anuales		9.000
		Coste € hora de trabajo	26,3
% horas "facturables"	Coste € hora de bajo facturada		66 €
40%			

2. Análisis precios de mercado actual: tarifas empresas consolidadas en nuestro subsector (ver punto 1.6.1 Caracterización del Mercado. Estimación del volumen y estimación del mercado, incluido el apartado 1.6 Plan Comercial, incluido en los hitos remitidos).

Empresas analizadas: Egesocial, Sand, H3s Sroi, Emprendae, Social&Social,

3. Política social de apoyo a las entidades integradas dentro del Tercer Sector de acuerdo con los valores asumidos por nuestra entidad.

La ponderación de la información de estas referencias ha dado como resultado las siguientes tarifas de precios para los servicios ofertados por Ecosocial4all para el año 2014. Las tarifas se desglosan tanto por el tipo de servicio como por tipo de cliente.

	Tipo de Empresa		
	Empresa Mercantil	Entidad Social	Adm. Publica
ACTIVIDAD CONSULTORIA			
TARIFA UNITARIA €/H. :	80	60	70

	Tipo de Empresa		
	Empresa Mercantil	Entidad Social	Adm. Publica
ACTIVIDAD SERVICIO WEB			
TARIFA ANUAL (€)	240	120	

Proposición de valor

- Calidad del servicio.
- Consultoría: no se cobra la totalidad del coste hasta la finalización del trabajo.
- Si son entidades del TSAS se cobrará tras la puesta en marcha de la actividad económica.
- Generación de resultados con repercusión social y económica.

Enfoque de ventas y distribución

Las operaciones de Ecosocial4All llegarán a los clientes por tres vías principales:

- Sede social en Vitoria
- El lugar de ubicación del cliente
- Internet y aplicaciones móviles

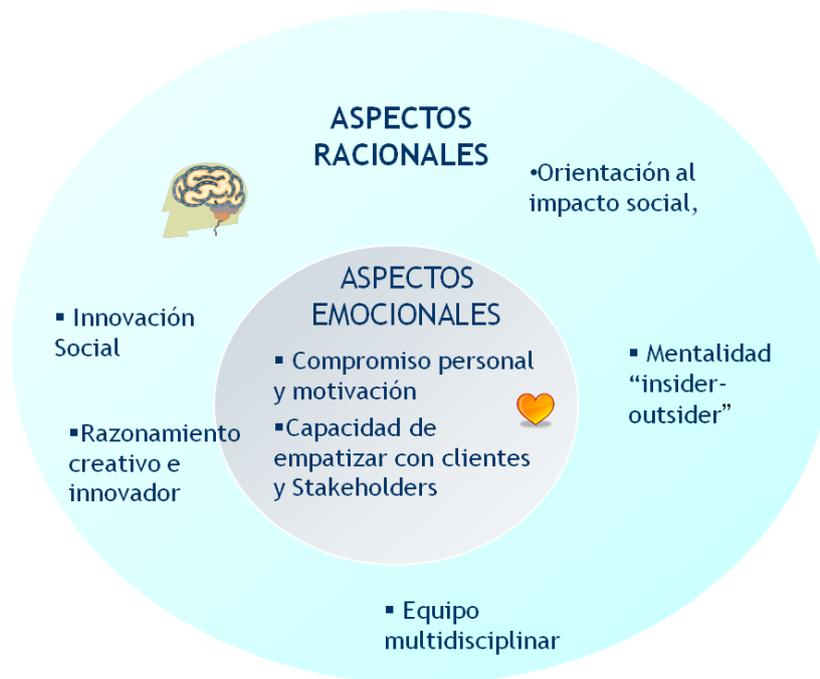
En la oficina central se realizan las actividades de organización, dirección y seguimiento. Se prefiere el contacto inicial con los posibles clientes directamente en sus instalaciones pero también pueden realizarse encuentros en la oficina central.

Imagen de marca

Una propuesta innovadora como ECOSOCIAL4ALL debe hacer un notable esfuerzo en la construcción de una identidad de marca. El objetivo de la marca ECOSOCIAL4ALL es que sea identificada con aspectos como buena calidad del servicio, seriedad en los análisis y estudios, buen gobierno, transparencia y un lugar donde las personas querrían trabajar.

Con el objetivo de determinar los aspectos más racionales, así como los más emocionales se proyecta la siguiente Brad Essence Wheel.

Figura 2 Radiografía cualitativa de la marca ECOSOCIAL4ALL



Se va a realizar un esfuerzo notable para construir una **marca que integre compromiso social, rentabilidad económica, innovación social y orientación al impacto social y positivo para todas las personas.**

En definitiva, la marca ECOSOCIAL4ALL debe representar todos aquellos aspectos que una empresa o entidad del Tercer Sector de Acción Social necesita para confiar el destino de su propio proyecto social u organizacional.

3.2. Plan de operaciones

Las operaciones de ECOSOCIAL4ALL se desarrollan principalmente en dos ubicaciones principales:

- Sede social en Vitoria
- El lugar de ubicación del cliente

En la oficina central se realizan las actividades de organización, dirección y seguimiento.

Se prefiere el contacto inicial con los posibles clientes directamente en sus instalaciones pero también pueden realizarse encuentros en la oficina central.

La organización está recién formada pero cuenta con un grupo de profesionales con experiencia en sectores diversos. Ello permite brindar un servicio de consultoría y asesoría de calidad a un costo competitivo.



Área de operaciones	Descripción de los factores críticos de éxito	Importancia
Personal	Alta de los socios en la Seguridad. Social	Presente
	Contratar empresa para la gestión administrativa del personal	Presente
	Diseñar y aplicar plan de acogida para futuros integrantes	Presente/Futura
	Diseñar y aplicar plan para satisfacer a los socios y colaboradores	Presente/Futura
	Diseñar plan de formación continua	Presente/Futura
Técnico-Productiva	Adquirir equipo informático	Presente
	Alquilar y acondicionar local para la sede en Vitoria	Presente
	Encontrar locales agencias en Madrid y Navarra	Futura
Financiera	Negociación de préstamos y de línea de crédito prevista	Presente/Futura
	Obtener ayudas y subvenciones	Presente
	Cumplir plan financiero	Presente/Futura
Comercial	Cumplir plan de previsión de ventas	Presente/Futura
	Campaña de contacto con responsables de entidades preseleccionadas para asegurar la cartera básica inicial	Presente
	Agilidad y flexibilidad. Puntualidad en la terminación de los trabajos	Futura

Somos conscientes de la importancia de controlar y evaluar de forma continua los resultados obtenidos en línea con las estrategias establecidas. Por tanto, se cuenta con las siguientes herramientas de seguimiento y control:

- Control del plan anual
- Control de eficiencia
- Control de rentabilidad
- Control de calidad

Prevedemos un comité de pilotaje para realizar el seguimiento y control con reuniones mensuales y reportes individuales de los miembros del equipo.

3.3. Plan de Recursos Humanos

La organización de los recursos humanos de ECOSOCIAL4ALL, encuentra su causa y justificación en las necesidades y objetivos identificados en el plan de Operaciones y de Marketing, planes en los que se describen los procesos y objetivos de la entidad.

Respecto a los recursos humanos de ECOSOCIAL4ALL, se destaca la siguiente evolución

	2014	2015	2016	2017	2018
Evolucion Plantilla:	5	5.6	7	8	10
Facturación (M€)*	213	251	342	387	492

*Ingresos de explotación

Del análisis de estos datos, identificamos los siguientes roles funcionales clave para ECOSOCIAL4ALL:

- **Responsable Website (Marketplace):**

Dirige la comunicación de ECOSOCIAL4ALL, encargado de crear, gestionar y dinamizar su comunidad de usuarios en Internet. Su presencia es fundamental dado que nuestro sitio web quiere potenciar los contenidos que tiene colgados en la red, para adecuarlos a las necesidades de los usuarios y, cuando sea posible, sacarles un rendimiento comercial teniendo siempre como referencia principal la atención y feedback del Cliente/Usuario

- **Responsable de Innovación y Mejora Continua:**

Gestiona búsqueda constante de mejora, ya sea a través de la mejora en los procesos existentes o mediante el cambio a procesos novedosos e innovadores que aporten más valor que los actualmente implantados.

- **Consultores:**

Los/las personas consultoras realizarán labores de consultoría con independencia de su adscripción a cualquiera de las tres áreas de negocio:

- 1- Intraemprendimiento social e Innovación organizacional,
- 2- Transformación de empresas mercantiles en quiebra a empresas de la Economía Social.
- 3- Transformación de servicios propias de las ESFL a fórmulas de la Economía Social, las funciones del Consultor serán las siguientes:

Nota: Varios roles funcionales serán asumidos por un mismo profesional en las etapas iniciales de la empresa, optimizando recursos.



Organigrama

La Dirección de ECOSOCIAL4ALL recaerá en el equipo formado por los 5 socios cooperativistas fundadores. El equipo directivo tendrá como misión principal la coordinación de todas las áreas de la empresa, marcando las grandes líneas de objetivos, para obtener los resultados previstos de acuerdo con las líneas estratégicas perfiladas por la Cooperativa.

Respecto a la relación entre las diferentes áreas de la entidad y entre los diferentes roles y funciones desglosados en el punto anterior, existirá entre todos ellos una relación funcional, recayendo exclusivamente en el equipo directivo de forma mancomunada la posibilidad, por mayoría simple, de ejercer su jerarquía cuando la dirección de la entidad lo precise.

Áreas de referencia en la gestión de RRHH

- Desarrollo de Personas: Implantación de herramientas y procedimientos con los que se refuercen tanto la motivación de las personas (involucración y trabajo en equipo) como su rendimiento (gestión del desempeño: delegación y co-responsabilidad).
- Clima laboral: establecer, mantener y asegurar las adecuadas relaciones internas desde un punto de vista social y laboral, respondiendo a los valores objetivos estratégicos y operativos pretendidos por ECOSOCIAL4ALL.
- Formación y mejora continua: Se establecerán procedimientos de formación tanto iniciales (procedimiento de acogida) como, de forma periódica, a lo largo de la vida laboral (procedimiento de formación continua), formación que además de recaer en áreas técnicas, incluida la seguridad y salud, recaerá en formación de valores corporativos y herramientas de gestión propios de la Economía Social.
- Administración de Personal: la gestión administrativa del personal (nóminas, seguridad social, altas y bajas....) se externalizara.
- Representación y Comunicación: establecimiento de políticas y procedimientos de trabajo que permitan dinamizar y potenciar la presencia de ECOSOCIAL4ALL tanto ante los Organismos Oficiales de las distintas administraciones publicas (consejerías de trabajo, departamentos de política social,...) como en los entornos de lideraxgo de la Economía Social y medios de comunicación.



3.4. Plan de contingencia

El Plan de Contingencia describe los principales procedimientos y medidas a adoptar frente a eventos que pudieran acontecer durante las diferentes actividades de Ecosocial4ALL, con el objetivo de obtener una respuesta, rápida, adecuada y oportuna que pueda mitigar el accidente, incidente o estado de emergencia.

En este plan se han identificado claramente los diferentes tipos de emergencia que pudieran producirse en el desarrollo del negocio y cada uno de ellos tendrá un componente de respuesta y control.

Un ensayo del plan de contingencia está previsto para comprobar la eficacia de las respuestas previstas en escenarios de emergencia. Se realizarán capacitaciones de los socios para la comprensión de roles en caso de emergencia. El plan de contingencia y de continuidad será revisado al menos anualmente.

Al tratarse de una organización de prestación de servicios en asesoría y consultoría empresarial, nuestro proceso crítico se centra en las personas. La disponibilidad, conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Cada escenario tiene asociado un Indicador de Riesgo Clave (KRI) que permite vigilar un cambio para interpretar si este representa un riesgo para la buena marcha de nuestro negocio.

Según estudios de la consultora IT, Gartner, "el 90% de las pequeñas empresas cerrarían si se produjese un robo en sus oficinas"

Escenarios de emergencia detectados:

Descripción de escenario de crisis	Causa	Estrategia-respuesta	Indicadores de Riesgos Claves (KRIs)
Indisponibilidad de personal durante periodos prolongados	Enfermedad	Se establecen equipos de trabajo favoreciendo la multidisciplinariedad de las competencias definidas como estratégicas y críticas	Razón de nº de días de enfermedad por socio
Pérdida de credibilidad y confianza ante los clientes	Mala administración de un socio	Toma de decisiones transparente y auditadas. Responsabilidades jurídicas muy definidas. Reporte de actividad mensual de cada socio	Cantidad de reclamaciones de clientes
Pérdida de proveedores clave y colaboradores por periodos prolongados	Indisponibilidad de organizaciones colaboradoras	No existen funciones críticas del negocio externalizadas. Contratos de colaboración con varias organizaciones para diversificar la demanda	Nº de retrasos en pedidos de los proveedores clave
Pérdida de material informático y de información de clientes	Incendio, robo, virus informático	Cloud + backups diarios y mensuales Previsión de presupuesto para compra de material	Nº de incidentes con virus informáticos / cantidad de eventos de alarma de robo
Pérdida de aportación al capital social de uno de los socios	Abandono de la cooperativa por parte de un socio	El reembolso de las aportaciones puede ser incondicionalmente rehusado	Nº de nuevos socios que abandonan la cooperativa en los 3 primeros meses
Pérdida de ayudas	Cambio de política de ayudas y subvenciones por parte de la Admón. Pública	Un escenario sin subvenciones se ha analizado y validado. La viabilidad del negocio no depende de la aportación de ayuda externa	Vigilancia de las políticas públicas de ayudas
Retraso en el comienzo de la facturación o incluso en su cobro	Impagos, falta de solvencia de los clientes	Debería haber una línea de crédito suficiente. En el escenario que hemos barajado la línea tiene un exceso de 25.000€	Existencia de retrasos de facturación en nuevos clientes en los 2 primeros meses
Pérdida de facturación. Recursos humanos desocupados y no optimizados	Alguna de las 4 líneas de negocio resulta inviable	Las restantes actividades permiten una acumulación de recursos ya que el mercado no tiene limitada su demanda. (tal como se ha analizado anteriormente)	Evolución de facturación mensual en las 4 líneas de negocio

4. Planificación del negocio

4.1. Plan financiero y modelo de gestión

4.1.1. Costes e inversiones

Estructura de costes

- ✓ El mayor coste se debe a la estructura de sueldos.
- ✓ Los costes de instalaciones, alquileres, electricidad, internet, desplazamientos, etc son muy bajos respecto a los costes de personal.
- ✓ Otras partidas importantes de gasto son las destinadas al Marketing y campañas comerciales.

Inversiones

- ✓ Parte del coste de IT es debido al desarrollo de un activo intangible, el Marketplace y a la compra de equipos informáticos. No suponen un gasto sino una inversión.

Compra equipos informáticos/ otros	2.000€
Suministro/ internet/alojamiento web	2.400€
.Programadores	10.500€
Amortización equipos informáticos	500€

Tabla 4 Tabla de gastos de ECOSOCIAL4ALL (2014-2018)

Unid.	AÑO	IPC PREVISTO				
		2014	2015	2016	2017	2018
			1,5%	1,5%	2,0%	2,0%
			1,5%	3,0%	5,0%	7,0%
	número de socios trabajadores:	5	5,6	7	8	10
	- Gastos de personal	177.580	200.655	257.100	299.384	380.021
25.200	salario	126.000	143.237	181.692	211.680	269.640
33%	Segurudad Social	41.580	47.268	59.958	69.854	88.981
10.000	otros (moviles, dietas,...)	10.000	10.150	15.450	17.850	21.400
	- Gastos comerciales	35.833	36.281	49.377	50.217	63.223
	Campañas publicitarias	20.000	20.000	25.000	25.000	31.250
	traslados/ transporte:	10.000	10.150	15.000	15.750	19.688
2,00%	Seguro de impagos	2.833	3.131	4.877	4.967	6.661
	otros (multas, accidentes,...)	3.000	3.000	4.500	4.500	5.625
	- Gastos de estructura generales	23.200	13.898	19.196	19.281	24.967
7.800	Alquiler oficinas	7.800	7.917	12.051	12.654	16.924
400	Compra equipos informaticos/ otros	2.000	0	800	0	800
2.400	Sumnistro/ internet/alojamiento web	2.400	2.436	2.509	2.635	2.819
10.500	Gestoria. Programadores	10.500	3.045	3.136	3.293	3.524
	Amortizacion equipos informaticos	500	500	700	700	900
	TOTAL Gastos de explotacion:	236.613	250.834	325.674	368.882	468.211

4.1.2. Estructura de ingresos

ECOSOCIAL4ALL tiene diferentes fuentes de ingresos, que son las siguientes:

- ✓ Ingresos provenientes de las líneas de negocio ofrecidas.
- ✓ Cuota de usuarios Premium
- ✓ Otros ingresos accesorios (subvenciones)

Todas las líneas aportaran ingresos y beneficios desde el primer año. Una parte muy importante de nuestros ingresos viene de la línea de Intraemprendimiento Social.

Tabla 5 Tabla de ingresos ECOSOCIAL4ALL (2014-2018)

ECOSOCIAL4ALL (INGRESOS)					
(Presupuesto Comercial)	2014	2015	2016	2017	2018
Intraemprendimiento e innovación	85.181	100.333	136.783	154.931	196.649
Transformación EM en ES	42.590	50.167	68.391	77.465	98.324
Sustitución formulas ESFL en formulas ES	53.238	62.708	85.489	96.832	122.905
Website	31.943	37.625	51.294	58.099	73.743
TOTAL INGRESOS EXPLOTACION =	212.952	250.834	341.957	387.326	491.622
	ok	ok	ok	ok	ok
(Ingresos accesorios)					
- Subvencion (100%) gastos gestoría	3.000	3.045	3.136	3.293	3.524
- Subvencion (50% SMI (centro E. de empleo)	22.586	25.296	31.620	36.137	45.171
Bonificación cuota S.S (discapacidad)	34.020	39.708	52.398	62.294	81.421
- Subvencion (40%) compra equipos informáticos	0	0	0	0	0
- Subvencion -1% interes prestamo	0	0	0	0	0
Subvencion Gobierno vasco proyecto	0				
TOTALINGRESOS ACCESORIOS =	59.606	68.049	87.154	101.724	130.116
TOTAL INGRESOS =	272.557	318.883	429.112	489.051	621.738

4.1.3. Coste/h

Los datos reflejados proporcionan información sobre los costes de explotación sin tener en cuenta las subvenciones/ayudas

PREVISION:

- ✓ año 1: coste -10%
- ✓ año 2: coste
- ✓ resto años: coste+5% (MARGEN +)

Tabla 6 Tabla de costes/h de ECOSOCIAL4ALL

		2014	2015	2016	2017	2018
Jornada/año 1800	Nº Trabajadores	5	5,6	7	8	10
	Horas anuales	9.000	10.080	12.600	14.400	18.000
	Coste € hora de trabajo	26,3	24,9	25,8	25,6	26,0

		Coste € hora					
		40%	66	62	65	64	65
		trabajo facturado					
% horas	- Presupuesto Comercial (HORAS)						
	40%	Intraemprendimiento e innovación	3.600	4.032	5.040	5.760	7.200
	20%	Transformación EM en ES	1.800	2.016	2.520	2.880	3.600
	25%	Sustitución formulas ESFL en formulas ES	2.250	2.520	3.150	3.600	4.500
	15%	Website	1.350	1.512	1.890	2.160	2.700
	100%	TOTAL HORAS	9.000	10.080	12.600	14.400	18.000
	- Pto. Comercial (Facturación en €)						
		Intraemprendimiento e innovación	94.645	100.333	130.269	147.553	187.285
		Transformación EM en ES	47.323	50.167	65.135	73.776	93.642
		Sustitución formulas ESFL en formulas ES	59.153	62.708	81.418	92.221	117.053
	Website	35.492	37.625	48.851	55.332	70.232	
	TOTAL FACTURACION 1	236.613	250.834	325.674	368.882	468.211	
		-10%	0%	5%	5%	5%	
	TOTAL FACTURACION 2	2014	2015	2016	2017	2018	
	- Pto. Comercial (Facturación en €)						
	Intraemprendimiento e innovación	85.181	100.333	136.783	154.931	196.649	
	Transformación EM en ES	42.590	50.167	68.391	77.465	98.324	
	Sustitución formulas ESFL en formulas ES	53.238	62.708	85.489	96.832	122.905	
	Website	31.943	37.625	51.294	58.099	73.743	
	TOTAL FACTURACION 2	212.952	250.834	341.957	387.326	491.622	

4.1.4. Plan comercial

La siguiente tabla recoge de forma detallada la previsión de ventas para 2014. Por un lado refleja la tarifa unitaria €/h para cada uno de las líneas de actividad así como la estimación de ventas por servicio. La política de precios y plazos de cobro viene recogida en la sección 3.1.2. y en la descripción de las diferentes líneas de actividad.



Tabla 7 Objetivos de venta Plan Comercial

PLAN COMERCIAL 2014 (€)		Tipo de Empresa			Nº de Empresas/ cuentas (estimación)			Responsables
		EM	ES	Adm. Publica	EM	ES	Adm. Publica	
					19	50	8	
					25%	64%	11%	
TARIFA UNITARIA €/H. :		80	60	70				
ACTIVIDAD 1⁶	% facturación tipo de cliente	45%	40%	15%				
	<i>Consultoría en intraemprendimiento social e innovación organizacional para empresas y entidades del TSAS</i>	38.331	34.072	12.777	12	19	4	TV/CG
TOTAL ACTIVIDAD 1:		85.181						Ok
ACTIVIDAD 2⁷	% facturación tipo de cliente	50%	25%	25%				
	<i>Transformación de empresas mercantiles en empresas de la ES</i>	21.295	10.648	10.648	7	6	3	NO/VM
TOTAL ACTIVIDAD 2:		42.590						Ok
ACTIVIDAD 3⁸	% facturación tipo de cliente	5%	85%	10%				
	<i>Transformación de fórmulas de ESFL a fórmulas de la ES</i>	2.662	45.252	5.324	1	25	2	NO/VM
TOTAL ACTIVIDAD 3:		53.238						Ok

⁶ Responsable Verónica Martorell

⁷ Responsable Ignacio Osorio

⁸ Responsable Teresa Valderas

ECOSOCIAL cuenta también con la figura de un Responsable de Innovación y Mejora Continua: Carlos Gimeno



ACTIVIDAD 4 ⁹ (Website)								
240	EM Tarifa anual	Servicio web	9.583	22.360		40	186	JR
120	ES Tarifa anual							
TOTAL ACTIVIDAD 4			31.943		Ok			
TOTAL FACTURACION 2014 =			212.952					

⁹ Responsable Javier Rodríguez



4.1.5. Datos sobre financiación

Aportación inicial de cada uno de los socios de 5.000€ que deberá ser igualada por los socios que se vayan incorporando a ECOSOCIAL4ALL en los siguientes años.

Tabla 8 Financiación ECOSOCIAL4ALL (2014-2018)

ECOSOCIAL4ALL		2014	2015	2016	2017
Ingresos/ Gastos Financieros:					
	socios	5	5,6	7	8
€/%	Ingresos Financieros:				
5.000	aportación inicial socios	25.000	26.000	37.040	38.522
4,00%	Intereses deposito devengados	1.000	1.040	1.482	1.541
	Total acumulado	26.000	27.040	38.522	40.062
	Gastos Financieros:				
4,00%	Linea de credito	50.000	50.000	50.000	50.000
	% Cantidad utilizada	75%	40%	40%	30%
	<Intereses a pagar	1.500	800	800	600

OTRO:

cobro a 60 dias (ES) y a 30 dias (EM y AP) y pago a 60

Negociacion bancos papel (facturas emitidas a pagar a 45 dias: nos adelantan su pago cobrando por ello un interes sobre la cantidad adelantada de un 0,5%)

Necesidad de cintratar un seguro por riesgo de impagos

4.1.6. Cuenta de ganancias y pérdidas

La cuenta de ganancia y pérdidas refleja dos escenarios bien diferenciados: uno de ellos con ayudas y subvenciones y el otro sin ellas. Como se puede apreciar, el beneficio de explotación para el primer año, contando con ayudas, sería de **28.355**. Sin ayudas, existirían unas pérdidas de -24.161 el primer año, pasando a equilibrarse a partir del segundo año.

Tabla 9 Cuenta de ganancias y pérdidas (2014-2018)

ECOSOCIAL4ALL					
Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2014	2015	2016	2017	2018
Importe neto de la cifra de negocio:					
Intraemprendimiento e innovacion	85.181	100.333	136.783	154.931	196.649
Transformacion EM en ES	42.590	50.167	68.391	77.465	98.324
Sustitucion formulas ESFL en formulas ES	53.238	62.708	85.489	96.832	122.905
Website	31.943	37.625	51.294	58.099	73.743
- Otros ingresos accesorios	59.606	68.049	87.154	101.724	130.116
TOTAL INGRESOS EXPLOTACION	272.557	318.883	429.112	489.051	621.738
Gastos de Explotacion:					
- Gastos de personal	177.580	200.655	257.100	299.384	380.021
- Gastos comerciales	35.833	36.281	49.377	50.217	63.223
- Gastos de estructura/ generales	22.700	13.398	18.496	18.581	24.067
- Amortizacion del inmovilizado	500	500	700	700	900
TOTAL GASTOS EXPLOTACION	236.613	250.834	325.674	368.882	468.211
BENEFICIO EXPLOTACION	35.944	68.049	103.438	120.168	153.526
- Ingresos financieros	1.000	1.040	1.482	1.541	2.202
- Gastos financieros	1.500	800	800	600	400
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	35.444	68.289	104.120	121.109	155.329
- Impuesto de Sociedades	7.089	13.658	20.824	24.222	31.066
BENEFICIO DE EJERCICIO	28.355	54.631	83.296	96.887	124.263
- Intereses de las aportaciones al capital social y otros fondos:					
- Ingresos imputables al Fondo de Educacion y Promocion cooperativa:					
- Dotacion al Fondo de Educacion y Promocion cooperativa:					
EXCEDENTE DE LA COOPERATIVA	0	0	0	0	0
BENEFICIO EXP. SIN SUBVENCIONES	-24.161	240	16.965	19.385	25.213

387.433

37.642



Programadores

**TOTAL
INVERSIÓN
+ GASTOS
(S)**

236.113,00 21.481,67 17.657,39 17.657,39 19.879,62 19.879,62 19.879,62 19.879,62 19.879,62 19.879,62 19.879,62 19.879,62 19.879,62

INGRESOS

INGRESOS
DE
EXPLOTACIÓN
(VENTAS)

Intraemprendimiento e innovación

85.181,00

4.259,05

4259,05

8.518,10

8518,1

8.518,10

12.777,15

12.777,15

12.777,15

12.777,15

Transformación EM en ES

42.590,00

2.129,50

2129,5

4.259,00

4259

4.259,00

6.388,50

6.388,50

6.388,50

6.388,50

Sustitución fórmulas ESFL en fórmulas ES

53.238,00

2.661,90

2661,9

5.323,80

5323,8

5.323,80

7.985,70

7.985,70

7.985,70

7.985,70

Website

31.943,00

1.597,15

1597,15

3.194,30

3194,3

3.194,30

4.791,45

4.791,45

4.791,45

4.791,45

OTROS

INGRESOS

Aportación cooperativa

25.000,00

25.000,00

Subvención (100%) gastos

gestoría

3.000,00

250

250

250

250

250

250

250

250

250

250

250

250

Subvención (50% SMI

(centro E. de empleo)

22.586,00

1.882,17

1.882,17

1.882,17

1.882,17

1.882,17

1.882,17

1.882,17

1.882,17

1.882,17

1.882,17

1.882,17

Bonificación cuota S.S

(discapacitado)

34.020,00

2.835,00

2.835,00

2.835,00

2.835,00

2.835,00

2.835,00

2.835,00

2.835,00

2.835,00

2.835,00

2.835,00



4.1.8. Balance

A) ACTIVO NO CORRIENTE

Inmovilizado material		
Mobiliario	1.000,00	
Equipos para procesos de información	2.000,00	
Amortización acumulada equipos para procesos de información	-500,00	

B) ACTIVO CORRIENTE

Realizable		
Clientes		
Activos por impuestos corrientes		
Fianzas constituidas a corto	1.300,00	
Disponible		
Bancos	61.845,00	
	65.645,00	

PATRIMONIO NETO

Fondos propios	
Capital (1)	25.000,00
Excedente del ejercicio	29.264,40

PASIVO CORRIENTE

Deudas a corto	
Acreedores Hacienda Pública, acreedora por conceptos fiscales	7.316,10
Fondo de Educación, Formación y Promoción	4.064,50
	65.645,00

(1) El reembolso de las aportaciones al capital social cooperativo podrá ser incondicionalmente rehusado por el Consejo Rector y no tendrá una remuneración obligatoria.



4.2. Guión y esquema de presentación previa proyecto

La presentación del proyecto, con una duración máxima establecida por la organización (EOI) de 30 minutos, se llevará a cabo utilizando un documento PowerPoint-Prezi, de acuerdo con el siguiente guión:

1. **Equipo, metodología y herramientas de trabajo** (5 primeros minutos):

Presentación de los miembros integrantes del equipo a cargo del proyecto, metodología (individuales y de grupo) y herramientas de trabajo (Skype, Drive,...) utilizadas en su elaboración.

2. **Información básica del proyecto** (10 minutos siguientes):

- >Valores en que se sustenta
- >Objetivos pretendidos.
- >Naturaleza jurídica del proyecto.
- >Recursos económicos y humanos iniciales.
- >Estructura organizativa.
- >Objetivos a corto plazo (operativos, sociales y económicos).
- >Objetivos a medio plazo (operativos, sociales y económicos).

3. **Desglose presupuestos económicos** (10 minutos siguientes):

- >A corto plazo (primer año desde el inicio de la actividad).
- >A medio plazo (siguientes 2 años).

4. **Conclusiones y cierre** (5 últimos minutos).

Respecto al esquema de la presentación, el mismo se sustentará en la exposición de entre 10/15 diapositivas (PowerPoint-Prezi) que se distribuirán conforme a los siguientes 5 bloques-tramos:

- Bloque primero: el equipo y la metodología de trabajo (1 diapositiva).
- Bloque segundo: información general del proyecto (2 diapositivas).
- Bloque tercero: objetivos operacionales, sociales y económicos a corto y medio plazo (3-4 diapositivas).
- Bloque cuarto: presupuestos económicos a corto y medio plazo (2-3 diapositivas).
- Bloque quinto: cierre (1 diapositiva).