

# ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL



CURSO EQUIVALENTE A TESIS DE POSTGRADO:

## **MODELO DE NEGOCIO HSM**



**Help Service Management**

PRESENTADO POR:

---

Sinthia Leydiana Beltré Alcántara

Felisa Del Carmen Piña Báez

José Ignacio Serrabona Díaz

José Iván Suriel Ortíz

Harold Louis Ynoa Javier

ASESOR:

José Aguilar

**AÑO ACADEMICO 2017/2018**

**MADRID**

**05/Julio/2018**

---

# Contenido

ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	1
Contenido	2
1. INTRODUCCIÓN	4
MISIÓN	6
VISIÓN	6
VALORES	6
2. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO	8
2.3.1 PROPUESTA DE VALOR.	10
2.3.2 SEGMENTO DE CLIENTES	10
2.3.3 RELACIÓN CON EL CLIENTE	10
2.3.4 CANALES DISTRIBUCIÓN	10
2.3.5 ASOCIADOS CLAVE	11
2.3.6 ACTIVIDADES CLAVE	11
2.3.7 RECURSOS CLAVE	11
3. PLANIFICACIÓN	11
3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.	12
POLÍTICOS	12
ECONÓMICOS	13
SOCIALES	13
TECNOLÓGICOS	14
ECOLÓGICOS	14
LEGALES	14
3.1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.	15
3.1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	15
3.1.3.1 Competencia Directa.	15
3.1.3.2 Competencia Indirecta	16
3.1.4 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA. DAFO	17
3.1.5 ANÁLISIS DEL PÚBLICO OBJETIVO.	17
3.1.6 ANÁLISIS CAME.	18
3.1.7 MARKETING MIX.	19
PRODUCTO	19

PRECIO	19
DISTRIBUCIÓN	20
PROMOCIÓN	20
- Offline.	21
- Online:	21
3.1.8 ANÁLISIS DE LOS DATOS CLAVE.	21
3.1.9 ESTABLECER LOS OBJETIVOS.	22
3.1.10 PLAN DE CONTINGENCIA.	23
3.2.1 PLAN DE VENTAS Y COBROS.	23
3.2.2 COSTES DE MARKETING, VENTAS Y COBROS.	24
3.2.3 CUENTA DE RESULTADOS O DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. - GASTOS DE EXPLOTACIÓN.	25
3.2.4 PLAN DE INVERSIÓN Y DE FINANCIACIÓN.	26
3.2.5 PLAN DE TESORERÍA O DE ESTADO DE FLUJOS DE CAJA.	27
3.2.6 BALANCES DE SITUACIÓN ABREVIADOS.	27
3.2.7 INDICADORES.	28
3.2.8 VAN Y TIR	29
3.3 PLAN DE OPERACIONES.	30
3.3.1 NUESTRO SERVICIO.	30
3.3.2 CRONOGRAMA.	31
3.3.3 DIAGRAMA DE OPERACIONES	32
Conclusión	32

# 1. INTRODUCCIÓN

Desde hace un tiempo, el ser humano ha sentido la necesidad de experimentar algunas transformaciones en su modelo de comportamiento que repercutan positivamente en la mejora de la calidad de vida; haciéndose así más consciente y apoderado de sus derechos como ente social. Esto ha sido detonante de varias reivindicaciones en todos los niveles de los agentes motores de la sociedad como son: estados, empresas, organismos, ONG e incluso la propia familia.

Siguiendo esta corriente de reivindicaciones y demandas sociales surge en el seno de la sociedad la demanda de igualdad de género entre hombres y mujeres, la cual toma un gran auge y se extrapola hacia las empresas, las cuales se ven en la necesidad de adaptarse para dar respuestas.

Es así como aprovechando una demanda social y viendo en las empresas la dificultad que tienen para hacer los ajustes necesarios para cumplir con las exigencias planteadas identificamos un nicho de mercado con el potencial de convertirse en un proyecto capaz de generar además de los beneficios sociales, también beneficios económicos.

## 1.1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Nuestro proyecto surge con el propósito de crear un modelo de negocio con una finalidad social que resuelva los problemas asociados a la violencia de género, la desigualdad de la mujer y la falta de oportunidades en el ámbito laboral y su acceso a recursos económicos.

Desde hace un tiempo, la población española ha empezado a concienciarse de la importancia que tiene en nuestra sociedad la inclusión y protección de la mujer en todos los aspectos económicos, anteponiendo las razones de igualdad y equidad social sobre otros criterios puramente economicistas; como por ejemplo la reivindicación de paridad salarial entre hombres y mujeres para trabajos similares, o la extensión de los derechos de maternidad y paternidad para ambos progenitores, así como la conciliación familiar y personal con el trabajo.

Por otro lado, dentro de la corriente social en la defensa de la igualdad de género nos encontramos otro tipo de problemas con una implicación jurídica mucho más grave, como son los numerosos casos de agresiones sexuales, el acoso laboral, o el abuso de poder en relaciones de diferentes jerarquías o dependencias.

Todos estos problemas sociales se traducen en situaciones de incertidumbre para las empresas que intentan sacar el máximo partido de sus trabajadores a partir de su implicación en la organización. Conseguir dar respuestas a preguntas del tipo:

¿Qué modelos de trabajo son más eficientes y al mismo tiempo socialmente responsables? ¿Los clientes o el mercado reconocen ese esfuerzo? ¿Cómo puedo atraer/retener talento en mi empresa? ¿Cómo puedo reducir el conflicto laboral? ¿Qué grado de responsabilidad asume la empresa por los casos penales de sus trabajadores en el ámbito laboral?

Estas preguntas que las empresas se hacen surgen de un problema mucho más trascendente, el de adaptación a las nuevas corrientes de pensamiento y comportamiento social. Este problema requiere de una respuesta especializada, fruto de un profundo análisis de todos los elementos internos y externos de la empresa, con las dificultades que esto implica al desarrollarse en un contexto de profunda incertidumbre económica.

En este sentido, nuestro proyecto aporta una ayuda externa a la empresa para considerar todos los aspectos sociales dentro de la igualdad de género y alinearlos con su estrategia de negocio. De este modo, transformar un elemento de incertidumbre en una propuesta de valor para su propia organización y la sociedad en su conjunto.

Nuestro propósito es adaptar a las empresas a esta nueva situación, teniendo en cuenta siempre que será un cometido propio de cada corporación. No obstante, ofrecemos un asesoramiento profesionalizado que permita suplir las carencias de tiempo y esfuerzo que requeriría acometer acciones de este tipo para la propia empresa. Al mismo tiempo, aportamos garantías para la mayor seguridad de la organización, en forma de protocolos de actuación, o planes de prevención de delitos en el ámbito laboral, eximiéndola de responsabilidad subsidiaria en caso de problemas con trascendencia jurídica penal.

En definitiva, la empresa se enfrenta a problemas de incertidumbre en la adaptación a los nuevos paradigmas sociales, seguridad jurídica por su responsabilidad y, en el plano económico, a la carencia de recursos internos especializados en este ámbito. Por lo tanto, nuestro proyecto da respuesta a todos estos problemas en forma de asesoramiento externo especializado en igualdad de género y en su alineación con la estrategia de negocio de la empresa.

La profunda investigación del entorno y de los problemas del cliente nos ha llevado a nuestro actual modelo de negocio. Nuestro proyecto se encuentra al final de la etapa de planificación, pendiente a la ejecución del mismo.

Para alcanzar los objetivos de nuestro modelo de negocio, se ha definido el propósito de la organización de la siguiente manera:

### MISIÓN

Lograr sensibilizar a las empresas desarrollando los planes de igualdad, aportando valor a las mismas, generando bienestar en sus empleados.

### VISIÓN

Satisfacer las expectativas de nuestros clientes brindando servicios de calidad, cumpliendo con la legislación vigente en temas de igualdad de la Comunidad de Madrid.

### VALORES

- ❖ Honestidad
- ❖ Respeto y Empatía
- ❖ Compromiso con los Resultados
- ❖ Compromiso Social
- ❖ Integridad

## 1.2 PRESENTACIÓN DEL EQUIPO PROMOTOR

El equipo es multidisciplinario, internacional, siente la libertad de expresar sus ideas y le mueve una gran pasión por materializarlas, además se considera que emprender no es para cualquiera, sino para los que se arriesgan. El equipo es joven y tiene un enorme

deseo por marcar la diferencia, por romper paradigmas evadiendo totalmente lo tradicional, aprovechando el auge social sobre la igualdad de condiciones para los trabajadores que existe hoy en día y que se convertirá en una tendencia a futuro en el mercado dinámico y acelerado de estos tiempos. La ejecución de este proyecto significa emprender, desarrollar tus ideas, equivocarse y salir adelante, no esperar ser muy maduros cargados de experiencia para intentarlo, sino entender que se puede adquirir experiencia sobre la marcha.

Adentrarse en el mundo de los negocios no es fácil, pero precisamente ese es el impulso que se necesita, es la motivación perfecta para perseguir el objetivo de crear una red de empresas comprometidas con la igualdad, coordinadas y profesionalizadas gracias a nuestro talento.

La directiva de HSM está compuesta por:

**Ignacio Serrabona**, Graduado en Derecho y Ciencias Políticas, con especialidad en perspectiva de género legal; y máster en Business Administration. Experiencia laboral en comercialización y gestión legal en diferentes compañías. Socio fundador y CEO (Chief Executive Officer) en HSM.

**Sinthia Beltré**, Ingeniera Civil, Técnica en Informática con alta trayectoria en diseño de páginas web y con máster en Ingeniería y Gestión del Agua. Tiene experiencia en el desarrollo de programas de base de datos, diseño web y avances tecnológicos. Socia fundadora y CTO (Chief Technology Officer) en HSM.

**Jose Ivan Suriel**, Ingeniero Agrónomo, máster en Ingeniería y Gestión Medio Ambiental. Experiencia en administración de agronegocio, manejo de inventario, planificación financiera y ventas. Co-fundador, CFO (Chief Financial Officer) en HSM.

**Harold Ynoa**, Ingeniero Civil, máster en Ingeniería y Gestión del Agua. Experiencia en planificación, ejecución y supervisión en las áreas de levantamientos de información y logística de trabajo. Co-Fundador en HSM y CCO (chief communications officer).

**Felisa Piña**, Ingeniera Industrial con máster en Ingeniería y Gestión Ambiental. Tiene experiencia en el diseño, implementación y desarrollo de sistemas de gestión, y en la obtención de certificaciones de programas de riesgo laboral y permiso ambiental en

una empresa multinacional. Ha trabajado en el sector industrial y en servicio en las áreas de almacén, producción, logística, calidad y seguridad industrial. Es socia fundadora y COO (Chief Operating Officer) en HSM.

## 2. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

### 2.1 MAPA DE EMPATÍA

El punto de partida para la puesta en marcha de este proyecto son los clientes, por lo que realizar un mapa de empatía ayudará a conocerlos adecuadamente. El objetivo de este mapa es conocer al cliente al que se dirige el proyecto, y así poder definir la propuesta de valor que satisfaga la demanda.

En la realización de este mapa se ha identificado que el cliente está consciente que el mercado está cambiando muy rápido, por lo que debe ir moviendo sus negocios al ritmo de las tendencias que está marcando la sociedad, ya que esto no es una opción sino una necesidad. Pero con todo esto, aun así, tiene miedo de hacer grandes cambios en su gestión debido a que no tiene los recursos necesarios para implantarlos. Esto le crea una incertidumbre, ya que necesita estar a la orden del día, pero no tiene quien le preste este servicio.

Aparte le preocupa los temas de:

- Imagen de su empresa, frente a la sociedad y sus empleados.
- Aumentar su cuota de mercado, y de la mano su productividad.
- Ser más atractivo para los nuevos talentos y tener un mejor clima laboral.
- Seguridad jurídica

### 2.2 PROPUESTA DE VALOR

El servicio que se ofrece es la asesoría para la implementación del “Plan de Igualdad” el cual surge en base a una tendencia social que está tomando un gran auge en la actualidad con proyección de aumentar en el futuro. *“El Plan de Igualdad, es un conjunto ordenado de medidas que les permitan gestionar las relaciones laborales en*



*un marco de plena igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y a eliminar la discriminación por razón de sexo” Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.*

La propuesta de valor para el cliente radica principalmente en la adaptación de su organización a las nuevas tendencias sociales y el transmitir a sus clientes la seguridad de que en su empresa se respetan los derechos en igualdad de condiciones para todos sus empleados. Este servicio será entregado a través de un sistema de Gestión ágil, elaborado por un especialista con amplio conocimiento del sector, y cada plan se hará a la medida para cada organización.

Con la implementación del Plan de Igualdad el cliente ganará:

- En primer lugar, la empresa optimiza los recursos humanos, de tal modo que la actividad laboral se adjudica en función de la capacidad de la persona, dejando a un lado los prejuicios. El mejor aprovechamiento de las capacidades del personal tiene efectos positivos sobre la motivación y satisfacción de las personas en plantilla, en la retención de talento y en la mejora del clima laboral.
- En segundo lugar, la empresa puede dar publicidad tanto del plan como de las medidas de igualdad adoptadas, que repercute en una imagen externa positiva y, por tanto, en un mayor reconocimiento público y un aumento en su cuota de mercado.
- En tercer lugar, la empresa tiene más seguridad jurídica frente a posibles sanciones o conflictos legales con los trabajadores.

Por tanto, la eliminación de la discriminación en todas las áreas incide en un aumento de la productividad para la empresa.

A parte del plan de igualdad, nuestro servicio incluye:

- Análisis personalizado de la situación interna de la empresa.
- Gestión de la subvención del Ministerio de Igualdad
- Prevención de delitos en el ámbito laboral.

- Propuesta de conciliación laboral.

## 2.3 CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO

### 2.3.1 PROPUESTA DE VALOR.

HSM ofrece servicio personalizado, analizando cada organización de manera individual de acuerdo a sus fortalezas y debilidades, ayudando a las empresas a adaptarse a las nuevas tendencias sociales, aportando valor en la mejora de su imagen social y brindar seguridad de cara a los posibles conflictos laborales que puedan surgir, desarrollando un protocolo de actuación para enfrentar dichas situaciones.

### 2.3.2 SEGMENTO DE CLIENTES

HSM está dirigida a captar las medianas empresas de la Comunidad de Madrid que necesitan implementar planes de igualdad. Nuestro target son las empresas de entre 30-250 trabajadores que pueden recibir las subvenciones del Estado para la implantación de un plan de Igualdad, aunque su elaboración no es obligatoria por imperativo legal, es potestativo.

### 2.3.3 RELACIÓN CON EL CLIENTE

Nuestra principal vía de comunicación es directa. Primamos las relaciones de confianza con nuestros clientes a través de un contacto personalizado y directo. Después mantendremos el contacto a través de Newsletter/email y las Redes sociales (Linkedin, Twitter, etc.) haciendo publicaciones de artículos de interés como: novedades en las legislaciones de igualdad, técnicas para mejorar el sistema, publicidad y marketing.

### 2.3.4 CANALES DISTRIBUCIÓN

Los medios a través de los cuales se hará llegar nuestro producto son muy diversos, siempre prevaleciendo el contacto directo. La complejidad de nuestro producto hace que la venta directa sea imprescindible para transmitir nuestra entrega de valor al cliente.

Nuestra forma de llegar a los clientes es directamente a través de comerciales propios con formación específica en la materia sin intermediarios. Por, lo tanto, nuestro canal de distribución es corto y directo. Todos los medios que implementamos van dirigidos

a ese método. Por lo que las relaciones públicas (patrocinio, actos y networking), venta directa y promociones son nuestro fuerte. También se tendrá una página web con una plataforma de recursos compartidos para la gestión ágil de los trámites burocráticos.

### 2.3.5 ASOCIADOS CLAVE

En primer momento nuestros asociados claves serán las Patronales, ya que ahí se concentran el conjunto de medianas empresas que son nuestro mercado objetivo.

Por otra parte, tendremos:

- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Políticos.
- ONGs.
- Instituto de la Mujer para la Igualdad de oportunidades.
- Delegación del gobierno para la violencia de género.
- Asociación Profesional de Consultoría de Género (APC Género).

### 2.3.6 ACTIVIDADES CLAVE

El cliente es la parte esencial de todo negocio, por tanto, captarlos y establecer contratos con ellos será el punto de partida para iniciar las operaciones. Para captarlos entendemos que un buen trabajo de marketing es imprescindible y con este, un buen diseño e implementación de los programas de igualdad.

### 2.3.7 RECURSOS CLAVE

Nuestro capital humano (especialistas) es el recurso clave para el desarrollo de nuestra actividad comercial, son estos los encargados de hacer el contacto con los clientes, gestionan las ventas y desarrollan e implementan el plan en las empresas, así como hacer el seguimiento dentro de las mismas.

## 3. PLANIFICACIÓN

### 3.1 PLAN DE MARKETING

### 3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.

El análisis PESTEL describe el marco de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan o pueden afectar el modelo de negocio.

Es una parte importante del análisis externo al llevar a cabo una investigación estratégica que da una visión general de los diferentes factores que la empresa debe de tomar en cuenta. Es una herramienta estratégica útil para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de las operaciones.

El modelo de negocio se desarrolla en España, por lo que el análisis PESTEL se realiza dentro del ámbito español y europeo.

#### POLÍTICOS

La financiación de planes de igualdad es una decisión política que depende de los presupuestos generales para otorgar subvenciones a las empresas. Actualmente, no existe ningún partido político con aspiraciones a gobernar que no defienda la importancia de la igualdad de género, es un tema que se encuentra presente en todas las agendas políticas.

El Gobierno promueve activamente políticas encaminadas a la erradicación del machismo, para crear una sociedad igualitaria entre hombres y mujeres, los planes electorales así lo recogen y también se manifiesta en las propuestas de ley que se realizan.

Los actuales cambios políticos en España siguen con la línea tomada por los anteriores Gobiernos, en materia de Igualdad no se espera un retroceso en las obligaciones de la empresa. Por el contrario, lo más probable es que se impliquen más en la defensa de la Igualdad, y se promuevan nuevas medidas más exigentes para las empresas.

La dificultad para aprobar los presupuestos del Estado, a priori tampoco ha supuesto un problema para año tras año prorrogar gasto en subvenciones, incluso para aumentar la cuantía en varias ocasiones. En cualquier caso, esto también se debe a que el total del presupuesto es bastante escaso comparado con otras partidas, y no supone un problema financiar esta partida.

## ECONÓMICOS

En 2017 se publicó a través del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad una convocatoria de *“Ayudas a la pequeña y mediana empresa y otras entidades para la elaboración e implantación de planes de igualdad”* que responde a la necesidad de solucionar la desigualdad existente. El órgano gestor de la convocatoria fue el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. A pesar de la dificultad para aprobar los presupuestos generales del Estado, la partida correspondiente a planes de igualdad se ha mantenido todos estos años.

La tasa de desempleo de España ha bajado debido a la disminución de la población activa y a la creación de nuevos contratos temporales, pero sigue siendo muy elevada (bajo 20%), y un tercio de los asalariados perciben como máximo 707 € al mes. La crisis ha supuesto una disminución general en el nivel de vida y un aumento de las desigualdades.

El crecimiento económico del país ha sido constante y se ha estabilizado, pero ha sido pequeño. La creación de empresas es constante y creciente, solamente en enero de 2018 se crearon 9.406 empresas en toda España.

## SOCIALES

La sociedad europea y la española cada vez tienen más preocupaciones respecto a materias de igualdad social entre hombres y mujeres y de garantías de más derechos sociales. Siendo uno de los temas más tratados en los medios y socialmente, como la brecha salarial, la desigualdad de acceso en cargos políticos, y la indefensión ante el acoso sexual.

En cuanto a la discriminación y a la violencia de género existen numerosas asociaciones en todo el territorio español en apoyo a las víctimas y a la prevención de estos conflictos.

Además, estas nuevas tendencias se han trasladado a las pautas de consumo de la sociedad. Cada vez son más los clientes que demandan un uso responsable y sostenible de los materiales con los que se trabaja, y también con el trato social de la empresa a sus trabajadores. Destacan en el mercado empresas con productos sostenibles y ecológicos, materiales reciclados, o de comercio justo.

Por otro lado, las empresas reciben estas demandas con mejoras de todo tipo, un ejemplo de esto es “Great Place to Work”, un distintivo de la calidad en el trabajo para retener y atraer talento a tu empresa.

### TECNOLÓGICOS

Actualmente los avances tecnológicos se desarrollan a gran velocidad y hay un creciente interés empresarial en éstos. La tecnología ayuda a innovar en los procesos y reducir costes. Además, las empresas que invierten en tecnología e innovación adquieren mejor reputación y posicionamiento en el mercado.

Actualmente existen herramientas de manejo de datos masivos de muy bajo coste, herramientas en la nube para el trabajo colaborativo, y buen acceso a internet mediante fibra óptica en la mayor parte de las zonas urbanas.

### ECOLÓGICOS

La concienciación ecológica en Europa es cada vez mayor y los ciudadanos lo reflejan en sus decisiones políticas y en sus hábitos de compra. Cada vez se valoran más aquellos productos que tienen un origen orgánico o no repercuten negativamente en el medio, como es el caso de los coches eléctricos.

En esta línea existen sellos de calidad que reflejan el compromiso de las empresas con el medioambiente y la responsabilidad que tienen en su impacto al desarrollar sus actividades, así como otros tipos de sellos que ejemplifican el compromiso de las empresas en los temas sociales como la igualdad. De esta forma hay empresas que se diferencian por el origen ecológico de sus materias primas y/o por reducir la huella de carbono de sus procesos de producción y distribución.

### LEGALES

Existe legislación sobre la violencia de género, y protección de la mujer. Nuestra aplicación se podría desarrollar con apoyo de esta legislación.

Legislación importante vigente nacional: Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Esta ley preveía la creación en su Artículo 50 de un distintivo empresarial en materia de igualdad para aquellas empresas que se

destaquen por la aplicación de políticas de igualdad en las condiciones de trabajo y en los modelos de organización.

El Real Decreto sobre el distintivo “Igualdad en la Empresa” fue aprobado en Consejo de Ministros en octubre de 2009 y publicado en el BOE en noviembre. Se trata de una marca de excelencia en igualdad que servirá de estímulo y reconocimiento a aquellas empresas comprometidas con la igualdad y que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y oportunidades en las condiciones de trabajo.

### 3.1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.

Nuestro sector es el de consultoras especializadas en género, se trata de un nicho de mercado, esto quiere decir que el mercado en general no ofrece una respuesta satisfactoria ante las necesidades específicas que requiere esta actividad. Se ha realizado una segmentación del mercado para encontrar un espacio sin explotar y con un potencial crecimiento bastante alto.

El valor total del nicho de mercado representa unos 2 millones de euros, pero en constante crecimiento, aumentando un 6% cada año.

Es un sector que geográficamente se ubica a nivel nacional puesto que todas las empresas del territorio representan las mismas necesidades legales y asistenciales de una consultora externa.

### 3.1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

#### 3.1.3.1 *Competencia Directa.*

Nuestra competencia directa son las consultoras especializadas en género con asiento y/o domicilio social en la Comunidad de Madrid.

Las compañías más relevantes son “Likadi”, ubicada en el centro de la capital de Madrid. Factura entre 300-600 mil€/año. Es una empresa relativamente joven, sus primeras cuentas anuales declaradas datan del 2014. Su cartera de productos está diversificada en cursos bonificados de la seguridad social, cursos relacionados con el género, y estudios de género para organismos y corporaciones. Desde su fundación ha realizado 21 planes de igualdad, lo cual muestra que no es su actividad principal dentro de su portafolio de servicios.

Otra competidor directo es “Concilia2”, consultora ubicada en Albacete centro, es una sociedad creada hace un año. Su especialidad es el asesoramiento en recursos humanos sobre todo centrada en la conciliación de la vida personal y laboral.

También existen otras consultoras dentro del régimen de autónomos, que básicamente se basan en criterios personales para distinguirse, como “Femlegal”, focalizada en el asesoramiento legal.

La consultora más antigua es “Códice consultora de género”. Ubicada en Santander, tiene 12 años de antigüedad y factura alrededor de 160 Mil €/año.

Los competidores directos especializados en género ofrecen características similares. En general, son empresas pequeñas, de nueva creación, con un volumen de facturación pequeño. La mayoría se encuentran localizadas en diferentes provincias, aunque también ofrecen la posibilidad de prestar sus servicios en Madrid, presencial y mediante conexión online.

No ofrecen importantes criterios de diferenciación entre sí. El portafolio de servicios que ofrecen es muy parecido, consta de los planes de Igualdad, junto con otras actividades formativas y de consultoría legal o de recursos humanos. Además, destacan siempre como su entrega de valor, el equipo de trabajo y su formación específica en el sector como especialistas. Se nota que no están preocupadas de distinguirse entre sí, sino más bien diferenciarse de las otras consultorías o asesorías generalistas sin tanta especialización como ellos.

HSM comprende la problemática de la igualdad de género desde su concepción, cuenta con un equipo multidisciplinario, internacional, joven, especializado y dedicado, pero nuestro punto fundamental de diferenciación radica en la estrategia de marketing que se va a implementar y en la fuerza comercial.

### ***3.1.3.2 Competencia Indirecta***

La competencia indirecta son empresas que sin ser especialistas en ningún ámbito gestionan subvenciones de todo tipo. Están siempre a la vanguardia en las novedades de financiación pública y se lo transmiten a las empresas. Al tratarse de un sector tan específico es posible que no controlen el producto y no sean capaces de transmitir sus



posibilidades en cuanto a la implantación dentro de la empresa. Este producto es bastante desconocido y lo normal es que las empresas necesiten asesoramiento experto en la materia.

También existen otros servicios relacionados que sustituyen nuestro producto, por ejemplo, los servicios relacionados con la igualdad dentro de la empresa, de recursos humanos o de cara al exterior, organización de actividades de responsabilidad social.

### 3.1.4 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA. DAFO

El análisis DAFO describe las Debilidades y Fortalezas internas del negocio y las Amenazas y Oportunidades presentes en el entorno que afecta al negocio.

Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa para planear una estrategia de futuro, fomentando las Fortalezas, aprovechando las Oportunidades, corrigiendo las Debilidades y previniendo las Amenazas.



### 3.1.5 ANÁLISIS DEL PÚBLICO OBJETIVO.

Nuestro público objetivo son medianas empresas de 30 a 250 trabajadores que deseen implementar el plan de igualdad, y que son las empresas que pueden solicitar las subvenciones para el plan de igualdad que otorga el Estado Español.

Son empresas con cierto volumen de actividad y de empleados pero que no tienen la capacidad interna dentro de ellas para desarrollar un plan de igualdad, ya que requiere de un conocimiento específico sobre la materia que llevaría mucho tiempo adquirirlo por su propio personal.

A pesar de ser medianas empresas con un volumen alto de facturación, miran con detalle cada gasto prescindible, por eso es importante el valor que les otorgan las subvenciones. Pueden ser empresas familiares que se gestionen de forma personalista en las que el contacto personal sea muy importante a la hora de aprobar un gasto o una novedad dentro de la empresa.

La selección del público objetivo viene muy condicionada por ser los beneficiarios de la subvención, que a su vez obedece a un estudio de idoneidad y necesidad de mejorar la igualdad en estas empresas. No obstante, también podemos hacer un plan de igualdad a otras empresas más pequeñas o más grandes, ya que los procedimientos y el funcionamiento es el mismo para todas las empresas.

Así mismo, el público objetivo engloba a todas las empresas independientemente de su sector y de su actividad. Geográficamente hemos encontrado que el target idóneo se encuentra en la Comunidad de Madrid, por ser el lugar con mayor concentración de empresas. Según el Instituto Nacional de Estadística, en esta región hay 3.980 empresas entre 50 y 199 trabajadores. En este sentido, nuestro público objetivo es muy amplio y solamente este proyecto de planes de igualdad es relativamente reciente por lo que la inmensa mayoría de estas empresas no cuentan con un plan de igualdad.

### **3.1.6 ANÁLISIS CAME.**

Realizar el análisis DAFO nos sirvió para definir la situación y el punto de partida. Con el análisis CAME definiremos las acciones que tenemos que llevar a cabo para aprovechar al máximo el contexto en el que nos encontramos.

Dentro de las posibles estrategias de acciones a corregir, afrontar, mantener, o explotar, se ha elegido a la que mejor se adapta a la situación actual. El análisis DAFO nos muestra que nos encontramos en un momento donde priman las oportunidades

de negocio dentro de este sector, y por lo tanto debemos tener una estrategia ofensiva para explotar los aspectos favorables que nos ofrece el mercado.

En este momento, las oportunidades que se nos presentan requieren de una estrategia ofensiva de penetración en el mercado, donde debe primar el valor de nuestra fortaleza en capacidad comercial para llegar a muchas empresas de forma directa, sin intermediarios. Y aprovechar el potencial crecimiento del sector para situarnos como una de las empresas de referencia en la materia. De este modo, obtener cuota de mercado rápidamente, ya que estas empresas por el momento no tienen ninguna consultora en este ámbito de la que dependan.

### 3.1.7 MARKETING MIX.

#### PRODUCTO

El producto que vendemos es el Plan de Igualdad para empresas. Es un conjunto de medidas recopiladas en un programa de acción para garantizar que los trabajadores participen por igual en formación, promoción y prácticas de la empresa, para obtener seguridad jurídica y mejor imagen social. Además, este plan requiere de la elaboración durante un periodo de tiempo que incluye un diagnóstico de cada empresa en particular, un bono de horas de asesoramiento y formación, así como una auditoría para certificar su implementación.

Opcionalmente pueden complementarlo con un programa de entrevistas personales para un mayor análisis de la situación, y acciones de benchmarking para adoptar en la empresa las mejores prácticas que esté adoptando el entorno de empresas.

Además, el servicio incluye la gestión total para la captación de una subvención que se otorga a las empresas por parte del Gobierno.

Igualmente, todos los servicios se prestan de manera online con herramientas colaborativas para facilitar la flexibilidad en horarios y la gestión ágil de los procedimientos.

#### PRECIO

Nuestro precio está muy condicionado por el importe que otorgue la subvención, con la intención de que para las empresas suponga coste cero. La media de las

subvenciones ronda los 6.000€, que es nuestro precio estándar para cualquier plan de Igualdad.

El aplazamiento en el pago es nuestro mecanismo de captación por medio del precio. Aunque suponga un coste de financiación para nosotros, la elevada cuantía del importe exige que le demos una forma de pago flexible. Por ese motivo, el primer mes junto con la firma del contrato se paga el 30% del importe, y mensualmente, el 10% del importe total, hasta que en el día 210 se realiza el último pago y nosotros ingresamos el 100%.

### DISTRIBUCIÓN

La distribución se lleva a cabo mediante comerciales propios, no necesitamos de ningún tipo de servicio intermediario para hacer llegar nuestro producto al cliente final. Solamente utilizamos intermediarios en el caso de ofrecer los servicios a través de las organizaciones de empresas o patronales para captar mayor número de clientes, en cuyo caso planteamos realizar algún tipo de financiación de eventos, conferencias o charlas informativas con proposición de ventas.

Primando la venta directa con contacto personal, la consultoría se basa en relaciones de confianza que requieren un contacto personal. Además, el conocimiento especializado en la materia requiere bastante tiempo de comunicación de los valores y las ventajas del plan de Igualdad. De la misma manera, en las ferias y encuentros de empresas lo hacemos de forma personal con nuestros propios comerciales.

La prestación del servicio, la elaboración del plan de Igualdad, también se hará de manera directa con personal propio pero la mayor parte del servicio se presta de manera remota mediante herramientas colaborativas en la nube. Para facilitar la transmisión de información y la gestión de los trámites burocráticos con la administración pública.

### PROMOCIÓN

Para la promoción de los planes de Igualdad, nuestros comerciales hacen un estudio de situación preliminar para transmitir el margen de mejora de cada empresa y el valor que aporta el servicio. De ese modo, además de un producto estándar y muy reglamentario, ofrecemos un customization del servicio.

- Offline.

Utilizando como canal de contacto las Patronales (o demás organizaciones). Hacer acuerdo con patronales para presentar y promover los servicios que ofrece HSM en reuniones y eventos donde se reúnan todos nuestros potenciales clientes.

Relaciones públicas: patrocinio, actos y networking. Actos de interés para nuestros clientes como ferias y encuentros anuales donde acuden para informarse o reunirse. En este sentido, IFEMA (feria de Madrid) ofrece un lugar de encuentro idóneo para llegar a gran número de clientes en poco tiempo. Además, se encuentra en un lugar accesible desde nuestra ubicación.

Venta directa y promociones: Comerciales propios con formación específica en la materia. Hacen estudios personalizados gratis.

Merchandising: bolígrafos personalizados, folletos informativos, para entregar en persona y que sean de utilización diaria.

- Online:

Es fundamental tener una buena presentación en Internet. Nuestra página web debe ofrecer en primera instancia nuestra entrega de valor de manera sintética y también poder incrementar información si se desea.

Asimismo, nuestra plataforma de trabajo colaborativo en la nube (google drive) debe permitirnos la gestión ágil de los trámites burocráticos.

También haremos publicaciones de artículos de interés (compartidos, no de creación propia), novedades en las legislaciones de igualdad, noticias, y demás contenidos de interés.

### 3.1.8 ANÁLISIS DE LOS DATOS CLAVE.

Una vez implementado el plan de Igualdad, no hay necesidad de hacer otro, por lo menos en un periodo de tiempo muy largo, lo cual, tiene una ventaja y un inconveniente.

La ventaja es que cada nuevo año es momento 0, porque las empresas competidoras no retienen a los clientes (a no ser que hagan venta en cadena con otros productos). Por lo tanto, es relativamente sencillo desde el primer año hacernos con una cuota de

mercado importante, ya que no tendremos que enfrentarnos a clientes cautivos por otras consultoras, contra las que competiremos en situación de igualdad.

La desventaja es que solamente se vende una vez a cada cliente, por lo tanto, nuestro valor medio de cliente es más bajo al no repetir en el tiempo, lo cual condiciona nuestro modelo de negocio hacia un plan de rotación de número de clientes y no de producto. No obstante, dado el público objetivo de más de 4.000 empresas, es un proyecto modelo perfectamente viable.

Además, el gasto en marketing debe mantenerse muy alto todos los años porque cada año nuestra cartera de clientes empieza desde cero, y es necesario focalizarse en la captación de nuevos clientes.

Nuestra cuota de mercado el primer año es del 6,5% definido como el importe total de las subvenciones concedidas por el Estado. Es un margen relativamente prudente si tenemos en cuenta el volumen de facturación de nuestra competencia directa y su capacidad operativa. Además, el número de competidores no es muy alto, y solamente en la Comunidad de Madrid hay un público objetivo muy elevado en comparación a nuestro plan de ventas.

### **3.1.9 ESTABLECER LOS OBJETIVOS.**

El objetivo principal es vender 25 planes de igualdad para tener unos beneficios con el margen de rentabilidad deseado, con un público objetivo que representan más de 4.000 empresas.

Vamos a contactar alrededor de 500 empresas al año, de las cuales de forma directa se le comunica a 400. Con un equipo comercial compuesto de dos personas a tiempo completo con dedicación en exclusiva, ubicados en un centro con gran densidad empresarial. Supone un ratio de venta de 1 por cada 16 empresas contactadas.

Es una cifra bastante considerable pero si tenemos en cuenta el valor cualificado del contacto personal de nuestros comerciales expertos, y el coste compensado para las empresas, así como el momento de urgencia social de este problema, se trata de un objetivo asumible.

### 3.1.10 PLAN DE CONTINGENCIA.

El proyecto no tiene barreras de salida significativas, puesto que es sencillo redefinir la actividad en otro servicio de consultoría o de asesoramiento para empresas. Desde nuestro posicionamiento *expertise*, sería posible reconducir la actividad a otros servicios dentro del mismo campo de trabajo.

Las actividades compatibles desde un punto de vista de la dedicación y de nuestra especialización serían servicios de clases de concienciación de género para empresas con talleres y conferencias para trabajadores, gestión de cursos bonificados por la Seguridad Social, o trabajos de promoción y comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa para una publicidad cualificada.

En el caso de que los comerciales, a raíz del contacto directo con nuestros potenciales clientes, perciban que las necesidades y las preocupaciones de esas empresas son otras diferentes a las planteadas por nosotros, se evaluaría reconducir la actividad y ofrecerle lo que ellos necesiten.

En todo caso, somos conscientes que los servicios de asesoría y consultoría son adaptativos y personalizados a las necesidades específicas de cada cliente. En un transcurso normal de los acontecimientos, en la segunda etapa del negocio, el servicio de consultoría evolucionará a otro tipo de servicio para las empresas pertenecientes a nuestra cartera de clientes.

En cualquier caso, en este momento no estamos en condiciones de predecir cuáles serán las necesidades futuras de nuestros clientes, pero sí sabemos que este proyecto en un periodo de 5 años, deberá evolucionar y aumentar su cartera de productos para seguir adaptándose a las nuevas necesidades del mercado. Por tanto ese proceso, es acorde con un periodo corto de recuperación de la inversión de 4 años y medio (pay-back 4,45 años). Además, con porcentaje del beneficio neto sobre las ventas del 19% anual a partir del segundo año.

## 3.2 PLAN FINANCIERO

### 3.2.1 PLAN DE VENTAS Y COBROS.

El producto que vamos a ofrecer es el "Plan de Igualdad". El precio de venta es de 6.000€ + IVA, el cual se ha determinado tomando en cuenta el costo de operación, el

margen de ganancia y el precio del mercado. Las subvenciones pueden oscilar entre los 3.000-9.000€, pero la mayoría de las ayudas en el pasado fueron de 6.000€.

El primer ejercicio económico vamos a vender 20 Planes de Igualdad, en el segundo, prevemos que las ventas aumentarán un 25%. Es una cifra bastante prudente si tenemos en cuenta el número de empresas que hay en la Comunidad de Madrid. Según el Instituto Nacional de Estadística, hay 3.980 empresas entre 50 y 199 empleados, lo que supone un mercado muy amplio donde todas son potenciales clientes.

El pago del Plan de Igualdad es de 30% el primer mes, y el resto del pago se hace mensual con una cuota de 10%, es decir, 600€. Hasta completar el 100% del importe pasan 210 días, en el momento que se realiza el cobro final.

El pago está condicionado por ser una prestación a lo largo del tiempo y de mucha duración, por ese motivo hay que dar una posibilidad de pagos flexibles. Pero, por otra parte, un método de pago demasiado fraccionado puede causarnos graves problemas de liquidez. En definitiva, nuestro método nos proporciona la suficiente liquidez, sobre todo gracias al primer cobro, mientras deja un margen de tiempo suficiente a la empresa para afrontar los siguientes pagos.

Vamos a cobrar por transferencia bancaria, lo más sencillo sería domiciliar los pagos. Los gastos financieros de esta acción son del 0,1% sobre el importe de la transacción.

La estacionalidad de las ventas está condicionada por la fecha de adjudicaciones de las subvenciones. Normalmente las convocatorias empiezan a principio de año y se adjudican en Mayo. Por lo tanto, los meses de más actividad son los cercanos a la convocatoria de la subvención, y los de menos actividad los posteriores a la asignación. Por este motivo, hemos previsto medidas para afrontar las tensiones de tesorería en los meses posteriores a mayo.

### **3.2.2 COSTES DE MARKETING, VENTAS Y COBROS.**

Hay dos formas de obtener beneficios para una empresa, una es aumentar los ingresos, y la otra es minimizar los costes. Nuestra adjudicación de costes está ajustada para poder obtener un margen suficiente por cada venta, pero son lo suficientemente altos para justificar el número de unidades vendidas y su correcta ejecución.



Los costes asociados a las ventas están destinados a los comerciales, puesto que es el único coste variable que depende de las unidades vendidas. Por cada venta realizada el comercial recibe un bono del 5% del importe, es decir 300€. Nuestro plan de pago es de 30 días desde que el comercial formaliza el contrato.

El margen bruto de cada venta es del 95%, es decir, 5.700€. Por ese motivo, una vez superado el punto de equilibrio casi todo es beneficio, incluso superando en pocas unidades se puede conseguir un margen importante de beneficio.

Por otro lado, el primer año vamos a tener un coste total de marketing de 39.100€. De los cuales, 3.000€ van destinados a la implantación de página web y redes sociales. Otros 8.400€ en promociones offline, fundamentalmente eventos para las grandes organizaciones y patrocinios, y el importe restante, es el marketing directo mediante agentes comerciales, 27.700€.

El segundo año, los gastos en marketing descenderán hasta 32.400€. También se mantendrá para los siguientes años, dado que cada ejercicio económico hay que captar nuevos clientes y no existe rotación. Por lo tanto, hay que mantener un gasto de marketing alto y constante en el tiempo para cada año captar nuevos clientes.

El primer año el coste de adquisición de un cliente es de 2.030€. Disminuyendo el segundo año a 1.320€. Este tipo de producto es de rotación casi 0, podemos en el futuro realizar alguna actualización de cada plan, pero, actualmente, se requiere una única elaboración. De esa manera, pensamos que el LTV es de 5.700€, siendo 2,92 veces mayor que el CAC, durante el primer año. El segundo año el LTV se mantiene pero el CAC disminuye, por lo tanto el LTV es 4,4 veces mayor. Esto nos muestra que existe todavía bastante margen para aumentar el importe de marketing ya que cada cliente rentabiliza el gasto con creces.

### **3.2.3 CUENTA DE RESULTADOS O DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. - GASTOS DE EXPLOTACIÓN.**

El principal gasto operativo es el renting de los dos coches para los comerciales. Se trata de un gasto mensual recurrente que no te da la titularidad del vehículo. Entre los beneficios que aporta el renting destaca el coste cero de mantenimiento, el desembolso inicial lo ahorras por lo que puedes empezar a operar con muy poco

dinero, y el seguro a todo riesgo. El importe sería de 788€ mensuales por dos coches de gama media.

Los servicios de contabilidad, asesoría y legales, los externalizamos con una empresa especializada. En la práctica nuestro volumen de actividad es muy pequeño porque apenas tendríamos que gestionar unas 30 facturas mensuales y las declaraciones de impuestos. El gasto de gestoría asciende a 200€ mensuales.

Otros gastos operativos importantes son los tributos y tasas por valor de 2.000€ el primer año. Nuestra actividad no requiere de ninguna licencia ni autorización administrativa de carácter especial, solamente es necesario dar de alta la actividad por el Impuesto de Actividades Económicas, que depende de cada ayuntamiento fijarlo. El importe mínimo es de 1.500€ anuales que se devenga el 1 de enero. No obstante, algunos ayuntamientos aplican una subida por diferentes criterios como el rango de la calle o el lugar de ubicación. En nuestro caso hemos aplicado un aumento en 500€ porque en algunos municipios de Madrid se paga un aumento.

Los siguientes gastos operativos de mayor importe son los de arrendamiento de la oficina. Planteamos alquilar un local completamente equipado en un centro de negocios o en un vivero de empresas, por importe de 400€ mensuales. El espacio necesario es para operar una persona, puesto que los comerciales deben estar constantemente de visitas y de reuniones. Estos espacios suelen contar con áreas comunes para reuniones que pueden utilizar los comerciales.

La siguiente partida es la de teléfonos móviles, electricidad, gastos de oficina y el seguro de la actividad, que juntos ascienden a 300€ mensuales. Necesitamos adquirir 3 teléfonos para cada uno de los trabajadores con internet y llamadas. Un seguro civil para cubrir de responsabilidad de daños a terceros.

### **3.2.4 PLAN DE INVERSIÓN Y DE FINANCIACIÓN.**

Nuestra actividad precisa de una aportación total de 50.000€ en efectivo. La parte aportada de capital por los socios es de 30.000€ en efectivo, para soportar la falta de liquidez de los primeros meses de actividad. Además, solicitaremos un préstamo de 20.000€, para tener mayor liquidez el primer año y poder soportar los meses de bajos ingresos. Se aportarán garantías para negociar ese crédito.

Nuestro modelo de negocio no precisa de una inversión en inmovilizado porque todos nuestros activos son circulantes. Podemos alquilar la oficina, así como contratar los vehículos con renting.

### **3.2.5 PLAN DE TESORERÍA O DE ESTADO DE FLUJOS DE CAJA.**

El flujo de caja está muy condicionado por la estacionalidad de las ventas. Durante el primer año, en los primeros meses habrá un problema de liquidez porque no ingresamos lo suficiente para hacer frente a los pagos. En los primeros 7 meses, hasta Agosto, hay una tesorería negativa porque hay más gastos que ingresos, condicionado por el sistema de cobro por mensualidades. En el año 2, se genera tesorería positiva, la suficiente para operar, e incluso para devolver parte del dinero aportado por los socios.

De ese modo, empezamos con una tesorería de 50.000€, acumulando las pérdidas de liquidez los primeros meses, en Julio acabamos el mes con un saldo de 7.336€. Pero a partir de ese momento comenzamos a recuperar liquidez hasta acabar el año con un saldo positivo de 16.889€. Al final del ejercicio 1 todavía hay pendiente de cobro 35.574€, que se cobran en el ejercicio segundo. El segundo ejercicio al final del periodo se acumula un importe de 31.218€ por cobrar. A pesar de los importes a cobrar, en el segundo año sí se genera suficiente tesorería como para sostener la actividad.

### **3.2.6 BALANCES DE SITUACIÓN ABREVIADOS.**

La situación patrimonial al inicio es de un activo corriente del 100% del activo. Ya que no necesitamos inversión en inmovilizado para iniciar la actividad.

Al cierre del primer ejercicio el activo circulante correspondiente de dinero líquido es de 11.989,6€, el importe restante es de los clientes, es decir, los importes que quedan por cobrar.

El resultado de la explotación de negativo el primer año, siendo el margen operativo (EBITDA) de -92,4€. Al sumar las amortizaciones y el gasto financiero el resultado neto es de -1.083€. Teniendo en cuenta que nuestro modelo de negocio no incluye amortización porque no hay inmovilizado, los gastos de financiación apenas suponen 990€ en todo el ejercicio.

Sin embargo, en el segundo ejercicio económico el resultado operativo ya es positivo, por valor de 33.763€ que suponen un 22,5% sobre las ventas. Y con un resultado neto positivo de 27.999€, que supone un 18,7% sobre las ventas.

### 3.2.7 INDICADORES.

En nuestro modelo de negocio la actividad es un servicio que no requiere inversión inicial alguna. Por lo tanto, todos los activos son circulantes, y en efectivo.

La inversión inicial necesaria es de dinero en efectivo para poder hacer frente a periodos de iliquidez. En total la aportación es de 50.000€ de los cuales se reparten el 60% en aportación al patrimonio neto por parte de los socios, y el 40% corresponde a deuda ajena a largo plazo. El préstamo se paga en los próximos 5 años, no obstante, si se genera suficiente beneficio, y sobre todo de liquidez, puede adelantarse el pago del préstamo lo que supondría una reducción de los costes financieros.

El fondo de maniobra, la parte de los recursos permanentes que financia el activo circulante de la empresa es del 79% al cierre del primer ejercicio. Este modelo crea un fondo de seguridad frente a los cobros y los pagos, porque es menos probable que haya un desajuste entre pasivo corriente y activo corriente. Al no tener que afrontar muchas deudas a corto plazo el riesgo de insolvencia en nuestros pagos es mucho menor.

La mayoría de nuestros gastos son fijos ya que no dependen del volumen de ventas. Una vez superado el punto de equilibrio, cuando los ingresos cubren los costes fijos y los costes variables, casi todos los ingresos se convierten en beneficio. Gracias a nuestro porcentaje de margen bruto del 95%, una variación en el volumen de las ventas de 5 unidades puede determinar el resultado neto positivo de la empresa, tal y como ocurre en el ejercicio segundo.

Al cierre del ejercicio uno, el punto de equilibrio se encuentra en 121.140€, lo que suponen dos planes de igualdad más vendidos para lograr entrar en beneficios. El coeficiente de seguridad para ese ejercicio es de 0,99. Y para el segundo ejercicio el punto de equilibrio es de 115.326€, con un margen de seguridad de 1,3. En ambos casos, el margen de seguridad es muy escaso, lo cual quiere decir que, el margen para entrar en pérdidas al disminuir las ventas es demasiado bajo. El beneficio dependerá

de varias ventas por encima del punto de equilibrio, lo cual, a su vez supone que una variación en las ventas sobre las previstas por muy leve que sea, hará variar el beneficio de la empresa considerablemente.

El crecimiento de las ventas previstas es de un 25% para el segundo año, lo cual no es demasiado si comprobamos que supone un aumento de volumen de ventas en 5 unidades. No obstante, tal y como hemos visto en el apartado anterior, tan solo necesitaríamos un aumento de ventas en una unidad durante el segundo año para cubrir el punto de equilibrio.

El margen bruto se mantiene igual en los dos años, porque la estructura de costes es idéntica en los dos años. Y se mantendrá en el futuro.

El personal necesario de la empresa es de 3 trabajadores a tiempo completo, compuesto de 2 comerciales que cobran 14.000€ brutos anuales (cuyo bono de ventas se excluye de su salario y se incluyen en gastos de marketing, que puede rondar los 3.000€ al año). Y una empleada con un perfil técnico que cobra 15.400€ brutos anuales. Siendo el coste total para la empresa de 20.328€, una vez sumados los costes de seguridad social.

### 3.2.8 VAN Y TIR

El Valor Actual Neto (VAN), es el valor actual del dinero de los flujos de caja futuros que generará la empresa, descontados a una determinada tasa.

Vamos a fijar la tasa de descuento como el coste de capital promedio que soporta la compañía. Nuestro coste de los préstamos es alrededor de un 5%, que será la tasa utilizada para descontar los flujos de caja futuros.

En este caso, el VAN positivo nos indica que el proyecto generará riqueza por encima del coste de capital y del capital total invertido si estuviese financiado con recursos ajenos. Como en este caso hay parte financiada con recursos propios, ese coste de capital no existiría. No obstante, lo añadimos a la fórmula para calcular la viabilidad del proyecto si hubiese deuda.

En nuestro caso el VAN es de 7.583€, que es la suma de los flujos de caja futuros con la tasa de descuento aplicada. Los flujos de caja analizados son los próximos 5 años de

actividad, porque es el tiempo estimado que hemos previsto como necesario para que se continúe subvencionando los planes de igualdad. El resultado del VAN nos muestra que el proyecto es viable, porque es positivo.

Para calcular la rentabilidad del inversor nos fijamos en la Tasa de Rendimiento Interno (TIR). Es la rentabilidad que genera la inversión, teniendo en cuenta que se reinvierten los flujos de caja generados por la empresa, y que a su vez generan otra tasa de rentabilidad.

En este caso, hemos utilizado la TIR Modificada (TIRM), porque suponemos que la tasa de reinversión es distinta que la tasa interna que genera la propia empresa. Por ese motivo, hemos utilizado una tasa de reinversión del 10%, que es la tasa de rentabilidad esperada por los accionistas.

Como resultado, la TIRM nos indica que la tasa de rentabilidad del inversor es del 12,83%, que es una rentabilidad bastante alta en comparación con la rentabilidad media del inversor. Si bien, hay que tener en cuenta que este modelo de negocio requiere muy poca inversión para operar, por lo tanto, es relativamente sencillo obtener una alta rentabilidad en comparación.

En nuestro proyecto la inversión inicial es la mínima para operar y desarrollar la actividad. Una vez realizada se recupera en un periodo de tiempo bastante corto, y la rentabilidad es la esperada por los inversores.

### **3.3 PLAN DE OPERACIONES.**

Nuestro plan de operaciones reúne los aspectos organizativos de la empresa en torno a la elaboración de los planes de Igualdad. Define los procesos de elaboración a lo largo del tiempo en un cronograma. El último apartado sobre aprovisionamiento no es necesario, ya que nuestra empresa es de servicio, por lo tanto, carece de stock, materias primas, etc.

#### **3.3.1 NUESTRO SERVICIO.**

El servicio que realizamos consiste en la elaboración de un plan de Igualdad, y paralelamente la gestión de la subvención para nuestro cliente. Los aspectos técnicos que lo componen están prefijados por la reglamentación correspondiente. En consecuencia, todos los planes de igualdad entre las diferentes empresas son

productos estándar en su planteamiento. Aunque cuando se redactan, recogen las singularidades de cada empresa.

El plan consta de un conjunto de medidas ordenadas que contiene:

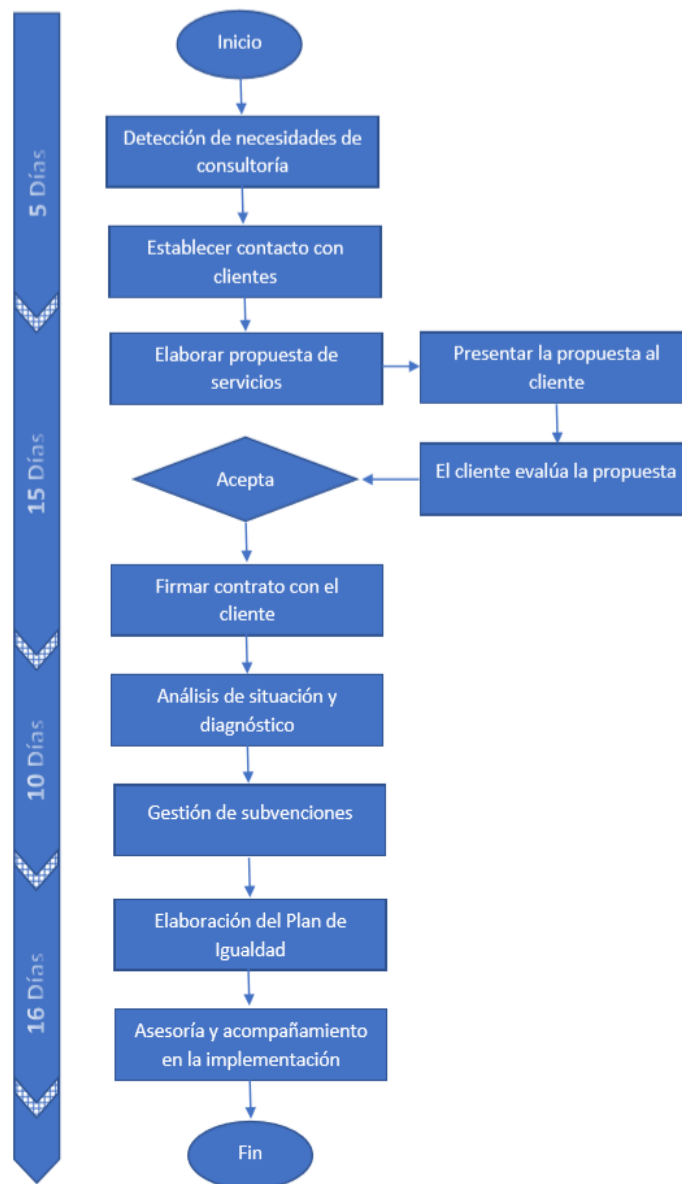
- **Objetivos** dirigidos a corregir los desequilibrios y/o desigualdades previamente diagnosticadas.
- **Acciones** o medidas para dar cumplimiento de los objetivos.
- **Personas responsables** en la empresa de la implementación de las medidas y que tienen que dar cuenta de los resultados esperados.
- **Cronograma:** momento y plazos para desarrollar cada una de las medidas.
- **Presupuesto:** previsión, en su caso, de los recursos económicos y materiales necesarios para el desarrollo de las medidas.
- **Seguimiento y evaluación del plan:** indicadores de medición de cada medida para conocer el grado de cumplimiento del plan y el alcance de los objetivos; así como los instrumentos y plazos de recogida de información.

### 3.3.2 CRONOGRAMA.

La elaboración de cada plan de Igualdad tiene una duración aproximada de 4 a 6 meses. Es un programa de trabajo flexible en el que podemos adaptarnos a los tiempos de nuestro cliente, y en el caso de tener varios pedidos el mismo mes no se producen cuellos de botella porque se pueden distribuir los periodos de trabajo a nuestra voluntad.

En todo caso, tenemos que tener en cuenta que nuestro servicio solo utiliza como recurso el tiempo. Por ese motivo, la planificación de los horarios es imprescindible para poder dar el servicio al mayor número de empresas posibles. Los timing de producción son de 64 horas para cada plan.

### 3.3.3 DIAGRAMA DE OPERACIONES



## Conclusión

En definitiva, nuestro modelo de negocio se basa en una entrega de valor a las empresas en forma de asesoramiento de género especializado. Es un proyecto viable financieramente, en un sector con mucho potencial y en crecimiento. Nuestro modelo de empresa es un plan de éxito, las posibilidades de lograr los objetivos son muy altas y el riesgo muy escaso. Por ese motivo, le animamos a confiar en nuestro proyecto para crecer como empresa, mientras mejoramos como sociedad.