Universidad Pontificia Comillas, facultad de ICADE.

# Plan de negocio de la asociación

# WA4STEAM

Autor: Pedro Rivas Cividanes

Director: María José Manjón Rodríguez

MADRID | 20 de marzo del 2024

## Índice:


***Resumen*** ..... ***4***

***1.- INTRODUCCION*** ..... ***6***

**1.1 Un plan de negocio.** ..... **6**

**1.2 Diferencia entre asociación y sociedad** ..... **6**

**1.3. Las asociaciones de *business angels* y ejemplo en España.** ..... **7**

**1.4 Objetivos de las asociaciones *business angels*.** ..... **9**

***2.- Descripción de WA4STEAM:*** ..... ***9***

**2.1 Sobre WA4STEAM:** ..... **9**

2.1.1 ¿Quiénes forman WA4STEAM?: ..... 9

2.1.2 Misión, Visión y valores: ..... 10

2.1.3 Gobierno Corporativo: ..... 12

**2.2 ¿Por qué STEAM?** ..... **15**

2.2.1 ¿Qué es STEAM? ..... 15

2.2.2 El futuro del STEAM. ..... 16

**2.3 Inversiones.** ..... **16**

2.3.1 Asesoramiento de WA4STEAM a los proyectos elegidos para desarrollarlos. ..... 17

**2.4 *Women Angels* 4 STEAM.** ..... **20**

**2.5 Socios** ..... **21**

**2.6 Ecosistema.** ..... **22**

***3.- Modelo de negocio de WA4STEAM*** ..... ***22***

**3.1 CANVAS** ..... **22**

**3.1 Segmento de clientes:** ..... **23**

**3.2 Relación con los clientes:** ..... **24**

**3.3 Canales:** ..... **24**

**3.4 Socios Clave:** ..... **25**

**3.5 Actividades clave:** ..... **26**

**3.6 Recursos clave:** ..... **26**

**3.7 Propuesta de valor:** ..... **27**

**3.8 Estructura de costes:** ..... **28**

**3.9 Fuentes de ingresos:** ..... **28**

***4.- Plan de alianzas:*** ..... ***29***

***5.- Plan estratégico.*** ..... ***33***

**5.1 Análisis estratégico:** ..... **34**

5.1.1 Propósito de la asociación: ..... 34

5.1.2 Análisis interno: ..... 35

5.1.3 Análisis externo – PESTEL ..... 36

***6.- Análisis de mercado.*** ..... ***37***

*7.- Recursos Humanos: ....38*

*8 Plan de marketing: ....43*

**8.1 Captación de nuevas socias: ....44**

8.1.1 Objetivo: ....44

8.1.2 Público objetivo: ....44

8.1.3 Estrategia para la captación de nuevas socias: ....45

**8.2 Captación de nuevos proyectos: ....46**

8.2.1 Objetivo: ....46

8.2.2 Público objetivo: ....46

8.2.3 Estrategia para la captación de nuevos proyectos: ....47

*9 Plan financiero: ....48*

*10 Conclusiones: ....52*

*11.- Bibliografía: ....55*

*12 Anexos: ....58*

## Resumen

En este TFG vamos a tratar de analizar el plan de negocio de la asociación de mujeres WA4STEAM. Para comenzar, lo primero que debemos saber es que WA4STEAM es una asociación de mujeres ángeles que se encargan de buscar mujeres con proyectos relacionados STEAM, es decir, con Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arquitectura y Matemáticas. Estas mujeres *business angels* seleccionan aquellos proyectos en los que ven más futuro y deciden llevar a cabo su financiación a cambio de quedarse con un porcentaje de la empresa, por lo que la asociación no tiene ánimo de lucro, ya que no recibe ninguna recompensa monetaria. Las inversiones de *business angels* son cada vez más comunes en nuestra sociedad, por lo que también se busca aumentar la visibilidad de las mismas.

Siguiendo con el estudio del plan de negocio, en él vamos a ver todos aquellos aspectos relevantes de la asociación, así como sus competidores y posibles cambios que se propondrán con el objetivo de buscar mejorar tanto el rendimiento como los recursos de esta. Uno de los cambios que se van a proponer es el de lleva a cabo la creación de cuatro nuevos puestos de trabajo con el objetivo de lograr aumentar el tamaño de WA4TEAM tanto a nivel de socias como de proyectos. Esto se va a realizar a través del plan de marketing propuesto más adelante.

Por último, lo que se busca lograr con este TFG es conseguir ayudar a la consecución de uno de los principales objetivos que tiene la asociación, el cual trata de buscar un mayor reconocimiento de la mujer en el mundo emprendedor, ya que a lo largo de la historia este mundo se ha visto liderado por hombres, por lo que uno de los objetivos de este TFG es conseguir dar una mayor visión a WA4STEAM y como consecuencia, una mayor visión a las mujeres dentro de este mundo.

**Abstract:**

In this TFG we will try to analyze the business plan of the women's association WA4TEAM. To begin with, the first thing we should know is that WA4STEAM is an association of women angels who are in charge of looking for women with STEAM-related projects, that is, with Science, Technology, Engineering, Architecture and

Mathematics. These women business angels select those projects in which they see more future and decide to carry out their funding in exchange for keeping a percentage of the company, so the association is not for profit, since it does not receive any monetary reward. Business angel investments are becoming more and more common in our society, so we also seek to increase their visibility.

Continuing with the study, we will look at all relevant aspects of the association, as well as its competitors, and possible changes that will be proposed in order to improve its performance and resources. One of the changes that will be proposed is the creation of four new jobs in order to increase the size of WA4TEAM both in terms of members and projects. This will be done through the marketing plan proposed below.

Finally, what this TFG seeks to achieve is to help achieve one of the main objectives of the association, which is to seek greater recognition of women in the entrepreneurial world, since throughout history this world has been led by men, so one of the objectives of this TFG is to give a greater vision to WA4STEAM and consequently, a greater vision to women in this world.

# 1.- INTRODUCCION

## 1.1 Un plan de negocio.

Un plan de negocio es aquello que desarrollan las empresas para ver cómo se va a desarrollar en esta su actividad. El plan de negocio nos permite ver si una idea tiene futuro y merece la pena llevarla a cabo o no. Cuando una persona tiene una idea y quiere iniciar un negocio en torno a ella, lo primero que elaborará es el plan de negocio y así podrá ver cómo la empresa conseguirá los beneficios, ya sea nombrando los posibles socios y clientes.

El plan de negocio es una carta de presentación de la empresa, así como las ideas en las que se sustenta la idea. Al desarrollar esto, uno puede ver la viabilidad que tiene la idea de salir a delante o no. El plan de negocio es el mapa que debe de seguir un emprendedor para dar comienzo a su idea. No obstante, un plan de negocio no garantiza el éxito, pero la ausencia de este seguramente sí garantice el fracaso (Santos, 2015).

Una asociación es un grupo de personas que se juntan de forma voluntaria para desarrollar una idea común, ya que cada uno individualmente no tiene los medios necesarios para poder desarrollarla por su cuenta. Las asociaciones no tienen un fin lucrativo, sino lo que pretenden es ayudar sin buscar un beneficio que vaya más allá de mantener la propia asociación permitiendo que esta siga funcionando. Las asociaciones son organismos independientes, por loque no están vinculadas a ningún partido político, empresa, ni al Estado.

Las diferencias entre una asociación y una empresa, como ya vamos a desarrollar en el punto siguiente, es que las asociaciones no tienen ánimo de lucro, mientras que las empresas pretenden obtener beneficios. A parte de esto, las asociaciones están formadas por dos o más personas mientras que las empresas pueden estar formadas por una o más personas.

## 1.2 Diferencia entre asociación y sociedad

Las asociaciones se constituyen cuando existe un acuerdo entre tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas. Los asociados se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir un fin que puede ser de interés general o particular, para ello deben de establecer unos Estatutos por los que se rige el funcionamiento de la asociación.

Para considerarla una asociación, además de aprobar los Estatutos, se deberá formalizar este acuerdo en un acta fundacional, en un documento privado que es aquel en el que solo intervienen particulares, o en un documento público, donde interviene un funcionario público como un notario o registrador. Así, la asociación adquiere su personalidad jurídica y plena capacidad de obrar.

La mayor diferencia con una sociedad se encuentra en su finalidad y en el modo de tomar decisiones. Mientras que en una sociedad el fin último es el de generar riqueza y ganar dinero, una asociación no se crea con fines lucrativos. En el caso de la organización interna y el funcionamiento de la asociación debe ser democrático. Las asociaciones deberán inscribirse en el correspondiente Registro. Esta inscripción en el registro hace que la constitución y los Estatutos de las asociaciones sean públicos, lo que garantiza el trato entre sus propios miembros, y con los terceros con los que se relacionan.

Las asociaciones se diferencian de las sociedades mercantiles fundamentalmente en la falta de ánimo de lucro. Esta es una característica relevante para tener en cuenta en WA$STEAM por las limitaciones regulatorias que tendría para conseguir financiación de algunas fuentes determinadas.

En el caso de las asociaciones, no hay un capital mínimo a desembolsarse por ley, y sus ingresos llegan a través de las cuotas de sus asociados o de subvenciones y donaciones y, si se obtienen beneficios tras sus actividades, deben reinvertirse para cumplir los fines sociales acordados en los estatutos.

### 1.3. Las asociaciones de *business angels* y ejemplo en España.

Una asociación de *business angels* es aquella que invierten en nuevas empresas a cambio de quedarse un porcentaje de esta, de tal manera que en un futuro recupere su inversión. Una de las principales dificultades para iniciar un negocio es la de la obtención de fondos (Nuñez, 2014), y esto es algo que buscan facilitar las asociaciones de este tipo.

Las asociaciones de *business angels* están formadas por un conjunto de personas que invierten su propio dinero en la creación de una nueva empresa, ayudando así que la idea salga adelante (Vila,2013). Estas personas aparte de poner su dinero, también aportan si conocimiento, así como su propia red de contactos que puedan ayudar al correcto a la nueva empresa. Estas personas invierten a riesgo, lo que significa que no piden ningún tipo de aval al emprendedor, pero a cambio, ellos se quedan con un porcentaje de la empresa (Hoyos & Saiz, 2014).

En España contamos con los siguientes ejemplos que se describen a continuación:

- AEBAN, se trata de una asociación de territorio nacional, con sede en España que se fundó en 1999 (https://www.angelinvestmentnetwork.co.uk). Tiene más de 250 inversiones desde su nacimiento y destacamos que esta asociación se dedica a realizar inversiones privadas directas tales como redes, grupos y clubs de inversores, *family offices*, sociedades y fondos de inversión, aceleradoras, incubadoras y venture *builders*, plataformas de *equity crowdfunding* y empresas que realicen actividades de *corporate venturing*. A demás de esto, tiene un gran número de redes de socios alrededor de muchas comunidades autónomas de España.

- *Angel Invesment Network* se trata de una asociación de territorio nacional, con sede en Reino Unido que se fundó en 2004 y se dedica fundamentalmente a crear una red de de inversores que permita conectar de una manera rápida y sencilla conectar a las nuevas empresas con una red global de inversores. (https://www.angelinvestmentnetwork.co.uk). Tiene 344 inversiones desde su nacimiento y destacamos que esta asociación tiene la labor de conectar gente entre sí, es decir, se encarga de conectar a gente que busca inversión para un proyecto con inversores que puedan estar interesados en ellos.

- AABAN se trata de una asociación de territorio nacional, con sede en Sevilla que se fundó en 2014 y se dedica fundamentalmente a impulsar la creación y desarrollo de proyectos empresariales (https://aaban.org). Tiene más de 100 inversiones activos desde su nacimiento y destacamos que esta asociación se encarga de dinamizar la creación y desarrollo de proyectos empresariales a través de la participación en los mismos de inversores privados también denominados *Business Angels*.

-

Las asociaciones *de business angels* se diferencia principalmente de los venture capital y de otro tipo de fondos de inversión en que las asociaciones de *business angels* invierten el capital de los propios socios, que son ellos personalmente quienes asumen el riesgo, mientras que los fondos invierten el dinero de sus clientes. A demás de esto, este tipo de asociaciones se suelen centrar en un tipo de inversión (en este caso el STEAM) y los tamaños de la inversión es diferente, ya que es menor en estas asociaciones.

### 1.4 Objetivos de las asociaciones *business angels*.

El principal objetivo de una asociación de *business angels* será el de obtener financiación, ya que, sin esta, la asociación no podrá desarrollar su actividad. Aunque una asociación no tenga ánimo de lucro, necesita obtener ingresos para cubrir los costes y así seguir con su actividad, ya que hay que pagar a los empleados, luz, agua, infraestructuras, y demás gastos.

A parte de esto, las asociaciones de *business angels* pueden tener objetivos distintos, por ejemplo, la asociación WA4STEAM busca promover la presencia de mujeres emprendedoras en el ámbito del STEAM.

## 2.- Descripción de WA4STEAM:

### 2.1 Sobre WA4STEAM:

#### 2.1.1 ¿Quiénes forman WA4STEAM?:

WA4STEAM es una comunidad internacional que está creciendo y su objetivo es aumentar la presencia de mujeres emprendedoras en los campos STEAM. Esta historia nace en 2018, tras la participación en un Programa de *Business Angels* para emprendedores de la Unión Europea (WA2E) en el IESE (España). Tras finalizar este programa, un grupo de mujeres, decidieron crear una asociación sin ánimo de lucro cuyo objetivo sería promocionar otras iniciativas de mujeres en los campos de Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arquitectura y Matemáticas, STEAM.

Las socias de WA4STEAM no son solo *business angels* cuyo interés es la rentabilidad, sino que su objetivo no es solo conceder capital inicial, sino que lo que buscan también es nutrir a las mujeres como futuras líderes y modelos a seguir.

En cuanto a los miembros de la asociación, cabe destacar que cuentan con una amplia variedad de experiencias profesionales en biociencias, matemáticas, fianzas, ingeniería, derecho, contabilidad, comunicación, educación y formación. Todos estos conocimientos combinados aportan un valor significativo a las primeras etapas del ciclo de vida de las start-ups.

Además de todo esto, en la asociación cuentan con una extensa red de socios o aliados estratégicos y se relaciona con otros grupos de *business angels*, reforzando de esta manera la capacidad de inversión de las socias al establecer conexiones entre las empresas en las que invierten los miembros con otros ecosistemas.

### 2.1.2 Misión, Visión y valores:

La misión de WA4STEAM consiste en aspirar a ser un grupo de referencia dentro del ecosistema de inversión en startups, apoyando a los startups de STEAM lideradas por mujeres para que se conviertan en empresas rentables. Como dicen en su página web: "Aspiramos a convertirnos en un cuerpo cohesionado de conocimiento tanto para mujeres ángeles (WA) como para mujeres emprendedoras (WE) y en una comunidad de *mentoring* y *networking*."

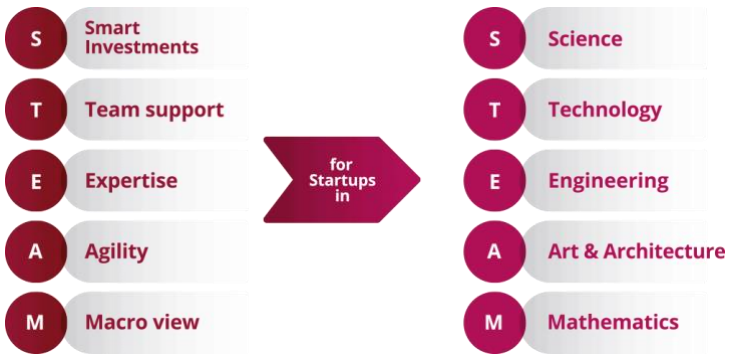



**Figura1.-** Misión, visión y valor fundamental de la asociación WA4STEAM.

Adoptado de WA4STEAM (2024)

El amplio conjunto de competencias de los miembros, la doble orientación de la inversión de los *business angels* motivado tanto por la rentabilidad económica como por el impacto social, y sus sólidos valores, hacen de WA4STEAM una organización única comprometida con las mujeres inversoras, emprendedoras y STEAM.

Esto se refleja en su enfoque integral, que incluye la promoción de iniciativas de emprendimiento femenino en STEAM, el fomento de una mayor participación de las mujeres en la financiación de proyectos STEAM, y el impulso para fomentar el talento y la innovación de las mujeres en STEAM. Además, destaca las iniciativas lideradas por mujeres en STEAM y contribuye a la futura Hoja de Ruta Tecnológica a través de startups STEAM. WA4STEAM se esfuerza por influir en la sociedad hacia la igualdad de género en STEAM, creando un entorno colaborativo que permite a las mujeres emprendedoras encontrar herramientas financieras y de apoyo para desarrollar sus proyectos empresariales. También, promueve y fomenta el *networking* entre sus socias, emprendedoras y otras organizaciones, con el objetivo de impulsar el impacto a largo plazo de la presencia y las decisiones de las mujeres en los pilares tecnológicos de la economía del futuro.

En cuanto a la visión de WA4STEAM, esta es eliminar progresivamente los obstáculos y barreras tradicionales que discriminan imperceptible y sistemáticamente las iniciativas lideradas por mujeres, contribuyendo a los objetivos de igualdad de género de la ONU 2030.

En WA4STEAM buscan conectar a sus ángeles con mujeres emprendedoras en STEAM, compartiendo el sueño de un mundo inclusivo.

Para ello tratan de apoyar en las tempranas etapas del startup del ciclo de vida del dinero, desarrollar mecanismos y dinámicas de inversión específicas que eviten la finalización temprana de los proyectos y fomenten las aspiraciones emprendedoras.

En cuanto a los valores de WA4STEAM, a pesar de ser una organización sin ánimo de lucro, las asociadas a título individual no son inversores sin ánimo de lucro.

Buscan rentabilidad económica, pero con la particularidad de que se persigue un impacto social positivo derivado de los proyectos llevados a cabo. Establecen prácticas de selección transparentes, donde la evaluación de los proyectos destinados a recibir inversión se realiza de manera coordinada y transparente por los comités de la asociación. Esto se realiza según un criterio de selección interno y las buenas prácticas profesionales.

Además, los ángeles de la asociación tienen un enfoque específico al invertir en iniciativas STEAM lideradas por mujeres, ya sea fundadas, cofundadas por mujeres o con una significativa participación femenina. La asociación busca no solo tener un impacto a corto plazo, sino también en el futuro. Se centran en promover proyectos y tecnologías que tengan repercusiones a futuro, destacando áreas de STEAM donde las mujeres son minoría.

En su afán por lograr un impacto social más amplio, WA4STEAM aspira a convertirse en un grupo de referencia para las mujeres emprendedoras y la sociedad en general. Buscan aumentar el emprendimiento y el liderazgo femenino, especialmente en áreas históricamente infrarrepresentadas para las mujeres. Para lograrlo, la asociación también se compromete a llevar a cabo iniciativas comunitarias, como concursos, premios y becas, con el objetivo de promover y motivar el desarrollo del talento de las mujeres en STEAM y el emprendimiento.

### 2.1.3 Gobierno Corporativo:

Como ya hemos visto antes, WA4STEAM, una asociación sin ánimo de lucro inscrita en el "Registro Nacional de Asociaciones, Ministerio del Interior" con el número 616047, tiene como objetivo principal promover iniciativas empresariales lideradas por mujeres en el campo de STEAM. Está constituida al amparo de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, bajo el nombre de Asociación "*Women Angels for Steam*" (WA4STEAM). El domicilio social se ubica en el Edificio ESADECREAPOLlS Building, Av. De la Torre Blanca 57, 08172 Sant Cugat del Valles, Barcelona, España.

La asociación sigue un marco legal establecido por sus estatutos, siendo la última versión aprobada en la asamblea general celebrada el 25 de abril de 2023. Además, tiene un Código Ético, aprobado el 30 de abril de 2021, disponible en

https://wa4steam.com/wp-content/uploads/2021/07/Code-of-Ethics-Spanish-Version.pdf. El funcionamiento de WA4STEAM se rige por su Reglamento Operativo, cuya última versión fue aprobada en la asamblea general del 25 de abril de 2023. Este reglamento detalla las normas organizativas y funcionales, siendo obligatorio para nuevos ángeles leer y aceptar el documento.

La asociación cuenta con órganos de gobierno bien definidos. La Asamblea General, con máximos poderes y capacidad de delegación, y el Comité Ejecutivo, al cual la Asamblea General delega la gestión de la asociación. Estos elementos constituyen la estructura sólida que respalda y guía a WA4STEAM en su misión de apoyar y promover a mujeres emprendedoras en el ámbito STEAM.

La gobernanza de WA4STEAM sigue las Directrices de Buen Gobierno Corporativo de la UE y España, comprometiéndose a cumplir con los Principios Europeos de Buen Gobierno según el informe de IFC *World Bank Group*: "Guía de Prácticas de Gobierno Corporativo en la Unión Europea 2015". En cuanto a la delegación de autoridad, se establece una lista de asuntos reservados al consejo y una lista de autoridades para la dirección ejecutiva, definiendo los parámetros de la autoridad delegada y los umbrales financieros relativos a los poderes de toma de decisiones.

Los controles y equilibrios adecuados aseguran un poder limitado en la toma de decisiones, evitando que una persona tenga un poder ilimitado. Se propone la separación del papel del director general y del presidente del consejo, utilizando el principio de los "cuatro ojos" en la firma de contratos, contando con un auditor externo y la participación de consejeros independientes. La toma de decisiones profesional por parte de un equipo eficaz es crucial, ya que los consejos de administración europeos se consideran órganos decisorios clave.

La responsabilidad y transparencia son fundamentales, y las empresas europeas divulgan voluntariamente más información de la exigida por ley para ganarse la confianza de inversores y otras partes interesadas externas. En relación con los conflictos de intereses, los consejeros de empresas europeas tienen prohibido dirigir las actividades de la empresa en beneficio propio o de determinados accionistas. Para alinear los incentivos, ecoDa recomienda que las empresas europeas ajusten los incentivos de manera coherente con los intereses a largo plazo de la empresa. Este

enfoque integral refleja el compromiso de WA4STEAM con la transparencia, la responsabilidad y la toma de decisiones efectiva en su gobierno corporativo.

En cuanto a los adjetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, el 25 de septiembre de 2015, los países adoptaron un conjunto de objetivos para acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años.

Para alcanzar estos objetivos, se requiere la colaboración de todos: gobiernos, sector privado, sociedad civil y personas como tú y como nosotros. En WA4STEAM, se apoyan específicamente la lucha contra los retos de la igualdad de género, la diversidad y la independencia financiera, así como en la construcción en los prometedores campos de la innovación tecnológica. A través de nuestra actividad de inversión ángel, apoyando startups lideradas por mujeres, contribuiremos a varios de estos objetivos.

WA4STEAM se propone contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, identificando los más relevantes en la Figura siguiente:



**Figura 2.- O**bjetivos de desarrollo sostenible de WA4STEAM.

Adoptado de WA4STEAM (2024)

## 2.2 ¿Por qué STEAM?

### 2.2.1 ¿Qué es STEAM?

En este apartado se va a especificar qué significa proyectos en STEAM y la relación con la asociación.




**Figura 3.-** Significado de las siglas de la palabra "STEAM"**.**

Adoptado de WA4STEAM (2024)

Al principio era SMET, que se refiere a las carreras de ciencias, matemáticas, ingeniería y tecnología, o un plan de estudios relacionados con estos conocimientos y habilidades, utilizado por la Fundación de la Ciencia de EE.UU. en los años 90.

En 2001, la bióloga estadounidense Judith Ramaley, entonces Directora Adjunta de Educación y Recursos Humanos de la NSF (National Science Foundation), reordenó las palabras para formar el acrónimo STEM. Desde entonces, las investigaciones centradas en STEM y el acrónimo se han hecho habituales en países fuera de Estados Unidos.

En la época de los 90, la idea de promover la creatividad para fomentar el pensamiento crítico y el empleo de la ingeniería o la tecnología de una manera creativa para solucionar problemas del mundo real había comenzado a expandirse utilizando la letra A de artes y arquitectura que se añadió al acrónimo STEM.

Las investigaciones artísticas y arquitectónicas, en sus diferentes tipos y habilidades relacionadas, son piezas esenciales de la innovación, e incorporarlos para complementar el enfoque científico sólo fortalecerá las posibilidades de éxito. Las técnicas artísticas y de diseño despertarán la imaginación, fomentan la creatividad impulsarán la innovación.

### 2.2.2 El futuro del STEAM.

La Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU (BLS) estima que el empleo en ocupaciones relacionadas con STEM crecerá en más de 9 millones desde 2012 hasta el año 2022. En Europa, el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, CEDEPOF, muestra que el empleo de profesionales STEM y profesionales asociados en la UE ha aumentado desde el año 2000. A pesar de la crisis económica, se espera que la demanda de profesionales STEM y profesionales asociados crezca un 8 % entre 2013 y 2025, mientras que la previsión de crecimiento medio para todas las demás ocupaciones es del 3 %.

Las mujeres no deben quedarse al margen de esta oportunidad, y WA4STEAM puede ayudarlas. En un contexto donde las carreras STEM presentan un crecimiento significativo, es esencial garantizar que las mujeres tengan acceso y participación activa en estas áreas. WA4STEAM se compromete a respaldar a mujeres emprendedoras y profesionales en STEM, contribuyendo a cerrar la brecha de género y aprovechando las oportunidades futuras en estos campos.

## 2.3 Inversiones.

Los ángeles de WA4STEAM buscan aportar no sólo financieramente, sino también con la experiencia, conocimientos y redes extendidas y cualificadas para impulsar y solidificar los proyectos seleccionados.

### 2.3.1 Asesoramiento de WA4STEAM a los proyectos elegidos para desarrollarlos.

WA4STEAM busca proyectos que contribuyan a innovaciones a los mercados, valor a la comunidad e impacto potencial en la economía y la sociedad del futuro.




**Figura 4.-** Características de las mujeres empresarias de WA4STEAM.

Adoptado de WA4STEAM (2024)

En cuanto a los sectores prioritarios en los que ha invertido WA4STEAM durante los años 2022 y 2023, destacan sobre todo los de tipo tecnológico, así como los relacionados con los temas energéticos.

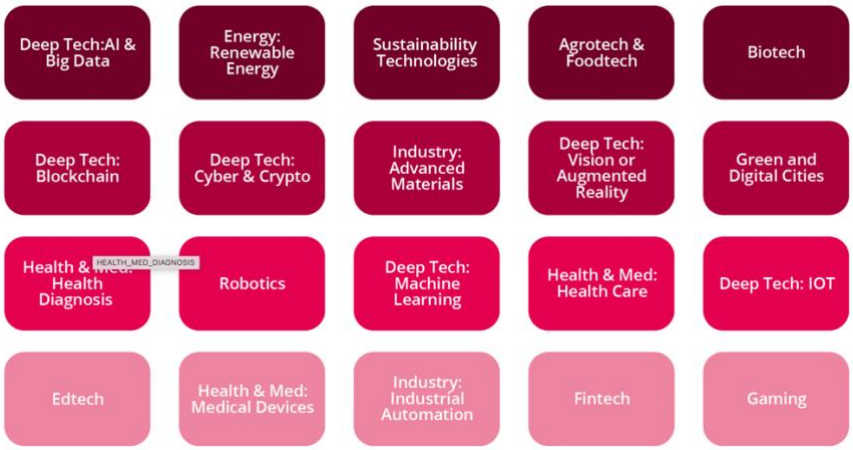



**Figura 5-** Sectores prioritarios de WA4STEAM en 2022 y 2023.

Adoptado de WA4STEAM (2024)

Por el otro lado, en los años 2020 y 2021, los sectores en los que ha invertido la asociación han sido más variados, ya que hay tanto sectores tecnológicos, energéticos, así como educativos, alimentarios y muchos otros más.

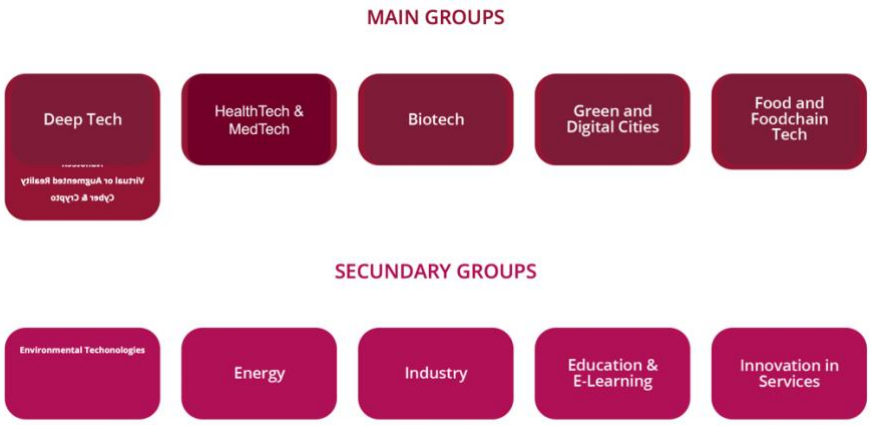



**Tabla 6.-** Sectores prioritarios de WA4STEAM en 2020 y 2021.

Adoptado de WA4STEAM (2024)

La operativa de WA4STEAM se centra en identificar proyectos que aporten innovaciones a los mercados, generen valor a la comunidad y, potencialmente, tengan un impacto en la economía y la sociedad del futuro. Se priorizan proyectos que no solo buscan beneficios económicos, sino que también contribuyen positivamente al entorno social y medioambiental. Cualquier iniciativa que pueda perjudicar a la sociedad, al medio ambiente o la salud, será descartada, ya que ello podría comprometer la reputación de WA4STEAM.

En su enfoque de inversión, WA4STEAM se dirige especialmente a startups y proyectos en fase inicial que requieran capital semilla. Valoramos proyectos con valoraciones *pre-money* en el rango de 0,5 a 5,0 millones de euros. Además, destacamos nuestro compromiso con el apoyo a proyectos liderados por mujeres, ya sea como fundadoras o cofundadoras. Tiene preferencia por proyectos centrados en STEAM, ya que cree en la especialización para generar un valor significativo tanto para los emprendedores como para sus proyectos.

WA4STEAM opera sin limitaciones geográficas, siendo una entidad global que busca oportunidades prometedoras en cualquier parte del mundo. Su objetivo es fomentar

el desarrollo y el éxito de proyectos innovadores que cumplan con sus criterios de inversión y contribuyan al avance en áreas clave de la sociedad y la tecnología.

Para ingresar a WA4STEAM, sigue un proceso estructurado: Rellenar el formulario de solicitud en línea y carga una presentación (<15 diapositivas) y un resumen ejecutivo (máximo 4 páginas). Una vez recibidas, estas solicitudes son sometidas a un análisis detenido por parte de los miembros de WA4STEAM y debatidas en las reuniones periódicas del Pipeline *DealFlow Committee* (PDFC).

Durante estas sesiones, los proyectos son minuciosamente evaluados en función de los requisitos básicos, la alineación con los objetivos de WA4STEAM y el grado de viabilidad. Aquellos proyectos que superan este primer filtro avanzan al siguiente nivel del proceso.Los emprendedores de los proyectos seleccionados serán requeridos para presentar un plan de negocio detallado y otros documentos pertinentes. Además, se les invitará a realizar una presentación exhaustiva, defendiendo su propuesta, detallando sus necesidades y explicando las condiciones contractuales de sus proyectos.

Este enfoque integral no solo garantiza una evaluación exhaustiva de los proyectos, sino que también brinda a los emprendedores la oportunidad de destacar los aspectos clave de sus propuestas. Están comprometidos en proporcionar un proceso de solicitud transparente y efectivo que maximice las posibilidades de éxito para los proyectos respaldados por WA4STEAM.




**Figura 7.-** Proceso a seguir para lograr que la asociación invierta en un proyecto.

Adoptado de WA4STEAM (2024)

En el caso de que el proyecto sea seleccionado, un grupo de la asociación se hará cargo del proyecto (serán los ángeles del proyecto, “PA”). El PA se encargará de la comunicación con el startup, la diligencia correcta y adjudicará el número necesario de WA para apoyar eficazmente la inversión.

Está dirigido a mujeres emprendedoras con un startup enfocado en STEAM para expandir su proyecto con WA4STEAM, a través de la siguiente documentaciónEl

Formulario de Solicitud cumplimentado, el Resumen ejecutivo (máximo 4 páginas), el Pitch (máximo 15 diapositivas) en español o inglés, la Descripción de la patente (si procede), y un Vídeo opcional en formato mp4.

### 2.4 *Women Angels* 4 STEAM.

En WA4STEAM los miembros tienen ganas de invertir, aprender y hacer crecer sus conocimientos y experiencia inversora de forma gregaria, centrando su fuerza y estrategia en el grupo, su dinámica y minimizando el riesgo individual.




**Figura 8.-** Características de las *womens angels* que forman parte la asociación.

Adoptado de WA4STEAM (2024)

Los requisitos para unirse a WA4STEAM, son comprender y comprometerse con los valores y principios de la asociación. Los requisitos incluyen:

Rellenar la solicitud de Women Angels, enviar el CV, detallando la experiencia profesional, y expresar la disposición a invertir tanto tiempo como dinero, Presentar una carta de solicitud que explique cómo planeas contribuir al grupo y cuáles son tus motivaciones para unirte a la asociación. Además, a los candidatos a Women Angels se les solicitará que lean y acepten los Estatutos de la Asociación, el Libro de Normas de Funcionamiento, y firmen el compromiso que se encuentra en el Documento de Adhesión. Es esencial que los candidatos a Women Angels cuenten con el patrocinio de al menos un miembro Ángel de WA4STEAM.

## 2.5 Socios

WA4STEAM establece colaboraciones sólidas con una extensa red de socios e instituciones que respaldan y fortalecen sus empresas en cartera. En esta red, los socios disfrutan de privilegios que incluyen:

- La oportunidad de conectarse con mujeres propietarias de empresas y líderes de diversos sectores, aportando vitalidad a la diversidad y equilibrio en sus comunidades locales.

- La posibilidad de involucrarse con mujeres emprendedoras que no solo generan empleo, sino que también forman equipos de talento multifuncionales capaces de abordar problemas reflejo de las futuras necesidades y tendencias en tecnologías vinculadas a STEAM.

- El acceso a líderes del pensamiento e influyentes progresistas dentro de nuestra red de Mujeres Ángeles.

- La oportunidad de colaborar en la creación de soluciones éticas para los desafíos globales sostenibles mediante la innovación tecnológica y coinversiones estratégicas. Este enfoque promueve un impacto positivo en el mundo y refuerza la posición de WA4STEAM en la vanguardia de la inversión en startups lideradas por mujeres en el ámbito STEAM.

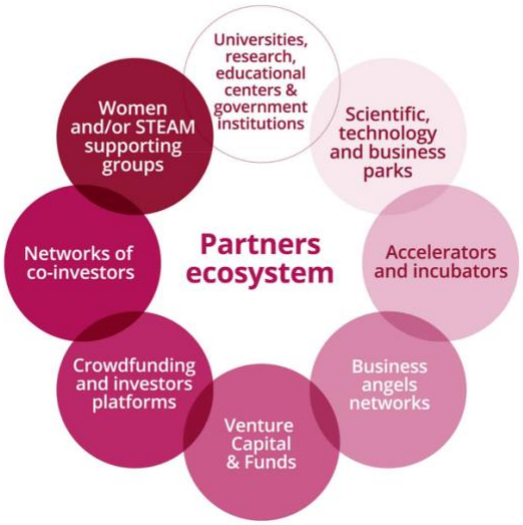


**Figura 9.-** Ecosistema de las socias de WA4SETAM.

Adoptado de WA4STEAM (2024)

## 2.6 Ecosistema.

WA4STEAM fomenta del espíritu empresarial y de un vibrante ecosistema de start-ups lideradas por mujeres.

El ecosistema está constituido por personas, ideas u una amplia red de organizaciones que interactúan para crear, financiar y formar el entorno favorable para que las startups se desarrollen y crezcan. Pero ¿cuáles son realmente esas poblaciones y, lo que es más importante, qué es lo que hace que un ecosistema de start-ups funcione?

No hay una única forma para recrear un ecosistema emprendedor como Silicon Valley o un centro de TelAviv, en WA4STEAM consideran que el éxito de los ecosistemas se reduce a la CONECTIVIDAD GLOBAL, las relaciones humanas, el objetivo de contribuir al desarrollo de la comunidad y un enfoque de "dar antes de recibir".

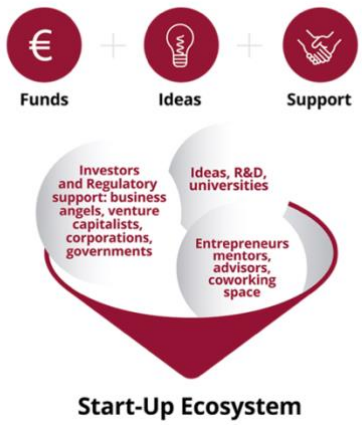


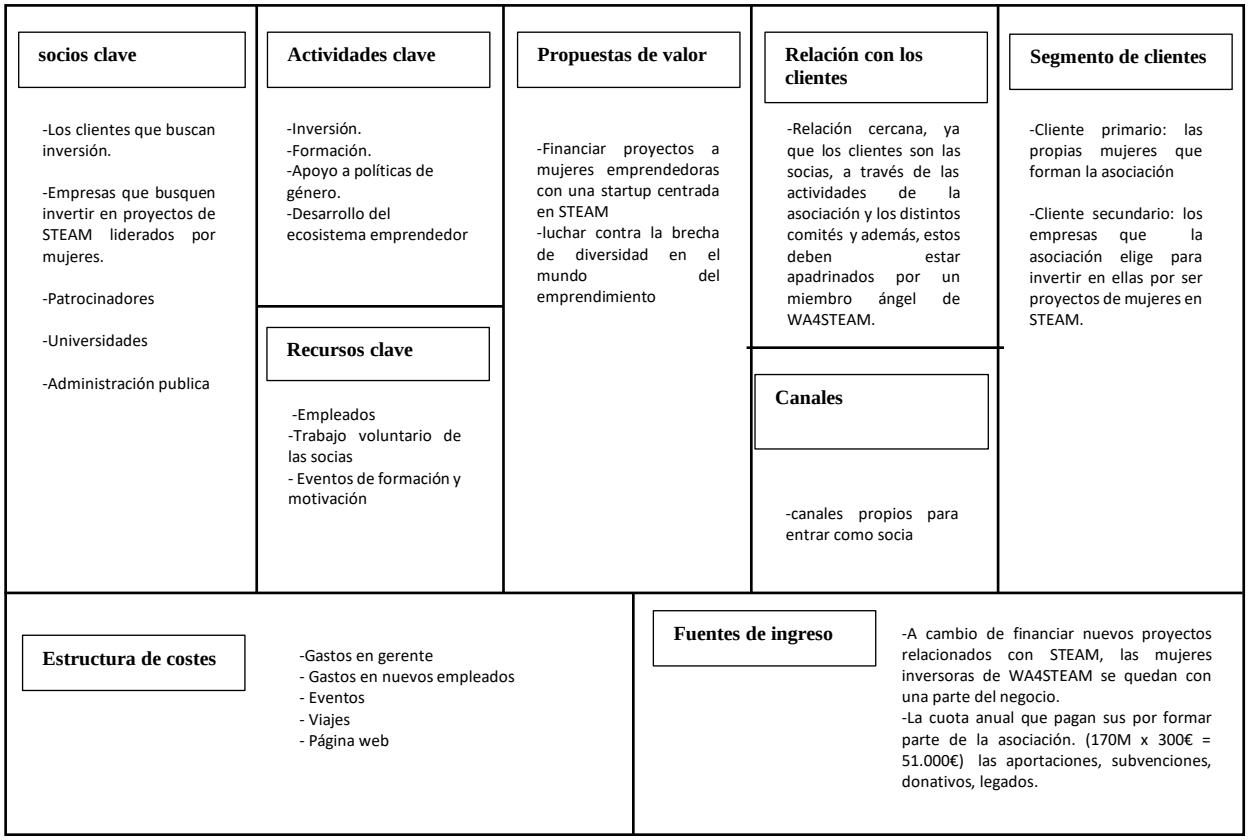

**Figura 10.-** Ecosistema de los startups de WA4STEAM.

Adoptado de WA4STEAM (2024)

# 3.- Modelo de negocio de WA4STEAM

## 3.1 CANVAS

**Tabla 1: descripción de cada uno de los segmentos del modelo canvas.**




Fuente: elaboración propia

Con el siguiente modelo canvas vamos a intentar explicar de una manera detallada todas las actividades relevantes de esta asociación, de tal manera que el plan de negocio pueda entenderse de una forma mucho más clara.

Este modelo canvas es distinto al de una empresa debido a que se trata de una asociación. Los puntos que vamos a tratar serán los siguientes: socios clave, estructura de costes, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con los clientes, canales, fuentes de ingresos y segmento de clientes.

## 3.1 Segmento de clientes:

En este apartado, tenemos dos tipos de clientes, pero antes de hablar de ellos debemos recordar que WA4STEAM es una asociación la cual no tiene ánimo de lucro, lo que supone que en cuanto a lo que sus clientes se refieren, estos presentas diferencias a los clientes tradicionales que podemos ver en una empresa. Mientras que, en una empresa tradicional, los clientes compran los productos o servicios que ofrece, los clientes son

todas las socias que forman parte de la asociación y todas aquellas empresas en las que se realiza una inversión.

En primer lugar, tenemos a los clientes principales, que son las 170 socias que forman la asociación, y que aportan si propio capital para realizar inversiones. Por el otro lado, tenemos a los clientes secundarios, que son todas aquellas empresa o proyectos en los que la asociación invierte para llevar a cabo su desarrollo.

En conclusión, esta asociación tiene dos tipos de clientes, que presentan ciertas diferencias a los clientes tradicionales que tienen las empresas.

### 3.2 Relación con los clientes:

Para saber cómo es la relación con los clientes de esta asociación, primero debemos saber cuáles son estos. En un principio podemos pensar que los clientes siempre son aquellas personas que están interesadas en algo que ofrezco, como es lo normal cuando se trata de una empresa. Sin embargo, al tratarse de una asociación, que no tiene ánimo de lucro, sus clientes son todas aquellas mujeres ángeles que forman la asociación, las empresas que también quieren invertir en proyectos de STEAM, así como todas las mujeres emprendedoras que acuden a esta asociación en busca de financiación para sus proyectos.

Debido a esto, la relación que tiene WA4STEAM con sus clientes es muy cercana, ya que son los propios miembros de la asociación los clientes de esta. Además, los vínculos con las mujeres que acuden en busca de financiación y las empresas que buscan financiar proyectos, son muy estrechos, ya que tienen que trabajar de la mano para desarrollar todos sus proyectos de forma colaborativa y que creen valor.

### 3.3 Canales:

Los canales de esta asociación son todos aquellos requisitos y procesos que deben cumplir y pasar todas aquellas mujeres que quieran convertirse en un ángel dentro de la asociación.  En este caso, lo que se emplea son canales propios, que son todos aquellos canales que la asociación utiliza para que entren nuevas socias.

Todos estos requisitos y procedimientos vienen explicados en el punto 3.5 del TFG.

## 3.4 Socios Clave:

Los socios clave son todas aquellas alianzas estratégicas que tiene la asociación para colaborar y de esta manera ayudarse con los gastos, compartir información, experiencias, costes y también recursos claves.

Como ya hemos visto, esta es una asociación cuyo objetivo es invertir en proyectos que estén liderados por mujeres emprendedoras y que estén relacionados con el STEAM (que se define como ciencia, tecnología, ingeniería, arte y arquitectura y por último, matemáticas.), por lo tanto, sus clientes son todas aquellas mujeres emprendedoras que buscan inversión para poder llevar a cabo un proyecto que esté relacionado con las actividades de STEAM.

Por lo tanto, los clientes de WA4STEAM son todas las empresas con actividad en STEAM tipo startups lideradas por mujeres a las que WA4STEAM decida financiar sus proyectos con el objetivo de llevarlos al éxito. Las empresas o proyectos que se decida financiar deben de presentar las siguientes características: una visión amplia y escalable, capacidad para encontrar los socios adecuados y gestionar un equipo, que tengan un liderazgo sólido y la voluntad de crecer junto al equipo y de forma individual, que vean un valor añadido en la tutoría y orientación de WA4STEAM, que tengan un buen historial académico y/o industrial, que esté comprometida con la experiencia y la rentabilidad de los proyectos y por último, que tenga una experiencia global.

A parte de mujeres emprendedoras, otros aliados clave de la empresa serán todos aquellos actores dentro del ecosistema emprendedor que tengan el foco en la diversidad, en la inclusión financiera e inviertan en proyectos relacionados con temas sobre la igualdad de género y quieran ayudar a aumentar la presencia femenina dentro de los campos de STEAM.

## 3.5 Actividades clave:

En cuanto a las actividades clave de esta asociación, podemos destacar varias, como la inversión, formación, apoyo a políticas de género y desarrollo del ecosistema emprendedor. Estas actividades, son la razón de ser de WA4STEAM, ya que como hemos visto, esta no es solo una asociación que se centre en la inversión, sino que va mucho más allá y trata de generar un impacto y mejoras dentro de la sociedad de hoy en día.

La principal activad de esta asociación es la de invertir en proyectos relacionados con el STEAM. A lo largo de este TFG hemos podido ver que esta es una asociación que se centra en la búsqueda de la inversión a través de proyectos desarrollados por mujeres y que estén relacionados con el STEAM, generando así la razón de ser de la asociación.

Desde el punto de vista de la formación, WA4STEAM aparte de aportar capital para poder desarrollar los proyectos, también aporta a las mujeres que han desarrollado el proyecto diferentes tipos de formación, ya sean a través de mentorías, programas de formación o talleres y seminarios, que les permita adquirir más conocimientos sobre el tema para poder trabajar conjuntamente en el desarrollo del proyecto.

El apoyo a las políticas de género es una de las actividades más importantes desarrolladas por esta, puesto que, en la sociedad de hoy en día, aunque cueste creerlo, siguen existiendo algunas desigualdades entre los hombres y las mujeres dentro del mundo del emprendedor. Lo que busca esta asociación a través de la financiación de proyectos desarrollados por mujeres es darles a estas la visibilidad que les corresponde dentro de este mundo emprendedor, que ha estado dominado por los hombres a lo largo de la historia. WA4STEAM promueve la igualdad en el ámbito empresarial y tecnológico, contribuyendo de esta manera aún entorno empresarial más inclusivo.

## 3.6 Recursos clave:

Los recursos clave de la asociación son todos aquellos que permiten crear valor, llegar a los clientes y generar ingresos, de tal manera que esta pueda desarrollar su actividad.

En esta asociación podemos encontrar los siguientes recursos claves. Todas sus mujeres ángeles, que son el pilar fundamental sobre los que se sostiene la asociación, ya que sin ellas esta no podría existir. Estas son las encargadas de decidir en qué proyectos se va a invertir en cada momento y las que ponen su propio dinero para que esto sea posible. Además de las mujeres ángeles, en este punto también se encontrarían todas aquellas empresas aliadas que hayan decidido colaborar con la asociación e invertir en sus proyectos.

Otro elemento esencial para que la empresa pueda desarrollar su actividad son todas aquellas mujeres que acuden a la asociación buscando un inversor para poder comenzar a desarrollar su proyecto. Estas mujeres estarían al mismo nivel de importancia que el de las miembros de la asociación, ya que sin mujeres emprendedoras la asociación no tendría ninguna razón de ser.

Luego esta todo el trabajo voluntario realizado por sus socias que es lo que permite que la asociación salga a delante, ya que trabajan sin conseguir nada a cambio. Pues como ya hemos visto las asociaciones no tienen ánimo de lucro, sino que buscan crear valor sin recibir beneficios.

Por último, tendríamos a todos los trabajadores de la asociación, que en este caso es solamente una persona, pero igualmente es muy importante y esencial, ya que sin su trabajo la asociación seguramente hoy en día no existiría.

Por último, nos encontramos con el desarrollo del ecosistema emprendedor, esto es algo muy que está muy presente en la manera de actuar de esta asociación. La forma de contribuir a este desarrollo no se limita simplemente a financiar proyecto permitiendo de esta manera que haya más emprendedores, sino que aparte de esto, WA4STEAM llevan a cabo una construcción de redes que les permite estableces conexiones valiosas dentro de este mundo, y también organizan y participan en eventos y conferencias relacionadas con el emprendimiento. En conclusión, esta asociación tiene una gran concienciación con el desarrollo del ecosistema emprendedor.

## 3.7 Propuesta de valor:

La propuesta de valor que ofrece esta asociación es aumentar la presencia de las mujeres dentro del mundo del emprendimiento y de la inversión a través de proyectos relacionados con el STEAM. Esto se realiza mediante la inversión de las socias de la inversión en proyectos llevados a cabo por mujeres que necesitan de dinero para poder llevarse a cabo.

Otro de los objetivos y razón de ser de esta asociación es que busca invertir en proyectos que tengan un impacto social en la sociedad. La asociación, como cualquier otra, no tiene ánimo de lucro, pero sus ángeles buscan rentabilidad de sus inversiones, sino que creen que la rentabilidad debe venir acompañando de una mejora social, que aumenta la presencia de mujeres en el mundo de los emprendedores.

Algo muy importante en el mundo en el que vivimos hoy en día es la conexión entre personas (*networking*), y esta es otra de las formas que tiene esta asociación de crear valor, creando conexiones entre las mujeres emprendedoras que acuden a ella buscando inversión y empresas que están dispuestas a invertir en sus proyectos.

Por último, esta asociación está muy comprometida con la igualdad entre hombre y mujeres, pues lo que buscan principalmente es destruir todas aquellas barreras con las que se pueden encontrar las mujeres a la hora de emprender con el objetivo de que en un futuro podamos ver en este entorno al mismo número de hombres que de mujeres.

## 3.8 Estructura de costes:

Para realizar una estructura de costes debemos saber cuáles son todos los gastos de esta asociación, así podremos analizar cada una y si es posible se podrá plantear una mejor distribución del dinero o realizar una reducción de costes de modo que obtengamos un mayor margen de beneficio.

Los gastos de esta asociación son muy bajos, ya que no cuenta con ninguna infraestructura que haya que mantener, sino que estos se reducen a los empleados que tiene, que son: una secretaria, el departamento de talento y el departamento financiero. A demás de estos gastos, la a asociación también deberá financiar todos aquellos eventos que realice, así como los viajes, la página web y la publicidad que se lleve a cabo para darla a conocer.

En cuanto a la estructura de costes de WA4STEAM, cabe destacar que esta es muy simple, ya que tan solo tiene a una persona contratada que cumple con la función de secretaría. Esta persona cobrará aproximadamente un salario anual de 40.000€.

## 3.9 Fuentes de ingresos:

La fuente de ingresos que tiene esta asociación es la suscripción que pagan anualmente cada una de sus socias para poder ser miembros de esta.

La asociación está formada por 170 mujeres que pagan una cuota anual de 300€, lo que conlleva que los ingresos de esta asociación son de 51.000€ al año.

A parte de la aportación realizada por las socias, la asociación tiene otra fuente de ingresos que está formada por todas aquellas subvenciones por parte del estado, donaciones por parte de personas o empresas comprometidas con los objetivos de WA4STEAM y legados.

En conclusión, por las formas de conseguir financiación e ingresos de WA4STEAM, los ingresos son superiores a los gastos, permitiendo así que la asociación pueda operar adecuadamente y que sea un proyecto sostenible en el tiempo.

## 4.- Plan de alianzas:

Una estrategia de alianzas puede facilitar la reconfiguración del ecosistema de la asociación WA4STEAM de varias maneras, entre ellas introduciendo nuevas formas de colaboración con actores inexplorados, acceso a mayores recursos, y controlando las relaciones con los distintos actores de la red. Sin embargo, aunque se reconoce la relevancia de las alianzas, hasta ahora los acercamientos a posibles colaboradores no se han hecho de manera estructurada.

El desarrollo de un ecosistema emprendedor cohesionado, transparente, profesionalizado, implicaría que creciera el número de mujeres inversoras, y consecuentemente, hubiera más inversión para mujeres. Debido al momento incipiente del sector emprendedor en España, a la desconexión y falta de objetivos comunes entre los potenciales actores que podrían ser referentes, y a la falta de suficiente capital suficiente, la asociación no puede alcanzar sus objetivos por sí solo. La falta de innovación femenino se debía a la debilidad de las relaciones entre las organizaciones y a la falta de coordinación.

Para hacer frente a estas limitaciones, WA$STEAM descubrió que existen muchos aliados potenciales. Decidió formar una asociación integrada por agentes de distintos sectores.Tras varias investigaciones, WA$STEAM seleccionó estratégicamente a sus socios para trabajar con organizaciones con puntos fuertes únicos; por ejemplo,

socios del sector privado con intereses económicos y socios del sector público con poder para influir en las decisiones políticas para resolver el problema de la legitimidad externa.

El objetivo de la estrategia de alianzas de WA$STEAM es liderar un exitoso modelo para que los índices de inversión femenina y de emprendimiento femenino se incrementen en España. La red firme y cohesionada puede aportar muchos beneficios al posicionamiento de la asociación. La economía colaborativa puede contribuir al desarrollo y crecimiento de la asociación (de la Serrana, 2022). A través de la cooperación de diferentes agentes como los que se describen a continuacion:

1.-) Sector público:

WA$STEAM ha constatado que la labor del sector público en el desarrollo e intermediación en el ecosistema emprendedor y financiador femenino es prácticamente nula en España, y considera que puede asumir ese papel promoviendo la visibilidad de la inversión femenina para que cada vez haya más mujeres que descubran su rol inversor y su participación activa en este sector. El sector privado tiene que presionar a las instituciones para que se generen más políticas incentivadoras de arriba abajo.

Sin embargo, se muestra optimista porque considera positivo haberse dado cuenta "de que algo no funcionaba y se han puesto en marcha iniciativas para resolver estas cuestiones", como es el caso del Fondo Europeo de Inversiones que está dando más dinero a los fondos que tienen directivas en el equipo que a los que no las tienen, porque son conscientes de que si hay mujeres, hay más probabilidad de que elijan proyectos de mujeres.

También enumera otras iniciativas, como la línea Emprendedoras Digitales de Enisa o de otras entidades y corrobora que los propios coinversores hombres también están comenzando a ser conscientes de que existe un sesgo a la hora de valorar los proyectos liderados por mujeres. "Creo que es más difícil animar a que haya más mujeres emprendiendo a que rompamos la barrera de financiación del 2 %". (Pérez, 2023)

Las cifras señalan que los proyectos liderados por mujeres son más rentables, tienen una mayor supervivencia o que las mujeres son más prudentes a la hora de gestionar el dinero, aunque realmente, la presidenta de AEBAN confiesa que no le gusta decir esto porque es una apasionada de la diversidad. "Creo que los equipos diversos son siempre mucho más eficientes: hombres y mujeres, seniors y juniors, profesiones técnicas o grados-licenciaturas, diferentes campos, orígenes… Cuanto más diverso es un equipo,

más rico es y más probabilidad de éxito tiene". "Cuando veo una empresa que no tiene mujeres, siempre digo: «Contrata una mujer porque te estás perdiendo algo»".

En cuanto a los sectores con más tirón, en estos momentos, la Unión Europea tiene identificados objetivos como son, por una parte la sostenibilidad y el cuidado de las personas. En este sentido, recalca que en España somos punteros, "y los mejores del mundo, sin duda". La otra parte es la tecnológica, en la que Europa es consciente del desequilibrio existente con respecto a Estados Unidos o China y quiere disminuir ese gap.

Por eso, va a haber mucho apoyo y muchas ayudas para abordar estos sectores. Aterrizando en España, existen problemas específicos derivados de su idiosincrasia. Por ejemplo, "el turismo es mejorable, y no solo en el aspecto de la sostenibilidad, sino con la base tecnológica y la innovación", declara la presidenta de AEBAN.

Marta Huidobro nos da su visión sobre el ecosistema emprendedor actual en España y dice que "desde que me dedico a esto ha habido una dinamización espectacular y, en general, se ha hecho un esfuerzo muy grande para promover el emprendimiento", aunque considera que "no se ha hecho suficiente por el lado de la inversión y el apoyo privado a este emprendimiento y en eso estamos nosotros trabajando ahora". Somos muy buenos innovando, entre los primeros de Europa, pero cuando vamos a aplicar los conocimientos pasamos a estar en el puesto once-doce. Todavía estamos lejos de la media europea en startup por habitante y aún se puede hacer mucho" (El español, 2023)

La asociación WASTEAM está focalizada en un tipo de inversión especifica que se ocupa de las empresas de mujeres en STEAM para apoyar el crecimiento del número mujeres de carreras tecnológicas, científicas, entre otras. En los últimos veinte-treinta años, no ha aumentado, sino que han disminuido. Teniendo en cuenta que la economía del futuro es tecnológica y científica y si no hay mujeres en esos ámbitos, el paro va a ser femenino, el papel de WA4STEAM papel es apoyar los proyectos de las emprendedoras y darles visibilidad para crear modelos referentes que sirvan de inspiración a las adolescentes y les ayude a orientar sus carreras a las áreas tecnológicas y a que emprendan después. Por eso, e s partidaria de hablar de emprendimiento en los colegios y en las universidades porque, salvo contadas excepciones, no tienen asignaturas en este campo y así no es posible que haya quien se anime a emprender. Y es que es un hecho innegable que encontrar mujeres en al ámbito tecnológico, como la inteligencia artificial y el *blockchain* por ejemplo, es menos habitual. No así en salud, donde hay muchas más.

La asociación es un puente entre la falta de financiación femenina y la falta de proyectos femeninos en STEAM. Como figura intermediaria el apoyo en relaciones con múltiples agentes debe ser parte de su estrategia para obtención de recursos de todo tipo. Este papel influyente presta atención a todos los implicados asumir el papel de liderazgo y referencia dentro del ecosistema emprendedor de la mujer. Más investigación en cuestiones de genero–gobernabilidad: Pero hay que investigar más sobre las características relacionales de los actores en este ecosistema y cómo se pueden apalancar para lograr beneficios cuantificables y medibles en la asociación. (Good Rebels, 2023).

En este TFG queremos desarrollar la propuesta de la creación de un mapa de alianzas, teniendo en cuenta el reciente interés por utilizar enfoques de análisis de redes en entidades vamos a usar diversas herramientas de análisis.

- Mapa de actores
- Matrix de incentivos de los aliados
- Establecimiento de objetivos de patrocinio, *sponsor*, financiación privada a través de servicios que no estén relacionados directamente con la inversión
- Financiación pública

Con cada actor tenemos que plantearnos lo siguiente:
a) ¿Qué estrategia del actor pueden enlazarse con los objetivos de la asociación?
b) ¿Qué nivel de patrocinio podría interesarle?
c) ¿Estaría interesada en nuestra formación para socias?
d) ¿Qué otras acciones podrían aportar a WA4steam (tipo: locales, eventos, caterings, y el resto del estilo).
Se partió de la base de que todas las estrategias podían ejecutarse eficazmente. Estas estrategias de desarrollo de alianza eran:

- Crear una estructura organizativa para el comité de *sposnsorship* y patrocinios.
- Informar a los departamentos de las acciones.
- Creación de un sistema de evaluación de alianzas y eliminar de la plataforma si no hay actividad anualmente.
- crear relaciones de calidad y a largo plazo.

## 5.- Plan estratégico.

A continuación, vamos a hablar del plan estratégico de esta organización. El plan estratégico es un documento que se elabora para ver hacia donde se dirige la asociación a largo plazo. Este nos permite cual va a ser su estrategia para lograr conseguir sus metas y objetivos. Para elaborar este plan, tan solo debemos conocer tres datos clave: la estrategia competitiva de la asociación, la dirección de desarrollo estratégico que sigue la asociación y la estrategia de internacionalización y sus posibles estrategias.

Primero empezaremos conociendo la primera de todas estas cuestiones, es decir, la estrategia competitiva que sigue esta asociación. Esta asociación tiene su estrategia muy definida. Antes de hablar de la estrategia de WA4STEAM, debemos destacar que esta es un *blueocean*, lo que significa que esta asociación ha encontrado un hueco en el mercado que todavía no había sido explotado, por lo tanto, la competencia que tiene la asociación es mínima. Una vez que hemos visto y ya sabemos lo que es un *blueocean*, pasaremos a hablar sobre la estrategia competitiva. La estrategia competitiva de WA4STEAM es la diferenciación, ya que se trata de una asociación única y exclusivamente dirigida a mujeres en el ámbito del STEAM. Esto les ha permitido estar en una posición privilegia en la que la competencia es mínima, es la elección de su estrategia, ya que les ha permitido ser la única asociación de ángeles dirigida única y exclusivamente para mujeres. La única asociación parecida a esta es WeInvest, ya que está formada y dirigida por un gran número de mujeres, sin embargo, no es comparable a WA4STEAM, ya que a pesar de tener un gran número de mujeres también está formada por un gran número de hombres, haciendo que sus estrategias sean diferentes entre ellas (Aznar, 2024)

A parte de lo comentado anteriormente, WA4STEAM, también tiene una estrategia de liderazgo en costes, lo que hace que dentro del reloj estratégico se posicione en una estrategia híbrida. Por lo tanto, esta asociación presenta una diferenciación en cuanto al público que se dirige y sus bajos precios, pues el *ticket* medio de WA4STEAM ronda entre los 25.000 y 50.000 euros, aunque poco a poco están aumentado llegando

hasta los 200.000 euros actualmente (Ufounders, 2023), todo esto hace que esta se posicione dentro del reloj estratégico en una estrategia híbrida.

En segundo lugar, vamos a hablar de la estrategia que ha seguido esta asociación para conseguir crecer a lo largo de su historia. La estrategia que ha seguido WA4STEAM es la de penetración de mercados, esta estrategia se basa en centrar todos sus recursos en un mercado concreto (en este caso se centran en las mujeres en el territorio nacional español) y lograr explotar ese mercado al máximo, de tal forma que se consiga llegar al máximo número de personas posibles dentro de ese mercado. Creo que esta es la estrategia que más favorece a esta asociación y además de esto, creo que es la estrategia que mejor le viene para su modelo de negocio. Por estas razones considero que no debería diversificar mercados, sino que lo que debería es centrarse en las mujeres lo máximo posible, aprovechándose así de ese *blueocean* del que hemos hablado antes.

Por último, debemos hablar de la internalización y la estrategia de la asociación en cuanto a este tema. Para comenzar, debemos saber que esta es una asociación que opera a nivel nacional, por lo tanto, no sigue ninguna estrategia de internalización. En mi opinión, WA4STEAM, hace bien en centrarse únicamente en el mercado nacional, ya que no considero que sea necesario ampliar mercados, ya que en España aún no han conseguido explotar al completo el mercado de las mujeres emprendedoras centradas en STEAM. A pesar de esto, una vez que hayan conseguido explotar al completo en mercado nacional, sí que creo que la ampliación de mercados sería una buena idea, y la estrategia más adecuada para esta expansión sería la de establecer estrategias con otras asociaciones similares que operen en otros países. De esta manera WA4STEAM, obtendría ayuda y no se adentraría a ciegas en un mercado distinto al que opera actualmente, lo que le permitiría reducir los riesgos.

## 5.1 Análisis estratégico:

### 5.1.1 Propósito de la asociación:

Esta asociación tiene como propósito aumentar la presencia de mujeres en la inversión en las áreas de Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arquitectura y Matemáticas. Pero esta

asociación no se queda aquí, sino que va más allá y busca tener impacto social contribuyendo a la igualdad de género y la presencia de mujeres en algunos ámbitos que han liderado a lo largo de la historia por hombre.

### 5.1.2 Análisis interno:

Los factores internos de la asociación son los recursos, habilidades y competencias de la asociación para adquirir las herramientas estratégicas necesarias y así operar para obtener los mejores resultados.

Para todo esto WA4STEAM es una asociación con valores y creencias muy firmes y con una visión que va más allá de sus inversiones, buscando construir una sociedad donde la figurada de la mujer aumente su presencia para que en el futuro no haya desigualdad en el ámbito empresarial respecto al número de hombres y mujeres, ya que esto es algo que ha estado presente a lo largo de la historia (Contreras, Pedraza, Mejía, 2012). Todos estos valores y creencias vienen bien reflejados tanto en su misión como en su visión, donde nos cuentas que buscan ser un referente en el ecosistema de inversión en startups lideradas por mujeres.

La estructura de la asociación está muy detallada, compuesta por una asamblea general y un comité ejecutivo. Además, destaca la gran experiencia y formación de cada miembro. Tener una buena estructura organizativa es algo muy importante para la persecución de los objetivos, ya que de esta manera se rentabiliza mejor el tiempo, y las tareas. Tener una estructura organizativa clara es esencial en una empresa y en una organización, ya que así cada miembro tiene claro su papel dentro de la asociación y puede dar todo su potencial para lograr las metas planeadas.

Esta asociación tiene una gran diversidad en cuanto a los miembros, ya que cada uno de ellos ha vivido experiencias distintas a lo largo de su vida tanto personal como laboral. De esta manera cada uno de ellos aporta todo aquello que puede, de tal manera de que dependiendo de cada proyecto cada uno aporte lo que pueda en él, ya sea de finanzas, contabilidad y financiación. De esta manera, la variedad que hay presente en la asociación sirve para tratar de crear sinergias y llegar más lejos de lo que lo harían trabajando cada una de ellas por separado.

La diversidad en la empresa ayuda a obtener una red de contactos más amplia, para que sea más fácil conseguir financiación para cada proyecto en el que se envuelve la asociación.

En conclusión, la estructura interna de esta asociación es sólida, está respaldada por mujeres perfectamente cualificadas y tiene unos valores perfectamente definidos y con los que está comprometida al 100%.

### 5.1.3 Análisis externo – PESTEL

El análisis externo nos sirve para conocer el entorno en el que opera la empresa y saber si este es favorable o no.

Esta asociación opera nacional, invierte en startups españolas. España es un país que representa una de las principales economías a nivel mundial, por lo que se podría decir que es un país óptimo para llevar a cabo inversiones. Este presenta cierta estabilidad política, que es algo muy favorable para invertir ya que los riesgos de que se viva una inestabilidad en este ámbito es muy reducida. Además, hay que considerar las fluctuaciones que se pueden originar en los mercados y considerar la competitividad.

Para realizar el análisis externo de WA4STEAM, vamos a elaborar un pequeño análisis PESTEL que nos permita comprender e identificar aquellos factores externos que puedan afectar en el funcionamiento de esta.

#### 5.1.3.1 Factores políticos:

Los factores políticos que afectan a la asociación son todas aquellas leyes, normas y regulaciones de España que afecten a todas las asociaciones sin ánimo de lucro. A demás de esto, también puede haber algunos beneficios, ya que se trata de una asociación sin ánimo de lucro y aparte, está dirigida específicamente a mujeres.

#### 5.1.3.2 Factores económicos:

Los factores económicos son todos aquellos económicos y financieros que afectan a España. En cuanto a la estabilidad económica, España es un país que presenta una gran estabilidad económica. A parte de esto, España es un país muy concienciado en buscar la igualdad entre hombres y mujeres, lo que hace que asociaciones como WA4STEAM, que están comprometida con el mismo objetivo, reciben ayudas o algunos beneficios económicos.

#### 5.1.3.3 Factores sociales:

En cuanto a los factores sociales, WA4STEAM es una asociación muy concienciada y comprometida con los problemas sociales que existen hoy en día en la sociedad en la que vivimos. Para ser lo más explícitos posible, esta asociación está al 100% comprometida con la igualdad de género, una de las mayores preocupaciones sociales que ocurren hoy en día en España. Lo que busca esta asociación es conseguir la igualdad entre hombres y mujeres en el mundo del emprendimiento, por la que WA4STEAM actúa y hace las cosas como las hace.

#### 5.1.3.4 Factores tecnológicos:

Haciendo referencia a los factores tecnológicos, estos son todos aquellos avances tecnológicos que estén relacionados con el STEAM, así como la integración de tecnología relevante tanto en sus proyectos como en sus eventos. Un ejemplo de esto, podría ser la utilización de plataformas digitales en alguno de sus eventos, permitiéndole de esta manera llegar a una audiencia más amplia.

#### 5.1.3.5 Factores legales:

Esto hace referencia a todas aquellas leyes que esta asociación debe tener en cuenta y cumplir para poder desarrollar su actividad de forma legítima y comprometida con el resto de las asociaciones que lo hacen de esta manera. Como ya hemos dicho antes WA4STEAM es una asociación que se encuentra en España, por lo tanto, esta deberá cumplir con todos los requisitos, leyes, regulaciones, licencias y aplicaciones que haya en este país.

## 6.- Análisis de mercado.

Esta asociación se podría decir que no tiene competidores directos, ya que cada una de las distintas asociaciones se centra en grupos distintos. Por ejemplo, WA4TEAM se

centra en las mujeres emprendedoras. Además de esto, son asociaciones sin ánimo de lucro, por lo que no compiten, sino que tratan de ayudarse.

En este caso, WA4STEAM es una asociación que opera dentro de un *blueocean*, ya que es la única asociación centrada en invertir en proyectos relacionados con el STEAM y además que estos proyectos estén al mismo tiempo liderados por mujeres. Como hemos visto antes, sus principales competidores tienen otro tipo de mercado objetivo, lo que hace que WA4STEAM tenga una ventaja y un potencial enorme.

## 7.- Recursos Humanos:

En cuanto al plan de recursos humanos, este va a estar formado por cuatro personas las cuales cada una tendrá una función diferente en la asociación de tal manera que con el menor número de empleados podamos ser lo más eficientes posible. De esta manera podremos minimizar los gastos y maximizar los recursos. Para esto tenemos que definir cada uno de los puestos de tal manera que no haya confusiones y los empleados puedan construir una sinergia que les permita ser más eficientes en su trabajo.

Los puestos serán los siguientes:

**Tabla 2: descripción del puesto del gerente de la asociación.**

| Gerente de la asociación: | |
|---|---|
| Área de responsabilidad | Este es un puesto que ya existe dentro de la asociación, pero lo que vamos a tratar de hacer es investigar que es el papel que tiene una gerente dentro de una empresa y partiendo de esa base, vamos a tratar de adaptar sus tareas a las de esta asociación, ya que como hemos visto a lo largo de este TFG, no es lo mismo una empresa que una asociación.<br><br>El gerente de la asociación será la responsable de planear y dirigir el trabajo de todos los grupos de ángeles que inicien un nuevo proyecto. Es decir, se encargará de formar los grupos de trabajo para cada proyecto, teniendo en cuenta las características y funciones que va a desempeñar cada ángel en el |

| | |
|---|---|
| | proyecto. Una vez se inicie el proyecto la responsabilidad de este recae sobre los ángeles y la función del gerente se reducirá a monitorear el proyecto en caso de que los ángeles tengan alguna duda y tomar alguna acción correctiva cuando sea necesario.<br><br>Por lo tanto, las funciones de un gerente son las siguientes:<br><br>• Planeación de los proyectos de cada una de los *business angels.*<br>• Organizar los recursos de la asociación.<br>• Monitorear y realizar correcciones en cada uno de los proyectos que se estén desarrollando en la asociación. |
| Perfil | • Habilidades de resolución de problemas.<br>• Integridad y confiabilidad.<br>• Habilidades de servicio al cliente.<br>• Motivación personal. |
| Lugar de Trabajo | Teletrabajo. |
| Remuneración | Salario fijo anual bruto de 45.000€. |

**Fuente: elaboración propia**

**Tabla 3: descripción del puesto del encargado del departamento de talento.**

| Departamento de talento: | |
|---|---|
| Área de responsabilidad | El encargado de este departamento llevará a cabo el diseño y la ejecución de los planes de ejecución de las asociadas ángeles y de las empresas en las que se lleven a cabo las inversiones de capital. |

| | |
|---|---|
| | Es decir, esta persona se encargará de formar a todas las asociadas en cada uno de los proyectos que tengan que llevar a cabo, por ejemplo, si un grupo de asociadas van a empezar con la inversión en un startup de comida rápida, esta persona tendrá que intentar formar a todas los ángeles encargados de ese proyecto en ese ámbito. La formación podrá ser tanto tórica como práctica de tal forma que la formación sea lo más completa posible, continuando con el ejemplo anterior, la parte teórica sería recopilar toda la información necesaria sobre los inicios y desarrollo de los competidores principales y la práctica seria ir a cada uno de los restaurantes de los competidores y ver cómo trabajan y tratar de descubrir el denominador común y algunos fallos que tengan para poder convertirlos en virtudes nuestras y de esta forma obtener una ventaja competitiva respecto a ellos. |
| Perfil | • Habilidades de resolución de problemas.<br>• Creatividad.<br>• Habilidad para gestionar grupos.<br>• Investigación de mercados.<br>• Trabajar y dirigir equipos. |
| Lugar de Trabajo | Teletrabajo |
| Remuneración | Salario fijo anual bruto de 45.000€. |

**Fuente: elaboración propia**

**Tabla 4: descripción del puesto del encargado del departamento de marketing.**

| Departamento de marketing: |
|---|

| | |
|---|---|
| Área de responsabilidad | La encargada de este departamento llevará a cabo dos actividades clave para la asociación, una será la de marketing y la otra la búsqueda de financiación externa.<br><br>En cuanto al marketing, su labor se centrará en desarrollar las campañas de marketing más adecuadas para cada situación, de tal forma que la asociación tenga la mayor visibilidad posible. Todo esto también conlleva toda la gestión que de las campañas empleadas. Estas campañas de marketing ayudarán en gran medida al otro punto clave, que es el de obtener financiación externa.<br><br>Por el otro lado, la búsqueda de financiación externa se centrará en informarse de todas aquellas ayudas que la asociación pueda recibir de la administración pública, así como la búsqueda de otras empresas privadas cuyos valores estén alineados con los de la asociación, y decidan invertir junto a nosotros en nuevos proyectos de STEAM liderados por mujeres. Además de esto, esta persona también se encargará de mantener la relación con todas estas empresas que confíen en la asociación de tal manera que se mantenga una buena relación tanto en los proyectos que se estén desarrollando como en futuros proyectos en los que las empresas puedan participar.<br><br>Por último, esta empleada también tratará de buscar colaboraciones con patrocinadores que estén dispuestos a patrocinar tanto eventos como las propias campañas de marketing. |
| Perfil | • Habilidades de resolución de problemas.<br>• Creatividad.<br>• Técnicas de negociación.<br>• Motivación personal.<br>• Trabajar y dirigir equipos. |

| | |
|---|---|
| Lugar de Trabajo | Teletrabajo |
| Remuneración | Salario fijo anual bruto de 45.000€. |

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 5: descripción del puesto del encargado del departamento financiero.**

| Departamento de gestión financiera: | |
|---|---|
| Área de responsabilidad | La persona encargada de este departamento se encargará de la gestión financiera de la asociación, es decir, será la encargada de establecer un presupuesto para cada una de las áreas de la asociación, supervisar su correcta utilización, analizar la viabilidad de cada uno de los proyectos, seguir todos los resultados financieros de la asociación e identificar nuevas oportunidades de inversión.<br><br>Para poder desarrollar correctamente su función, esta persona deberá de tener experiencia previa en el área de STEAM, de tal manera que podamos asegurarnos no solo con los estudios realizados, sino también con la experiencia personal de ella misma, de la viabilidad y del riesgo de todos nuestros proyectos y gestiones. Esto se debe a que muchas veces el conocimiento no es lo más importante, sino que a veces la intuición que se crea con la experiencia puede ser mucho más efectiva que el propio conocimiento. |
| Perfil | • Habilidades de resolución de problemas.<br>• Análisis de mercados<br>• Técnicas de negociación.<br>• Motivación personal. |

| | |
|---|---|
| | • Trabajar y dirigir equipos.<br>• Habilidad para trabajar bajo presión. |
| Lugar de Trabajo | Teletrabajo. |
| Remuneración | Salario fijo anual bruto de 45.000€. |

**Fuente: elaboración propia.**

Selección del personal:

Al igual que en el resto de las formas de reclutamiento tanto de proyectos como de mujeres ángeles, el reclutamiento de estas mujeres se realizará a través de un proceso de selección específico.

Primero, las mujeres que quieran optar a cualquiera de estos puestos deberán subir a la web su currículum unido a una carta de presentación con sus cualidades y por qué las personas idóneas para ese puesto de trabajo.

Toda esta información llegará a la presidenta de la asociación que será la encargada de gestionarla y decidir quienes sin aquellas mujeres que pasaran a la segunda y última fase. La última fase se centrará en una entrevista personal de la presidenta de la asociación, en la que comprobarán las aptitudes vistas antes en la primera fase.

## 8 Plan de marketing:

Como ya hemos visto a lo largo de este trabajo, WA4STEAM es una asociación que busca invertir en proyectos de STEAM liderados por mujeres emprendedoras, por lo que para que esta asociación funcione se necesitan dos cosas. La primera son todas las miembros de la asociación, que ponen su propio capital para llevar a cabo las inversiones y que la asociación pueda cumplir su función principal. La segunda son todas aquellas mujeres que desarrollan algún proyecto relacionado con el STEAM, y que necesita de financiación para poder desarrollarlo. Debido a esto, vamos a desarrollas dos planes de marketing

distintos, el primero se centrará en la captación de nuevas socias para la asociación y el segundo se centrará en la captación de nuevos proyectos de STEAM para invertir.

Para poder desarrollar este plan de marketing, deberemos desarrollar un equipo de trabajo que se encargue de llevarlo a la acción. Este equipo deberá estar formado entre 4 y 5 socias de la asociación que tengan algunos conocimientos previos sobre marketing, sobre el desarrollo de eventos y conocimientos de negociación. La labor de este grupo de mujeres se centrará en identificar los lugares donde haya mujeres con el perfil que se busca y después, elegir la mejor estrategia para desarrollar en cada uno de ellos.

En cuanto a los recursos necesarios, estamos haciendo una estimación de coste total anual de 13.000 euros cantidad de dinero destinada para desarrollar este plan de marketing, que se verá reflejada en el plan financiero. Como podemos ver el presupuesto no es muy elevado, por lo que debemos aprovechar al máximo nuestros recursos para llegar al máximo a mujeres interesadas.

## 8.1 Captación de nuevas socias:

### 8.1.1 Objetivo:

El objetivo consiste en aumentar el número de socias pasando de las 170 integrantes actuales a 230 socias en un periodo de dos años. Lo que trataremos de lograr con esto es aumentar el tamaño de la asociación a medida que pasen los años, de tal manera que poco a poco las mujeres puedan tener una mayor presencia e importancia en el mundo del emprendimiento en España. Los objetivos se fijarán cada dos años, ya que considero que es mejor ponerse pequeñas metas e ir cumpliéndolas poco a poco, que ponerse una meta muy grande. Esto se debe a que si fallamos en una meta pequeña la repercusión es menor que si fallamos en una meta más grande, tanto en el ámbito del buen funcionamiento de la asociación, como en el estado de ánimo de todas las socias.

### 8.1.2 Público objetivo:

Lograr llegar a aquellas mujeres que presenten el perfil adecuado para formar parte de esta asociación es una de las mayores dificultades que se presentan. El público objetivo hace referencia al perfil de las nuevas socias que se quieren captar. En cuanto a esto, como

ya hemos visto anteriormente, el perfil de las socias de esta asociación es muy específico, por lo que las campañas de marketing para su captación deberán realizarse en determinados eventos, lugares o redes sociales.

### 8.1.3 Estrategia para la captación de nuevas socias:

Este es la parte más importante de este plan de marketing, ya que la estrategia empleada determina el cumplimiento de nuestros objetivos o no. Para aumentar las socias pasando de 170 a 230 en dos años, debemos enfocarnos en hacer publicidad en lugares donde haya alta presencia de mujeres con el perfil que buscamos. Estas mujeres son personas con un alto nivel de estudio, que destacan en sus empleos y que tienen un nivel económico medio alto. Por estas razones las campañas de marketing se desarrollarán en los siguientes lugares:

#### 8.1.3.1 Universidades y centros de estudio:

Se pedirá tanto a las universidades como a los centros de estudio colaboración para que informen del proyecto a las mujeres que cumplan con el perfil y poniendo tablones de anuncios en los espacios reservados. Esto es beneficioso para la asociación y la universidad, ya que podrá aumentar el caché de sus profesoras para adquirir más prestigio.

#### 8.1.3.2 Eventos académicos y conferencias:

La asociación podrá patrocinar determinados eventos y conferencias relacionadas con STEAM, para que las mujeres emprendedoras interesadas en STEAM puedan conocer sus propósitos.

#### 8.1.3.3 Medios de comunicación especializados:

WA4STEAM deberá pagar por tener anuncios en todos aquellos medios de comunicación, ya sean periódicos, revistas, programas de radio, o cualquier otro medio del estilo. Especializados en negocios, tecnología y emprendimiento.

#### 8.1.3.4 Asociaciones profesionales y clubes:

Estos son unos lugares muy interesantes para realizar publicidad para la captación de nuevas socias, y para ello lo primero que se debe hacer es identificar algunas asociaciones

y club que están relacionados de alguna manera con el emprendimiento o algo de STEAM, después habrá que ver el porcentaje de hombres y mujeres que pertenecen a dichos clubs y asociaciones. Una vez visto todo esto, veremos cuales son los clubs y asociaciones más interesantes para contactar con ellos y pedirles permiso para organizar un evento que consista en la presentación de la asociación WA4STEAM a todas sus socias.

## 8.2 Captación de nuevos proyectos:

### 8.2.1 Objetivo:

El objetivo de esta parte del plan de marketing es aumentar el número de proyectos llevados a cabo por la asociación en un 20%. Esto está pensado para cumplirse en un periodo de dos años. Para lograr este objetivo, tendremos que lograr de manera simultánea los objetivos anteriores de conseguir aumentar el número de socias, ya que cuantas más socias, más proyectos se podrán llevar a cabo en la asociación. Este aumento del número de proyectos nos permitirá al igual que hemos dicho antes, aumentar la presencia de las mujeres en el mundo del emprendimiento, así como del STEAM. Este es un objetivo ambicioso, pero realista, debemos conseguir aumentar el rendimiento y actuar con sinergia entre todos los departamentos y miembros de la asociación de tal manera que estos objetivos puedan cumplirse de una manera satisfactoria.

### 8.2.2 Público objetivo:

El público objetivo al que se intenta llegar en esta parte del plan de marketing, son todas aquellas mujeres que con algún proyecto relacionado con el STEAM y que necesiten financiación para poder desarrollarlo. Todos estos proyectos deben contribuir a la innovación, tener cierto impacto en la sociedad y aportar valor. A parte de esto, todos los proyectos deben de estas alineados con la misión y visión de la asociación de tal manera que nos aseguremos de que estos proyectos no solo benefician a la emprendedora, sino que también contribuya al impacto positivos de otras personas u otros ámbitos.

### 8.2.3 Estrategia para la captación de nuevos proyectos:

#### 8.2.3.1 Universidades:

Dentro de las universidades lo que trataremos de buscar son todos aquellos TFGs desarrollados por mujeres y que presenten un proyecto interesante que esté relacionado con el STEAM. Para realizar esto, deberemos hablar con todos aquellos tutores de los TFGs relacionados con el emprendimiento. Como es muy complicado poder hablar con tantas personas, lo que se hará es organizar una reunión en cada una de las universidades seleccionadas, con todos aquellos tutores de TFG relacionados con el emprendimiento, y ellos luego serán los encargados de comunicar a la asociación si hay algún proyecto interesante.

#### 8.2.3.2 Redes sociales:

En este caso, nos centraremos en LinkedIn ya que es la principal red social utilizada en el mundo laboral. Lo que trataremos de hacer con esta red social es llevar a cabo una investigación semanal sobre las noticias publicadas y seleccionar todos aquellos proyectos que necesiten inversión y que cumplan con los requisitos de la asociación.

#### 8.2.3.3 Incubadoras y aceleradoras:

Lo primero que debemos hacer, es una investigación para identificar todas aquellas incubadoras y aceleradoras que tengan un enfoque en las áreas de STEAM. Una vez identificadas, debemos establecer una cierta relación con ellas de tal manera que podamos ver todos aquellos proyectos que puedan interesar a la asociación.

#### 8.2.3.4 Eventos de emprendimiento:

Participar sin coste en todos aquellos eventos de emprendimiento que cuenten con una alta presencia femenina, de tal manera que podamos dar a conocer la asociación a todas aquellas mujeres emprendedoras que tengan un proyecto que cumpla con los objetivos de la asociación.

#### 8.2.3.5 Medios de comunicación especializados:

Identificar todos aquellos blogs y páginas de internet centrados en el STEAM, de tal manera que podamos introducir anuncios sobre quien es WA4STEAM y el tipo de proyectos que le interesa desarrollar a la asociación.

## 9 Plan financiero:

**Tabla 6: cuadro de fuentes de financiación**

| **Organización** | **Foco** | **Recursos** | **Inversión inicial** | **Empresarios objetivos** |
|---|---|---|---|---|
| Prestamistas | Mayor rentabilidad posible | Capital | $1-$500 | Nivel más bajo de la pirámide |
| IMF | Aliviar la pobreza | Otras organizaciones de ayuda | $1-$500 | Afectados por la pobreza, a menudo mujeres y pequeñas empresas. |
| Bancos | Rentabilidad asegurada, riesgos mitigados | Conexiones locales, financiación de seguimiento | $2,500-$50,000 | Competencia empresarial, bajo riesgo moral y selección adversa, alta capacidad de reembolso |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Ángeles | Mayor rentabilidad, inversión estratégica | Tutoría, relaciones, acceso a fuentes de financiación adicionales | $50k-$2M | Equipo de gestión sinérgico |
| Sociedad de capital riesgo | Rentabilidad 10 veces superior, negocio de alto crecimiento, gran oportunidad de mercado, | Períodos de gestación más largos, red, tutoría, perspicacia operativa, mayor riesgo compartido | $1M-$10M | Equipo directivo sólido con aptitudes, experiencia y capacidad para hacer crecer la empresa; innovador, alta competencia empresarial |

**Fuente: Adoptado de Brau, Woodworth & Cardell, 2014**

La Tabla 6 ilustra las diversas fuentes de financiación para empresarios en economías subdesarrolladas y desarrolladas. El tipo de inversor va desde los prestamos tradicionales comerciales y las IMF hasta los ángeles y las sociedades de capital riesgo. Como puede verse en la figura, el enfoque, los recursos, el tamaño de las inversiones y los empresarios destinatarios varían significativamente de una organización a otra.

Dicho con otras palabras, en la tabla anterior lo que podemos ver son todos los tipos y formas de financiación que se van a intentar obtener para WA4STEAM. A parte de esto, también podemos ver el retorno que se espera obtener a través de cada uno de los tipos de inversión propuestos. Por ejemplo, en la primera fila de la Tabla 6 tenemos a los prestamistas, que son todas aquellas personas que quieran dejar dinero a la asociación con el objetivo de obtener una rentabilidad. Como acabo de decir, el foco de los prestamistas

está en obtener la mayor rentabilidad posible del recurso que nos van a dar, el cual podemos también ver en la tabla que es el capital. A continuación, podemos ver la inversión inicial que tendría que hacer cada uno de ellos, que sería entre 1 y 500 euros, y por último, tenemos a las personas objetivo a las que buscamos para ser prestamistas, y en este caso ponemos al nivel más bajo de la pirámide, refiriéndonos a que cualquier persona dispuesta a prestar esa cantidad de dinero a la asociación puede convertirse en un prestamista de la misma.

A continuación, vamos a hablar del plan financiero realizado en un Excel, el cual será incluido como un anexo al final del trabajo. Para comenzar, cabe destacar que María José Manjón Rodríguez, directora de este TFG, ha sido la que me ha facilitado los datos financieros de WA4STEAM de los años 2023 y muchos provistos para 2024. A través de los datos de estos dos años y de los cambios y mejoras propuestos a lo largo de este TFG, se han previsto una serie de ingresos y de gastos diferentes para el año 2025. A continuación, vamos a explicar los ingresos y los gastos previstos para el año 2025, año en el que se proponen todas aquellas modificaciones y mejoras de este TFG:

En primer lugar, vamos a empezar hablando de los ingresos. Como ya sabemos, esta es una asociación cuyos ingresos y gastos están muy marcados por lo que no es muy complicado realizar este tipo de estudios financieros. Los ingresos de WA4STEAM se componen de las cuotas de las socias, las no socias con inversión, patrocinios, el proyecto Horizón de la UE, el dinero restante de los ingresos del año anterior, y la aportación de las socias a eventos. Nosotros nos vamos a centrar en dos de las fuentes de ingresos, ya que consideramos que las demás fuentes de ingresos no van a sufrir ninguna modificación sustancial de un año para otro. Una de las primeras fuentes de ingreso que se va a ver modificada, es la de la cuota de las socias, porque como ya hemos visto en nuestro plan de marketing, pretendemos aumentar el número de socias de tal manera que en el año 2025 hay 200 socias frente a las 170 que hay hoy en día. Esto haría que los ingresos relacionados a la cuota que pagan las socias aumenten en 43.000 euros. Por el otro lado, la otra fuente de ingresos que va a verse muy modificada en relación con el año anterior es el de la consecución de ingresos a través de los patrocinios. Como ya hemos visto anteriormente, el plan de alianzas es uno de los puntos principales de este trabajo, ya que es lo que nos va a permitir obtener una gran financiación para desarrollar todos los proyectos posibles y para que crezca la asociación. Una de las formas de obtener financiación que hemos visto en el plan de alianzas es el de los patrocinios, el cual consideramos que WA4STEAM tiene el potencial suficiente para conseguir patrocinios

importantes con grandes empresas con las cuales tengan sus objetivos y valores alineados. Es por esta razón por la que consideramos que WA4STEAM podrá obtener una media de 200 euros al año en patrocinios.

En segundo lugar, tenemos el apartado de los ingresos, que se divide en gastos de administración, gastos en tecnología, gastos de representación y gastos en eventos propios. En cuanto a los gastos de administración, estos no esperamos que sufran ningún cambio importante, ya que hacen referencia a los gastos necesarios para que la administración pueda realizar su función. Lo mismo pasa con los gastos tecnológicos y los gastos de eventos propios. Todo esto cambia con los gastos de representación, los cuales hemos considerado que van a experimentar un cierto aumento considerable referente a él plan de marketing y comunicación por un lado y el gasto en eventos por otro. Como ya hemos visto en el apartado 8 de este trabajo, hemos desarrollado un plan de marketing con el que pretendemos aumentar tanto el número de socias como el número de proyectos de la asociación, por lo que hemos considerado que el plan de marketing aumentará en una gran medida su presupuesto pasando de los 3.000 euros de 2024 a 13.000 euros en 2025. Por esta razón que acabamos de decir, el otro gasto que se va a ver modificado es el gasto en eventos, que doblará su presupuesto pasando de 7.000 euros en 2024 a 14.000 euros en 2025.

A continuación, vamos a hablar del departamento de recursos humanos, inexistente hasta ahora y que se ha propuesto en este estudio. Este plan está formado por cuatro puestos de trabajo que antes no existían, por lo que en el Excel del plan financiero hemos añadido un nuevo apartado en los gastos llamado “gastos de personal”. Estos cuatro puestos suponen un gasto anual para la asociación de 180.000 euros al año, ya que cada una de las personas cobrarán un sueldo de 45.000 euros brutos al año. A pesar de esto, este nuevo gasto se ve cubierto con creces con todo el crecimiento previsto referente a la aportación de las socias y a los patrocinios que nos va a permitir adquirir el plan de alianzas.

Por último, vamos a ver dos capturas sacadas del Excel desarrollado para este plan financiero. En estas dos capturas vamos a poder ver tanto el aumento de los ingresos de los que hemos hablado antes, como los gastos que hemos considerado que no van a sufrir ningún cambio drástico a lo largo de los años 2024 y 2025.

| Año | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| **Ingresos:** | **115.374,00 €** | **113.327,00 €** | **312.500,00 €** |
| Cuota de las socias | 51.550,00 € | 57.000,00 € | 60.000,00 € |
| No socias con inversión | 270,00 € | 400,00 € | 500,00 € |
| Patrocíneos | 28.230,00 € | 10.000,00 € | 200.000,00 € |
| Proyecto orizón de la UE | | 10.000,00 € | 10.000,00 € |
| Remanente del año anterior | 26.044,00 € | 26.427,00 € | 26.500,00 € |
| Aportación de socias a eventos | 9.280,00 € | 9.500,00 € | 15.500,00 € |

En esta fotografía podemos ver como los ingresos referentes a los patrocinios aumentan en gran medida de un año a otro, esto se debe, como ya hemos dicho antes, al plan de alianzas desarrollado en este trabajo.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Gastos de representación** | **36.510,00 €** | **27.500,00 €** | **44.700,00 €** |
| Foro inversión ESADE | 300,00 € | 300,00 € | 300,00 € |
| Cuota AEBAN | 1.200,00 € | 1.200,00 € | 1.200,00 € |
| Gastos de eventos | 200,00 € | 7.000,00 € | 14.000,00 € |
| Comunicación/Marketing | 6.620,00 € | 3.000,00 € | 13.000,00 € |
| P&S Funding | 1.500,00 € | 1.500,00 € | 1.500,00 € |

En esta fotografía podemos ver como los gastos en eventos y en marketing aumentan considerablemente, debido al plan de marketing planteado anteriormente, que hace que su presupuesto se eleve, al mismo tiempo, como podemos ver, pasa lo mismo con los gastos en eventos.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Gastos personal** | - € | - € | 180.000,00 € |
| Gerente | | | 45.000,00 € |
| Departamento de talento | | | 45.000,00 € |
| Departamento de markketing | | | 45.000,00 € |
| Departamento de gestión financiera | | | 45.000,00 € |

Y para acabar, aquí tenemos los gastos en personal. Estos gastos son nuevos, ya que es este trabajo hemos creado cuatro puestos de trabajo, con el objetivo de que la asociación pueda crecer y aumentar su presencia dentro del mundo empresarial. A pesar de estos nuevos gastos, la asociación contaría con un EBITDA positivo, gracias al aumento de los ingresos por patrocinios.

## 10 Conclusiones:

Para finalizar este TFG, vamos a realizar unas pequeñas conclusiones que nos sirvan a modo de resumen para destacar lo principal. En cuanto al plan estratégico de WA4STEAM, es una asociación dedicada a promover la participación de mujeres emprendedoras en campos STEAM, se fundamenta en un sólido plan de negocio. Inicialmente, destaca la importancia de un plan de negocio bien estructurado para evaluar la viabilidad de la idea y atraer posibles socios y clientes.

El análisis del modelo canvas proporciona una visión detallada de las actividades relevantes de la asociación, adaptándose a su naturaleza como entidad sin ánimo de lucro. La estrategia de alianzas se presenta como una herramienta clave para reconfigurar el ecosistema y mejorar las colaboraciones, aunque se reconoce la necesidad de una aproximación más estructurada en el desarrollo de estas colaboraciones.

El plan estratégico y el análisis de mercado revelan la orientación a largo plazo de WA4STEAM, destacando su posición única en un "*blue ocean*" al invertir en proyectos STEAM liderados por mujeres emprendedoras. El análisis de competidores resalta la ventaja significativa de WA4STEAM al tener un mercado objetivo específico y no competir directamente con otras asociaciones sin ánimo de lucro.

En términos de recursos humanos, se plantea un enfoque eficiente con un equipo reducido pero funcional, buscando maximizar los recursos y minimizar los gastos. El plan de marketing se divide en dos partes, centradas en la captación de nuevas socias para la asociación y la atracción de proyectos STEAM liderados por mujeres. La creación de un equipo especializado en marketing se menciona como una estrategia clave para llevar a cabo estas iniciativas.

En conjunto, la estrategia de WA4STEAM se destaca por su enfoque claro y orientado a resultados en el ámbito STEAM, apoyándose en un sólido plan de negocio, una red de colaboraciones estratégicas y una visión a largo plazo que refleja la singularidad y potencial de la asociación.

**Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

Por la presente, yo, Pedro Rivas Cividanes, estudiante de ADE de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Plan de negocio de la asociación WA4STEAM

", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.

**Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.

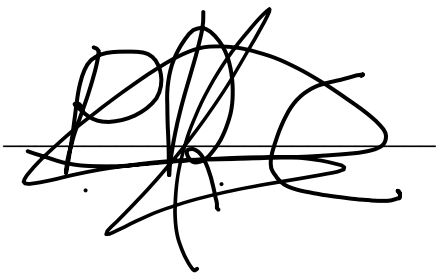
**Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

**Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.

**Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 15/03/2024

Firma: 

## 11.- Bibliografía:


Aznar, B. (2024). WeInvest o la red de mujeres inversoras que no quiere hablar de ellas, sino del negocio e impacto que crean. El Español. https://www-elespanol-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/disruptores/20240108/weinvest-red-mujeres-inversoras-no-quiere-hablar-negocio-impacto-crean/822667869_0.amp.html

Chaquiriand, I. (2018). INVERSIÓN ÁNGEL AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN 2018. http://xcala.org/wp-content/uploads/2019/09/Monitor-Actividad-Angel-2018.pdf

de la Serrana, J. I. G. (2022). Economía colaborativa: qué es, beneficios e inconvenientes. EAE Business School Madrid. https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-economia-colaborativa-y-cuales-son-sus-beneficios/

de Ufounders y Carmen Linares, D. G. C. (2023). #10 Desemprende: Pilar Trucios, cofounder de WA4STEAM, impulsando el emprendimiento y la inversión. Ufounders. https://www.youtube.com/watch?v=6TzrvonBtcs

El español (2023). Beatriz Aznar. “Blanca Ochoa (WA4STEAM): "Todavía vamos a foros donde no hay ni un proyecto liderado por mujeres donde invertir"”, publicado en El Español, online, https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/disruptores/inversores/20231204/blanca-ochoa-wa4steam-todavia-vamos-foros-no-proyecto-liderado-mujeres-invertir/813668780_0.amp.html

Françoise Contreras Torres, Julián Eduardo Pedraza Ortiz, Ximena Mejía Restrepo. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial* Women and Business Leadership [Universidad del Rosario]. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000100013&lng=en&tlng=es

Good Rebels. (2013). Social media partnership: las alianzas estratégicas en medios sociales. Good Rebels. https://www.goodrebels.com/es/rebelthinking/social-partnership-alianzas-medios-sociales/

Huidobro, M. (2024). [Entrevistado por G. Lomana]. https://www.youtube.com/watch?v=6Pr7UQpJK1Q

Iruarrizaga, J. H., & Santos, M. S. (2014). Business Angels: Los mecenas del ecosistema emprendedor. ESIC Editorial. https://books.google.at/books?id=YrloBAAAQBAJ

Nuñez, M. A. (2014). INVERSORES ÁNGELES: UNA REVISIÓN SOBRE LO HECHO Y UNA PROPUESTA PARA CONTINUAR [Universidad Nacional de Luján]. https://ri.unlu.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/rediunlu/2114/RSOC006-02-Inversores-Angeles-NU%C3%91EZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez, C. (2023). Financiación para empresarias, ¿por dónde empezar? https://www.icex.es/es/quienes-somos/mujer-e-internacionalizacion/experiencias-mujer/financiacion-empresarias-donde-empezar

Santos, A. M. (2015). PLAN DE NEGOCIOS: ESTANCIA CHICA (RESTAURANT)[universidad nacional de uncuyo]. http://feminismo.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7579/manuel-santos-ana.pdf

Social media partnership: las alianzas estratégicas en medios sociales. (2012). Good Rebels. https://www.goodrebels.com/es/rebelthinking/social-partnership-alianzas-medios-sociales/

Vila, J. V. i. (2013). Factores condicionantes de la aparición y desarrollo de los ángeles inversores: el caso de Cataluña [Universitat de Vic]. https://core.ac.uk/download/pdf/50525644.pdf

Bibliografía tablas:

Brau, J. C., Woodworth, W. P., & Cardell, S. N. (2014). Financing for Social Enterprise: Third World Impact Strategies for"" Necessity Entrepreneurs"". In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 16605). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. https://www.researchgate.net/publication/276427320_Does_Microfinance_Fill_the_Funding_Gap_for_Microentrepreneurs_A_Conceptual_Analysis_of_Entrepreneurship_Seeding_in_Impoverished_Nations

# 12 Anexos:

Excel plan financiero:
https://upcomillas-my.sharepoint.com/:x:/r/personal/202011428_alu_comillas_edu/Documents/Excel%20plan%20financiero%20definitivo.xlsx?d=w14c9246170d54607ada12c3f97808db1&csf=1&web=1&e=CCML8j