

Choice

CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE MARKETING CON ESCUELA DE FORMACIÓN PARA TALENTOS DIGITALES Proyecto Emprendedor

Nombre del estudiante: David Giménez y Paula Sánchez

Nombre del tutor/a: Thibisay González

Junio 2020

MEMÒRIA DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Curso: 5º

Estudios: Doble AdE Marketing

Resumen Ejecutivo

Este proyecto tiene como objetivo principal el estudio y la elaboración de un plan de negocio para la posterior puesta en marcha de Choice, una Agencia Creativa para PYMES que incorpora una Academia Online de cursos de formación para adultos y niños.

Una vez analizadas las tendencias de mercado y las propuestas de los competidores actuales, elaboramos nuestra propuesta de valor la cual se centra en la creación de sinergias entre las dos áreas de negocio que forman Choice.

Tras realizar el análisis y gracias también a la situación vivida durante estos últimos meses, hemos podido observar una necesidad existente en las PYMES y sus niveles de digitalización, al igual que en el sector educativo. Asimismo, Choice nace como un proyecto para transformar un momento de crisis en una oportunidad para ayudar a las PYMES a potenciar sus negocios, así como para compartir todo nuestro conocimiento y experiencia con la sociedad.

La parte final del proyecto comprende todos los aspectos relacionados con las acciones del Mix de Marketing y el área operativa y financiera, lo cual refleja un proyecto con una gran rentabilidad.

En definitiva, la culminación de este proyecto representa, para ambos integrantes del equipo, la consecución de nuestro objetivo para poder sentar las bases de este proyecto en el que tantos meses y horas hemos dedicado y que verá la luz el próximo mes de Julio.

Abstract

The main goal of this project is to study and develop a business plan for the subsequent launch of Choice, a Creative Agency for SMEs that incorporates an Online Course Academy for adults and children.

After analyzing the market trends and the proposals of the current competitors, we elaborated our value proposal which focuses on creating synergies between the two business areas that make up Choice.

After carrying out the analysis and also thanks to the situation experienced in recent months, we have been able to observe an existing need in SMEs and their levels of digitization, as well as in the education sector. Likewise, Choice was born as a project to transform a moment of crisis into an opportunity to help SMEs to enhance their businesses, as well as to share all our knowledge and experience with society.

The final part of the project includes all aspects related to the actions of the Marketing Mix and the operational and financial area, which reflects a project with great profitability.

In short, the culmination of this project represents, for both members of the team, the achievement of our goal to be able to lay the foundations of this project in which we have dedicated so many months and hours and that will be released next July.

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	Introducción al Proyecto	9
1.1.1	Empresa	9
1.1.2	Misión	10
1.1.3	Visión	10
1.1.4	Valores	10
2	EQUIPO EMPRENDEDOR	10
3	INSIGHT, TENDENCIAS DEL MERCADO PRESENTE Y FUTURO	12
3.1	Tendencias en la transformación digital de PYMES	12
3.2	Formación	13
3.3	Nuevos Creadores de Contenido: Kidfluencers	15
4	PROPUESTA DE VALOR	17
4.1	Agencia Creativa para PYMES	17
4.2	Academia Digital	18
4.3	Grado de Innovación y Adecuación	20
4.4	MVP	21
4.4.1	MVP de la Agencia Creativa para PYMES	21
4.4.2	MVP de la Academia Digital	21
4.5	Tamaño de mercado y cuota a alcanzar	22
4.5.1	Agencia Creativa	22
4.5.2	Academia Digital	24
5	PÚBLICO OBJETIVO	27
5.1	Buyer Persona	27
5.1.1	Agencia Creativa para PYMES	27
5.1.2	Academia Digital	28
5.2	Evidencias de contacto con nuestro target	31
5.2.1	Agencia Creativa para PYMES	31
5.2.2	Cursos Formación Online	32

5.3	Participantes en el proceso de compra	33
5.4	Modelo de ingresos	34
5.4.1	Agencia Creativa PYMES	34
5.4.2	Academia Digital	35
6	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	35
6.1	Agencias Creativas con Cursos de Formación	35
6.2	Agencias Creativas	36
6.3	Cursos formación online	37
6.3.1	Competencia directa	37
6.3.2	Competencia Indirecta	41
7	CURVA DE VALOR Y OCÉANOS AZULES	41
7.1	Agencia Creativa para PYMES	41
7.2	Cursos Formación Online	43
8	Mix de Marketing: 4P's	45
8.1	Porfolio de productos/servicios – Producto con orientación al cliente	45
8.1.1	Agencia Creativa para PYMES	45
8.1.2	Academia Digital	50
8.2	Política de precio y previsión de ventas- precio con orientación al coste	53
8.2.1	Agencia Creativa	53
8.2.2	Previsión de ventas	55
8.2.3	Academia Digital	60
8.2.4	Previsión de ventas	62
8.3	Plan de distribución para el primer año – Place relacionado con Conveniencia	67
8.3.1	Agencia Creativa	67
8.3.2	Presupuesto distribución	69
8.3.3	Academia Digital	70
8.3.4	Proceso de distribución y canales	70
8.3.5	Presupuesto distribución	71
8.4	Promoción	72
8.4.1	Agencia Creativa PYMES	73
8.4.2	Academia Digital	78
8.4.3	Calendario de Acciones	82

8.4.4	Presupuesto de marketing	83
9	Plan de Operaciones	85
9.1	Agencia Creativa PYMES	85
9.1.1	Macro - Procesos y Micro - Procesos	85
9.2	Academia Digital	88
9.2.1	Macro procesos y Micro procesos	88
9.3	Actividades clave y posibles contingencias	91
9.3.1	Agencia Creativa	91
9.3.2	Academia Digital	92
9.4	Identificación de recursos clave del proceso de producción	93
9.4.1	Agencia creativa	93
9.4.2	Academia Digital	94
9.5	Presupuesto del plan de operaciones	95
9.5.1	Agencia Creativa	95
9.5.2	Academia Digital	99
10	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	102
10.1	Organigrama y cultura organizacional	102
10.2	Política Retributiva	105
10.3	Lugares y Perfiles de los trabajadores	105
10.4	Presupuesto de RRHH	109
11	PLA JURÍDIC-FISCAL	111
11.1	Constitución de la empresa	111
11.2	Pacto de socios	113
11.3	Normativa específica del negocio	115
12	Plan Económico-Financiero	116
12.1	Análisis i previsión de las inversiones	116
12.2	Análisis i previsión de la financiación	117
12.3	Previsión de ingresos y gastos	118
12.4	Plan de tesorería	120

12.5	Viabilidad del proyecto	131
13	Conclusiones	137
14	Bibliografía	139
15	ANEXOS	141
15.1	Gráficos Análisis comparativo Métodos Formativos de la Competencia en España	141
15.2	Ficha descriptiva competencia	143
15.3	Encuestas realizadas	147
15.4	Descripción lugares de trabajo: funciones y tareas	150

Índice de Ilustraciones y Tablas

Ilustración 1	Figura IKIGAI.....	11
Ilustración 2	Gráfico evolución nº de búsquedas en Google Trends "Como ser YouTuber"	16
Ilustración 3	Descripción Metodología ONEBL	18
Ilustración 4	MVP Landing Page Agencia Creativa.....	21
Ilustración 5	Imagen Landing Page MVP Cursos Adultos.....	22
Ilustración 6	Imagen Landing Page MVP Cursos Niños.....	22
Ilustración 7	Gráfico TAM-SAM-SOM Pymes España.....	23
Ilustración 8	Gráfico TAM-SAM-SOM Cursos Formación Online para Adultos.....	25
Ilustración 9	Gráfico TAM-SAM-SOM Cursos Online Niños	26
Ilustración 10	Buyer Persona PYMES	28
Ilustración 11	Buyer Persona Niño	28
Ilustración 12	Buyer Persona Madre	29
Ilustración 13	Buyer Persona Estudiante Grado Medio.....	30
Ilustración 14	Buyer Persona Profesional Psicología	30
Ilustración 15	Buyer Persona Profesional Marketing	31
Ilustración 16	Mapa Posicionamiento Agencias Creativas con Cursos de Formación	36
Ilustración 17	Mapa de Posicionamiento Competencia Choice.....	37
Ilustración 18	Gráfico Curva de Valor - Océanos Azules para el sector de Agencia.....	42
Ilustración 19	Gráfico Curva de Valor - Océanos Azules para el sector de Educación.....	44
Ilustración 20	Portfolio de Servicios Agencia.....	45
Ilustración 21	Descripción General Curso Online par Adultos.....	51
Ilustración 22	Plan de Estudios Curso Adultos.....	51
Ilustración 23	Descripción General Curso Online para Niño.....	52
Ilustración 24	Plan de Estudios Curso Niños.....	52
Ilustración 25	Gráfico Resumen Acciones Promoción	72

Ilustración 26 Calendario de Acciones	83
Ilustración 27 Resumen Macro y Micro Procesos Agencia Creativa	85
Ilustración 28 Gráfico Macro y Micro Procesos Cursos Online.....	88
Ilustración 29 Gráfico Proceso Distribución Cursos Online.....	89
Ilustración 30 Organigrama Choice.....	102
Ilustración 31 Gráfico Distribución Factores Cultura Organizacional	104
Tabla 1 Evaluación crecimiento estudiantes Grados en la UOC	13
Tabla 2 Evaluación crecimiento estudiantes de Master en la UOC	14
Tabla 3 Tabla Precios Diseño y Estrategia de Marca.....	46
Tabla 4 Tabla de Precios Presentaciones y Cartelería.....	46
Tabla 5 Tabla de Precios Desarrollo Web	47
Tabla 6 Tabla de Precios Sesiones Fotográficas y Vídeo Corporativo	48
Tabla 7 Tabla de Precios Vídeo Evento y Motion Graphics Animation	49
Tabla 8 Tabla de Precios Videoclip de Música	49
Tabla 9 Tabla de Precios Gestión de RRSS	50
Tabla 10 Tabla de Precios Packs de Servicios.....	53
Tabla 11 Precio promedio packs de servicios Agencia Creativa	55
Tabla 12 Distribución cuota de mercado y proyectos anuales de la agencia según escenario neutro.....	55
Tabla 13 Distribución previsión ventas primer año escenario neutro	56
Tabla 14 Distribución previsión ventas segundo año escenario neutro	56
Tabla 15 Distribución previsión ventas tercer año escenario neutro	56
Tabla 16 Distribución previsión ventas primer año escenario pesimista	57
Tabla 17 Distribución previsión ventas segundo año escenario pesimista.....	58
Tabla 18 Distribución previsión ventas tercer año escenario pesimista.....	58
Tabla 19 Distribución cuota de mercado y proyectos anuales de la agencia según escenario optimista	58
Tabla 20 Tabla de Precios Cursos Formación Online	62
Tabla 21 Distribución cuota de mercado y aceptación de los cursos según escenario neutro.....	63
Tabla 22 Distribución previsión ventas primer año escenario neutro	64
Tabla 23 Distribución previsión ventas segundo año escenario neutro	64
Tabla 24 Distribución previsión ventas tercer año escenario neutro	64
Tabla 25 Distribución previsión ventas primer año escenario pesimista	65
Tabla 26 Distribución previsión ventas segundo año escenario pesimista.....	65
Tabla 27 Distribución previsión ventas tercer año escenario pesimista.....	65
Tabla 28 Distribución cuota de mercado y aceptación de los cursos según escenario optimista	66
Tabla 29 Distribución previsión ventas primer año escenario optimista.....	66
Tabla 30 Coste Distribución Agencia Creativa Escenario Neutro.....	69
Tabla 31 Coste Distribución Agencia Creativa Escenario Pesimista.....	69
Tabla 32 Coste Distribución Agencia Creativa Escenario Optimista	70
Tabla 33 Tabla Coste Distribución Evolución 3 años.....	72
Tabla 34 Presupuesto de Marketing Agencia Creativa	84
Tabla 35 Presupuesto de Marketing Academia Digital	84

Tabla 36	Tabla Actividades Clave Agencia Creativa	91
Tabla 37	Tabla Actividades Clave Cursos Formación	92
Tabla 38	Recursos Clave según Departamentos	93
Tabla 39	Distribución costes de Amortización Agencia Creativa Primer Año	96
Tabla 40	Distribución costes Departamento de Producción Agencia Creativa	97
Tabla 41	Distribución costes Departamento de Marketing Agencia Creativa	97
Tabla 42	Distribución costes Departamento de Administración Agencia Creativa	98
Tabla 43	Resumen Costes Generales Agencia Creativa	99
Tabla 44	Distribución costes Departamento de Producción Cursos Formativos	99
Tabla 45	Distribución costes Departamento de Marketing Cursos Online	100
Tabla 46	Distribución costes Departamento de Administración Cursos Online Primer Año	101
Tabla 47	Resumen Costes Generales Cursos Formativos	101
Tabla 48	Ficha Descripción Puesto Trabajo David Giménez	106
Tabla 49	Ficha Descripción Puesto Trabajo Paula Sánchez	107
Tabla 50	Ficha Descripción Puesto Trabajo Irene Salvador	108
Tabla 51	Presupuesto RRHH Escenario Pesimista	109
Tabla 52	Presupuesto RRHH Escenario Neutro	110
Tabla 53	Presupuesto RRHH Escenario Optimista	110
Tabla 54	Previsión Inversiones Año 1	116
Tabla 55	Aportación Inmovilizado Material Socios	117
Tabla 56	Cuadro Resumen Aportaciones de los Socios	118
Tabla 57	Cuenta de Pérdidas y Ganancias 3 primeros años Escenario Neutro	119
Tabla 58	Cuenta de Pérdidas y Ganancias 3 primeros años Escenario Pesimista	119
Tabla 59	Cuenta de Pérdidas y Ganancias 3 primeros años Escenario Optimista	120
Tabla 60	Plan Tesorería 3 años Escenario Neutro	121
Tabla 61	Plan Tesorería 3 años Escenario Pesimista	124
Tabla 62	Plan Tesorería 3 años Escenario Optimista	127
Tabla 63	Análisis Fondo de Maniobra Escenario Neutro	131
Tabla 64	Análisis EBITDA 3 años escenario Neutro	131
Tabla 65	Análisis ROA evolución 3 años escenario neutro	132
Tabla 66	Evolución Cash-Flow VAN y TIR 3 Años según escenario neutro	132
Tabla 67	Análisis Fondo de Maniobra Escenario Pesimista	133
Tabla 68	Evolución EBITDA 2020-2022 según escenario pesimista	133
Tabla 69	Evolución ROA 2020-2022 según escenario pesimista	134
Tabla 70	Evolución TIR y VAN proyecto 2020-2022 según escenario pesimista	134
Tabla 71	Análisis Fondo de Maniobra Escenario Optimista	134
Tabla 72	Evolución análisis EBITDA 3 años según escenario optimista	135
Tabla 73	Evolución análisis ROA 3 años según escenario optimista	135
Tabla 74	Evolución VAN y TIR 3 años según escenario optimista	135

1 INTRODUCCIÓN

El mundo es un constante cambio y con ello la forma en la que nos relacionamos y comunicamos, tanto que hoy en día prácticamente nacemos con un dispositivo tecnológico entre manos. Vivimos conectados y esta es una realidad visible en numerosos estudios de los que afloran nuestros Insights.

El surgimiento de nuevos perfiles profesionales, el modelo educativo, y el estado aspiracional de los individuos, tenderán a cambiar en función de la incorporación de los avances tecnológicos y de los nuevos canales de comunicación presentes en la sociedad.

El presente proyecto nace del espíritu emprendedor de dos jóvenes amantes del sector del marketing y la comunicación audiovisual con ganas de materializar una idea en la que hemos estado trabajado en el último año con el fin de poder ayudar a pequeñas y medianas empresas a mejorar su imagen y resultados y compartir los conocimientos y experiencia obtenidos a lo largo de los últimos 5 años.

Choice es una empresa joven, flexible, adaptada a los cambios y las necesidades del mercado actual. Nuestro objetivo es crear un modelo de negocio basado en la creación de sinergias entre el mundo laboral y el formativo. Por ello proponemos la creación de una Agencia Creativa que además operará como Escuela de Formación para talentos digitales interesados en el sector.

Con este proyecto, no solo queremos que las personas adquieran nuestros cursos y servicios, sino que también queremos que formen parte de una comunidad de creativos y expertos en el sector para complementarse y poder evolucionar al ritmo que lo hace el mundo y la tecnología.

1.1 Introducción al Proyecto

1.1.1 Empresa

Choice es una Agencia de Marketing enfocada en PYMES que, además, operará como escuela de formación para talentos digitales interesados en el sector del Marketing Digital y la Creación de Contenido en Redes Sociales. Choice basa su formación en el método propio Online Networking Efficiency-Based Learning (**ONEBL**).

1.1.2 Misión

La misión de Choice es ayudar a las PYMES a lograr una ventaja competitiva en el mercado, a través de la ejecución de acciones de marketing digital y contribuir con la formación de nuevos talentos eliminando las barreras de la formación tradicional: tiempo, coste y accesibilidad.

1.1.3 Visión

Posicionarnos dentro del Top of Mind de las PYMES catalanas en el sector del marketing digital y la creación de contenido para redes y convertir nuestra metodología en una referencia en la formación de talentos digitales en los países hispanohablantes.

1.1.4 Valores

Los valores que representan a Choice son:

- Innovación
- Evolución y adaptación al cambio
- Compartir conocimiento
- Sostenibilidad
- Conexión con el cliente

2 EQUIPO EMPRENDEDOR

Ambición, creatividad, trabajo y pasión son los cuatro adjetivos que mejor nos describen.

El equipo está formado por David Giménez y Paula Sánchez. Ambos estamos finalizando el 5º curso del Doble Grado en ADE y Marketing, lo que nos ha permitido obtener una amplia visión y conocimientos acerca de estos dos campos y que, de bien seguro, nos ayudará a formalizar la propuesta de valor.

Ambos somos apasionados de las redes sociales y es algo que siempre ha destacado en nosotros. Pero, si bien ambos miembros compartimos muchas características y aptitudes personales y laborales, a nivel individual cada uno posee ciertas habilidades que, en conjunto, nos permiten crear un excelente tándem de trabajo.

Paula tiene una gran pasión por el mundo de la moda, sector en el que actualmente se encuentra trabajando como responsable del departamento comercial y de marketing, lo que le ha permitido obtener experiencia en el mundo del marketing digital.

Además, cuenta con experiencia en el campo del marketing de influencers pues siempre ha seguido las últimas tendencias del sector y las ha puesto en práctica ella misma, tanto a nivel personal como empresarial. Actualmente, posee contacto con varias influencers debido a su desempeño como Community Manager de diferentes marcas.

Por otro lado, David es un apasionado del diseño gráfico y la producción audiovisual, sector al que en los últimos años ha podido dedicarse como autónomo y que le ha permitido forjar una experiencia que podrá aplicar para la consecución de este proyecto.

Desde 2010, momento en el que nació la figura de los YouTubers y los Creadores de Contenido, él ha seguido de cerca su crecimiento. No sólo adquiriendo conocimientos y metodologías de todo tipo de YouTubers, sino creando hasta 5 canales diferentes en la plataforma, con más de 100 vídeos subidos y colaborando, más adelante, con otros Creadores de Contenidos como editor y diseñador gráfico.

Algo muy importante a destacar es nuestra edad -22 años- lo que nos permite entender el público objetivo y el movimiento digital, tanto desde fuera como desde dentro, lo que nos permite empatizar con parte de nuestro público objetivo, cosa que nos hace únicos en este mercado.

Tenemos previsto distribuirnos los roles de la siguiente manera: Paula será la responsable del área de los Cursos Formativos mientras que David lo será de la Agencia Creativa. Esto nos permitirá aumentar la productividad del trabajo focalizando los esfuerzos de cada uno de nosotros.

Este proyecto está hecho por y para nosotros. Desde el momento que tuvimos la idea no hemos podido dejar de pensar en materializarla. Lo ejemplificamos con el Ikigai, un concepto japonés que ilustra “el sentido de la vida”. Este diagrama está formado por cuatro elementos que se entrelazan entre sí mismos:

- Lo que amas
- Lo que se te da bien
- Lo que te da dinero
- Lo que sirve al mundo

Ilustración 1 Figura IKIGAI



Fuente: Elaboración Propia

Aquello que se encuentra en el centro de los cuatro elementos es tu Ikigai, tu razón de ser.

Creemos firmemente que este proyecto es nuestro Ikigai pues es algo que amamos, ya que hemos dedicado gran parte de nuestra vida. Es algo que se nos da bien, ya que tenemos una gran experiencia en el campo debido a nuestra experiencia laboral y personal. Intuimos que será rentable puesto que tenemos una cuota de mercado dispuesta a comprar nuestro conocimiento. Y finalmente, es algo que sirve al mundo, ya que pretendemos ayudar a las PYMES en su posicionamiento en el mercado y a contribuir con la formación de talentos digitales.

Queremos que este proyecto no quede en una simple idea lanzada al aire, sino que queremos desarrollarla y convertirla en una realidad.

3 INSIGHT, TENDENCIAS DEL MERCADO PRESENTE Y FUTURO

El mundo es un constante cambio y con ello la forma en la que nos relacionamos y comunicamos, tanto que hoy en día prácticamente nacemos con un dispositivo tecnológico entre manos. Vivimos conectados y esta es una realidad visible en numerosos estudios de los que afloran nuestros Insights, las empresas, la formación, las profesiones y los hobbies llevan años evolucionando y la tendencia es que así lo sigan haciendo. (Peraita, 2011)

3.1 Tendencias en la transformación digital de PYMES

Según datos extraídos del Informe Vania Índicex 2017: La digitalización de las pymes en España, donde se analiza el rendimiento y la situación online que presentan 7.117 empresas nacionales, la nota media de las PYMES en Marketing Digital (Realización de campañas de pago, Existencia y uso de una base de datos de usuarios, Catálogo de productos) es de 3'6 sobre 10, y de 4 en RRSS (Índice Klout, Google +, Facebook, YouTube y Twitter).

Los resultados más positivos los encontramos en las áreas de Analítica con un 6'2 y en Posicionamiento SEO con un 6,1. Las grandes empresas tienen una mayor valoración, obteniendo un 5'4 en Marketing Digital y un 4'7 en RRSS, aunque sigue siendo un valor destacablemente bajo. (Bankia Indicex, 2017)

Según el informe IAB de redes sociales 2019, un 85% de los usuarios españoles usan las redes sociales y de estos un 52% de los consumidores declara haber sido influido por las RRSS en sus compras, pero solo un 39% de PYMES españolas realiza campañas de marketing en este canal. (ELOGIA, 2019)

De estos datos se extrae que las empresas, sobretodo pequeñas y medianas, tienen un gran margen de mejora en los procesos de digitalización de sus empresas en lo que respecta a las áreas de Marketing Digital y RRSS. A pesar de ello, una de cada cuatro PYMES ha logrado ser competitiva en el área de RRSS, lo que supone un incremento del 7'3% con respecto a 2016. Los canales de YouTube han sufrido un incremento del 32%, y la mejora global del área ha sido del 2'5%, la más elevada junto al área de Marketing Digital, la cual ha incrementado un 4%.

Todo esto nos indica que, aunque las PYMES españolas tienen un largo camino para mejorar en estas áreas, saben que esta parte es necesario para hacer crecer sus negocios, y ya se puede evidenciar que están apostando para conseguirlo, lo cual nos abre puertas para nuestro negocio.

3.2 Formación

No solo la sociedad está viviendo un cambio, sino que sectores como la formación están viendo cómo las nuevas tecnologías son incorporadas a las tradicionales formas de aprendizaje.

Solo hay que analizar la evolución que ha sufrido la UOC (Universitat Oberta de Catalunya) en el número de estudiantes en sus grados y masters universitarios. (UOC, 2020)

Tabla 1 Evaluación crecimiento estudiantes Grados en la UOC

	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018	Acumulados desde el 2008- 2009
Grados	1.305	1.576	1.748	1.971	8.112

Fuente: Universitat Oberta de Catalunya

Tabla 2 Evaluación crecimiento estudiantes de Master en la UOC

	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018	Acumulados desde el 2008- 2009
Másters Universitarios	1.248	1.894	2.624	4.477	14.213

Fuente: Universitat Oberta de Catalunya

O los MOOC (Massive Online Open Courses). En 2018, el número de estudiantes que se matricularon en uno de estos cursos fue de 35 millones, el doble que el año anterior.

Debido a la contribución de Miríadax, la primera plataforma iberoamericana de MOOC en español y portugués (iniciativa de Telefónica Educación Digital), España es desde 2013 y hasta el día de hoy, el primer país europeo productor de MOOCs con un 27% del total según datos de la Unión Europea.(Redacción, 2018)

El estudio realizado por la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), elaborado por Gad3 afirma que, en el presente curso escolar, *los másteres online supondrán el 26% del mercado español y que, en sólo cinco años, el e-learning moverá en todo el mundo algo más de 200 billones de euros. La presencia del móvil adquirirá gran protagonismo y su uso con fines formativos crecerá hasta un 36%.*(Muñiz, 2017)

Además, basándonos en un estudio de 2018 de la Universidad de Valencia sobre el Informe de Evaluación de los estudiantes del grado en Comunicación Audiovisual, podemos ver que los alumnos están poco satisfechos con la enseñanza. (Universitat de Valencia, 2015)

Algunos de los aspectos con menor puntuación son los siguientes:

- Considero que el plan de estudios combina adecuadamente los conocimientos teóricos y los prácticos (con una puntuación de 1,76 sobre 5).
- He recibido suficiente información sobre las salidas profesionales relacionadas con mi titulación (con una puntuación de 2,08 sobre 5).
- Considero que, en la situación del mercado laboral, la titulación cursada me permitirá Encontrar el tipo de trabajo para el cual me he preparado (con una puntuación de 2,06 sobre 5).

Por tanto, podemos inferir que las personas que realizan estudios universitarios tendrán la necesidad de formación complementaria para acceder a la realización de tareas específicas en sus futuros puestos de trabajo.

Por otro lado, según se relata en un reciente estudio elaborado por Pearson, YouTube es el método de aprendizaje preferido por la Generación Z y el 47% de ellos pasa 3 o más horas al día en YouTube. (Pearson, 2018)

“En los espacios tradicionales de aprendizaje, los estudiantes son únicamente pasivos. La clase tradicional se basa en una estructura vertical donde el profesor es visto como la única fuente de conocimiento que no debe ser contradicha, mientras que los estudiantes sólo reproducen la información que han recibido. Pero con los nuevos tiempos, nos damos cuenta de que esto no ayudará a los estudiantes del mañana, quienes necesitan ser participantes activos en su aprendizaje. Necesitamos centrarnos en facilitar el aprendizaje. La clase del siglo 21 debe cambiar, de una estructura vertical a nuevas relaciones entre profesores y estudiantes”.

Victor Chen, Head of the Learning Sciences Laboratory (LSL) at NIE

Podemos relacionar esta afirmación con el nuevo paradigma que plantean 15 de las mayores empresas a nivel mundial como Google, Apple o IBM, las cuales están empezando a ofrecer puestos de trabajo sin exigir ningún título académico formal, como afirma Laszlo Bock, ex vicepresidente de Recursos Humanos en Google, en una entrevista para el New York Times. La causa que motiva esta tendencia es la existente desconexión entre lo que se enseña en las universidades y las tareas y funciones que se llevan a cabo en las empresas.(Bryant, 2013)

3.3 Nuevos Creadores de Contenido: Kidfluencers

Según un reciente estudio elaborado por EUKidsOnline, el 11,9% de los niños con edades comprendidas entre los 9 y 10 años poseen un perfil en una red social, porcentaje que sube al 43% entre los 11 y 12 años, al 75,2% entre los 13 y 14 años y al 88,9% entre los 15 y 16. (Garmendia, 2011)

Además, son varias las encuestas realizadas a los más pequeños que muestran esta irrupción en las preferencias de los niños en su deseo por ser de mayores Creadores de Contenidos (YouTubers, Instagrammers...)

Una encuesta realizada por la plataforma digital Lingokids especializada en la enseñanza de inglés para niños de entre 2 y 8 años, revela cómo la profesión de influencer y YouTuber se cuela con un 16% entre las prioridades de los más pequeños del país a la hora de elegir que quieren ser de mayores.

En otra encuesta elaborada por la consultora de recursos humanos Adecco a 2.000 niños de entre 4 y 16 años, la profesión de YouTuber también se cuela en la 4a posición en las preferencias de estos .(ADECCO GROUP, 2019)

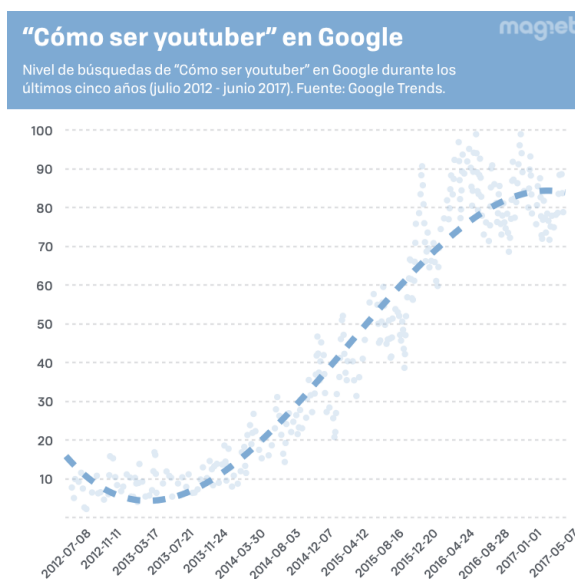
En la actualidad, programas de televisión como Top Gamers Academy, el primer reality-talent de gaming, demuestra el crecimiento de este nuevo movimiento protagonizado por YouTubers y gamers, contando con más de 5.000 inscritos (mayores de 18 años) en la primera edición.

Esto crea un nuevo paradigma en como los más pequeños empiezan a tomar contacto con el mundo digital. Y es que, según los resultados de este mismo estudio, un 64% de los niños españoles, con edades comprendidas entre 2 y 8 años, ya cuentan con su propia tablet o smartphone, y de estos un 52% lo usan a diario. (Garmendia, 2011)

El acceso temprano por parte de los niños al mundo digital despierta en los padres una enorme preocupación por la seguridad de los pequeños. Según los datos recogidos por la plataforma de seguridad y bienestar digital, los padres empiezan a sentir una mayor preocupación por el tipo de contenido al cual acceden y por las posibles acciones en las que participen los pequeños.

Esta preocupación se debe, a como bien dice Rodrigo Ron, fundador y CEO del festival de comunicación El Chupete, principalmente a su desconocimiento. El desconocimiento y reducido uso de los progenitores son los causantes de la brecha digital entre padres e hijos. (Peraita, 2011)

Ilustración 2 Gráfico evolución n° de búsquedas en Google Trends “Como ser YouTuber”



Fuente: Google Trends

Así pues, podemos observar que existe una actual tendencia en el deseo de los niños españoles en convertirse en YouTuber o Instragramer, pues como se observa en este gráfico elaborado a partir de los resultados de Google Trends del nivel de búsquedas de la frase “Como ser YouTuber”, podemos ver que los resultados indican con una clara tendencia al alza.

Esta aspiración, implica que destinen muchas horas diarias al uso de las RRSS. El problema es que muchos no saben cómo deben hacerlo ya que nadie les ha enseñado el proceso, por ello comprometen su seguridad en Internet, lo que preocupa, evidentemente, a sus padres.

4 PROPUESTA DE VALOR

Choice quiere ser una mirada hacia el futuro, adaptarse al cambio y arrojar luz a un camino, hasta el momento oscuro.

Nuestro valor diferencial se encuentra en la sinergia entre la Agencia Creativa destinada a PYMES catalanas y los cursos de formación online enfocados tanto a niños a partir de 8 años como a adultos que quieren formar parte del mundo del Marketing Digital y Creación de Contenido en Redes Sociales. Choice basa su formación en una metodología propia: Online Networking Efficiency-Based Learning (**ONEBL**).

4.1 Agencia Creativa para PYMES

Ofreceremos nuestros servicios como Agencia Creativa a PYMES ubicadas en el territorio catalán para ayudarlas y acompañarlas en el desarrollo de los procesos de marketing digital y creación de contenido. Ofreciéndoles servicios de gestión de redes sociales, creación de contenido audiovisual, desarrollo de páginas web y branding e identidad de marca.

Nuestra agencia se diferencia de su competencia, por querer acercar los servicios ofrecidos por grandes agencias a las PYMES mediante la construcción de un vínculo entre empresa-agencia.

Además de contar un capital humano constantemente actualizado con las últimas tendencias en redes sociales y Marketing Digital, debido a que los alumnos que ya hayan realizado nuestros cursos podrán acceder a un proceso de selección y optar a un puesto de trabajo en la agencia.

4.2 Academia Digital

La formación ofrecida por Choice, se dirige a todas aquellas personas interesadas por el mundo del Marketing Digital y la Creación de Contenido en Redes Sociales, proporcionando diferentes cursos adaptados a nuestro público objetivo, todos envueltos en la metodología propia **ONEBL**.

Ésta ha sido creada, por el equipo de Choice, a medida para este proyecto. Es un modelo no patentado todavía, y que bebe de otras metodologías de aprendizaje como el Project Based Learning o sistemas de aprendizaje como los MOOC.

Nuestro método de formación ONEBL contempla los siguientes objetivos de aprendizaje:

- **Conocimientos clave:** Se trata de conocimientos útiles, que el estudiante pueda aprender de forma clara, concisa y eficiente.
- **Preparados para el futuro:** Hacemos que los estudiantes estén preparados para su futuro laboral, dándoles a conocer las últimas tendencias y una realidad que vivirán, más allá del conocimiento teórico, poniéndolos en situaciones reales que les depara el futuro.
- **Entendimiento:** Nos aseguramos, a través de la estructuración del contenido, y el uso práctico de este, que el estudiante entienda los conceptos y los interiorice, evitando que tengan que memorizar el contenido como en la formación tradicional.

Ilustración 3 Descripción Metodología ONEBL



Fuente: Elaboración Propia

Esta metodología se diferencia del resto por combinar por los siguientes factores:

- **Online:** La formación se realiza a través de nuestra plataforma online, para que los alumnos puedan disfrutar del contenido donde y cuando quieran. Además, hace nuestros servicios mucho más escalables.
 - **Vídeo y streaming:** Esto permite que los alumnos puedan disfrutar de las clases cuando y donde quieran, y además tengan el contenido de por vida.
 - **Visual:** Esto permite que las clases sean mucho más visuales que las tradicionales, lo que facilita al alumno la comprensión del contenido.
 - **Interactivo:** También se incorporan elementos interactivos como test y preguntas, lo que sumerge al alumno en la clase y permite que esté más conectado.
- **Network:** Aquellos alumnos que hayan finalizado nuestros cursos podrán acceder a exclusivos procesos de selección para participar en proyectos de la agencia pudiendo crecer y terminar de desarrollar sus capacidades. Además, la idea de nuestros cursos es que los estudiantes puedan además de aprender, compartir sus conocimientos (leitmotiv de este proyecto) por eso podrán colgar sus trabajos para que otros los puedan ver y puedan así obtener feedback de diversas fuentes.
 - **Mundo laboral:** Se crea un vínculo entre el alumno y el mundo laboral, lo que le genera experiencia en el sector.
 - **Escuchar la voz del alumno:** El alumno comparte su conocimiento e inquietudes, para saber realmente lo que quiere entender.
 - **Críticas y revisiones:** Se aporta Feedback al alumno, por parte de profesores y otros compañeros, para que pueden evolucionar. Esto lleva al alumno a reflexionar sobre el trabajo realizado.
- **Efficiency-Based:** La metodología se ha diseñado pensada para preparar a los talentos digitales para el futuro, comprimiendo el tiempo al máximo, reduciendo los costes para los alumnos y aportando contenido útil y de valor.
 - **Clases reducidas:** Como hemos comentado las clases se realizan a través de vídeos, los cuales nunca superarán la duración de 15 minutos.
 - **Síntesis de conocimientos:** El conocimiento se ofrecerá de forma visual e interactiva, para facilitar la comprensión al alumno a través de métodos mnemotécnicos.

- **Up to date:** Los conocimientos se irán actualizando para que nuestros alumnos sigan las últimas tendencias del sector, además, podrán acceder a este contenido de por vida.
- **Gamificación:** Con el fin de fomentar la motivación de los alumnos y lograr mejores resultados, construiremos el plan de estudios aplicando técnicas de gamificación. Emplearemos la técnica mecánica con la que el usuario será recompensado a medida que avance en el curso.
 - **Acumulación de puntos:** Los usuarios irán acumulando una serie de puntos a medida que avancen en su formación.
 - **Escalado de niveles:** La obtención de puntos marcará su posición en los distintos niveles. Una mayor acumulación de puntos indicará un nivel superior.
 - **Lanzamiento de desafíos:** Además para incentivar a los usuarios lanzaremos periódicamente desafíos en los que podrá participar cualquier estudiante.

De esta forma, se obtiene una relación Win-Win entre Choice y los alumnos. Pues estos reciben una formación basada en las necesidades reales de las empresas pudiendo acceder a un puesto en la agencia. Mientras que la empresa obtiene talento formado para las necesidades de esta.

4.3 Grado de Innovación y Adecuación

Choice arrastra consigo mismo la innovación, pues incorpora, a los servicios ofrecidos como agencia creativa para PYMES, un área de formación con una metodología propia de aprendizaje Online Networking Efficiency-Based Learning (ONEBL)

Así pues, a la vez que ayudamos a las PYMES en su desarrollo digital obtenemos capital humano calificado y al día de las últimas tendencias que podrá pasar a formar parte del equipo de la agencia.

Además, ofreceremos cursos en sectores poco explorados, como el de Creación de Contenido en las redes sociales (YouTubers, Instagrammers, etc).

4.4 MVP

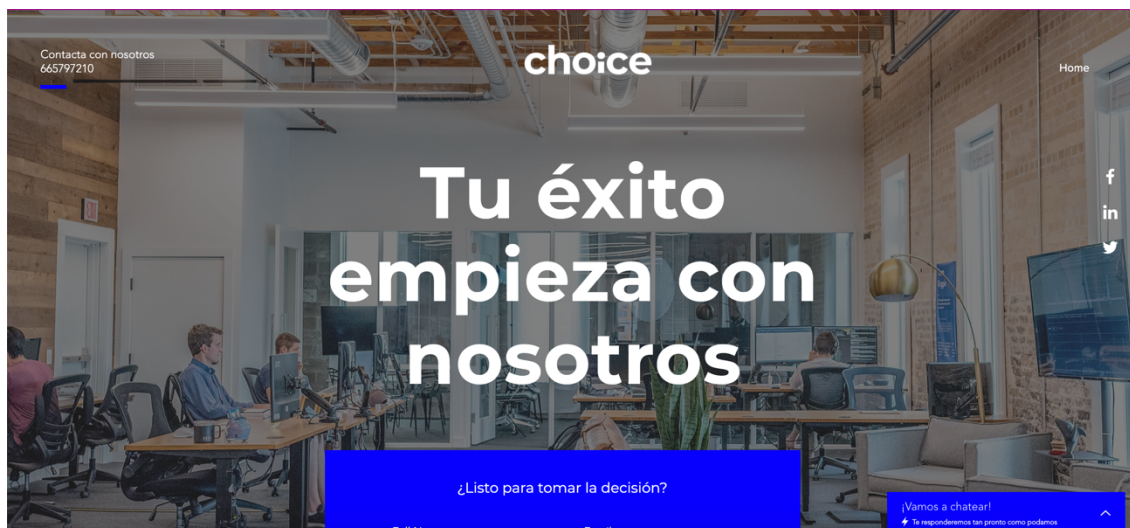
Para validar la propuesta de valor construiremos dos MVP, enfocados a cada uno los targets a los que nos dirigiremos.

4.4.1 MVP de la Agencia Creativa para PYMES

El primer MVP que realizaremos irá enfocado a las PYMES catalanas, que consistirá en la construcción de una Landing Page, donde se proporcionará información general acerca de los servicios ofrecidos, así como un vídeo-reel con imágenes de trabajos realizados para otras empresas.

Se realizará una inversión de 30€ para promocionarla, los cuales se repartirán en LinkedIn y Instagram para llegar a las PYMES. Esta Landing Page contará con un formulario a rellenar para ponerse en contacto con nosotros y solicitar alguno de nuestros servicios.

Ilustración 4 MVP Landing Page Agencia Creativa



Fuente: Elaboración Propia

4.4.2 MVP de la Academia Digital

El MVP de nuestros servicios de formación consistirá en la creación de dos Landing Page, una para cada uno de los dos cursos online que ofrecemos. Pues al dirigirnos a targets tan distintos la segmentación y el contenido tiene que ser diferenciado.

La estructura de la landing será la misma para ambas, esta, incluirá 3 minicursos gratuitos de 5 minutos, cada uno, que podrán realizar en el momento, para que puedan ver de forma rápida y atractiva el funcionamiento de nuestros cursos.

En la landing page también habrá un botón de llamada a la acción para que los interesados se apunten. Este los llevará a un formulario de registro que nos permitirá validar la propuesta, captar leads y crear una base de datos.

Se promocionará con 40€ a través de Instagram e Instagram Stories.

El presupuesto se dividirá en 3, para enfocarnos a los 3 sectores de interés a los que nos dirigimos:

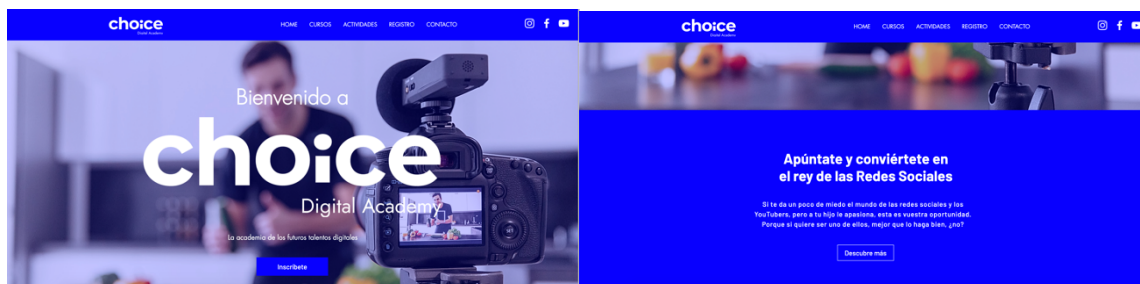
- 20€ para captar a los interesados en Marketing Digital y Creación de Contenido e Redes Sociales
- 10€ para captar a los niños y niñas interesados en la Creación de Contenido en Redes Sociales.
- 10€ para captar a los padres de estos niños.

Ilustración 5 Imágen Landing Page MVP Cursos Adultos



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 6 Imagen Landing Page MVP Cursos Niños



Fuente: Elaboración Propia

4.5 Tamaño de mercado y cuota a alcanzar

Para obtener el tamaño potencial de mercado de nuestra propuesta de valor diferenciaremos entre los dos mercados a los que nos dirigimos: Agencia Creativa y Formación.

4.5.1 Agencia Creativa

Según los datos del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, el número de pequeñas y medianas empresas inscritas en la Seguridad Social en Cataluña en 2018 es

de 616.973 lo que representa un 21% del total de PYMES en España. (General de Industria de la PYME, 2019)

El 97,5% de las PYMES tiene unos ingresos medios anuales inferiores a los 2 millones de euros y según datos de un estudio realizado por GetResponse y BrightLocal, las pequeñas y medianas empresas invierten de media entre un 4-12% de sus ingresos en marketing. (Cardona, 2017; General de Industria de la PYME, 2019)

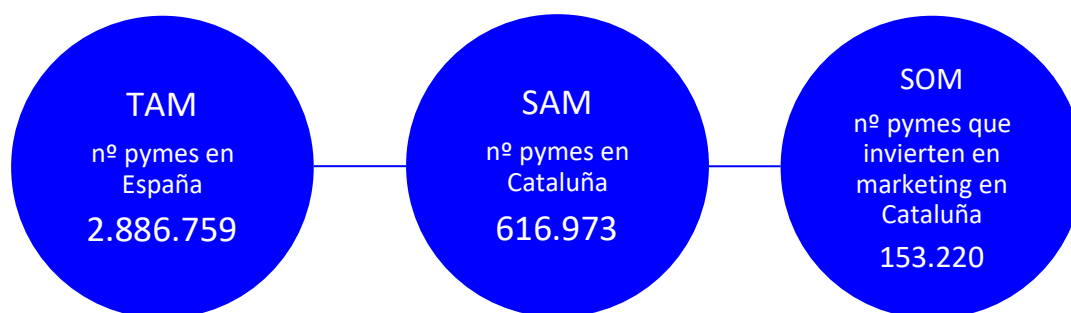
Teniendo en cuenta esto, calcularemos un precio medio de los proyectos realizados por la agencia de Marketing de 1.000€ euros por proyecto y estimaremos un promedio de que cada empresa realizará con nosotros un total de 2 servicios al año.

Por lo tanto, el tamaño potencial de mercado de nuestra Agencia de Marketing para PYMES es de $153.220 \times 1.000€ \times 2 = 306.440.000€$

A continuación, adjuntamos un gráfico donde se plasma de forma visual cuál sería nuestro TAM-SAM-SOM al que nos dirigiremos por lo que hace a nuestros servicios como agencia de marketing.

Pues como bien hemos definido anteriormente, en España hay actualmente alrededor de 3 millones de PYMES, de las cuales según datos del Estudio sobre Comercio Electrónico B2C de 2017, tan solo un 28% de estas invierten en publicidad online. Por ello estas se convierten en nuestro SAM ya que podremos acceder más fácilmente a ellas debido a que actualmente ya tienen una presencia online. Pese a ello y como bien hemos definido a lo largo del proyecto, inicialmente centraremos nuestros esfuerzos en el área de Catalunya. (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2018)

Ilustración 7 Gráfico TAM-SAM-SOM Pymes España



Fuente: Elaboración Propia

Definido el tamaño potencial de mercado pasamos a definir cuál será la cuota de mercado a alcanzar.

Para ello primero calcularemos cual sería el Market Share estimado.

En Cataluña hay aproximadamente un total de 1.500 Empresas dedicadas al sector del Marketing Digital enmarcado en el grupo **7311 - Agencias De Publicidad del Directorio Central de Empresas (DIRCE)**

Así pues, suponiendo que todos tuviéramos la misma cuota de mercado esta sería de

306 millones de euros / 1.500 agencias de Marketing Digital = 204.293 c/u

Actualmente, nuestra capacidad productiva es de 12 proyectos al mes, este número variará en cuanto a los requerimientos y volumen de trabajo que implique el mismo. Si calculamos el dato anualmente, serían 144 proyectos al año que nos reportarían un promedio de 1100€ cada uno.

$144 * 1100 = 158.400 \text{ €}$

$158.400 / 306.440.000 = 0,0005$

Así pues, la cuota de mercado estimada para nuestra Agencia Creativa para PYMES en Cataluña con los recursos actuales sería de **0,05% del mercado total**.

4.5.2 Academia Digital

4.5.2.1 CURSOS FORMACIÓN ONLINE PARA ADULTOS

Por lo que respecta al ámbito de la formación, definiremos el tamaño de mercado mediante los datos del Idescat acerca de la población residente en Cataluña con edades comprendidas entre 18 y 60 años. Encontramos que la cifra de hombres y mujeres con estas edades es de **4.179.867**. (IDESCAT, n.d.)

Además, debemos considerar que la población catalana ocupada es de 3.440.700 personas, pues son todas aquellas personas que en la actualidad disponen de un empleo que les permite tener unos ingresos para invertir en una formación.

Según los datos recogidos por el Informe Perfil sociodemográfico de los internautas elaborado por ONTSI de 2018, un 87,3% de la población son usuarios de internet, y un 72,1% accede a internet por motivos personales al menos una vez al día.

De estos, un 37,6% usa internet para buscar información sobre educación, formación o cursos. Si tenemos en cuenta el porcentaje de uso a diario, este se reduce hasta un 11,6%. (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI, 2016)

Según el estudio El Comercio Electrónico B2C en España. 2018 | Edición 2019, la formación y educación online ocupa con un 74% el 4 lugar en cuanto a los bienes y servicios más buscado en internet previamente a su compra, y un 29,2% en cuanto a compras online. (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2018)

El ticket medio de los cursos de formación online de características similares a las ofrecidas por las nuestras se encuentra alrededor de los 500€. En nuestro caso y debido a que inicialmente contaremos con 1 solo curso para adultos y otro para niños la frecuencia de compra será =1.

De esta forma pues, podemos calcular el tamaño potencial de nuestro mercado mediante el cruce de los datos anteriores:

$$20.410,64 \times 500 \times 1 = 10.205.320 \text{ €}$$

Ilustración 8 Gráfico TAM-SAM-SOM Cursos Formación Online para Adultos



Fuente: Elaboración Propia

Como en el caso de la Agencia Creativa, definiremos cuál será la cuota de mercado a alcanzar. Para ello primero calcularemos cual sería el Market Share estimado.

En España hay aproximadamente un total de 105 Empresas dedicadas al sector de formación en Marketing Digital enmarcado en el grupo **8544 - Educación terciaria no universitaria**

Así pues, suponiendo que todos tuviéramos la misma cuota de mercado esta sería de

$$10.205.320 / 105 \text{ empresas que ofrecen programas de formación online} = 97.193 \text{ c/u}$$

Actualmente, nuestra capacidad productiva nos permite atender un total de 75 alumnos al mes. Si calculamos anualmente serían 1200 alumnos al año que nos reportarían un promedio de 450€ cada uno.

$$1200 \times 450 = 540.000 \text{ €}$$

$$540.000 / 10.205.320 = 0,05$$

Así pues, la cuota de mercado estimada para nuestro programa de formación con los recursos actuales sería de 5% del mercado total.

4.5.2.2 CURSOS DE FORMACIÓN ONLINE PARA NIÑOS

Finalmente, en el caso de la formación para niños, hemos determinado el tamaño estimado de mercado mediante los datos del IDESCAT acerca de la población residente en Cataluña con edades comprendidas entre 8 y 18 años. Encontramos que la cifra de niños es de 1.013.813. Hemos tenido en cuenta la tasa de alumnos escolarizados en niveles enseñanza primaria y secundaria. Así pues, el número se reduce a 1.002.779. (IDESCAT, n.d.)

Por otro lado, el 94% de los hogares catalanes disponen de acceso a Internet, y la proporción de niños con edades comprendidas entre 10 y 15 años que usan ordenadores es del 92,4 % (RTVE, 2019)

Ilustración 9 Gráfico TAM-SAM-SOM Cursos Online Niños



Fuente: Elaboración Propia

El ticket medio de las actividades extraescolares dirigidas a niños se encuentra alrededor de los 49€. Debido a la reducida oferta de cursos online para niños, hemos decidido compararnos con las actividades extraescolares para poder calcular el tamaño de mercado, pues son actividades sustitutivas a nuestro curso. En cuanto a la frecuencia de compra, a diferencia de las extraescolares que se realizan mensualmente, en nuestro caso ofrecemos 1 único curso con lo que la frecuencia de compra también será = 1.

De esta forma pues, podemos calcular el tamaño estimado de nuestro mercado mediante el cruce de los datos anteriores:

$$870.973 \times 49 \times 1 = 42.677.677 \text{ €}$$

Según los datos extraídos del portal Empresite, en Cataluña hay aproximadamente un total de 226 Empresas dedicadas a las actividades extraescolares.

Así pues, suponiendo que todos tuviéramos la misma cuota de mercado esta sería de $42.677.677 / 226$ empresas que realizan actividades extraescolares = 188.839 c/u

Mensualmente podemos atender un total de 100 alumnos al mes. Si calculamos, anualmente serían 1200 alumnos que nos reportarían un promedio de 49€ cada uno.

$$1200 \times 49 = 58.800 \text{ €}$$

$$58.800/42.677.677 = 0,00137$$

Así pues, la cuota de mercado estimada para nuestro programa de formación con los recursos actuales sería de **0,14%** del mercado total.

5 PÚBLICO OBJETIVO

Como bien hemos definido a la hora de realizar el MVP, el target al que se dirige nuestro servicio lo podemos clasificar en 4 grandes grupos.

Para estudiar más en detalle cada uno de estos segmentos a los que dirigimos, hemos desarrollado un buyer persona específico para cada uno de ellos además de incluir en él los Pains y Gains más destacados.

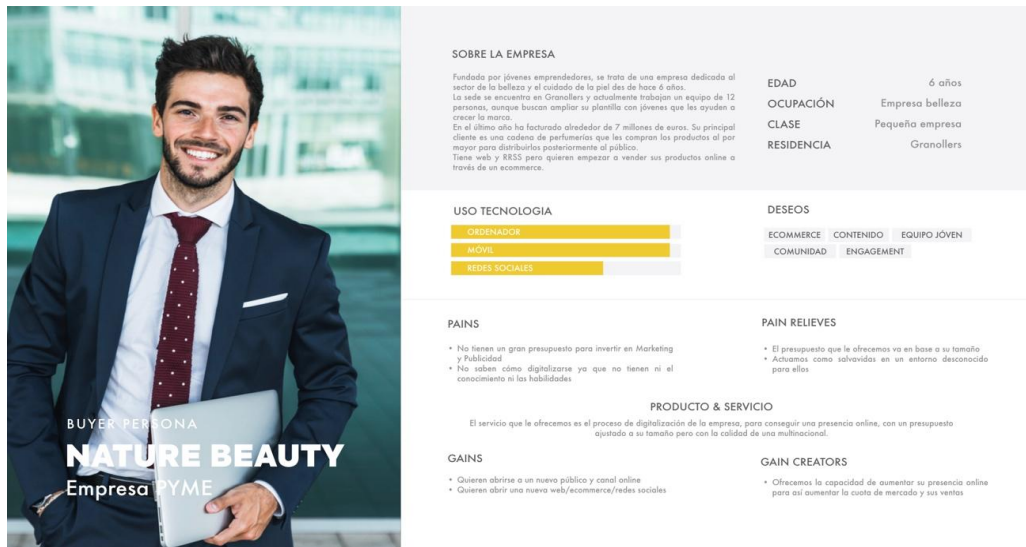
5.1 Buyer Persona

5.1.1 Agencia Creativa para PYMES

5.1.1.1 PYMES

Se trata de pequeñas y medianas empresas que, pese a tener conciencia de que cada vez más las personas que usan internet para la compra de productos, y que por lo tanto es importante tener una buena presencia a nivel online, no disponen ni de los recursos ni de las capacidades para hacerlo. Además, algunas de ellas han intentado hacerlo, pero no han visto ningún tipo de retorno en sus inversiones, desconfiando así del marketing digital para impulsar sus negocios.

Ilustración 10 Buyer Persona PYMES



Fuente: Elaboración Propia

5.1.2 Academia Digital

5.1.2.1 Niños interesados en el mundo digital

Como bien relatan los últimos datos encontrados, la sociedad está cada vez más digitalizada, y se inicia en el mundo digital a edades más prontas. Esto produce que los niños estén más expuestos al contenido publicado en redes sociales, lo que les despierta un interés por entrar en ellas a participar con sus propios perfiles, intentando emular a sus ídolos, los YouTubers e Instagramers.

Ilustración 11 Buyer Persona Niño



Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.2 Padres

Ante el pronto interés de sus hijos en el mundo digital y las redes sociales, empiezan a aparecer los miedos de los padres de estas criaturas, quien, debido al desconocimiento de este sector, temen por la privacidad y la seguridad de sus hijos. Por un lado, son conscientes de la importancia que cada vez más tienen las redes sociales en el día a día de la sociedad, pero por otro, temen por que sus hijos puedan ver contenido que no se adapta a su edad o que puedan publicar contenido que les ponga en peligro.

Ilustración 12 Buyer Persona Madre

BUYER PERSONA
SÍLVIA CARRIEDO
Abogada

SOBRE ELLA
Silvia tiene 43 años y es abogada fiscalista. Profesión a la que se dedica desde hace 17 años. Hace 3 años tiene su propio despacho. Vive en una casa Unifamiliar en un pueblo situado en el área Metropolitana de Barcelona. Vive junta a su marido y su hijo, al que tiene especial cariño, por ser hijo único, y le lleva a consentir y dar todo aquello que quiere. Su marido es director comercial en una PYME. Dispone de un teléfono móvil particular y otro para uso profesional. Dispone de perfil en Facebook al que accede de vez en cuando, y una cuenta de Instagram a la cual no accede desde hace meses. Tiene creado una cuenta en LinkedIn a modo profesional, pero no la usa frecuentemente ni publica contenido.

EDAD 43 años
OCUPACIÓN Abogada
CLASE Media-alta
RESIDENCIA Barcelona

USO TECNOLOGIA
ORDENADOR ██████████
MOVIL ██████████
REDES SOCIALES ██████████

HOBBIES
VIAJAR ██████ DEPORTE ██████ COCINA ██████

PAINS
• Miedo por la seguridad de su hijo
• Desconocimiento de las redes

PAIN RELIEVES
• Le proporcionamos la tranquilidad del bienestar de su hijo, enseñándole los peligros de este mundo, tanto a los padres como hijos, además de las ventajas y beneficios del mismo.

PRODUCTO & SERVICIO
El servicio que le ofrecemos son los cursos de formación para conocer el mundo digital donde su hijo convive y quiere adentrarse, además de lo positivo y negativo a tener en cuenta para el bienestar de su hijo.

GAINS
• Hacer feliz a su hijo.
• Acercarse al mundo de su hijo para comprenderlo mejor.

GAIN CREATORS
• Le proporcionamos los conocimientos para conocer el mundo de los YouTubers e influencers.

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.3 INTERESADOS EN MARKETING DIGITAL Y CREACIÓN DE CONTENIDO EN RRSS

Se trata de personas apasionadas por la creación de contenidos. Pese a ello, estas no tienen las herramientas ni los conocimientos necesarios para dedicarse profesionalmente a ello o sacarle provecho para su proyectar su carrera profesional.

Así pues, nos encontramos con perfiles muy diversos, por ello a continuación hemos desarrollado 3 perfiles de personas que encajarían con estas características.

Ilustración 13 Buyer Persona Estudiante Grado Medio

BUYER PERSONA
MARCOS RUIZ
Estudiante Grado Medio

SOBRE ÉL
Marcos tiene 20 años y acaba de terminar un grado medio de Comercio exterior. Sus padres quieren que estudie Administración y Dirección de empresas y Derecho para seguir los pasos de su padre, pero su pasión es el mundo del marketing digital y los medios audiovisuales, ya que ha crecido con internet y el fenómeno de las redes sociales. Vive en Cabriils con sus padres y su hermano mayor de 23 años. Su padre es directivo de una Multinacional y su madre trabaja como ama de casa. Para mucho tiempo con el ordenador y el móvil. Le gusta la edición de videos y siempre está dispuesto a realizar videos de cumpleaños para sus amigos o ayudarles en cualquier trabajo que incluya un video.

EDAD 20 años
OCUPACIÓN Estudiante grado medio
CLASE Media-alta
RESIDENCIA Cabriils

USO TECNOLOGIA
ORDENADOR
MÓVIL
REDES SOCIALES

HOBBIES
YOUTUBE EDICIÓN DE VIDEOS
FOTOGRAFÍA REDES SOCIALES

PAINS

- Dados en su futuro laboral / no encuentra trabajo
- Falta de dinero
- Mala reputación de las carreras tradicionales en su sector
- Inseguridad en sus habilidades creativas y técnicas

PAIN RELIEVES

- Le ofrecemos una alternativa económica y que les enseñará los conocimientos prácticos y teóricos para que se puedan dedicar a su pasión.

PRODUCTO & SERVICIO
El servicio que le ofrecemos son los cursos de formación en comunicación audiovisual y marketing digital, conectados con la agencia donde podrán realizar los proyectos mientras cursan su estudios.

GAINS

- Quiere dedicarse profesionalmente a su hobby
- Quiere aprender contenido de valor que le sirva en su futuro y no perder el tiempo.

GAIN CREATORS

- Le proporcionamos los conocimientos para que puedan dedicarse a lo que les apasiona y se convierten en profesionales del mundo digital, además de darles un trabajo real con los proyectos de nuestra agencia.

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 14 Buyer Persona Profesional Psicología

BUYER PERSONA
MARTA MARÍN
Departamento RRHH
Multinacional

SOBRE ELLA
Marta tiene 32 años y es graduada en psicología. Siente gran pasión por su profesión y por ello quiere montar su propia consulta, pero no dispone de conocimientos para crear su imagen corporativa para darse a conocer. Vive con su pareja y su mascota en Madrid. Actualmente se encuentra trabajando en el departamento de Recursos Humanos de una Multinacional. Para varias horas conectada al teléfono ya que su puesto de trabajo lo requiere. Tiene conocimientos básicos de informática. Dispone de perfil en sus redes sociales en el que no publica frecuentemente.

EDAD 32 años
OCUPACIÓN RRHH Multinacional
CLASE Media-alta
RESIDENCIA Madrid

USO TECNOLOGIA
ORDENADOR
MÓVIL
REDES SOCIALES

HOBBIES
VIAJAR YOGA
MUNDO EMPRESARIAL COACHING

PAINS

- Desconocimiento herramientas digitales para darse a conocer
- Falta de dinero para contratar a alguien para que le gestione el marketing de su consulta.
- No quiere realizar, por tiempo y dinero, una nueva carrera.

PAIN RELIEVES

- Le proporcionamos un curso con el que poder ella misma emprender su carrera en solitario con su propia consulta, ahorrándole tiempo y dinero.

PRODUCTO & SERVICIO
El servicio que le ofrecemos son los cursos de formación en Marketing Digital y Creación de Contenidos para poder proyectar su nuevo futuro en solitario.

GAINS

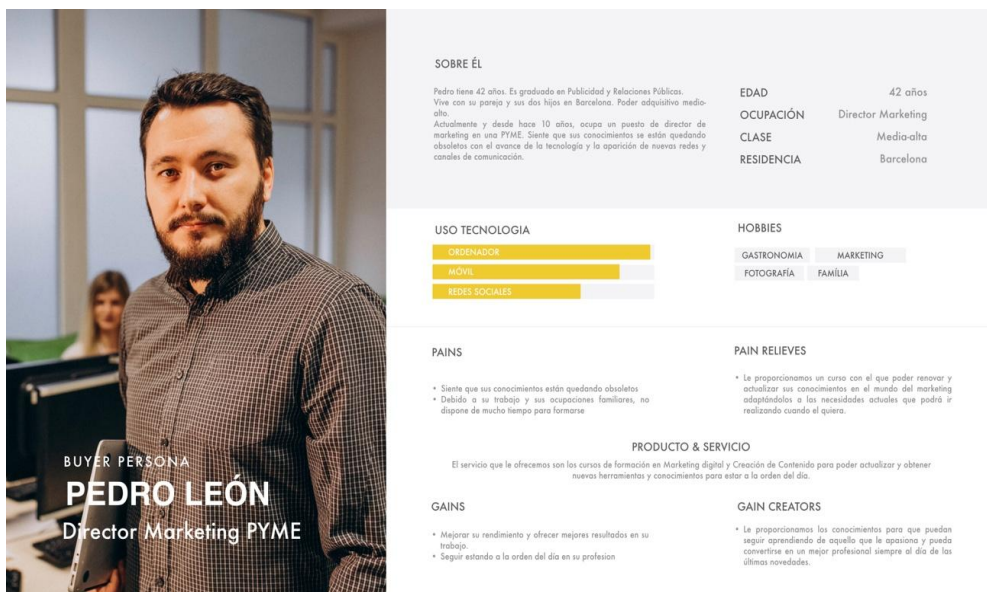
- Quiere aprender a usar las redes sociales como medio para darse a conocer e impulsar su carrera profesional en solitario.

GAIN CREATORS

- Le proporcionamos las herramientas y asesoramiento personalizado para que pueda cumplir su sueño estableciendo su propia consulta y dedicarse a lo que les apasiona.

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 15 Buyer Persona Profesional Marketing



Fuente: Elaboración Propia

5.2 Evidencias de contacto con nuestro target

5.2.1 Agencia Creativa para PYMES

Si hablamos del área de negocio de la Agencia Creativa, gracias a la experiencia adquirida tanto a nivel individual como en equipo, trabajando con PYMES ubicadas en el Maresme y alrededores en la realización de proyectos de digitalización, hemos podido detectar como estas empresas son conscientes de la necesidad de digitalizarse, pero no cuentan con los conocimientos necesarios para hacerlo.

A continuación, se detallan las empresas con las que hemos trabajado. En algunos de estos casos, pudiéndose observar resultados exitosos, como en el caso de Ohma!Barcelona, quien ha experimentado un aumento en las ventas online de más del 200%, superar los 10.000 seguidores en Instagram y vídeos con más de 300.000 visitas. Todo ello gracias a una estrategia de marketing de contenidos e influencers, la renovación de la imagen de la página web y a la creación de contenido de marca atractivo.

- GITEX Innova Solutions: ohma!
- Barcelona y More Than Angels
- Dekien
- bytemaster
- SS Danza y Eventos
- Niche Beauty Lab
- Cocoa Mataró
- Skiros
- La Concordia
- La Generalitat de Catalunya
- Maresme Company
- IGS Sports

- Worldwide Logistics Solutions
- Quimaldi
- Mecanizados CACE
- La Parada Vilassar
- 2ES
- Ernest Dift
- Entertoyment
- Homedesign
- Càrniques Julià
- Bleink
- Begonya Castillo
- Mecanizados Cace
- Sumcab SpecialCable Group
- Sorel Destil·leries
- Nou Diesel
- Alianze

5.2.2 Cursos Formación Online

ENTREVISTAS

Para tener una primera toma de contacto con nuestro target hemos realizado una entrevista a Álex, un niño de 13 años fan del panorama Gamer y YouTuber, y a sus padres.

Podemos observar que la entrevista nos ha permitido corroborar lo que otros estudios anteriormente nombrados mostraban:

- La preferencia de los más pequeños por el entretenimiento que ofrecen los vídeos que publican YouTubers de referencia.
- El deseo de querer entrar a formar parte de la red mediante la creación de sus propios canales de Youtube y perfiles en redes sociales.
- El desconocimiento de los niños de las herramientas online.
- El desconocimiento de los padres acerca del mundo digital.
- El miedo de los padres por el uso de Internet que puedan hacer sus hijos.

La entrevista completa a Alex se puede visualizar en el siguiente [enlace](#)

La entrevista completa a sus padres se puede visualizar en el siguiente [enlace](#)

RESULTADO ENCUESTA CURSOS FORMACIÓN ONLINE PARA NIÑOS

Paralelamente a las conclusiones extraídas de estas encuestas, también hemos lanzado 2 encuestas enfocadas cada una a los dos cursos formativos que ofreceremos.

Por lo que hace a la encuesta enfocada a los cursos dirigidos a niños, hemos podido observar el enorme interés de los hijos de los encuestados por el mundo de los Youtubers, Gamers e Instagramers, pues en un **83,3%**, respondieron que si les interesaba.

Lo mas destacable y que corrobora lo que hemos podido ver en otros estudios y artículos es la enorme preocupación por parte de los padres acerca de los riesgos a los que se

enfrentan sus hijos al acceder a internet. Pues el **100% de los padres afirman sentirse preocupados.**

Por otro lado, observamos que desde el entorno escolar ya se están empezando a instaurar medidas con las que proporcionar conocimiento a los niños acerca del mundo digital, pues un 56% lo ratifica. Además, esta formación ha sido en un 87% gratuita y presencial.

Pese a esta formación recibida, **los padres creen que no es suficiente y en un 97,6% estarían interesados en que sus hijos recibieran formación adicional.**

Finalmente, y por lo que hace a las preguntas más enfocadas hacia nuestra propuesta de valor, un 95% de los padres estarían dispuestos a que su hijo realizara un curso online que le ayudara a comprender el mundo digital y sus riesgos, y un 41,7% estarían dispuestos a pagar por ello hasta 50€.

RESULTADOS ENCUESTA CURSOS FORMACIÓN ONLINE PARA ADULTOS

Por lo que respecta a los cursos dirigidos a adultos, nos encontramos con que el 46% de los que han realizado un curso online son personas con estudios superiores o que se encuentran terminándolos. Además, el 30% son jóvenes millenials ya que tienen entre 18 y 24 años.

Cabe destacar que el 52% de los que han realizado algún curso online lo han hecho de forma gratuita. Del 48% restante, que, si han invertido en la realización de algún curso online, la mayoría pertenecen a la generación Z (46%). Pues podemos ver que tienen inquietudes y que buscan formarse para mantenerse al día y estar actualizados constantemente.

El 22% de encuestados que ha realizado un curso online en el último mes, el 54% disponen de un nivel académico universitario o superior, y un 63% tienen entre 18-24 años. Esto puede traducirse en una necesidad por parte de la Generación Z de ampliar sus conocimientos a las necesidades reales del mercado.

Otro dato destacable es la falta de cursos que se adapten a las necesidades reales de las personas, pues a la pregunta de: ¿Por qué no has realizado un curso antes? Dirigida a aquellas personas que no habían realizado un curso online, el 63% de los entrevistados han respondido que no han encontrado un curso que le atraiga, pero que de encontrar uno que se adaptase a lo que busca, en un 43% sí lo realizaría.

5.3 Participantes en el proceso de compra

Al tener una cartera de productos y servicios destinada a diferentes grupos de interés, analizaremos los diferentes servicios y sus participantes en el proceso de compra:

- **Servicio de agencia creativa para PYMES y Personal Brands:** En este caso será una **empresa o autónomo** que requiere de nuestros servicios, los cuales serán tanto compradores como usuarios finales.
- **Cursos de Creación de Contenidos en RRSS para niños:** Este servicio va destinado a niños de entre 8 y 16 años y a sus padres, por tanto, serán los **padres** los compradores y **ambos** los usuarios. Esto es debido a que los padres deberán participar en algunos de los temas de los cursos y así poder entender y acercarse más al mundo digital donde vive su hijo.
- **Cursos para interesados en Marketing Digital y Creación de Contenidos para RRSS para adultos:** Este servicio va destinado a **personas** adultas, desde los 18 hasta los 65 años, **interesadas** en aprender sobre **Marketing Digital y Creación de Contenidos**, los cuáles serán en su gran mayoría compradores y usuarios en caso de que dispongan del poder adquisitivo suficiente. Aun así, al ser un servicio relativamente caro, los **padres** de los interesados más jóvenes podrían llegar a ser los compradores.

5.4 Modelo de ingresos

Como hemos visto en el punto anterior, disponemos de diferentes servicios según el target al que nos dirigimos.

5.4.1 Agencia Creativa PYMES

Basaremos el modelo de ingresos de la Agencia Creativa en un **modelo transaccional de pago único** mediante el cual las empresas pagaran por la prestación de un determinado servicio ofrecido.

Ofreceremos nuestros servicios en **packs** con la finalidad de facilitar al máximo la tarea de contratar los servicios de una agencia de marketing y plasmarlo con una mayor claridad para el cliente. Aun así, se podrán confeccionar packs a medida para adaptarnos a las necesidades de cada cliente

Además, para aquellas empresas que buscan una continuidad con los servicios ofrecidos y que no disponen de recursos para introducir a su plantilla personal especializado para llevar a cabo este tipo de acciones, ofreceremos un modelo de **ACUERDO DE FEE**.

Se trata de un modelo por el que, junto con el cliente, determinaremos los servicios necesarios para el período de tiempo elegido.

Presupuestaremos estas acciones en el tiempo y el cliente deberá abonar el importe correspondiente mensualmente. Este acuerdo se formalizará mediante un contrato con el que el cliente quedará vinculado a la agencia durante el período establecido.

5.4.2 Academia Digital

Para esta área de la empresa hemos optado por un modelo de ingresos de **pago único mediante un e-commerce**. Los cursos ofrecidos serán vendidos a través de una plataforma online (Thinkific) y por lo tanto los ingresos de esta sección vendrán de la venta de estos cursos. Todos los detalles acerca de la plataforma y la distribución de los cursos se encuentran detallados en el apartado de Mix de Marketing.

Además, este se combinará con un **modelo freemium**. Pues todos los usuarios interesados en nuestros cursos podrán probar de forma totalmente gratuita algunas clases donde podrán observar la metodología de trabajo y la clase de contenido ofrecido. Todo ello con la finalidad de que se convierta en alumno de nuestros cursos.

6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Al tratarse de una Agencia de Marketing con escuela de Formación, nos encontramos con 3 tipos de empresas que son competencia directa para nosotros:

- Agencias Creativas que ofrecen servicios parecidos y además cursos formativos, es decir, tienen la misma propuesta de valor que nosotros
- Agencias Creativas que ofrecen servicios parecidos a los nuestros sin ofrecer cursos formativos
- Cursos de Formación en el sector del Marketing Digital y la Creación de Contenido

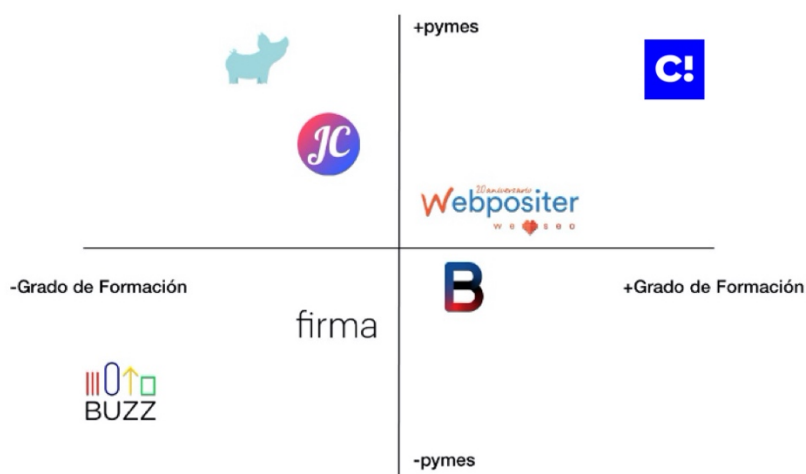
6.1 Agencias Creativas con Cursos de Formación

Debemos tomar en cuenta aquellas Agencias Creativas que, además de ofrecer servicios en marketing digital y comunicación, también ofrezcan cursos formativos en este sector.

Para estudiar esta competencia, hemos realizado un mapa de posicionamiento tomando en cuenta las siguientes variables:

- **Especialización en PYMES:** obtendrán un mayor grado aquellas empresas cuyos servicios sean mayoritariamente dirigidos a PYMES o particulares (Personal Brands)
- **Grado de formación:** cuantos más sistemas de formación ofrezcan y más completos sean, obtendrán un grado de formación mayor.

Ilustración 16 Mapa Posicionamiento Agencias Creativas con Cursos de Formación



Fuente: Elaboración Propia

Para la captación de clientes, este tipo de Agencias realizan acciones como post en blogs y en redes sociales sobre casos de éxito como Agencia Creativa o relacionados con la actualidad del sector para que sus clientes vean el importante papel que juegan este tipo de empresas; y recursos gratis que ofrecen: ayudas, tutoriales, webinars o tests con recompensas destinados a sus actuales y futuros estudiantes.

6.2 Agencias Creativas

Como bien hemos definido anteriormente, el core de nuestra actividad empresarial es la prestación de servicios de marketing y comunicación para PYMES, por ello, a diferencia del punto anterior, tomamos en cuenta aquellas Agencias Creativas que únicamente ofrecen servicios en este sector.

Para ello también hemos elaborado un mapa de posicionamiento colocando las agencias que son competencia directa mediante el uso de las variables tradición y especialización en PYMES.

Además, en el [Anexo 10.2](#) se puede encontrar una breve ficha descriptiva de las agencias de marketing y publicidad de cada uno de los cuadrantes del mapa de posicionamiento.

- **Grado de tradición:** las empresas competidoras se colocarán en función de:
 - **Presencia en RRSS:** Se considerará una empresa más enfocada al futuro y las nuevas tecnologías aquella que disponga de una mayor presencia en redes sociales y que actualice sus perfiles con frecuencia.
 - **Grado de innovación:** Si sus acciones son disruptivas y tienen un tono de comunicación más joven y transgresor se considerarán orientadas al futuro.

- **Adaptación a las nuevas formas de comunicación:** Han sabido y saben aprovechar los nuevos canales comunicativos para darse a conocer y dar a conocer las campañas de sus clientes.
- **Especialización en PYMES:** obtendrán un mayor grado aquellas empresas cuyos servicios sean mayoritariamente dirigidos a PYMES o particulares (Personal Brands)

Ilustración 17 Mapa de Posicionamiento Competencia Choice



Fuente: Elaboración Propia

Este tipo de empresas suelen participar en congresos y webinars, donde exponen a sus clientes las claves para hacer su negocio exitoso.

6.3 Cursos formación online

Para realizar el análisis de la competencia de Choice en el ámbito de la formación diferenciaremos entre competencia directa e indirecta.

6.3.1 Competencia directa

Dentro de la competencia directa nos encontramos con otras empresas o plataformas de aprendizaje que ofrecen el contenido a través del canal online

A continuación, hemos elaborado un estudio comparativo donde se ponen en relación los distintos métodos formativos existentes y nuestra metodología. Para ello hemos valorado de 0 a 100 las principales características de un método educativo.

- **Tiempo invertido:** Duración de la formación
- **Relación con la empresa:** Facilidades existentes para poner en práctica los conocimientos adquiridos en el mundo laboral.
- **Formación global:** Amplitud de los conocimientos
- **Precio:** Valor monetario de la formación

Destacamos tres métodos como competencia directa a nuestros servicios formativos:

- **Programas Online de Pago:** Dentro de esta categoría encontramos a las Escuelas Online que ofrecen sus cursos y programas a distancia. Algunos de los programas más destacados dentro del panorama español son:
 - **The Power DigitalMarketing:** Se trata de un programa transgresor en el sector de las escuelas de marketing donde por un precio inferior al de las prestigiosas escuelas, 499€, puedes convertirte en un experto en el sector del marketing digital. Este, se ofrece completamente online y con una duración de 10 meses, donde el contenido se estructura en píldoras de 15 minutos que consisten en la presentación de un tema mediante un recurso audiovisual (vídeo entrevista) o un caso práctico. Completadas las diversas lecciones el alumno obtiene un certificado.
 - **Tokyo New Technology School:** Se trata de una escuela de formación online que ofrecen cursos en distintas disciplinas que abarcan la programación, Redes Informáticas, Diseño de Videojuegos, Marketing Digital y Consultoría SAP&ERP. Premiada como el Mejor Centro de Formación Online, ofrecen cursos y carreras totalmente online en que las personas interesadas, acceden a una plataforma propia donde encuentran el contenido presentado en vídeos y donde se encuentran con tareas y un proyecto final que realizar. Además, disponen de una bolsa de empleo para aquellos estudiantes que hayan terminado los cursos, así como la posibilidad de obtener certificados oficiales.
 - **TalentMBA:** Con características muy similares a las ofrecidas por el Power DigitalMarketing, se trata de un programa online ofrecido por Innovation & Entrepreneurship Business School (IEBS). El contenido es más genérico pues además de contenidos específicos de marketing digital, pone énfasis en aspectos relacionados con las empresas digitales. En este caso el precio es de 450€ y tiene una duración de 6 meses.

- **TheFutur:** Se trata de una plataforma de formación online estadounidense, donde se ofrecen cursos de diseño gráfico y formación para emprender y mejorar las habilidades personales en negocios creativos.
Sus cursos oscilan entre los 49\$ y los 499\$ en función del contenido y duración de estos. Además de los cursos ofrecen otro tipo de recursos gratuitos, así como Bootcamps y servicio de coaching privado.
- **Cursos online específicos:** con la transformación digital y la aparición de nuevas plataformas y herramientas, son muchos los profesionales que han aprovechado esto para crear sus propios cursos online y ofrecerlos a la sociedad a través de sus propias páginas web o mediante plataformas especializadas en cursos online. Estos ofrecen una alternativa a la formación tradicional mucho más específica y a precios más asequibles. A continuación, se describen algunas de las plataformas de cursos más destacadas y profesionales creadores de cursos:
 - **Plataformas de cursos online:**
 - **Coursera:** Se trata de una plataforma donde reconocidas y prestigiosas universidades de alrededor del mundo imparten cursos gratuitos de todo tipo de disciplinas y perfiles educativos. Además, existen certificaciones oficiales de dichas Universidades, así como ofrecen grados online.
 - **Domestika:** Por otro lado, esta plataforma alberga centenares de profesionales que ofrecen cursos especializados sobre un tema en especial, a precios reducidos. Los cursos son producidos por la plataforma quien se encarga de contar con los mejores profesionales para generar un contenido atractivo para el usuario.
 - **Crehana:** Se trata de una comunidad online enfocada al aprendizaje de habilidades creativas. La plataforma cuenta con cursos de pago en las áreas de: animación, branding, diseño web, marketing, ilustración entre otros, así como carreras que agrupan varios cursos. Además, ofrece algunos cursos gratuitos. Y dispone de una modalidad de suscripción con la que, durante el tiempo de membresía, los usuarios tienen acceso ilimitado a los cursos.

- **Profesionales de marketing:**
 - **Vilma Nunez:** Como referente del Marketing Digital en habla Hispana, Vilma, ofrece además de cursos de marketing específicos, servicios como agencia de marketing, consultoría, speaker, así como materiales y recursos descargables. Sus cursos se enfocan en el marketing digital y las redes sociales. Estos se ofrecen por separado o en un pack completo. Los precios oscilan entre los 75\$ y los 269\$, siendo el más caro, un pack con más de 20 cursos.
 - **Ruben Guo:** Se trata de un profesional del sector de la fotografía y la edición de vídeos. Además de los cursos online, dispone de canal de YouTube, blog y podcast. El precio de los cursos se encuentra entre los 19€ y los 163€. Y son específicos para los campos de la fotografía, la edición y grabación de vídeo.
 - **Juan Merodio:** Del mismo modo que Vilma, se trata de uno de los principales expertos en Marketing Digital, Redes Sociales y Transformación digital para la comunidad hispanohablante. Ofrece un total de 5 cursos online. Los precios oscilan entre los 99€ hasta los 997€. Además, ofrece descuentos para los primeros inscritos de hasta el 84% del precio inicial.

- **Formación Abierta Online:**
 - **MOOC:** Se trata de la evolución de la formación digital en abierto donde mensualmente centenares de universidades de alrededor del mundo ofrecen multitud de cursos online gratuitos. La aparición de este tipo de plataformas educativas ha permitido que todo tipo de personas puedan acceder a las diferentes iniciativas y cursos ofrecidos por estas plataformas donde se ofrecen este tipo de formación.
 - **YouTube:** Consideramos dentro de esta categoría la formación autodidacta gratuita que es ofrecida a través de los vídeos publicados en en la plataforma de YouTube, la cual permite que los creadores de contenido compartan tutoriales y cursos completos para los usuarios que estén interesados

Así pues, una vez realizado el análisis comparativo entre los medios educativos existentes y nuestra metodología, podemos ver que ésta se parece más a los Programas Online de Pago, pero a diferencia de nuestra competencia, y gracias a la creación de sinergias entre la agencia y los estudiantes, nuestro elemento diferencial es la relación con la empresa y

los contenidos prácticos del curso. Así como el hecho de ofrecer una formación global y específica dentro del sector de la Creación de Contenido en Redes Sociales, tanto para adultos como para niños.

Los gráficos elaborados para este análisis comparativo se encuentran en el [anexo 10.1](#)

6.3.2 Competencia Indirecta

También consideramos importante tener en cuenta la competencia indirecta dentro de la cual nos encontramos con:

- **Formación Tradicional:** Encontramos a las principales Universidades y Escuelas de Formación Profesional las cuales configuran sus cursos siguiendo los esquemas educativos tradicionales.
- **Actividades Extraescolares:** Todo tipo de actividades extraescolares que ocupen el tiempo de los niños que podrían realizar nuestro curso formativo en su lugar.

7 CURVA DE VALOR Y OCÉANOS AZULES

De la misma forma en que hemos desarrollado los anteriores puntos, definiremos dos curvas de valor con el objetivo de descubrir los océanos azules para cada una de las dos áreas operativas de nuestra empresa -agencia y formación-.

7.1 Agencia Creativa para PYMES

7.1.1 Elimina

Mito: “El marketing digital es solo para las grandes empresas que poseen elevados presupuestos para invertir en publicidad.”

Pues tal y como podemos observar en el estudio realizado por Oak Power y publicado por la agencia EFE, tan sólo un 45% de las PYME invierten parte de sus presupuestos en publicidad. Y las principales razones que se esconde detrás de estos datos son por un lado la falta de recursos monetarios (29%) y la creencia de que no es rentable ni necesario para mejorar sus resultados (24%). (HERVÁS, 2015)

7.1.2 Reduce

La poca importancia que le dan las PYMES a la digitalización de sus negocios

Pese a que en los últimos años está aumentando la preocupación de estas empresas en mejorar su posicionamiento a nivel online, es aún presente tal y como bien muestran

algunos de los estudios anteriormente nombrados, que una de las razones que se encuentran detrás de la reducida inversión de dichas empresas en aumentar su presencia digital se encuentra en la poca importancia que le dedican a esta área. Por ello una de las misiones de nuestra agencia es concienciar a estas empresas de la importancia de estar en el mundo digital, y no solo de estar, sino de estar bien.

7.1.3 Aumenta

La seguridad de las pequeñas y medianas empresas en invertir en su digitalización.

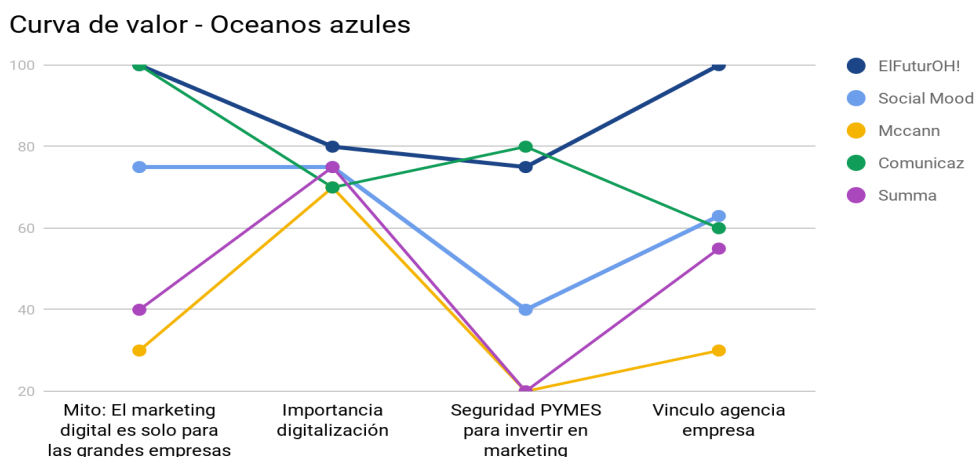
A partir de los servicios ofrecidos por Choice, queremos que estas empresas sientan que su inversión tiene un retorno, y que este se materializa en resultados. Que, mediante un análisis exhaustivo de su negocio, necesidades, target y un presupuesto reducido se puede impactar y obtener resultados positivos.

7.1.4 Crea

Vínculo entre agencia y empresa

Queremos que las empresas sientan que formamos parte de su equipo, como si tuviera su propio departamento de marketing. De esta forma se crean vínculos que permiten entender mejor cuales son las necesidades intrínsecas del negocio e ir adaptando las campañas y acciones al día a día de la propia empresa, generando a su vez una relación de confianza tanto en nuestro equipo como en sus capacidades como negocio.

Ilustración 18 Gráfico Curva de Valor - Océanos Azules para el sector de Agencia



Fuente: Elaboración Propia

7.2 Cursos Formación Online

7.2.1 Elimina

La actual brecha entre la formación y el mundo laboral

Como bien detectamos en el apartado de Insights para definir nuestra propuesta de valor, actualmente existe una brecha de conocimiento entre los conocimientos impartidos y lo que buscan y esperan las empresas. Así pues, mediante nuestra metodología buscamos proporcionar a nuestros alumnos un conocimiento que desarrollará en ellos una serie de capacidades adicionales a las ofrecidas mediante la formación tradicional, lo que les facilitará la entrada en el mundo laboral.

7.2.2 Reduce

El miedo de los padres acerca de las nuevas tecnologías y plataformas digitales

Como bien hemos visto, el contacto con los dispositivos digitales cada vez a edades más tempranas de los niños preocupa y asusta a los padres. Pues la diferencia de edad y generación, provocan que muchos de ellos desconozcan por completo este sector y motivo de ello les aflora este sentimiento de inseguridad y temor de no saber dónde se están metiendo sus hijos, que están mirando o que publican. Por ello y mediante los cursos de creación de contenido ofrecidos a los niños, los padres deberán participar en algunos de los temas del programa de formación. Con esto, pretendemos reducir su temor mediante la transmisión de conocimiento para que sepan con toda seguridad que están haciendo sus hijos y que riesgos pueden tener.

7.2.3 Aumenta

Satisfacción con la formación recibida en cuanto a capacidades y conocimientos de los jóvenes acerca del mundo del marketing digital y la creación de contenido

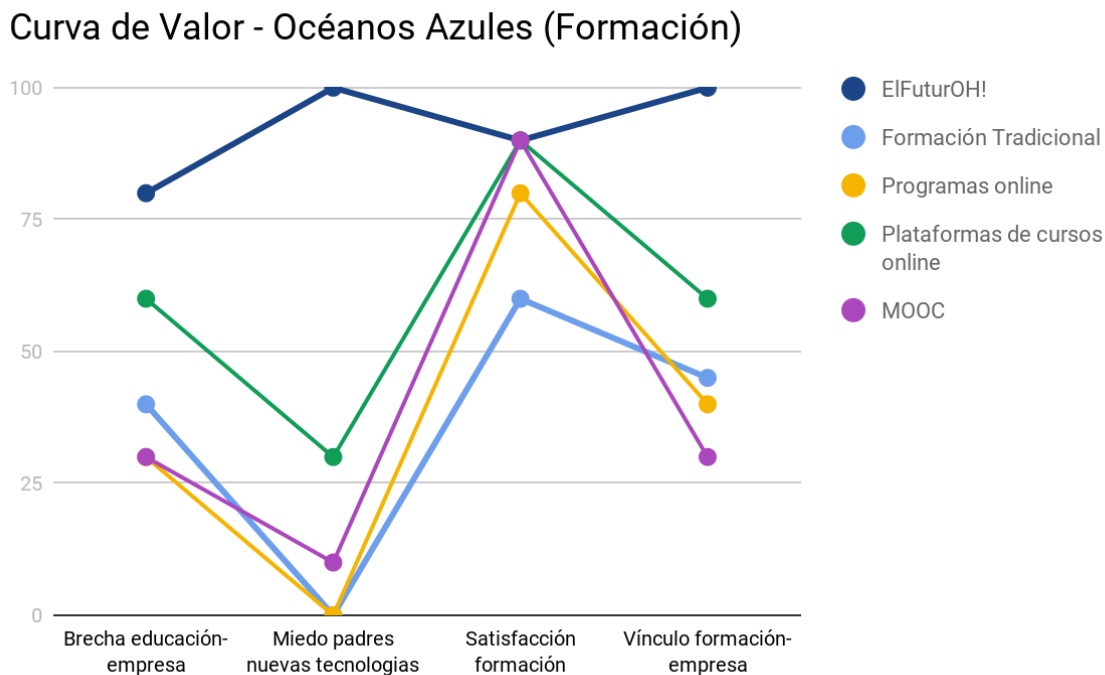
A partir de los cursos ofrecidos por Choice, queremos que los jóvenes sientan que el tiempo y dinero invertido en su formación tiene un retorno en cuanto a la percepción de las capacidades y conocimientos obtenidos. Además, les ofrecemos una metodología en la cual la práctica y la preparación para el mercado laboral tiene una elevada presencia.

7.2.4 Crea

Vínculo entre formación y empresa

Mediante la creación de un ecosistema de trabajo en el que los alumnos podrán tendrán la oportunidad de formar parte como trabajadores de nuestra agencia, buscamos crear un vínculo entre la formación y el conocimiento adquirido por ellos y su posterior puesta en práctica.

Ilustración 19 Gráfico Curva de Valor - Océanos Azules para el sector de Educación



Fuente: Elaboración Propia

De esta forma podemos ver que, tanto a nivel de agencia como de formación, nuestra propuesta de valor tiene un componente diferencial respecto a la competencia lo que la convierte en una oportunidad de mercado.

Pues por el lado de la agencia, pese a la enorme competencia existente, son pocas las que se enfocan a atender las necesidades de las pequeñas empresas que, igual que las grandes quieren estar presentes en el panorama digital, pero cuentan con menores capacidades y recursos que las grandes.

Mientras que, por el lado de la formación, gracias al vínculo existente con el mundo empresarial, el conocimiento ofrecido es mucho más enfocado hacia la demanda de las empresas y por ello busca romper la actual brecha existente entre ambos mundos.

8 Mix de Marketing: 4P's

8.1 Porfolio de productos/servicios – Producto con orientación al cliente

8.1.1 Agencia Creativa para PYMES

PORTFOLIO DE SERVICIOS



**ESTRATEGIA Y DISEÑO
DE MARCA**



DESARROLLO WEB



AUDIOVISUALES



GESTIÓN RRSS

Ilustración 20 Portfolio de Servicios Agencia

A continuación, se detalla la propuesta de servicios. Estos, como bien hemos definido en el público objetivo, se enfocan a PYMES ubicadas en Cataluña.

Desde un primer momento, teníamos muy claro cual era nuestro público objetivo y cuales eran sus necesidades. Pues el haber trabajado con algunas empresas de estas características nos ha permitido descubrir cuales son sus objetivos, retos y necesidades. Esto nos ha permitido definir el porfolio de servicios de la agencia ofreciéndoles aquello que realmente necesitan y adaptándonos en todo momento a sus preferencias y situación.

Además, y con el objetivo de facilitar la adquisición y el proceso hacia la digitalización de las empresas a la que nos dirigimos, hemos confeccionado packs que combinan los servicios que a continuación se describen y le suponen al cliente un ahorro en el presupuesto final.

- **Estrategia de marca y diseño gráfico:** Trabajaremos de la mano con el cliente en la creación y desarrollo de la marca.
 - Diseño o rebranding de marca
 - Cartelería
 - Presentaciones

Tabla 3 Tabla Precios Diseño y Estrategia de Marca

	DISEÑO Y REBRANDING DE MARCA		
	BASIC	PLUS	PREMIUM
ESTRATEGIA DE MARCA	✓	✓	✓
DISEÑO DE LOGOTIPO	✓	✓	✓
VERSIONES DE MARCA	✓	✓	✓
REVISIONES	✗	✓	✓
DISEÑO DE STYLESCAPES	✗	✓	✓
MOCKUPS Y APLICACIONES	✗	✓	✓
DOS PROPUESTAS	✗	✗	✓
MANUAL DE MARCA	✗	✗	✓
	400€	700€	1.200€

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4 Tabla de Precios Presentaciones y Cartelería

	PRESENTACIÓN	
	BASIC	PLUS
8 DIAPOSITIVAS	✓	✓
1 REVISIÓN	✓	✓
16 DIAPOSITIVAS	✗	✓
2 REVISIONES	✗	✓
MÁS DE UN IDIOMA	✗	✓
	150€	300€

	CARTELERÍA	
	BASIC	PLUS
DISEÑO DE CARTEL	✓	✓
REVISIONES	✗	✓
ADAPTACIONES DE FORMATO	✗	✓
	70€	90€

Fuente: Elaboración propia

- **Desarrollo WEB:** Desarrollo de webs a medida, desde páginas web corporativas hasta e-commerce. Todo con la finalidad de convertirlas en una herramienta para las empresas para dar a conocer sus servicios y productos.

Tabla 5 Tabla de Precios Desarrollo Web

	DESARROLLO WEB		
	BASIC	PLUS	PREMIUM
DISEÑO BÁSICO 4 SECCIONES	✓	✓	✓
RESPONSIVE	✓	✓	✓
MAPA LOCALIZACIÓN	✓	✓	✓
BOTONES DE REDES SOCIALES	✓	✓	✓
OPTIMIZACIÓN SEO BÁSICA	✓	✓	✓
SECCIONES PERSONALIZADAS	✗	✓	✓
OPTIMIZACIÓN SEO AVANZADA	✗	✓	✓
INFORMES MENSUALES	✗	✓	✓
CONFIGURACIÓN E-MAIL MKTG	✗	✓	✓
CONFIGURACIÓN BLOG	✗	✓	✓
E-COMMERCE	✗	✗	✓
CONFIGURACIÓN PASARELA PAGO	✗	✗	✓
TEXTOS OPTIMIZADOS PRODUCTO	✗	✗	✓
MANUAL DE USO	✗	✗	✓
	850€	1.300€	1.800€

Fuente: Elaboración Propia

- **Audiovisuales:** Una imagen vale más que mil palabras por ello ofrecemos un gran abanico de opciones para plasmar la identidad corporativa de las empresas y transmitirla a su público.
 - Shooting de fotografía
 - Vídeo corporativo
 - Vídeo evento
 - Motion Graphics Animation 2D
 - Videoclips de música

Tabla 6 Tabla de Precios Sesiones Fotograficas y Video Corporativo

SHOOTING FOTOGRAFÍA			
	BASIC	PLUS	PREMIUM
SHOOTING	✓	✓	✓
EDICIÓN DE FOTOS	✓	✓	✓
JORNADA COMPLETA	✗	✓	✓
ESTUDIO FOTOGRAFICO	✗	✗	✓
	150€	400€	600€

VÍDEO CORPORATIVO			
	BASIC	PLUS	PREMIUM
DURACIÓN 1 MINUTO	✓	✓	✓
VOZ EN OFF	✓	✓	✓
GRABACIÓN JORNADA COMPLETA	✗	✓	✓
GRAFISMOS	✗	✓	✓
2 REVISIONES	✗	✓	✓
DURACIÓN 2 MINUTOS	✗	✓	✓
GRABACIÓN +1 JORNADA	✗	✗	✓
	500€	900€	2.000€

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7 Tabla de Precios Vídeo Evento y Motion Graphics Animation

VÍDEO EVENTO			
	BASIC	PLUS	PREMIUM
DURACIÓN 1 MINUTO	✓	✓	✓
VOZ EN OFF	✓	✓	✓
GRABACIÓN JORNADA COMPLETA	✗	✓	✓
GRAFISMOS	✗	✓	✓
2 REVISIONES	✗	✓	✓
DURACIÓN 2 MINUTOS	✗	✓	✓
GRABACIÓN +1 JORNADA	✗	✗	✓
	450€	850€	1.500€

MOTION GRAPHICS ANIMACIÓN 2D			
	BASIC	PLUS	PREMIUM
DURACIÓN 20 SEGUNDOS	✓	✓	✓
VOZ EN OFF	✗	✓	✓
2 REVISIONES	✗	✓	✓
LICENCIA DE MÚSICA	✗	✓	✓
DURACIÓN 1 MINUTO	✗	✓	✓
DURACIÓN 2 MINUTOS	✗	✗	✓
GUIÓN	✗	✗	✓
	150€	500€	1.000€

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8 Tabla de Precios Videoclip de Música

VIDEOCLIP DE MÚSICA			
	BASIC	PLUS	PREMIUM
2 LOCALIZACIONES	✓	✓	✓
2 REVISIONES	✓	✓	✓
GUIÓN	✗	✓	✓
4 LOCALIZACIONES	✗	✓	✓
ESTUDIO	✗	✗	✓
VESTUARIO Y ATREZZO	✗	✗	✓
	400€	650€	1.000€

Fuente: Elaboración Propia

- **Gestión de RRSS:** Elaboración y planificación estratégica de los perfiles sociales de la marca basados en los objetivos marcados junto con el cliente con la finalidad de transmitir y dar a conocer sus productos/servicios a su público objetivo.

Tabla 9 Tabla de Precios Gestión de RRSS

	GESTIÓN DE REDES SOCIALES		
	BASIC	PLUS	PREMIUM
CALENDARIO EDITORIAL	✓	✓	✓
PUBLICACIÓN DE CONTENIDO	✓	✓	✓
REDACCIÓN DE COPY	✓	✓	✓
GESTIÓN DE LA COMUNIDAD	✓	✓	✓
DISEÑO DE POSTS	×	✓	✓
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS	×	✓	✓
ELABORACIÓN SOCIAL ADS	×	✓	✓
SESIÓN DE FOTOS	×	×	✓
EDICIÓN DE VÍDEO	×	×	✓
	300€	800€	1.400€

Fuente: Elaboración Propia

8.1.2 Academia Digital

A nivel de formación y como bien hemos definido anteriormente, ofreceremos dos cursos formativos online enfocados a los distintos segmentos de clientes a los que nos dirigimos. Con la finalidad de adaptar el contenido de los cursos tanto para adultos como para niños, realizamos una serie de encuestas en las que preguntamos a los encuestados por sus intereses en determinadas áreas relacionadas con las que se imparten en el curso. De esta forma queremos integrar al cliente en la elaboración del contenido de los cursos con la finalidad de ofrecerles un curso que realmente se adapta a sus necesidades y nivel de formación.

Curso en Marketing Digital y Creación de Contenidos para Adultos

Ilustración 21 Descripción General Curso Online par Adultos



CURSO EN MARKETING DIGITAL Y CREACIÓN DE CONTENIDOS PARA ADULTOS

Descripción

Curso totalmente online dirigido a nuestro segmento de clientes interesados por el sector del Marketing Digital y la Creación de Contenido. A través de nuestra plataforma, tendrán acceso a todos los videos y material gráfico con los que adquirir los conocimientos de este curso. Deberán realizar 2 trabajos finales (puntuables por la comunidad de estudiantes, fomentando la gamificación), y tendrán acceso a Q&A Webinars y Video-Conferencias con los profesores

Características

- Duración estimada (dependará de la velocidad del alumno): 5 meses
- Precio: 489€ o 749€ (en función del pack que elija)
- Número de horas de video: 100 horas
- 10 módulos

399€ OPCIÓN BASIC **749€** OPCIÓN BEST

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22 Plan de Estudios Curso Adultos

PLAN DE ESTUDIOS

Módulo 1: Introducción al Marketing Digital	Módulo 3: Estrategias de Marketing Digital en Redes Sociales	Módulo 5: Social ADS y Métricas
Marketing tradicional vs Marketing Digital	Marketing de contenidos para Redes Sociales	Facebook y Instagram ADS
Branding	Inbound Marketing	Diseñar una campaña social ADS
Conoce el consumidor	Storytelling y narrativa Transmedia	Métricas e Indicadores
Domina el Plan de Marketing	Marketing de Influencers	Elaboración de informes
Módulo 2: Creatividad e Ideación (3 horas)	Módulo 4: SEO y SEM	Módulo 6: Producción Audiovisual
Identificar Insights	Diferencias entre SEO y SEM	Técnicas para realizar un buen video
Design Thinking	Estrategias de posicionamiento SEO	Adobe Premiere
Brief Creativo	Diseñar una campaña en Google ADS	Adobe After Effects
	Elaboración de informes y estadísticas	
Módulo 7: Diseño gráfico	Módulo 9: Técnicas de negociación con clientes	
Cómo hacer un buen diseño	Conseguir nuevos clientes	
Photoshop	Negociar con clientes	
Illustrator	Ponle precio a tu trabajo	
Construcción Manual de Marca	Cientes del infierno	
Módulo 8: Desarrollo Web y E-mail Marketing	TRABAJO FINAL	
Como mejorar la UX (User Experience)		
Crear una buena página web con Wordpress		
Crear una tienda con WooCommerce		
Email Marketing con Mailchimp		

Fuente: Elaboración Propia

Curso en Creación de Contenido para Niños:

Ilustración 23 Descripción General Curso Online para Niño



CURSO EN CREACIÓN DE CONTENIDO PARA NIÑOS

Descripción

Curso totalmente online enfocado a los más pequeños. El funcionamiento será igual que el de adultos con una plataforma, a la que accederán para descubrir todos los vídeos y material gráfico. Deberán realizar 1 trabajo final (puntuables por la comunidad de estudiantes, fomentando la gamificación), y tendrán acceso a Q&A Webinars y Video-Conferencias con los profesores.

Características

- Duración estimada (depende de la velocidad del alumno): 1 mes
- Precio: 99€
- Número de horas de contenido: 25 horas
- 6 módulos

99€
OPCIÓN BASIC

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 24 Plan de Estudios Curso Niños

PLAN DE ESTUDIOS

<p>Módulo 1: Redes Sociales (8 horas)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cómo crear y gestionar un canal de YouTube Cómo crear y gestionar un perfil de Instagram Cómo crear y gestionar un perfil de Facebook Cómo crear y gestionar una cuenta de Twitter Cómo crear y gestionar un canal de Twitch Cómo crear y gestionar un canal de TikTok 	<p>Módulo 3: Seguridad y Responsabilidad en Redes Sociales (3 horas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué peligros existen en Internet? ¿Qué beneficios tiene Internet? 	<p>Módulo 6: Diseño gráfico (4 horas)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cómo crear una marca Cómo crear posts y miniaturas
<p>Módulo 2: El negocio de las Redes sociales (3 horas)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cómo generar ideas exitosas Creadores de contenido: Youtubers e Instagramers Como rentabilizar tu contenido 	<p>Módulo 4: Marketing Digital (3 horas)</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategias para aumentar la visibilidad en las redes sociales 	<p>TRABAJO FINAL</p>
<p>Módulo 5: Redes Sociales (8 horas)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cómo pre-producir vídeos Cómo grabar vídeos Cómo editar vídeos 		

Fuente: Elaboración propia

8.2 Política de precio y previsión de ventas- precio con orientación al coste

A continuación, definiremos los precios para las dos áreas de negocio de la empresa y los distintos servicios que se ofrecen, teniendo en cuenta no solo el coste de producción, sino el coste que le supone al cliente adquirir estos servicios.

8.2.1 Agencia Creativa

ESTRATEGIA DE PRECIOS EN LOTE

El objetivo de la Agencia Creativa es como bien definimos previamente acercar los servicios ofrecidos por las grandes agencias de marketing y publicidad a las PYMES catalanas. Adaptándonos en todo momento a sus capacidades económicas y a sus necesidades.

Por ello y como bien hemos comentado en el apartado de producto, hemos determinado una **estrategia de precios en lote** con el objetivo de facilitar la adquisición y el proceso hacia la digitalización de las empresas a la que nos dirigimos. Hemos confeccionado packs que combinan los servicios previamente descritos en el apartado de producto y le suponen al cliente un ahorro en el presupuesto final.

Uno de los beneficios es que los servicios ofrecidos son complementarios y, además aumentamos el valor percibido por el cliente, quien está obteniendo un servicio más completo a un precio inferior que si lo hiciera por separado.

Pese a ello, los precios finales ofrecidos por la Agencia serán siempre precios a medida, puesto que los servicios dependen de la empresa y sus necesidades concretas, por lo tanto, se confeccionará un presupuesto acorde a sus necesidades y siempre teniendo en cuenta las tarifas de nuestros servicios.

A continuación, se detallan los distintos packs y sus correspondientes precios.

Tabla 10 Tabla de Precios Packs de Servicios

SERVICIO	TARIFA		
	BASIC	PLUS	PREMIUM
Gestión Redes Sociales	300 €	800 €	1400 €
Desarrollo Web	850 €	1300 €	1800 €
Diseño o Rebranding de marca	400 €	700 €	1200 €
Sesión fotografía	150 €	400 €	600 €
Vídeo corporativo	500 €	900 €	2000 €
Vídeo Evento	450 €	850 €	1500 €

Videoclips musicales	400 €	650 €	1000 €
Motion Graphics Animación 2D	150 €	500 €	1000 €
Cartelería	70 €	90 €	
Presentaciones	150 €	300 €	

Fuente: *Elaboración Propia*

FACILIDADES DE PAGO

Las empresas tendrán la posibilidad de adquirir nuestros servicios mediante **un acuerdo de FEE**. Pues tal y como se detalla en el modelo de ingresos de la agencia, los clientes podrán establecer un acuerdo para la realización de las acciones necesarias para un período determinado. Esto les permitirá repartir el pago de estas mensualmente durante el período establecido.

En caso de no escoger la opción del FEE, los clientes deberán abonar el 50% del importe del proyecto antes del inicio y el otro 50% restante al finalizar nuestro trabajo.

Mediante estas dos acciones, pretendemos en todo momento ponernos en la piel del cliente y ofrecerle unos servicios de calidad a unos precios adaptados a sus niveles económicos y además ofreciéndoles la posibilidad de fraccionar el pago de estos.

FACTORES DETERMINANTES EN EL PRECIO

La definición de la estrategia de precios de nuestros servicios se ha realizado teniendo en cuenta los múltiples factores que intervienen en el proceso.

- **Horas invertidas / Mano de obra:** El tiempo invertido por parte de los profesionales en la realización de los proyectos será un coste determinante en la fijación del precio del servicio.
- **Tamaño de cliente:** Sabemos que el cliente al que nos dirigimos no dispone de grandes presupuestos para invertir en marketing, por ello adaptaremos nuestros servicios a sus necesidades particulares ofreciéndoles aquello que mejor se adapte a sus necesidades y presupuesto y que les permita observar una rentabilidad de las acciones realizadas.
- **Tiempo de entrega:** A la hora de realizar el presupuesto para las acciones se informará al cliente del tiempo de entrega del trabajo, en caso de solicitarse una entrega con mayor urgencia, esto conllevará un cargo en el precio del servicio.
- **Material:** Como empresa deberemos realizar una inversión en material con el que poder prestar nuestros servicios con la mejor calidad para los clientes. Por ello también es necesario tomar en cuenta el precio invertido en este para poder amortizarlo a lo largo del tiempo. Además, y en casos puntuales, también será

necesario el alquiler tanto de espacios como material especial, el cual deberá ser considerado en el precio ofrecido al cliente por el servicio contratado.

- **Subcontratación de mano de obra:** Se trata de aquellos proyectos de mayor envergadura o momentos en los que se requiera por falta de tiempo mano de obra para poder satisfacer la demanda.

8.2.2 Previsión de ventas

Para realizar la previsión de ventas de la Agencia, hemos hecho un promedio de los diferentes packs de cada servicio, obteniendo de esa manera un precio único por servicio.

Tabla 11 Precio promedio packs de servicios Agencia Creativa

SERVICIO	PRECIO VENTA	SERVICIO	PRECIO VENTA
Gestión Redes Sociales	850,00€	Vídeo evento	650,00€
Desarrollo Web	1.305,00€	Videoclip de música	567,00€
Diseño o Rebranding de Marca	983,00€	Motion Graphics	739,00€
Sesión fotográfica	467,00€	Cartelería	90,00€
Vídeo corporativo	900,00€	Presentaciones	300,00€

Fuente: Elaboración Propia

ESCENARIO NEUTRO

Para la elaboración de este escenario hemos tomado en cuenta los datos extraídos del tamaño estimado de Mercado y la cuota de mercado de la agencia. El total de PYMES en Cataluña que invierten en marketing es de 153.220 empresas, y nuestra cuota de mercado es del 0,05%. Además, hemos tenido en cuenta la evolución de la actividad de David como autónomo durante el último año, puesto que los servicios que ofrece la Agencia y el mercado son los mismos.

La siguiente tabla muestra la cuota de mercado y proyectos que realiza la Agencia al año en función del escenario:

Tabla 12 Distribución cuota de mercado y proyectos anuales de la agencia según escenario neutro

	Neutro	Pesimista	Optimista
Tamaño de mercado	153.220	153.220	153.220
Quota de mercado	0,05%	0,042%	0,056%
Proyectos anuales	75	65	85

Fuente: Elaboración Propia

Este resultado nos da 75 proyectos como agencia para el primer año, que dividiéndolo entre 12 obtenemos un total de 6 proyectos al mes de media, que es inferior a nuestra capacidad

productiva máxima. Suponemos además un crecimiento de un 3% mensual en el número de proyectos, aunque no será un crecimiento regular porque algunos meses pueden tener una rentabilidad más elevada porque se han conseguido más proyectos. Además, detallaremos qué servicios se han contratado cada mes, puesto que cada uno de ellos tiene un PVP diferente:

Tabla 13 Distribución previsión ventas primer año escenario neutro

VENTAS AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Gestión Redes Sociales	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Desarrollo Web	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Diseño o Rebranding de Marca	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1
Sesión fotográfica	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0
Vídeo corporativo	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
Vídeo evento	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1
Videoclip de música	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Motion Graphics	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1
Cartelería	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Presentaciones	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0
TOTAL	4	5	5	5	6	6	6	7	7	10	6	8
INGRESOS (€)	3472	3451	4344	4527	4916	5194	4861	5761	5494	6928	5455	6844

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14 Distribución previsión ventas segundo año escenario neutro

VENTAS AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Gestión Redes Sociales	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Desarrollo Web	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Diseño o Rebranding de Marca	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sesión fotográfica	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Vídeo corporativo	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
Vídeo evento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Videoclip de música	1	2	1	1	2	1	1	1	2	0	0	0
Motion Graphics	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1
Cartelería	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1
Presentaciones	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
TOTAL	10	10	10	12	10	10	10	10	9	10	9	10
INGRESOS (€)	8239	7501	7917	8823	7179	7784	7784	7351	6956	7307	7217	7517

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15 Distribución previsión ventas tercer año escenario neutro

VENTAS AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Gestión Redes Sociales	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desarrollo Web	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
Diseño o Rebranding de Marca	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Sesión fotográfica	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Vídeo corporativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Vídeo evento	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1
Videoclip de música	0	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Motion Graphics	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2
Cartelería	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0
Presentaciones	1	1	3	1	0	1	0	0	2	1	1	1
TOTAL	9	12	15	12	12	13	12	13	15	13	14	14
INGRESOS (€)	6212	7752	10356	8934	9201	10239	9939	10023	9974	9673	10573	11466

Fuente: Elaboración Propia

Con este escenario neutro obtenemos un total de 75 proyectos durante el primer año, 120 el segundo año y 154 el tercer año, debido al crecimiento mensual del 3%.

ESCENARIO PESIMISTA

En el caso del escenario pesimista, la cuota de mercado es de 0,042%, obteniendo 65 proyectos anuales, lo que significa 5 al mes de media. Aún así, mantenemos una evolución de los proyectos del 3% al mes.

Tabla 15 Distribución cuota de mercado y proyectos anuales de la agencia según escenario pesimista

	Neutro	Pesimista	Optimista
Tamaño de mercado	153.220	153.220	153.220
Quota de mercado	0,05%	0,042%	0,056%
Proyectos anuales	75	65	85

Fuente: Elaboración Propia

Si realizamos los cálculos para saber las ventas mes a mes obtenemos el siguiente resultado:

Tabla 16 Distribución previsión ventas primer año escenario pesimista

VENTAS AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Gestión Redes Sociales	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Desarrollo Web		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Diseño o Rebranding de Marca	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
Sesión fotográfica	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0
Vídeo corporativo	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
Vídeo evento	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1		1
Videoclip de música	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Motion Graphics	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
Cartelería	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Presentaciones	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
TOTAL	3	4	4	4	5	5	6	6	7	7	6	8
INGRESOS (€)	2572	2712	3877	3544	4177	4211	4861	5111	5494	5589	5455	6844

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17 Distribución previsión ventas segundo año escenario pesimista

VENTAS AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Gestión Redes Sociales	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Desarrollo Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Diseño o Rebranding de Marca	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sesión fotográfica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vídeo corporativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vídeo evento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Videoclip de música	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Motion Graphics	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0
Cartelería	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Presentaciones	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	8	9	11	9	9	9	10	9	11	9	9
INGRESOS (€)	6844	6844	7827	8733	7694	7694	7694	7784	7694	7874	7694	7694

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18 Distribución previsión ventas tercer año escenario pesimista

VENTAS AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Gestión Redes Sociales	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desarrollo Web	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
Diseño o Rebranding de Marca	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sesión fotográfica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vídeo corporativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vídeo evento	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Videoclip de música	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Motion Graphics	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
Cartelería	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	1	0
Presentaciones	0	0	3	1	0	0	0	0	2	1	1	1
TOTAL	9	10	14	11	12	11	11	11	15	12	12	11
INGRESOS (€)	7694	8677	10094	8844	9201	9849	9849	9283	9974	8934	8934	8844

Fuente: Elaboración Propia

Con este escenario pesimista obtenemos un total de 65 proyectos durante el primer año, 111 durante el segundo y 139 durante el tercero, debido al crecimiento del 3% mensual.

ESCENARIO OPTIMISTA

Finalmente, en el caso del escenario optimista, la cuota de mercado es de 0,056%, obteniendo 85 proyectos anuales, lo que significa 7 al mes. También mantenemos una evolución de los proyectos del 3% al mes.

Tabla 19 Distribución cuota de mercado y proyectos anuales de la agencia según escenario optimista

	Neutro	Pesimista	Optimista
Tamaño de mercado	153.220	153.220	153.220
Quota de mercado	0,05%	0,042%	0,056%
Proyectos anuales	75	65	85

Fuente: Elaboración Propia

Si realizamos los cálculos pertinentes obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 20 Distribución previsión ventas primer año escenario optimista

VENTAS AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Gestión Redes Sociales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Desarrollo Web		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Diseño o Rebranding de Marca	1		1	1	2	1			1		1	1
Sesión fotográfica		1	1			1	1	1	2	1		
Vídeo corporativo	1								1		2	1
Vídeo evento				1			2	1		1		1
Videoclip de música										1	1	1
Motion Graphics	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1		2
Cartelería		1										
Presentaciones					1				1	2		
TOTAL	5	6	6	6	8	6	7	7	8	10	7	9
INGRESOS (€)	4322	4301	5194	5377	6749	5194	5511	5761	5961	6928	6355	7583

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21 Distribución previsión ventas segundo año escenario optimista

VENTAS AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Gestión Redes Sociales	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Desarrollo Web	2	2	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Diseño o Rebranding de Marca	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sesión fotográfica	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0
Vídeo corporativo	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	2	2
Vídeo evento	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Videoclip de música	1	2	1	1	2	1	1	1	2	0	0	0
Motion Graphics	2	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1
Cartelería	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1
Presentaciones	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1
TOTAL	11	11	11	13	12	11	11	12	11	11	11	12
INGRESOS (€)	8978	8806	9222	9473	8129	8434	8434	8468	7906	7957	8767	9067

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22 Distribución previsión ventas tercer año escenario optimista

VENTAS AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Gestión Redes Sociales	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desarrollo Web	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
Diseño o Rebranding de Marca	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2
Sesión fotográfica	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vídeo corporativo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Vídeo evento	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1
Videoclip de música	0	0	0	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Motion Graphics	1	1	3	2	1	1	2	2	1	2	2	2
Cartelería	1	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	0
Presentaciones	1	1	3	1	0	1	0	0	2	1	1	2
TOTAL	11	15	17	15	13	15	14	15	17	15	14	15
INGRESOS (€)	7762	9392	11995	10663	10101	11706	11578	11013	11857	11556	10573	11766

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera obtenemos 85 proyectos vendidos durante el primer año, 137 durante el segundo y 176 en el tercero.

8.2.3 Academia Digital

Por lo que hace al área de formación online, hemos seguido la misma línea que en el caso anterior buscando en todo momento adaptar los precios de los cursos a nuestro público objetivo. De esta forma hemos establecido las siguientes acciones:

ESTRATEGIA DE PRECIOS EN LOTE

- **Curso Online para Adultos:** De la misma forma que para el área de la Agencia, para los cursos enfocados a adultos , hemos confeccionado una serie de packs con los que le ofreceremos a los usuarios la opción de escoger el plan que mejor se adapte a sus necesidades.
Más adelante, se detallan las características y el precio de cada uno de ellos.
- **Curso Online para Niños:** En el caso de los niños, ofreceremos un único plan de compra para el curso, además del contenido gratuito.

MODELO FREEMIUM

- **Curso Online para Adultos:** Dentro de los planes ofrecidos a los usuarios, ofreceremos la modalidad freemium con la que mostrar las funciones, metodología y conocimientos básicos del curso para darles una idea y atraerles a que adquieran los cursos de pago.
- **Curso Online para niños:** En este caso también se ofrecerán contenidos gratuitos para mostrar la metodología y contenidos del curso y que adquieran el curso completo.

FACILIDADES DE PAGO

- **Curso Online para Adultos:** Gracias a la plataforma **Thinkific** con la que ofreceremos nuestros cursos y la integración con **Stripe**, los clientes dispondrán de una amplia variedad de métodos de pago, lo que facilitará y reducirá el proceso de finalización de compra.

Por otro lado, la plataforma también permitirá ofrecer la posibilidad de **fraccionar el pago de los cursos**. Pues les ofreceremos la posibilidad de realizar el pago del curso en 3 cuotas. La primera a realizar en el momento de la compra y las dos restantes a 30 y 60 días respectivamente.

- **Curso Online para Niños:** En este caso disfrutarán también de la amplia variedad de métodos de pago que ofrece la plataforma **Thinkific** y nuestra integración a **Stripe**.

PRECIOS PSICOLÓGICOS

Además, hemos establecido precios psicológicos para los cursos online, con el objetivo de apelar a la emoción de los clientes y aumentar el número de ventas. En concreto hemos realizado una estrategia de precios impar, pues los precios de ambos cursos terminan en 9, provocando que el cliente se fije en las primeras cifras y lo perciba como una oferta.

FACTORES DETERMINANTES

En cuanto a los factores determinantes en la fijación de la estrategia de precios de los cursos de formación, nos encontramos con:

- **Costes:** los costes que supone nuestro servicio son bajos, y además es un servicio escalable, lo que nos permite reducir los costes y por tanto los precios. Los costes que se han tenido en cuenta han sido los siguientes:
 - **Mano de obra en la creación del contenido del curso:** Tendremos en cuenta 2 fases:
 - **Preparación de contenido de los cursos:** Esta fase consistirá en la búsqueda de información y organización de los cursos.
 - **Producción de los cursos:** Una vez hayamos recogido toda la información necesaria y hayamos planificado los cursos, deberemos grabar y producir los vídeos y diseñar el material descargable para los alumnos. Además, tendremos un coste adicional por el uso del estudio de grabación de nuestro partner: Outsiders.
 - **Mantenimiento de la plataforma online:** otro de los factores a tener en cuenta es la plataforma online donde se venderán y ofrecerán los cursos. Hemos optado por la plataforma Thinkific. Esto nos supone un coste de 70€ al mes.
 - **Equipo audiovisual:** Consistirá en el equipo necesario para la grabación, producción y edición de todo el contenido de los cursos. No solo está formado por el material de grabación sino todo el software de edición.
- **Competencia:** para la determinación de los precios de los cursos, además de tener en cuenta los costes, también hemos realizado un análisis de la competencia y referentes de otros países.
- **Encuesta:** según los datos obtenidos en la encuesta también hacemos una idea del precio medio que los usuarios están dispuestos a pagar
 - **Cursos para adultos:** En este caso, los resultados nos muestran que el 37,6% de los encuestados, estarían dispuestos a pagar entre 200-400€ seguido con un 18,3% por los que pagarían hasta 600€.

- **Cursos para niños:** Por lo que hace a los cursos dirigidos a los más pequeños, un 41,7% de los padres respondieron que estarían dispuestos a pagar hasta 50€, seguido con un 25% de los que pagarían hasta 100€.

A continuación, se detallan los precios para cada uno de los cursos, los cuales se han determinado tomando en cuenta los factores previamente comentados.

Tabla 20 Tabla de Precios Cursos Formación Online

CURSO PARA ADULTOS			
	FREEMIUM	BASIC	PREMIUM
ACCESO A CONTENIDO GRATUITO	✓	✓	✓
ACCESO A CONTENIDO DE PAGO	✗	✓	✓
ACCESO A Q&A WEBINARS	✗	✓	✓
CONTENIDO ACTUALIZABLE	✗	✓	✓
RECURSOS DESCARGABLES	✗	✓	✓
ACCESO A PROCESO LABORAL	✗	✓	✓
ATENCIÓN ONE-ON-ONE	✗	✗	✓
CONSEJO DE EXPERTO	✗	✗	✓
120' DE CONFERENCIA EXPERTO	✗	✗	✓
	0€	399€	749€

CURSO PARA NIÑOS		
	FREEMIUM	BASIC
ACCESO A CONTENIDO GRATUITO	✓	✓
ACCESO A CONTENIDO DE PAGO	✗	✓
ACCESO A Q&A WEBINARS	✗	✓
CONTENIDO ACTUALIZABLE	✗	✓
RECURSOS DESCARGABLES	✗	✓
	0€	49€

Fuente: Elaboración Propia

8.2.4 Previsión de ventas

Para la previsión de ventas de los Cursos Formativos, tenemos en cuenta que estos estarán disponibles a la venta a partir de agosto de 2020, y no desde julio como es el caso de los servicios de la Agencia. Esto es porque, como hemos comentado, necesitamos una fase previa de pre-producción de los cursos antes de ponerlos a la venta.

ESCENARIO NEUTRO

Para la elaboración de este escenario hemos tomado en cuenta los datos extraídos del tamaño estimado de Mercado y la cuota, así como los resultados de las encuestas realizadas.

En el caso de los adultos, el tamaño estimado de mercado de personas en Cataluña con edades comprendidas entre 18 y 60 años, que actualmente disponen de empleo, son usuarios frecuentes de internet y lo usan para además de buscar información acerca de formación y educación online para adquirir estos servicios es de 20.410.

En el caso de los niños, el tamaño estimado de mercado de niños en Cataluña con edades comprendidas entre 5 y 18 años, que están escolarizados y usan ordenador con Internet es de 870.973.

Para realizar la previsión de ventas necesitaremos además conocer el número de personas que comprarían nuestros cursos. En nuestro caso la frecuencia de compra no es un dato relevante, pues inicialmente contaremos con 2 cursos, dirigidos uno a niños y el otro a adultos, con lo que la compra es única.

El dato referente al número de personas que realizarían nuestros cursos lo extraemos de los resultados de la encuesta, en concreto de la suma de los porcentajes de las personas que estarían dispuestas a realizar un curso online con las características del nuestro (contenido ofrecido y rango de precio): *¿Te gustaría realizar un curso online? y, ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un curso online de 6 meses de duración de Marketing Digital y Creación de Contenido?*

La tabla siguiente, muestra los resultados obtenidos a estas preguntas, además de un escenario pesimista y otro optimista, con una variación en el porcentaje de aceptación de los cursos. También se muestra el tamaño y la cuota de mercado extraída del cálculo realizado en el apartado de Tamaño de Mercado, expresado en % y valor absoluto.

Tabla 21 Distribución cuota de mercado y aceptación de los cursos según escenario neutro

	Cursos para Adultos						Cursos para niños					
	Neutro		Pesimista		Optimista		Neutro		Pesimista		Optimista	
Tamaño de mercado	20.410		20.410		20.410		870.973		870.973		870.973	
Aceptación	22%	4491	14%	2858	29%	5919	19%	165485	10%	87.097	25%	217743
Cuota de mercado	5%	225	5%	143	5%	296	0,14%	231	0,14%	122	0,14%	305

Fuente: Elaboración Propia

Este resultado nos permite acotar el tamaño estimado de mercado y en consecuencia, la previsión de ventas. Finalmente realizamos la previsión anual de ventas estableciendo un calendario mensual con las ventas previstas. Para ello, lo que hacemos será dividir el total entre los 12 meses del año, obteniendo una cuota constante, a la cual añadiremos una cuota de crecimiento mensual, del 1% en los cursos para adultos, y del 2% para niños, puesto que prevemos que la aceptación del segundo curso será mayor, por el precio y por el target.

Además creemos que un 90% de los adultos adquirirá el curso Basic, por 399€ y aproximadamente el 10% de ellos el Premium, por 749€.

Tabla 22 Distribución previsión ventas primer año escenario neutro

VENTAS AÑO 1	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Curso Adultos Basic	14	14	16	16	17	18	18	20	22	22	22
Curso Adultos Premium	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Curso Niños	15	17	20	21	20	21	22	22	22	23	25
TOTAL	30	33	38	39	39	42	43	45	47	48	50
INGRESOS (€)	7070	7917	8862	8911	9261	10458	10507	11305	12103	12152	12250

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Distribución previsión ventas segundo año escenario neutro

VENTAS AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Curso Adultos Basic	22	22	22	24	24	24	24	24	24	23	23	24
Curso Adultos Premium	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Curso Niños	25	25	27	27	30	30	30	32	32	32	32	32
TOTAL	50	50	52	54	57	57	57	59	59	58	58	59
INGRESOS (€)	12250	12250	12348	13146	13293	13293	13293	13391	13391	12992	12992	13391

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24 Distribución previsión ventas tercer año escenario neutro

VENTAS AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Curso Adultos Basic	24	24	25	25	27	27	27	29	30	32	32	32
Curso Adultos Premium	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Curso Niños	32	32	32	34	34	34	35	35	35	36	36	37
TOTAL	59	59	60	63	65	65	66	68	69	72	72	73
INGRESOS (€)	13391	13391	13790	14637	15435	15435	15484	16282	16681	17528	17528	17577

Fuente: Elaboración Propia

Con este escenario neutro y teniendo en cuenta nuestra capacidad productiva inicial y la cuota de mercado, obtendríamos una cifra de ventas de 454 cursos el primer año, 670 el segundo y 791 el tercero.

ESCENARIO PESIMISTA

Para elaborar el escenario pesimista tomaremos en cuenta una variación negativa de un 8% en la aceptación de nuestros cursos, como podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 24 Distribución cuota de mercado y aceptación de los cursos según escenario pesimista

	Cursos para Adultos						Cursos para niños					
	Neutro		Pesimista		Optimista		Neutro		Pesimista		Optimista	
Tamaño de mercado	20.410		20.410		20.410		870.973		870.973		870.973	
Aceptación	22%	4491	14%	2858	29%	5919	19%	165485	10%	87.097	25%	217743
Cuota de mercado	5%	225	5%	143	5%	296	0,14%	231	0,14%	122	0,14%	305

Fuente: Elaboración Propia

Además, el % de crecimiento se ve reducido, al 0,5% en el caso de los cursos para adultos y al 1% en el caso de los niños. Si aplicamos los mismos cálculos que para el escenario neutro, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 25 Distribución previsión ventas primer año escenario pesimista

VENTAS AÑO 1	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Curso Adultos Basic	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Curso Adultos Premium	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Curso Niños	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11
TOTAL	23	23	23	24	24	24	24	24	25	25	25
INGRESOS (€)	6128	6128	6161	6194	6228	6261	6295	6330	6364	6398	6433

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26 Distribución previsión ventas segundo año escenario pesimista

VENTAS AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Curso Adultos Basic	12	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Curso Adultos Premium	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Curso Niños	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12
TOTAL	25	26	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27
INGRESOS (€)	6433	6757	7240	7273	7273	7273	7273	7273	7273	7273	7273	7273

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27 Distribución previsión ventas tercer año escenario pesimista

VENTAS AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Curso Adultos Basic	13	13	13	13	13	14	14	14	14	15	15	16
Curso Adultos Premium	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5
Curso Niños	12	12	12	13	13	13	14	14	14	15	16	17
TOTAL	27	27	27	29	29	30	31	31	31	34	35	38
INGRESOS (€)	7273	7273	7273	8071	8071	8470	8519	8519	8519	9716	9765	10962

Fuente: Elaboración Propia

Con este escenario pesimista y teniendo en cuenta nuestra capacidad productiva inicial y la cuota de mercado, obtendríamos una cifra de ventas de 264 cursos el primer año, 320 el segundo y 369 el tercero.

ESCENARIO OPTIMISTA

Finalmente, para elaborar el escenario optimista tomaremos en cuenta una variación positiva de un 3% en la aceptación de nuestros cursos, como podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 28 Distribución cuota de mercado y aceptación de los cursos según escenario optimista

	Cursos para Adultos						Cursos para niños					
	Neutro		Pesimista		Optimista		Neutro		Pesimista		Optimista	
Tamaño de mercado	20.410		20.410		20.410		870.973		870.973		870.973	
Aceptación	22%	4491	14%	2858	29%	5919	19%	165485	10%	87.097	25%	217743
Cuota de mercado	5%	225	5%	143	5%	296	0,14%	231	0,14%	122	0,14%	305

Fuente: Elaboración Propia

Además, el % de crecimiento aumentará en un 0,5% respecto al escenario neutro, en el caso de los cursos para adultos y un 1% en el caso de los niños. Si aplicamos los mismos cálculos que hemos realizado anteriormente, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 29 Distribución previsión ventas primer año escenario optimista

VENTAS AÑO 1	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Curso Adultos Basic	20	20	20	21	22	23	24	26	28	29	29
Curso Adultos Premium	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3
Curso Niños	24	26	26	26	27	27	28	29	31	32	32
TOTAL											
INGRESOS (€)	10654	10752	10752	11900	11599	12747	13944	14042	14938	15386	15386

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30 Distribución previsión ventas segundo año escenario optimista

VENTAS AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Curso Adultos Basic	29	29	29	29	30	30	30	30	32	31	30	32
Curso Adultos Premium	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Curso Niños	32	33	34	36	37	39	40	44	46	47	48	50
TOTAL	64	65	66	68	70	72	73	77	81	81	81	85
INGRESOS (€)	15386	15435	15484	15582	16030	16128	16177	16373	17269	16919	16569	17465

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31 Distribución previsión ventas tercer año escenario optimista

VENTAS AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Curso Adultos Basic	32	32	33	34	35	37	37	38	40	41	43	45
Curso Adultos Premium	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5
Curso Niños	50	50	52	52	54	54	55	55	55	57	59	59
TOTAL	85	85	88	90	93	95	97	98	99	102	107	109
INGRESOS (€)	17465	17465	17962	19110	19607	20405	21203	21602	21651	22148	23793	24591

Fuente: Elaboración Propia

Con este escenario optimista y teniendo en cuenta nuestra capacidad productiva inicial y la cuota de mercado, obtendríamos una cifra de ventas de 600 cursos el primer año, 883 el segundo y 1.148 el tercero.

Finalmente, mostramos un cuadro resumen de las ventas totales de la empresa Choice (sumando las del área de Agencia y las de los Cursos Formativos) por año y en los 3 escenarios diferentes:

Tabla 32 Distribución y evolución de ingresos en 3 años según escenario

Escenario	PyG	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023
Neutro	Ventas	172.943	252.557	313.682
Pesimista	Ventas	124.267	181.517	221.197
Optimista	Ventas	212.236	304.427	392.193

Fuente: Elaboración propia

8.3 Plan de distribución para el primer año – Place relacionado con Conveniencia

8.3.1 Agencia Creativa

En cuanto a la distribución de los servicios ofrecidos como Agencia Creativa a las PYMES situadas en el territorio catalán, sabemos que es un cliente cuyo nivel de digitalización no es elevado. Además, no terminan de confiar en los beneficios que ofrecen las nuevas tecnologías, por ello estableceremos una relación personal y directa con los clientes.

La distribución de nuestros servicios se realizará mediante la combinación de métodos online y otros offline.

MEDIOS ONLINE: En este caso se pretende ofrecer nuestros servicios a aquellas PYMES que ya han iniciado su fase de digitalización y tienen una presencia en el mundo online. Por ello, y mediante las acciones que posteriormente se describen llegaremos a ellos mediante la creación de promociones de nuestra página web y nuestras redes sociales para que conozcan y se interesen por nuestros servicios, llegando a convertirlos en LEADS.

- **Página web y e-mail:** La agencia ofrecerá sus productos a través de la página web y el cliente podrá pedir un presupuesto a través de un formulario. A partir de ese momento empezará una negociación con los clientes a través del e-mail hasta cerrar un presupuesto. El pago del servicio se hará a través de transferencia bancaria o PayPal.
- **Redes sociales:** Algunos clientes contactarán con nosotros a través de Redes Sociales y la negociación se realizará por Mensaje Directo de la red social en cuestión. El pago del servicio se hará a través de transferencia bancaria o PayPal.

En cualquiera de los dos casos anteriores donde el contacto con el cliente se establecería por vía telemática, la finalización del proceso de adquisición y prestación del servicio se podrá establecer mediante una reunión presencial donde terminar de formalizar las condiciones del servicio.

MEDIOS OFFLINE: Por otro lado, y como bien hemos definido anteriormente, para aquellas PYMES que todavía son reticentes al uso de herramientas digitales, los clientes podrán adquirir los servicios de la agencia personalmente.

- **Sede de los clientes:** En los casos en que visitemos la sede del cliente que quiere contratar nuestros servicios, se cerrará el presupuesto en una reunión formal con él. El pago del servicio se hará a través de transferencia bancaria o PayPal.
- **Contacto con Comerciales (Account Manager):** Otro de los canales de distribución de la Agencia Creativa será la actividad y los contactos generados por los Account Managers quienes se encargarán de la búsqueda activa de clientes que posteriormente gestionarán juntamente con nosotros a cambio de una comisión.

El Account Manager será la persona que se ocupará de la gestión activa y el seguimiento de los clientes con el fin de proporcionar una mayor experiencia y brindarle un servicio de mayor calidad.

Para el inicio de la actividad de la agencia, contaremos con un único Account Manager. Esta es una persona con una amplia trayectoria como comercial y con una amplia base de contactos que se adaptan a las características del público objetivo de la Agencia Creativa – PYMES catalanas. Pese a ello iremos ampliando el equipo a medida que aumente el número de cuentas de la agencia. Pues como máximo cada Account Manager podrá gestionar un total de **10 clientes**. Este número variará en función del tamaño de la empresa. La finalidad de ello es ofrecer una relación

personal y directa con los clientes para poder conocerlo mejor y de esta forma optimizar los resultados y las acciones a sus necesidades y requerimientos. Así pues, se convertirá en el nexo con los clientes. Pues será él quien acuda, solo o acompañado de algún miembro del equipo de diseño, a las visitas y reuniones con el cliente para planificar y cerrar las acciones a realizar. Paralelamente a las reuniones presenciales con el cliente, se establecerá el contacto mediante otros canales tales como llamadas telefónicas o correos electrónicos con el fin de agilizar determinadas situaciones.

8.3.2 Presupuesto distribución

Los Account Managers trabajaran en base a comisiones por proyecto elaborado. De esta forma, el presupuesto de distribución contemplará el % aplicado sobre el margen que obtenga la agencia. **El porcentaje será del 15%.**

Por el momento, contamos con un Account Manager que es Irene Salvador.

A continuación, se muestra la evolución en 3 años del coste de distribución para cada escenario:

Escenario Neutro

Tabla 30 Coste Distribución Agencia Creativa Escenario Neutro

COSTES AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Comisión del 15%	26,04 €	25,88 €	32,58 €	33,95 €	36,87 €	38,96 €	36,46 €	43,21 €	41,21 €	51,96 €	40,91 €	51,33 €

COSTES AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Comisión del 15%	61,79 €	56,26 €	59,38 €	66,17 €	53,84 €	58,38 €	58,38 €	55,13 €	52,17 €	54,80 €	54,13 €	56,38 €

COSTES AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Comisión del 15%	46,59 €	58,14 €	77,67 €	67,01 €	69,01 €	76,79 €	74,54 €	75,17 €	74,81 €	72,55 €	79,30 €	86,00 €

Fuente: Elaboración Propia

Escenario Pesimista

Tabla 31 Coste Distribución Agencia Creativa Escenario Pesimista

COSTES AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Comisión del 15%	19,29 €	20,34 €	29,08 €	26,58 €	31,33 €	31,58 €	36,46 €	38,33 €	41,21 €	41,92 €	40,91 €	51,33 €

COSTES AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Comisión del 15%	51,33 €	51,33 €	58,70 €	65,50 €	57,71 €	57,71 €	57,71 €	58,38 €	57,71 €	59,06 €	57,71 €	57,71 €

COSTES AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Comisión del 15%	57,71 €	65,08 €	75,71 €	66,33 €	69,01 €	73,87 €	73,87 €	69,62 €	74,81 €	67,01 €	67,01 €	66,33 €

Fuente: Elaboración Propia

Escenario Optimista

Tabla 32 Coste Distribución Agencia Creativa Escenario Optimista

COSTES AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Comisión del 15%	32,42 €	32,26 €	38,96 €	40,33 €	50,62 €	38,96 €	41,33 €	43,21 €	44,71 €	51,96 €	47,66 €	56,87 €

COSTES AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Comisión del 15%	67,34 €	66,05 €	69,17 €	71,05 €	60,97 €	63,26 €	63,26 €	63,51 €	59,30 €	59,68 €	65,75 €	68,00 €

COSTES AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Comisión del 15%	58,22 €	70,44 €	89,96 €	79,97 €	75,76 €	87,80 €	86,84 €	82,60 €	88,93 €	86,67 €	79,30 €	88,25 €

Fuente: Elaboración propia

Este se incluirá en el Plan de Recursos Humanos para determinar el salario de la Account Manager.

8.3.3 Academia Digital

Como bien hemos definido anteriormente, la mayoría del público objetivo al que nos dirigimos ha nacido o se mueve con cierta confianza en el entorno virtual, pues están acostumbrados a la compra online, y en la mayoría de las opciones lo prefieren por su ahorro en tiempo y su facilidad de uso.

De esta forma, nuestro canal de venta para los Cursos Formativos será una **plataforma online**, donde el proceso de compra será reducido al máximo para evitar perder compras en la pasarela de pago.

8.3.4 Proceso de distribución y canales

La distribución de nuestros cursos online se realizará mediante la plataforma THINKIFIC. Los usuarios podrán acceder al contenido de los cursos tras adquirirlo en la página web que se creará en la misma plataforma. El acceso a la página web se podrá realizar o directamente o a través de la misma página de la Agencia Creativa.

THINKIFIC, se trata de una plataforma de cursos online que nos permite controlar de principio a fin el proceso de distribución de nuestros cursos, incluyendo la creación del curso, la comercialización, venta y gestión de los alumnos, todo ello mediante la creación de una página web personalizada.

Una de las principales razones por las que nos hemos decantado por esta plataforma es su facilidad para crear los cursos, así como su diseño simple y atractivo de manera que la experiencia del usuario al navegar por la misma le resulte fácil e intuitiva. Además, está completamente optimizada para dispositivos móviles.

En cuanto a contenido, Thinkific nos permite ofrecer a los alumnos una amplia gama de recursos gracias a que soporta diversos tipos de archivos, desde PDF, encuestas, cuestionarios entre otros.

Uno de los elementos importantes y diferenciales en los cursos es la aplicación de la gamificación. La plataforma nos proporciona la opción de gestionar todos los alumnos del curso, pudiendo ver el progreso y establecer comunicaciones personalizadas con estos. Así como incentivar su progreso mediante certificados y calificaciones.

Así pues, el proceso de venta de nuestros cursos se inicia en el momento en el que el usuario entra en nuestra página web.

No obstante, y sobre todo pensando en los cursos dirigidos a niños, creemos que es importante transmitir confianza a los padres de que estos cursos realmente ayudarán a sus hijos y serán educativos para ellos. Por ello creemos necesaria la realización de charlas y talleres promocionales con los que explicar cuál es nuestra propuesta de valor y que puedan ver qué tipo de contenido se les está ofreciendo con estos cursos. Proporcionando un posicionamiento y consciencia de marca.

La información relativa a estas acciones será explicada en mayor profundidad en el apartado de promoción, ya que formará parte de la estrategia de captación de clientes.

8.3.5 Presupuesto distribución

Hemos elaborado el presupuesto de distribución tomando en cuenta los costes en los que incurrirá la empresa derivados de la venta de los cursos de formación online. En nuestro caso los costes por la distribución de los cursos serán el coste que tendremos será el coste de la plataforma donde se albergarán los cursos online: **Thinkific** y el coste de las transacciones realizadas a través de la plataforma **Stripe**, integrada a Thinkific.

Además, deberemos contemplar nuestro coste propio derivado de la mano de obra para la gestión de clientes a través del CRM y la atención al cliente de nuestros alumnos.

De esta forma tendremos dos costes fijos, formado por el coste mensual de la plataforma Thinkific y la mano de obra y uno variable de 1,4%+0,25 por venta realizada de Stripe.

COSTE DISTRIBUCIÓN

Tabla 33 Tabla Coste Distribución Evolución 3 años

COSTES AÑO 1	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Thinkific	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €
Stripe	12,00 €	12,10 €	12,10 €	12,20 €	12,20 €	12,30 €	12,30 €	12,40 €	12,40 €	12,40 €	12,50 €
Total	82,00 €	82,10 €	82,10 €	82,20 €	82,20 €	82,30 €	82,30 €	82,40 €	82,40 €	82,40 €	82,50 €

COSTES AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Thinkific	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €
Stripe	12,72 €	12,76 €	12,80 €	12,84 €	12,89 €	12,93 €	12,97 €	13,01 €	13,06 €	13,10 €	13,15 €	13,17 €
Total	82,72 €	82,76 €	82,80 €	82,84 €	82,89 €	82,93 €	82,97 €	83,01 €	83,06 €	83,10 €	83,15 €	83,17 €

COSTES AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Thinkific	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €
Stripe	13,19 €	13,21 €	13,24 €	13,28 €	13,34 €	13,40 €	13,45 €	13,49 €	13,54 €	13,59 €	13,63 €	13,68 €
Total	83,19 €	83,21 €	83,24 €	83,28 €	83,34 €	83,40 €	83,45 €	83,49 €	83,54 €	83,59 €	83,63 €	83,68 €

Fuente: Elaboración propia

8.4 Promoción

Para determinar la estrategia de promoción para el primer año de funcionamiento de la agencia creativa usaremos la metodología Inbound, para la cual estableceremos acciones para cada una de las distintas fases del ciclo de vida de los clientes.

Ilustración 25 Gráfico Resumen Acciones Promoción

ACCIONES PROMOCIÓN



Fuente: Elaboración Propia

8.4.1 Agencia Creativa PYMES

ATRACCIÓN

Estas acciones se llevarán a cabo con la finalidad de dar a conocer a nuestro público objetivo, nuestros servicios y llamar su atención para poder convertirlos posteriormente.

- **Página web:** Pese a que este no constituye un canal de distribución para los servicios ofrecidos, si que es uno de los pilares más importantes en la comunicación de marca para lograr llegar al consumidor, que nos conozca y que confíe en nuestra empresa. Será nuestra ventana hacia el mundo donde se mostrarán los servicios ofrecidos, trabajos realizados y contenido relacionado con la actividad de la agencia.
 - **Blog:** Adicionalmente a los servicios ofrecidos por la agencia y aprovechando el conocimiento generado para los cursos de formación online, abriremos un blog que será común para ambas áreas de negocio. En él, publicaremos semanalmente **2 posts** con contenido relevante para el usuario y relacionado siempre con el sector del marketing y la publicidad. Aportando así, valor añadido para el cliente.
 - **Estrategia SEO y SEM:** Con el objetivo de posicionar la agencia en los buscadores web. A continuación, detallamos cuáles serán las distintas acciones y pasos por seguir.
 - **Selección de Palabras Clave:** El primer paso para iniciar la estrategia de SEO y SEM para nuestra página web será conocer cuáles son las palabras clave más relevantes para nuestra propuesta de valor. Una vez determinadas, optimizaremos todos los textos presentes en la página web haciendo uso de estas.
 - **Activación de Google Search Console**
 - **Google AdWords:** Será la herramienta empleada para realizar la campaña de SEM. Para crear los anuncios nos basaremos en las palabras clave previamente seleccionadas y las segmentaremos aún más para el territorio catalán con el fin de realizar una campaña lo más acotada al público objetivo.
- **Redes Sociales:** Las redes sociales han alcanzado en la actualidad un gran protagonismo en la vida diaria de todas las personas. Además, son muchas las marcas y empresas que en la actualidad disponen de uno o varios perfiles en las

distintas redes existentes. En nuestro caso, usaremos un perfil único donde incluiremos publicaciones tanto de la Agencia como de los cursos de Formación.

- **Instagram:** La razón principal tras la elección de esta red social es su gran alcance, así como su componente visual. Pues como bien podemos ver de los datos extraídos de **Instagram Business**, en el mundo hay más de 1000 millones de cuentas activas cada mes, y solo en España hay 15 millones. Además, el 90% de estas siguen a una marca, y cerca de 500 millones de usuarios utilizan Instagram Stories.(Instagram, n.d.)

El principal uso de esta plataforma será transmitir de una forma muy visual y atractiva nuestros trabajos e impactar a nuestro público objetivo.

- **Marketing de Contenido:** Elaboraremos una estrategia de contenido con el fin de transmitir los valores de la empresa, así como transmitir conocimiento y mostrar los servicios ofrecidos. Esta contará con **3 publicaciones semanales**, y la tipología de contenido se distribuirá de la siguiente forma:

- 50% Trabajos realizados por la empresa
- 35% Publicaciones graciosas y memes del sector del marketing digital y la creación de contenido
- 15% Publicaciones corporativas mostrando el equipo y los valores de la marca

- **Instagram ADS:** Además elaboraremos una estrategia de promoción en esta red social con la que incrementar el alcance de nuestras publicaciones y hacerlo llegar a nuestro público objetivo gracias a las diferentes opciones de segmentación que nos ofrece.

- **Segmentación:** En este caso, nos dirigiremos a las PYMES las cuales se encuentran presentes en esta red social mediante perfiles de empresa/marca.

- **Linkedin:** Enfocaremos el uso de esta red social para la realización de una **estrategia de marketing b2b**. Pues se trata de la red profesional más grande del mundo en la que podemos encontrar multitud de empresas que pueden ser clientes potenciales para nosotros. Actualmente cuenta con más de 11 millones en España de los cuales 8 de

cada 10 tienen 35 años o más, los cuales están considerados como el segmento de edad más potente a nivel comercial. Además, según los datos de un estudio elaborado por Hubspot, el 2,78% de las visitas web procedentes de LinkedIn, se convierten en clientes. Esta ratio baja en otras redes sociales más orientadas al consumidor final como Twitter o Facebook. (Corliss, 2020)

- **Creación perfil profesional:** La primera de las acciones que llevaremos a cabo será la configuración del perfil profesional para la agencia.
- **Marketing de contenido:** Con la finalidad de redirigir tráfico de LinkedIn a nuestra página web y que conozcan en mayor profundidad quien somos y qué ofrecemos, publicaremos contenido de valor para esta red social. El 100% de los posts contemplan tanto las publicaciones de agencia como las de formación:
 - **40%** Repostaremos el contenido previamente publicado en el blog y en Instagram.
 - **10%** Contenido especialmente creado para esta red social.
- **Twitter:** Al igual que Instagram está más orientada hacia el cliente final, por ello su función será **mejorar el posicionamiento web**. Pues ambas tienen un mayor volumen de usuarios alrededor del mundo. Según datos extraídos de un informe de Twitter, un 69% de los encuestados han comprado alguna vez productos de una PYMES que seguían en Twitter, además el 79% de usuarios que siguen a PYMES, retuitearon contenido de ese negocio. No solo eso, sino que más del 60% de los expertos en redes sociales posicionan a Twitter como una de las plataformas con mejor ROI. (Twitter, n.d.)

La distribución que haremos es la siguiente:

 - **70% Publicaciones graciosas y memes del sector del marketing digital y la creación de contenido**
 - **30% Trabajos realizados por la agencia**
- **YouTube:** Por último, elegiremos la plataforma de vídeo por excelencia, para poder mostrar de forma rápida y visual nuestros servicios. Además, el contenido publicado nos servirá para enlazarlo a nuestra página web. Estas publicaciones se harán 1 vez cada 2 semanas, puesto que queremos darles

más importancia a los vídeos de cursos formativos ya que ese target convive más en esta red social:

- **20% VideoReels** en los que se podrán ver nuestros trabajos
- **15% Making-Off** de nuestras producciones. Para crear comunidad y que los usuarios creen empatía con nosotros, creemos importante publicar Making-Off y nuestros seguidores nos vean como personas.

CAPTACIÓN

Llegados a esta fase, ya hemos logrado que el usuario pase de desconocido a conocer la marca, y el objetivo principal de estas acciones será **conseguir los datos de contacto** de esta persona para hacerles llegar información acerca de nuestra empresa y servicios.

Una vez los usuarios han aterrizado en nuestra página web interesado por alguno de los posts publicados en el blog o los servicios ofrecidos por la agencia, este podrá acceder al contenido completo o a la obtención de más información acerca de algún servicio en especial. Por lo que hace clic en un **call-to-action** que lo dirigirá a la **landing page específica**.

Para poder acceder al contenido o solicitar más información, deberán rellenar un formulario con sus datos de contacto. A continuación, estos serán redirigidos a la página donde poder acceder al contenido, habiéndose convertido en un lead.

El número de formularios completados nos proporciona el número de clientes potenciales, así como los datos de contacto para darles la bienvenida al proyecto y hablar con ellos directamente y de forma personalizada con el fin de convertirlos en clientes.

En el Plan De Marketing se especifican de forma detallada las acciones particulares que se llevaran a cabo en dicha fase:

- **Auditoria Gratuita:** Con la finalidad de captar clientes interesados en los servicios que ofrecemos como agencia creativa, lanzaremos una campaña con la que ofreceremos una auditoria de marca gratuita en la que evaluaremos el estado de la marca actual, así como posibles áreas de trabajo y mejora para potenciar el negocio.
- **Reto 30 Dias Digitalizar el Negocio:** Esta será una segunda campaña de captación que se lanzará también de inicio (visible en el calendario más adelante) aprovechando la situación que hemos vivido en los últimos meses, y que ha puesto de manifiesto la necesidad de todas esas pequeñas y medianas empresas de cualquier sector de tener su empresa digitalizada. Disponer de canales de venta

online, redes sociales entre otros para poder mantener su economía a flote en momentos de incertidumbre como el vivido con el COVID-19.

CONVERSIÓN

Ya disponemos de los datos de contacto de estos LEADS y nuestro objetivo será que se **conviertan en clientes de nuestra agencia**, por ello realizaremos campañas con el objetivo de atraerlos hacia nosotros y que contraten nuestros servicios.

Por un lado, realizaremos acciones de **telemarketing**. Estas serán llevadas a cabo por la Account Manager quien gracias a la estrategia de inbound marketing y a sus contactos con los que ya mantiene una estrecha relación por su experiencia en el mundo empresarial en la zona del Maresme, nos permitirá comunicarnos con el cliente en ese momento en el que ya estamos a punto de convertirle en cliente de la agencia.

Combinaremos las acciones de telemarketing con **e-mail marketing**. Hemos definido dos tipologías distintas de correo con el fin de no solo hacerle llegar información comercial sino información de valor para el cliente relacionado con el sector.

- **Comercial:** Se trata de envíos con contenido muy atractivo y visual donde incorporaremos call-to-action que dirijan a los usuarios a preguntar por nuestros servicios, así como ofreceremos promociones y descuentos aumentando así la probabilidad de conversión.
- **Divulgativo:** Estos, llevarán incorporado el elemento de difusión de conocimiento e información de valor para el cliente. El objetivo es generar un sentimiento de confianza en nuestra marca y mostrar que somos una agencia que estamos a la última en cuanto a tendencias y noticias del sector.

FIDELIZACIÓN

La última fase del proceso nos indica que finalmente ya hemos conseguido que el usuario se convierta en cliente y ahora llega el momento de fidelizarlo. Creemos en el crecimiento de las PYMES en su fase hacia la digitalización por ello queremos acompañarlos en todo momento y ver cómo día a día mejoran sus resultados. Por ello llevaremos a cabo una estrategia para fidelizar a los clientes y mantener sus cuentas activas dentro de la agencia.

- **Email Marketing:** Periódicamente enviaremos newsletters a nuestros clientes para informarles acerca de las últimas novedades y noticias tanto de la propia empresa como del sector. Así como descuentos temporales en determinados servicios.
- **Promotores:** Creemos en el poder de la comunicación PERSONA-PERSONA, por ello uno de los objetivos fundamentales a lo largo del ciclo de vida del cliente es crear una relación de confianza con él. El objetivo es que este resulte satisfecho con

nuestros servicios y que a su vez actúe como promotor de nuestros servicios para sus contactos. Por ello crearemos un **programa de recompensas** con el que ofreceremos un descuento de un 10% de bienvenida a aquellos clientes que lleguen a través de uno de nuestros clientes, que a su vez recibirá un descuento de un 10% en su próximo trabajo. *Confianza + satisfacción = promotor*

8.4.2 Academia Digital

A continuación, y del mismo modo que hemos realizado para la agencia, se describen las diferentes acciones de promoción para los cursos de formación online distribuidos a lo largo de las distintas fases del ciclo de vida del cliente:

ATRACCIÓN

- **Página web:** A diferencia de lo que sucede en el caso de la agencia, esta sí que constituye el canal de distribución de los cursos. Por ello se convierte en el elemento central del producto ofrecido. Pues además de ser un canal de comunicación es el lugar donde adquirir el producto. En este caso, la página web se creará en la misma plataforma Thinkific y será un subdominio de la página principal de la agencia.
 - **Blog:** Como bien hemos comentado en el apartado de agencia, crearemos un blog único para ambas áreas de negocio en el que publicaremos 2 post semanalmente con contenido relacionado con el área del marketing y el sector digital.
 - **Estrategia SEO y SEM:**
 - **Selección de Palabras Clave:** Idéntico al caso de la agencia, realizaremos la selección de las palabras clave más importantes para esta propuesta de valor. Tras su determinación procederemos a la optimización de todos los textos presentes en la web.
 - **Activación de Google Search Console**
 - **Google AdWords:** Será la herramienta empleada para realizar la campaña de SEM. Para crear los anuncios nos basaremos en las palabras clave previamente seleccionadas y las segmentaremos aún más para el territorio catalán con el fin de realizar una campaña lo más acotada al público objetivo.
- **Redes Sociales:** En cuanto a las redes sociales, al tratarse de públicos objetivos distintos a los de la agencia el planteamiento estratégico y su uso serán distintos.
 - **Instagram:** Su uso será ligeramente diferente al de la agencia creativa. En este caso se usará como una herramienta de divulgación de conocimiento

de forma visual y atractiva con la finalidad de impactar al usuario final y que se sienta interesado en conocer más acerca de los cursos hasta el punto de querer realizarlo.

Para ello crearemos un perfil adicional al de la agencia para separar ambas áreas de negocio. Pese a ello, en ambos casos, en la biografía del perfil pondremos el perfil de la agencia o de la academia en el caso anterior.

- **Marketing de Contenido:** Elaboraremos una estrategia de contenido con el fin de transmitir los valores de la empresa, así como transmitir conocimiento y mostrar los servicios ofrecidos. Está contará con 1 publicación cada 3 días, y la tipología de contenido se distribuirá de la siguiente forma:
 - **50% Carrusel de Fotografías:** Crearemos publicaciones de tipo carrusel pensadas para ofrecer una pequeña cápsula de conocimiento de una forma atractiva y muy visual.
 - **20% Trabajos realizados por los estudiantes:** Queremos dar voz y presencia a los estudiantes de los cursos por ello publicaremos los mejores trabajos realizados mencionando a los alumnos.
 - **30% Publicaciones corporativas mostrando los cursos:** Se tratará de publicaciones más comerciales informando acerca de los cursos ofrecidos, valoraciones, vídeos promocionales entre otros

- **Instagram ADS:** Además elaboraremos una estrategia de promoción en esta red social con la que incrementar el alcance de nuestras publicaciones y hacerlo llegar a nuestro público objetivo gracias a las diferentes opciones de segmentación que nos ofrece.
 - **Segmentación:** En el caso de los Cursos de Formación, nos encontramos con varios perfiles, con lo que realizaremos anuncios enfocados a cada uno de ellos.

- **Youtube:** En el caso de YouTube, nos centraremos sobretodo en crear contenido gratuito de valor, que pueda servir como abre bocas a aquellos que les interesa aprender sobre este sector. YouTube es la red donde más usuarios aprenden a través de cursos o tutoriales gratuitos. Se publicarán **2**

vídeos a la semana en los que enseñaremos contenidos que podrán encontrar en mayor profundidad en nuestros cursos formativos:

- **65%** de vídeos formativos sobre Marketing Digital y Creación de Contenidos. En estos vídeos se incluirá una promoción de nuestros cursos formativos.
- **LinkedIn:** Como hemos comentado en el caso de la agencia creativa, también usaremos el canal de LinkedIn para atraer a expertos y profesionales del sector del Marketing Digital y la Creación de Contenido que quieran reforzar o actualizar sus conocimientos. Como hemos dicho, de los más de 11 millones de usuarios en España de los cuales 8 de cada 10 tienen 35 años o más, coinciden con nuestro target de profesionales para los cursos formativos.
 - **Creación perfil profesional:** Creación de un perfil secundario específico para la academia digital.
 - **Marketing de contenido:** Con la finalidad de redirigir tráfico de LinkedIn a nuestra página web y plataforma de formación, publicaremos contenido de valor para esta red social. El 100% de los posts contemplan tanto las publicaciones de agencia como las de formación:
 - **40%** Repostaremos el contenido previamente publicado en el blog y en Instagram.
 - **10%** Contenido especialmente creado para esta red social.
- **Charlas y Workshops:** Se realizarán charlas y workshops tanto en escuelas como en centros cívicos y culturales, donde promocionaremos nuestros cursos formativos. Este tipo de acción se encuentra principalmente enfocada para los cursos dirigidos a los más pequeños con el fin de dar a conocer los servicios y la formación ofrecida y generar confianza en los padres.

CAPTACIÓN

Llegados a esta fase, ya hemos logrado que el usuario pase de desconocido a conocer la marca, y el objetivo principal de estas acciones será conseguir los datos de contacto de esta persona para hacerles llegar información acerca de nuestra empresa y servicios.

Una vez los usuarios han aterrizado en nuestra página web interesado por alguno de los cursos ofrecidos podrá acceder al contenido gratuito para conocer más. Por lo que hace clic en un **call-to-action** que lo dirigirá a la **landing page** de los cursos de prueba.

Para poder acceder a ellos deberán rellenar un **formulario con sus datos de contacto**. A continuación, estos serán redirigidos a la página donde poder acceder al contenido gratuito, habiéndose convertido en un lead.

El número de formularios completados nos proporciona el número de clientes potenciales, así como los datos de contacto para darles la bienvenida al proyecto y hablar con ellos directamente y de forma personalizada con el fin de convertirlos en clientes.

Como campañas concretas se llevarán a cabo 2 durante la fase inicial, las cuales se explican en mayor detalle en el Plan de Marketing:

- Sorteo Sesión gratuita asesoramiento con experto
- Sorteo Mensual Curso Niños

CONVERSIÓN

Ya disponemos de los datos de contacto de estos LEADS y nuestro objetivo será que se conviertan en clientes de nuestra agencia, por ello realizaremos campañas con el objetivo de atraerlos hacia nosotros y que contraten nuestros servicios.

Las acciones que realizaremos serán de **e-mail marketing**. Serán emails de tipología comercial usando un tono más cercano y ameno sin resultar agresivo de cara al usuario.

- **Comercial:** Se trata de envíos donde se dará la bienvenida al LEAD, ofreciendo un trato personal y directo. En estos mails se les ofrecerá el acceso a las clases gratuitas, así como se informará acerca de todo lo relacionado con el curso en el que el usuario ha mostrado interés. Además, se le proporcionará información de contacto por si tiene cualquier tipo de duda acerca de los cursos.

Adicionalmente a las acciones de email marketing también llevaremos a cabo 2 campañas:

- Regalo de Un pack de Recursos Gratuitos
- Sorteo Cámara Cursos Niños

FIDELIZACIÓN

Finalmente hemos logrado convertir al usuario en cliente, y este ya disfruta de todo el contenido ofrecido en nuestros cursos de formación online. El objetivo de las acciones que a continuación se describen persiguen fidelizar y mantener a los usuarios satisfechos con la formación y el servicio ofrecido.

- **Descuento en cursos y servicio de consultoría personalizado:** Todos los usuarios de los cursos de Choice Academy, tendrán descuento para realizar nuevos cursos, así como acceso prioritario y descuentos en la solicitud de atención y consultas personalizadas acerca de cuestiones profesionales personales. Pues si

bien la opción PLUS de los cursos destinados a adultos incluyen este servicio, cualquier otro usuario puede solicitar este servicio o ampliarlo.

- **Acceso a nuevo contenido:** Como bien se detalla en el apartado de producto, una de las características que ofrecemos en nuestros cursos es el acceso ilimitado a todo el contenido de los cursos. Además, podrán disfrutar de todas las actualizaciones de contenido que se vayan incluyendo con el tiempo.
- **E-mail marketing:** Además y con la finalidad de mantener informado a los usuarios de todas las novedades de los cursos, así como del sector, realizaremos campañas de e-mail marketing.
- **Encuesta de satisfacción:** Una vez finalizado el curso, el usuario recibirá un e-mail donde podrán valorar la satisfacción del contenido y la mecánica del curso. Además, se le invitará a dejar un comentario a modo testimonial donde contar su propia experiencia.

8.4.3 Calendario de Acciones

A continuación, hemos elaborado un gráfico donde se resume el conjunto de acciones que se realizarán a lo largo del primer año de actividad.

Como bien hemos comentado anteriormente, y dadas las 2 líneas de actividad de la empresa, hemos realizado 2 calendarios independientes donde se ven plasmados por un lado todas las acciones y campañas promocionales que se realizarán tanto en redes sociales como fuera de estas.

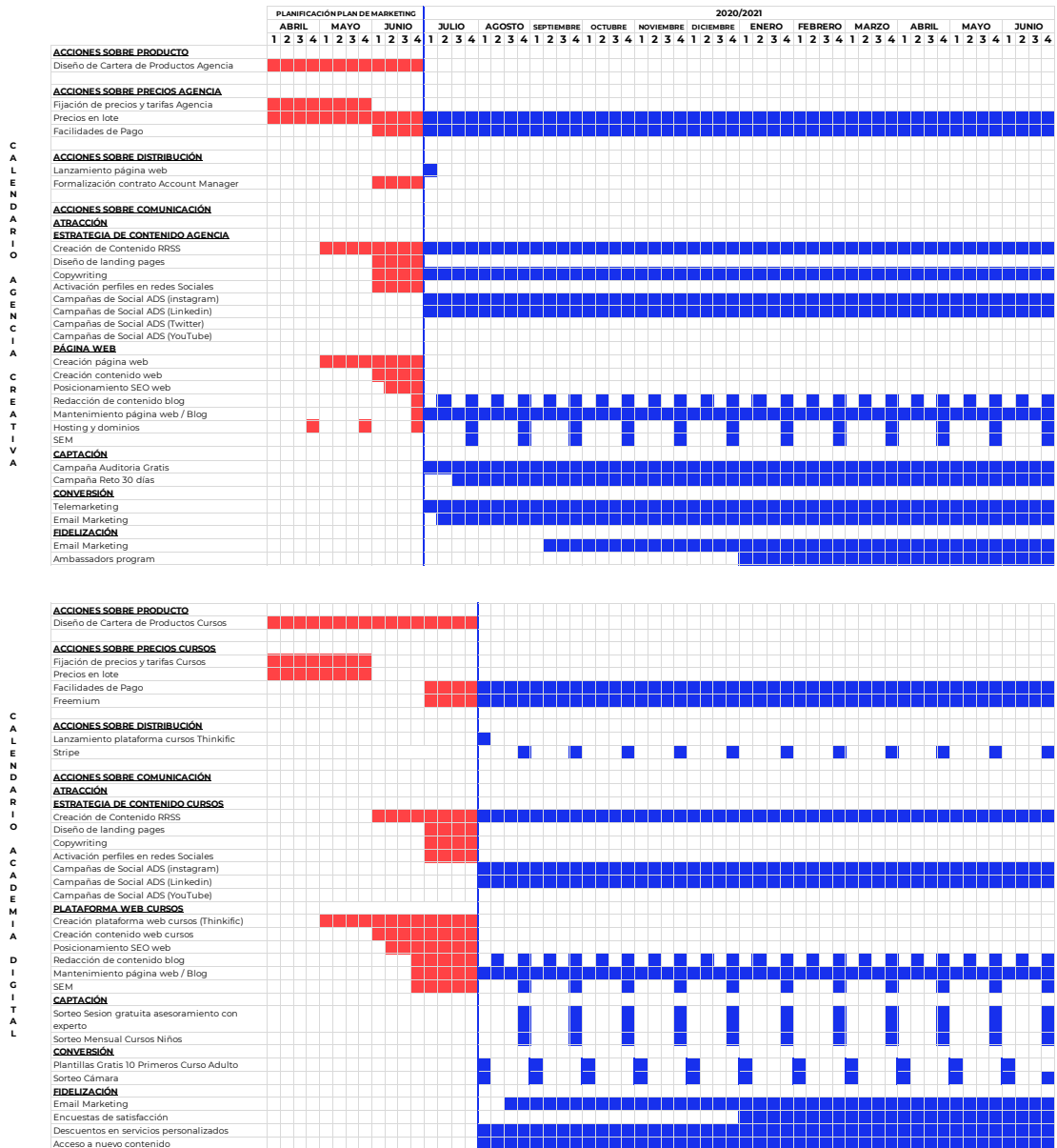
Hemos distribuido las distintas fases del ciclo de vida del cliente, para enfocar las acciones al momento concreto en el que se encuentra.

De esta forma, las acciones de atracción se llevarán a cabo de forma intensiva desde el minuto 1 de actividad, con la finalidad de crear contenido de marca con valor añadido para atraer a futuros clientes tanto para la agencia como para los cursos online.

Simultáneamente, se iniciarán las acciones de captación y conversión con los primeros Leads obtenidos gracias a la realización de las campañas previamente descritas. Finalmente, será a partir del último trimestre de año cuando podremos implementar las primeras acciones de fidelización con los primeros clientes tanto de la agencia como de los cursos online.

Hemos diferenciado en ambos casos el momento previo al lanzamiento y funcionamiento de cada área de la empresa en color rojo, siendo la apertura de la agencia el mes de Julio y los cursos a partir de Agosto.

Ilustración 26 Calendario de Acciones



Fuente: Elaboración Propia

8.4.4 Presupuesto de marketing

A la hora de elaborar el presupuesto de marketing hemos seguido la misma estructura planteada para el calendario de acciones. De esta forma hemos imputado a cada uno de los diversos períodos los costes asociados a las acciones realizadas.

9 Plan de Operaciones

9.1 Agencia Creativa PYMES

9.1.1 Macro - Procesos y Micro - Procesos

Ilustración 27 Resumen Macro y Micro Procesos Agencia Creativa



Fuente: Elaboración propia

GESTIÓN DE PROVEEDORES

- **Gestión de partners y subcontrataciones:** En caso de que el cliente requiera de un servicio donde los medios y equipo de la empresa no sea suficiente, se subcontratará un partner para poder satisfacer las necesidades del cliente. En el caso de Choice se contará con dos partners:
 - **Contenido.Videos:** empresa situada en Cabrils, con más de 6 años de experiencia, que ha trabajado en grandes producciones para publicidad en Televisión.
 - **Outsiders Studio:** un estudio fotográfico situado en Mataró, con más de 5 años de experiencia donde se podrán realizar grabaciones y sesiones fotográficas en estudio.

CAPTACIÓN CLIENTE Y VENTA

Se trata de todas las acciones de marketing enfocadas a la captación de clientes que requieran de los servicios ofrecidos por Choice. Éstas se detallan en el Plan de Marketing:

- Acciones de atracción y página web
- Gestión de Account Manager

1. Acercamiento al cliente
 2. Investigación del problema del cliente
 3. Reunión de equipo para ofrecer la mejor solución
 4. Oferta para el cliente
 5. Aceptación y cierre de venta
 6. Seguimiento
- Conversión y venta

PREPRODUCCIÓN

Esta es la fase previa a la producción del servicio requerido por el cliente. Es vital para que el trabajo realizado por la empresa vaya alineado a los intereses y necesidades del cliente. Gracias a nuestro método conseguimos que la satisfacción del cliente sea óptima al finalizar el proceso.

- **Elaboración Brief:** Antes de realizar el servicio demandado por el cliente, enviaremos un documento Word a rellenar por el cliente. Este contemplará preguntas para entender la empresa que nos contrata, sus intereses, valores, entorno interno, externo y referencias entre otros.
Una vez disponemos de toda la información necesaria podemos preparar la producción.
- **Organización de la producción:** Esta fase consiste en organizar y calendarizar los tiempos y tareas que realizaremos en cada servicio:
 - **Gestión Redes Sociales:** Calendario de Publicaciones
 - **Desarrollo Web:** Sitemap y Wireframe
 - **Diseño y Rebranding de Marca:** Moodboards
 - **Sesión fotografía:** Moodboards
 - **Vídeo corporativo:** Moodboards, Guión, Plan de Rodaje, StoryBoard, Búsqueda de Modelos
 - **Vídeo Evento:** Plan de Rodaje
 - **Videoclip de música:** Guión, Plan de Rodaje, Storyboards
 - **Motion Graphics Animación 2D:** Guión
 - **Cartelería:** Moodboards
 - **Presentaciones:** Moodboards

PRODUCCIÓN

Consiste en dar el servicio solicitado por el cliente. A continuación, se detallan las acciones a elaborar en cada uno de nuestros servicios:

- **Gestión Redes Sociales:** Diseño de publicaciones para redes sociales y cumplimiento del calendario establecido en la subida de contenido y la imagen y objetivos previamente establecidos.
- **Desarrollo Web:** Diseño web a través de Wordpress, Shopify o Wix, contratación de Hosting y Dominio
- **Diseño de Marca:** Diseño de Imagen de Marca y Manual de Identidad Corporativa
- **Rebranding de Marca:** Diseño de Imagen de Marca y Manual de Identidad Corporativa
- **Sesión fotografía:** Realización de fotografías en exterior o estudio y edición de estas
- **Vídeo corporativo:** Grabación de vídeo en exterior o estudio, edición y etalonaje
- **Vídeo Evento:** Grabación de vídeo en evento, edición y etalonaje
- **Videoclip de música:** Grabación de vídeo en evento, edición y etalonaje
- **Motion Graphics Animación 2D:** Diseño y edición de vídeo animado
- **Cartelería:** Diseño de cartel o flyer
- **Presentación:** Diseño de presentación

FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

- **Estrategias de fidelización:** Estas acciones se detallan en el Plan de Marketing y son transversales a varios procesos. Consisten en hacer sentir al cliente satisfecho para que vuelva a adquirir alguno de nuestros servicios.
- **CRM a través de Excel:** Control de los clientes para poder realizar e-mailing

ATENCIÓN AL CLIENTE

Este proceso es transversal a lo largo de todas las operaciones, pues es importante mantener una atención al cliente tanto en la atracción, captación y venta.

- **Atención al cliente:** La atención al cliente se realizará a través de e-mailing y llamadas o mensajería a través de nuestros teléfonos móviles personales.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Este proceso es transversal a lo largo de todas las operaciones, pues es importante actualizar constantemente los documentos y cuentas de la empresa.

- **Gestión administrativa:** Usaremos la plataforma de Blue Indic para tener un control de la facturación de la empresa, la cual tiene un coste de 9,95€ al mes, que dividiremos entre 2 para distribuir los costes para la parte de agencia y formación.
- **Gestión contable:** Aún así, la parte contable la externalizaremos con un gestor, que será Patau Gabinet Econòmic, para podernos centrar en las actividades claves del negocio y reducir tanto costes como tiempo en este departamento. Esta gestoría tendrá un coste de 60€ que se dividirá entre 2, 30€ para la parte de Agencia y 30€ para la formación.

9.2 Academia Digital

9.2.1 Macro procesos y Micro procesos

Ilustración 28 Gráfico Macro y Micro Procesos Cursos Online



Fuente: Elaboración propia

Producción de los cursos

Este es el primero de los pasos a seguir, para el cual debemos de definir el contenido ofrecido en cada uno de los módulos que componen los cursos.

- **Búsqueda de información:** Para ello deberemos recoger la información que queremos transmitir a nuestros clientes para poder darle forma y ofrecer contenido de calidad.
- **Producción audiovisual de los cursos:** Esta fase consistirá en la grabación y edición de los vídeos que aparecerán en los cursos que ofrecemos. Para la

producción se usará el material aportado por los socios, detallado anteriormente. La grabación se realizará en el estudio Outsiders Studio en 56 horas. Además, en esta fase se diseñará el contenido descargable por los alumnos a lo largo del curso.

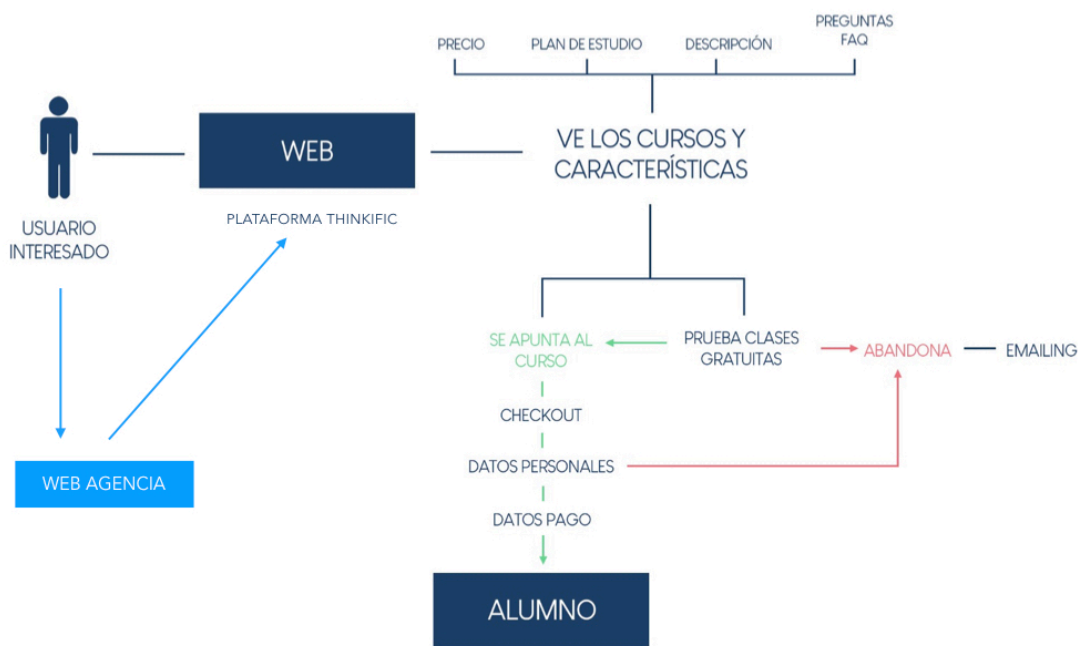
Desarrollo de la plataforma

Una vez contamos ya con el contenido multimedia correspondiente a nuestros cursos, este será publicado en nuestra plataforma para que los usuarios puedan adquirirlo. Ésta será construida a través de Thinkific, una herramienta que permite personalizar tu propia plataforma de cursos de forma intuitiva, incluyendo todo tipo de material audiovisual. Además, integra el proceso de pago, el control de los alumnos y la gamificación de los cursos.

Esta plataforma estará enlazada en la web de la Agencia Creativa, en el apartado de educación, para que los usuarios que visiten la web de la Agencia puedan acceder fácilmente a esta plataforma.

Para poder entender mejor el proceso hemos elaborado un gráfico que muestra el camino que recorren los clientes a través de la página web y donde diferenciamos por un lado la tarea realizada por el usuario y la realizada por la empresa.

Ilustración 29 Gráfico Proceso Distribución Cursos Online



Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que el proceso puede iniciarse a través de dos caminos:

- Con la **llegada** del usuario a la **web de la agencia**. Una vez ahí, podrá dirigirse al apartado de cursos a través del enlace en el menú de la página.
- Con la **llegada directa** del usuario a la página **web de los cursos**.

Una vez aterrizado en la página web de los cursos, el usuario podrá descubrir toda nuestra oferta y escoger el curso y modalidad que mejor se adapte a sus necesidades.

Una vez decidido, pasará a la pasarela de pago en la cual deberá rellenar una breve ficha de cliente con sus datos personales, así como un usuario y contraseña, que son los que le permitirán acceder a la plataforma donde podrá visualizar todo el contenido de los cursos adquirido.

Completado ya el formulario de registro y el pago, el usuario ya se habrá convertido en alumno de Choice.

Para acceder a todo el contenido, tan solo tendrán que dirigirse al área de usuarios e introducir sus datos personales. Una vez dentro, ya podrán disfrutar de todo el contenido ofrecido en función del curso comprado.

Además, usaremos Zoom, una plataforma online de uso gratuito para videoconferencias y webinars que se puede integrar fácilmente en Thinkific.

Por último, hará falta actualizar el contenido, pues los alumnos tendrán acceso vitalicio a nuestros cursos, y podrán disfrutar de las últimas tendencias a medida que los actualizamos.

Captación de cliente y venta

Ésta se detalla en el Plan de Marketing

- **Acciones de atracción**
- **Conversión y venta**
- **Gestión de Stripe y Thinkific:** Por lo que hace a la pasarela de pagos, ésta se realizará en Stripe, la cual está integrada en la plataforma de Thinkific, pero deberemos tener en cuenta la comisión que se llevará Stripe por cada venta. Además, el proceso de compra es muy rápido y sencillo, para evitar clientes en esta última fase del proceso de venta.

Postventa e integración de alumnos a la agencia

Una vez completado el curso dirigido a adultos, estos podrán entrar en un proceso de selección para formar parte como trabajadores de la agencia. Este proceso consistirá en un

análisis de los trabajos finales de los alumnos, currículum vitae, y videoconferencia individual con cada uno de los aspirantes.

En función del número de aspirantes se realizarán más o menos pruebas de acceso. La selección e incorporación de personal se hará en función de la carga de trabajo de la Agencia.

Atención al cliente

Este es un proceso transversal desde la atracción, conversión y venta. Una vez los alumnos hayan adquirido el curso tendrán acceso a webinars y atención personalizada en caso de que lo hayan incluido en su compra (plan PLUS).

Por el contrario, si han elegido el plan BASIC, también dispondremos de un servicio de atención al cliente a través de un e-mail específico destinado a solucionar las dudas de los alumnos: info@makeyourchoice.es

Se usará un CRM a través de Excel para tener un control de los diferentes alumnos de la escuela para poder enviarles e-mailing.

Administración y finanzas

Este proceso es transversal a lo largo de todas las operaciones, pues es importante actualizar constantemente los documentos y cuentas de la empresa.

- **Gestión administrativa:** Al igual que en la parte de Agencia, se usará Blue Indic para tener un control de la facturación.
- **Gestión contable:** Como hemos comentado anteriormente, la gestión contable será externalizada por Patau Gabinet Econòmic, que tendrá un coste de 30€ el primer año y 60€ a partir del segundo.

9.3 Actividades clave y posibles contingencias

9.3.1 Agencia Creativa

Tabla 36 Tabla Actividades Clave Agencia Creativa

Actividad clave	Contingencia	Soluciones	Personas implicadas	Costes
Prestación de servicios	Obsolescencia del material. Indisponibilidad de un partner para darnos ayuda.	Compra de nuevo material. Búsqueda de nuevos proveedores y partners	Ambos miembros del equipo, partners y proveedores.	Compra de nuevo material y tiempo de búsqueda de nuevos proveedores

Alineación de la estrategia de venta con la Account Manager	Disonancia entre los objetivos empresariales y los de la Account Manager	Reunión para alinear objetivos	Ambos miembros del equipo y Account Manager	Pérdida de clientes potenciales
Cumplimiento de las expectativas del cliente	Cliente no satisfecho con el resultado final del proyecto presentado	Reunión con el cliente para reenfocar el proyecto	Ambos miembros del equipo y clientes.	Más tiempo invertido en la producción
Mantener la seguridad de los datos de los clientes	Filtración de datos confidenciales a un tercero sin consentimiento	Refuerzo en el sistema de seguridad	Ambos miembros del equipo, partners y cliente	Indemnización por daños y perjuicios y el coste del sistema de seguridad.
Gestión administrativa y financiera	Pérdida de documentos	Realizar de nuevo los documentos	Ambos miembros del equipo y gestoría	Tiempo de gestión de documentos

Fuente: Elaboración propia

9.3.2 Academia Digital

Tabla 37 Tabla Actividades Clave Cursos Formación

Actividad clave	Contingencia	Soluciones	Personas implicadas	Costes
Búsqueda activa de conocimiento	Disponer de información desactualizada	Disponer de alertas para estar al día de las últimas novedades del sector	Ambos miembros del equipo	Tiempo invertido
Grabación de contenido audiovisual	Fallo técnico durante la producción	Volver a realizar la producción	Ambos miembros del equipo y partners	Aumento de los costes de producción
Caída de la plataforma de los cursos	Fallo técnico en la plataforma	Hablar con atención al cliente de Thinkific (proveedor de la plataforma)	Ambos miembros del equipo y Thinkific (proveedor de la plataforma)	Tiempo de respuesta y actuación
Grado de satisfacción de los cliente	Satisfacción baja por parte de los alumnos	Reenfoque del Plan de Estudios de los Cursos	Ambos miembros del equipo y cliente	Coste de reestructuración del Plan de Estudios
Gestión administrativa y financiera	Pérdida de documentos	Realizar de nuevo los documentos	Ambos miembros del equipo y gestoría	Tiempo de gestión de documentos

Fuente: Elaboración propia

9.4 Identificación de recursos clave del proceso de producción

Tabla 38 Recursos Clave según Departamentos

	David Paula Partners	David Paula	David Paula Irene	David Paula
	Departamento de producción	Departamento de marketing	Departamento de ventas	Departamento de administración
Agencia Creativa	Mano de obra y conocimiento Amort. Material Desplazamientos Adobe CC Consumo eléctrico	Mano de obra (diseño acciones) Acciones (Socials ADS) Hosting Web	Mano de obra (CRM y at. cliente) Comisión Account Manager (Irene)	Gestoría Externa Blue Indic
Cursos Formativos	Mano de obra (producción cursos, desarrollo plataf.) Conocimiento Adobe CC	Mano de obra Acciones (Socials ADS)	Mano de obra (CRM y at. cliente) Thinkific Stripe	Gestoría Externa Blue Indic

Fuente: Elaboración Propia

9.4.1 Agencia creativa

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Los factores clave en este departamento son los siguientes:

- **Mano de obra de la producción de los servicios:** Esta mano de obra irá a cargo de los trabajadores de la empresa, o en caso de que el servicio solicitado por el cliente sea de gran envergadura técnica se subcontratará esta mano de obra.
- **Conocimiento:** Será necesario el conocimiento para poder realizar nuestros servicios y operaciones como Agencia Creativa.
- **Amortización del material técnico:** Será importante tener en cuenta la amortización del material técnico aportado por los socios trabajadores.
- **Desplazamientos para poder realizar nuestros servicios:** En muchos de nuestros servicios debemos desplazarnos para poder realizar nuestra labor, por ello se deberán tener en cuenta costes de gasolina y amortización del vehículo
- **Software Adobe Creative Cloud:** Para realizar la posproducción de nuestros servicios deberemos adquirir el Software Adobe Creative Cloud.
- **Consumo eléctrico:** Nuestros servicios requieren del uso de ordenadores y de carga de baterías de material técnico, lo que comporta un consumo eléctrico a tener en cuenta.

DEPARTAMENTO DE MARKETING

En el caso del departamento de Marketing será importante tener en cuenta los siguientes factores críticos:

- **Mano de obra para la realización de las campañas de Marketing:** Para la consecución de la estrategia de promoción planteada en el Marketing Mix, será importante tener en cuenta los costes de la mano de obra para diseñar y ejecutar las campañas planificadas, además del diseño de la página web.
- **Presupuesto para promocionar las acciones de marketing:** Para que la estrategia de marketing sea exitosa, se deberá destinar un presupuesto para realizar las acciones detalladas en el apartado del Marketing Mix, como por ejemplo la inversión en Social ADS.
- **Hosting y dominio:** Para mantener la página web, es importante tener en cuenta el coste de mantenimiento del hosting y el dominio.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

En el departamento de ventas será vital tener en cuenta:

- **Comisión para los Account Manager:** Estos recibirán un 15% sobre el margen del servicio que hayan conseguido para la agencia.
- **Mano de obra del departamento:** Esta mano de obra se destinará a la gestión del CRM y la atención al cliente, a través del e-mail info@makeyourchoice.es

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Finalmente, los factores críticos del departamento de administración son:

- **Gestoría externa:** Se contratará a Patau Gabinet Econòmic como gestoría para quitarnos carga de trabajo en cuanto a la contabilidad de la empresa
- **Blue Indic:** Aún externalizar la contabilidad de la empresa, se usará la plataforma Blue Indic para mantener un mínimo control de la facturación de la empresa.

9.4.2 Academia Digital

Departamento de producción

- **Mano de obra de la producción de los cursos:** Para la producción del material audiovisual se deberá tener en cuenta la preproducción para la búsqueda de información, la mano de obra para la grabación y diseño del contenido del curso y alquiler del local donde se grabará. Este coste se amortizará durante el primer año. También se tendrá en cuenta el coste del desarrollo de la plataforma Thinkific, donde estarán nuestros cursos formativos.

- **Conocimiento:** Será imprescindible el conocimiento para poder desarrollar una plataforma sostenible y que tenga un contenido de calidad para el cliente final.
- **Adobe Creative Cloud:** Como hemos comentado anteriormente, se deberá tener en cuenta un gasto en Software, el cual se dividirá en 2 para poder imputarlo tanto a la parte de Agencia como de Formación.

Departamento de marketing

- **Mano de obra:** Al igual que en agencia, se deberán tener en cuenta unos costes de mano de obra para la consecución de la estrategia de promoción, que al ser conjunta con la parte de agencia, el coste se dividirá en 2.
- **Acciones de promoción:** El presupuesto de las acciones, como Social ADS, también se dividirá en 2 para imputar el coste tanto en Agencia como Formación.

Departamento de ventas

- **Mano de obra:** En el caso de las ventas también tendremos en cuenta un coste de la mano de obra para la gestión de clientes a través del CRM y la atención al cliente de nuestros alumnos.
- **Thinkific:** Será importante tener en cuenta el coste de la plataforma donde se encuentran nuestros cursos. En nuestro caso contaremos con la plataforma Thinkific.
- **Stripe:** En el caso de Thinkific, el pago se realiza a través de Stripe, proveedor de pasarelas de pago que cobra una comisión por venta.

Departamento de administración:

- **Gestoría externa:** Finalmente, al igual que en la parte de Agencia, tendremos un coste por la gestoría externa, que al ser compartido se dividirá en 2 para imputarlo a las dos áreas de la empresa.
- **Blue Indic:** También dividiremos en 2 el coste de la plataforma Blue Indic para imputarlo en ambas áreas.

9.5 Presupuesto del plan de operaciones

9.5.1 Agencia Creativa

En el caso de la agencia, dividiremos los costes por Departamentos, igual que hemos hecho en el punto anterior:

Departamento de Producción

- **Amortización del material técnico:** Para calcular la amortización del material, hemos valorado todo el equipo técnico que aportarán los socios a la empresa, estableciendo un valor residual y una vida útil:

Tabla 39 Distribución costes de Amortización Agencia Creativa Primer Año

DESCRIPCIÓN	VALOR RES	AÑOS	AMORT. ANUAL
x1 Panasonic Lumix G7	650	5	130,00 €
x1 Óptica Lumix 12-35mm f/2.8	350	5	70,00 €
x1 Óptica Lumix 25mm f/1.7	100	5	20,00 €
x1 Óptica Lumix 42,5mm f/1.7	200	5	40,00 €
x1 Óptica Artisans 8mm f/2.8	150	5	30,00 €
x1 DJI Ronin S	500	5	100,00 €
x1 Rode Video Stereo Mic	100	5	20,00 €
x1 Boya Mic M-1	20	5	4,00 €
x1 Grabadora Tascam DR-05X	80	5	16,00 €
Kit Iluminación Neewer Focos LED	100	4	25,00 €
x1 GoPro Hero 4 Black	250	2	125,00 €
x1 PC i7 4970U 3,60GHz 16GB RAM GeForce 1060 500GB SSD	1200	4	300,00 €
x1 Portátil i7 4510U 2,6GHz 12GB RAM GeForce 820M 500GB SSD	600	2	300,00 €
x1 MacBook Air 256GB SSD	1400	6	233,33 €
x1 iMac	1000	4	250,00 €
TOTAL	6700		1.663,33 €

Fuente Elaboración propia

- **Desplazamientos para poder realizar nuestros servicios:** Los desplazamientos incluyen el coste de gasolina y amortización del vehículo que usamos para desplazarnos. Hemos valorado un coste de 100€ al mes.
- **Software Adobe Creative Cloud:** Éste tiene un coste de 60,50€ al mes, pero al repercutir este coste en ambas áreas del negocio, imputaremos la mitad del coste para Agencia.
- **Consumo eléctrico:** Estimamos un coste de 20€ al mes por el uso de los Ordenadores y la carga de baterías del equipo audiovisual, contando un consumo de 6kWh al día. A partir del segundo año este deja de existir, puesto que contaremos con un espacio de Co-Working por 220€ al mes.

El resumen de Costes del departamento de Producción sería el siguiente:

Tabla 40 Distribución costes Departamento de Producción Agencia Creativa

AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
AMORTIZACIÓN DE MATERIAL	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €
DESPLAZAMIENTOS	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
ADOBE CREATIVE CLOUD	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €
GASTO ELÉCTRICO	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
TOTAL	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €

AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
AMORTIZACIÓN DE MATERIAL	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €
DESPLAZAMIENTOS	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
ADOBE CREATIVE CLOUD	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €
CO-WORKING	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €
TOTAL	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €

AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
AMORTIZACIÓN DE MATERIAL	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €	138,61 €
DESPLAZAMIENTOS	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
ADOBE CREATIVE CLOUD	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €
CO-WORKING	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €	220,00 €
TOTAL	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €

Fuente: Elaboración propia

Departamento de Marketing

- **Presupuesto de Marketing:** Imputamos el coste de las acciones que hemos determinado en el presupuesto de Marketing para la Agencia Creativa, como Social ADS o SEM, además de servicios contratados como el Hosting y dominio de 2,42€ al mes en lonos 1&1

El resumen de costes del Departamento de Marketing es el siguiente:

Tabla 41 Distribución costes Departamento de Marketing Agencia Creativa

Dpt Marketing													
AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	TOTAL
Presupuesto Marketing	457,42 €	457,42 €	487,42 €	507,42 €	507,42 €	557,42 €	566,35 €	516,35 €	566,35 €	566,35 €	566,35 €	566,35 €	6.322,62 €

Dpt Marketing													
AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	TOTAL
Presupuesto Marketing	572,01 €	577,73 €	583,51 €	589,35 €	595,24 €	601,19 €	607,20 €	613,28 €	619,41 €	625,60 €	631,86 €	638,18 €	7.254,56 €

Dpt Marketing													
AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	TOTAL
Presupuesto Marketing	644,56 €	651,00 €	657,51 €	664,09 €	670,73 €	677,44 €	684,21 €	691,05 €	697,97 €	704,94 €	711,99 €	719,11 €	8.174,62 €

Fuente: Elaboración Propia

Departamento de Ventas

- **Comisión de los comerciales:** Éste presupuesto se ha detallado anteriormente en el apartada Presupuesto de Distribución de la Agencia.

Departamento de Administración

- **Gestoría:** El gestor Patau Gabinet Econòmic tiene un coste de 30€ al mes, durante el primer año y 60€ al mes durante a partir del segundo, pero al repercutir a ambas áreas lo dividimos entre 2.
- **Blue Indic:** Tiene un coste de 9,95€ al mes, y al igual que el anterior, también lo dividimos entre 2

Tabla 42 Distribución costes Departamento de Administración Agencia Creativa

Dpt Administración													
AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	TOTAL
Gestoría	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	180,00 €
Blue Indic	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	59,70 €
TOTAL	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	239,76 €

Dpt Administración													
AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	TOTAL
Gestoría	60,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	360,00 €
Blue Indic	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	59,70 €
TOTAL	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	419,70 €

Dpt Administración													
AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	TOTAL
Gestoría	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	360,00 €
Blue Indic	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	59,70 €
TOTAL	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	419,70 €

Fuente: Elaboración Propia

El resumen de todos los costes operativos del área de Agencia es el siguiente:

Tabla 43 Resumen Costes Generales Agencia Creativa

AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	TOTAL
Departamento Producción	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	288,86 €	3.466,32 €
Departamento Marketing	457,42 €	457,42 €	487,42 €	507,42 €	507,42 €	557,42 €	566,35 €	516,35 €	566,35 €	566,35 €	566,35 €	566,35 €	6.322,62 €
Departamento Ventas	26,04 €	25,88 €	32,58 €	33,95 €	36,87 €	38,96 €	36,46 €	43,21 €	41,21 €	51,96 €	40,91 €	51,33 €	459,36 €
Departamento Administración	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	239,76 €
TOTAL	792,30 €	792,14 €	828,84 €	850,21 €	853,13 €	905,22 €	911,65 €	868,40 €	916,40 €	927,15 €	916,10 €	926,52 €	10.488,06 €

AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	TOTAL
Departamento Producción	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	5.866,32 €
Departamento Marketing	572,01 €	577,73 €	583,51 €	589,35 €	595,24 €	601,19 €	607,20 €	613,28 €	619,41 €	625,60 €	631,86 €	638,18 €	7.254,56 €
Departamento Ventas	61,79 €	56,26 €	59,38 €	66,17 €	53,84 €	58,38 €	58,38 €	55,13 €	52,17 €	54,80 €	54,13 €	56,38 €	686,81 €
Departamento Administración	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	419,70 €
TOTAL	1.157,64 €	1.157,83 €	1.166,73 €	1.179,36 €	1.172,92 €	1.183,41 €	1.189,42 €	1.192,25 €	1.195,42 €	1.204,24 €	1.209,83 €	1.218,40 €	14.227,39 €

AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	TOTAL
Departamento Producción	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	488,86 €	5.866,32 €
Departamento Marketing	644,56 €	651,00 €	657,51 €	664,09 €	670,73 €	677,44 €	684,21 €	691,05 €	697,97 €	704,94 €	711,99 €	719,11 €	8.174,62 €
Departamento Ventas	46,59 €	58,14 €	77,67 €	67,01 €	69,01 €	76,79 €	74,54 €	75,17 €	74,81 €	72,55 €	79,30 €	86,00 €	857,58 €
Departamento Administración	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	419,70 €
TOTAL	1.214,99 €	1.232,98 €	1.259,02 €	1.254,94 €	1.263,58 €	1.278,07 €	1.282,59 €	1.290,06 €	1.296,62 €	1.301,33 €	1.315,13 €	1.328,95 €	15.318,22 €

Fuente: Elaboración Propia

9.5.2 Academia Digital

Al igual que con los costes de Agencia, dividiremos en departamentos los costes operativos de los cursos de formación:

Departamento de producción

- **Adobe Creative Cloud:** Imputaremos la otra mitad del software que necesitamos para editar el contenido.

Tabla 44 Distribución costes Departamento de Producción Cursos Formativos

AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
ADOBE CREATIVE CLOUD	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €

AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
ADOBE CREATIVE CLOUD	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €

AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
ADOBE CREATIVE CLOUD	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €

Fuente: Elaboración Propia

Departamento de marketing

- **Presupuesto de Marketing:** Imputamos el coste de las acciones que hemos determinado en el presupuesto de Marketing para los Cursos Formativos.

Tabla 45 Distribución costes Departamento de Marketing Cursos Online

Dpt Marketing													
AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	TOTAL
Presupuesto Marketing	220,00 €	554,00 €	534,10 €	524,10 €	524,20 €	574,20 €	594,30 €	544,30 €	544,40 €	629,40 €	714,40 €	644,50 €	6.601,90 €

Dpt Marketing													
AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	TOTAL
Presupuesto Marketing	650,95 €	657,45 €	664,03 €	670,67 €	677,38 €	684,15 €	690,99 €	697,90 €	704,88 €	711,93 €	719,05 €	726,24 €	8.255,61 €

Dpt Marketing													
AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	TOTAL
Presupuesto Marketing	733,50 €	740,84 €	748,24 €	755,73 €	763,28 €	770,92 €	778,63 €	786,41 €	794,28 €	802,22 €	810,24 €	818,34 €	9.302,63 €

Fuente: Elaboración Propia

Departamento de Ventas

- **Thinkific:** Esta plataforma tiene un coste de 70€ al mes
- **Stripe:** La comisión de Stripe es de 1,4% por el precio del curso más 0,25€ por el número de ventas.

Se detalla anteriormente en el apartado Presupuesto de Distribución de los Cursos Formativos.

Departamento de Administración

Este departamento empezará a funcionar a partir de Agosto, al igual que el de Ventas.

- **Gestoría:** Imputamos la otra mitad del coste del gestor Patau Gabinet Econòmic, resultando en 15€ al mes el primer año y 30€ a partir de ahí.
- **Blue Indic:** Imputamos la otra mitad del coste del gestor Patau Gabinet Econòmic, resultando en 4,98€ al mes.

Tabla 46 Distribución costes Departamento de Administración Cursos Online Primer Año

Dpt Administración												
AÑO 1	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	TOTAL
Gestoría	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	180,00 €
Blue Indic	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	59,70 €
TOTAL	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	239,76 €

Dpt Administración													
AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	TOTAL
Gestoría	60,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	360,00 €
Blue Indic	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	59,70 €
TOTAL	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	419,70 €

Dpt Administración													
AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	TOTAL
Gestoría	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	360,00 €
Blue Indic	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	4,98 €	59,70 €
TOTAL	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	419,70 €

Fuente: Elaboración Propia

El resumen de los costes operativos del área de cursos de formación es el siguiente:

Tabla 47 Resumen Costes Generales Cursos Formativos

AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	TOTAL
Departamento Producción	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	363,00 €
Departamento Marketing	220,00 €	554,00 €	534,10 €	524,10 €	524,20 €	574,20 €	594,30 €	544,30 €	544,40 €	629,40 €	714,40 €	644,50 €	6.601,90 €
Departamento Ventas		82,00 €	82,10 €	82,10 €	82,20 €	82,20 €	82,30 €	82,30 €	82,40 €	82,40 €	82,40 €	82,50 €	904,90 €
Departamento Administración		19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	19,98 €	219,78 €
TOTAL	250,25 €	686,23 €	666,43 €	656,43 €	656,63 €	706,63 €	726,83 €	676,83 €	677,03 €	762,03 €	847,03 €	777,23 €	8.089,58 €

AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	TOTAL
Departamento Producción	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	363,00 €
Departamento Marketing	650,95 €	657,45 €	664,03 €	670,67 €	677,38 €	684,15 €	690,99 €	697,90 €	704,88 €	711,93 €	719,05 €	726,24 €	8.255,62 €
Departamento Ventas	82,72 €	82,76 €	82,80 €	82,84 €	82,89 €	82,93 €	82,97 €	83,01 €	83,06 €	83,10 €	83,15 €	83,17 €	995,40 €
Departamento Administración	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	419,76 €
TOTAL	798,90 €	805,44 €	812,06 €	818,74 €	825,50 €	832,31 €	839,19 €	846,14 €	853,17 €	860,26 €	867,43 €	874,64 €	10.033,78 €

AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	TOTAL
Departamento Producción	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	363,00 €
Departamento Marketing	733,50 €	740,84 €	748,24 €	755,73 €	763,28 €	770,92 €	778,63 €	786,41 €	794,28 €	802,22 €	810,24 €	818,34 €	9.302,63 €
Departamento Ventas	83,19 €	83,21 €	83,24 €	83,28 €	83,34 €	83,40 €	83,45 €	83,49 €	83,54 €	83,59 €	83,63 €	83,68 €	1.001,04 €
Departamento Administración	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	34,98 €	419,76 €
TOTAL	881,92 €	889,28 €	896,71 €	904,24 €	911,85 €	919,55 €	927,31 €	935,13 €	943,05 €	951,04 €	959,10 €	967,25 €	11.086,43 €

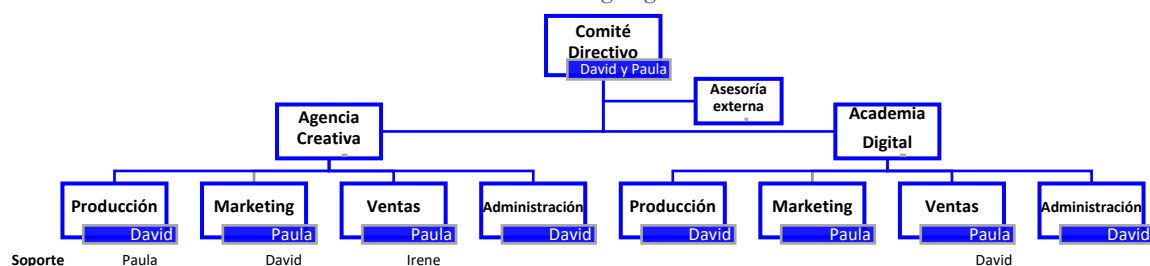
Fuente: Elaboración Propia

10 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

10.1 Organigrama y cultura organizacional

Al tratarse de la fase inicial del proyecto, nos encontramos con un organigrama tamaño reducido, con 3 niveles jerárquicos. Aún así, éste evolucionará con el tiempo, pues la intención es incorporar a más personas al equipo cuando sean necesarias y expandir los departamentos

Ilustración 30 Organigrama Choice



Fuente: Elaboración propia

La compañía se divide en dos grandes áreas: Agencia Creativa y Academia Digital. Aún así, cada área tiene los mismos departamentos, y las personas encargadas de éstos, por el momento también serán las mismas.

Se trata de un organigrama muy horizontal, pues preferimos prescindir de una jerarquía muy marcada para que todos los miembros del equipo sean partícipes de los procesos de la empresa y el flujo de información sea más fluido y eficiente. Esto nos los podemos permitir en el inicio puesto que somos pocas personas, pero en un futuro, y en caso de que se incorpore a más trabajadores, se jerarquizará más la estructura de la empresa.

El comité de accionistas está formado por ambos socios fundadores, además de ser partícipes en varios departamentos de la empresa. De esta manera el comité cuenta con información actualizada en las 2 reuniones semanales establecidas por el equipo, una para

el área de Agencia Creativa y otra para el área de Cursos Formativos. Las funciones de este serán estratégicas, para determinar los objetivos y el camino a seguir para conseguirlos. Por tanto, a diferencia de los departamentos, no sólo tendrá en cuenta el corto plazo de la empresa, sino también el medio-largo plazo.

En el caso del área de Agencia Creativa, se divide en 4 departamentos los cuales cuentan con un responsable y una persona de soporte:

- **Producción:** David será el responsable de este departamento y Paula la persona de soporte. Este departamento se encargará de:
Producción de la cartera de servicios de la Agencia y subcontratación de ésta cuando sea necesario. Dentro de las 4 líneas de producto que se ofrecen, David se encargará de Estrategia y Diseño de Marca y Producción Audiovisual, mientras que Paula se centrará en Desarrollo Web y Gestión de RRSS. Aún así, como hemos dicho, ambos supervisarán aquellas líneas de las que no son responsables.
- **Marketing:** Paula será la responsable de este departamento y recibirá el soporte de David. Se encargará de:
Diseño y ejecución del Plan de Marketing, Gestión de Redes de la Agencia y Mantenimiento de la Página web.
- **Ventas:** Paula también será la responsable de este departamento, aunque esta vez recibirá el soporte de Irene, ya que han trabajado anteriormente en la misma empresa. Irene actuará como Account Manager de los clientes que consiga para la Agencia.
Gestión del CRM, Atención al cliente y Estrategia de venta.
- **Administración:** David será el encargado de este departamento, recibiendo soporte de la Gestoría Externa Patau Gabinet Econòmic, puesto ya tiene experiencia trabajando con ellos.
Gestión de facturas, Gestión contable y Uso de Blue Indic.

En el caso de los Cursos de Formación, también se divide en 4 departamentos:

- **Producción:** David será el responsable de este departamento y Paula la persona de soporte. Este departamento se encargará de:
Realización de los cursos formativos, búsqueda de información, grabación de vídeos y actualización del contenido de estos. En este caso David será quién se la

grabación de los vídeos, mientras que, con la ayuda de Paula, realizará la búsqueda y actualización de información.

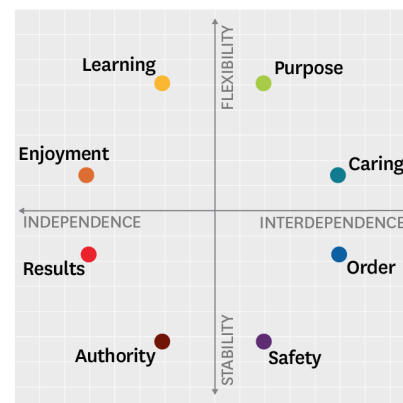
- **Marketing:** Paula será la responsable de este departamento y recibirá el soporte de David. Se encargará de:
Diseño y ejecución del Plan de Marketing y Gestión de Redes de la Agencia.
- **Ventas:** Paula también será la responsable de este departamento con el soporte de David:
Gestión del CRM, Atención al cliente, Estrategia de venta, Gestión de la venta de los cursos a través de la plataforma Thinkific y mantenimiento de la pasarela de pago de Stripe.
- **Administración:** David será el encargado de este departamento, recibiendo soporte de la Gestoría Externa Patau Gabinet Econòmic, puesto ya tiene experiencia trabajando con ellos.
Gestión de facturas, Gestión contable y Uso de Blue Indic.

Se ha establecido una cultura organizacional y unos valores que afectan a todos los niveles de la empresa. Esta cultura se identifica como cultura de Aprendizaje dentro de los tipos de cultura que identifica Groysberg (*The Culture Factor*, n.d.)

Nuestra cultura se define por los siguientes valores:

- **Innovación:** en los procesos internos de la empresa y la tecnología y servicios que se ofrecen al cliente.
- **Evolución y adaptación al cambio:** ambición por anticiparse al futuro y flexibilidad para adaptarse a situaciones adversas.
- **Compartir conocimiento:** el leitmotiv del proyecto, compartir nuestro conocimiento y que sea útil para los clientes de la Agencia o los usuarios de los Cursos Formativos.
- **Sostenibilidad:** horario laboral por objetivos y no fijo, flexibilidad para los trabajadores.

Ilustración 31 Gráfico Distribución Factores Cultura Organizacional



Fuente: *The leaders guide to corporate culture* By Boris Groysberg (2008)

10.2 Política Retributiva

Es imprescindible establecer una correcta política retributiva de los recursos humanos de la empresa, para que suponga una motivación para los trabajadores y se sientan partícipes del desarrollo empresarial. Para establecer una política retributiva equitativa, destacamos varios criterios para tener en cuenta:

- **Nivel de responsabilidad:** A mayor nivel de responsabilidad, mayor retribución, puesto que ésta va ligada con el compromiso y riesgo que asume el trabajador.
- **Resultados y objetivos:** El cumplimiento de los objetivos y los resultados obtenidos permitirá a los trabajadores recibir una mayor retribución.
- **Competencias:** La retribución de cada trabajador dependerá de sus capacidades y habilidades, además de su experiencia.

A partir de estos criterios, se valorarán diferentes componentes del salario:

- **Salario Fijo:** Retribución mínima de cada lugar de trabajo. Deberemos tener en cuenta la responsabilidad, compromiso y trabajo a realizar por el trabajador. Además, debemos contemplar el salario mínimo establecido para los contratos a tiempo parcial. Buscamos unos costes que sean razonables para el momento de la empresa, pero que también sirvan para incentivar a los trabajadores y se sientan bien remunerados.
- **Salario Variable:** Este depende de los objetivos de mercado. Se establecerá una política de KPI's indicando cuales son los objetivos a cumplir por cada empleado. Un claro ejemplo es el de Irene, que cuenta con un Salario Variable en función del margen que consiga en la venta.
- **Beneficios Personales:** Como hemos comentado, queremos que nuestros trabajadores se sientan motivados, por ello no sólo ofrecemos retribución económica, sino que lo acompañamos de flexibilidad en los horarios o la posibilidad de trabajar desde donde el trabajador quiera.

10.3 Lugares y Perfiles de los trabajadores

La empresa depende del Comité Directivo, formado por los dos socios accionistas. Su principal objetivo es la gestión y toma de decisiones. Se encargan de dirigir el rumbo de la empresa, proponer el plan de negocio anual, definir estrategias, evaluar el cumplimiento de objetivos y realizar propuestas de mejora como nuevas líneas de productos o servicios. Para poder realizar estas tareas, es necesaria una experiencia y conocimientos en el mundo empresarial y actualizarlos constantemente.

Cada uno de los miembros del Comité se especializa en un área diferente de la empresa, con lo que se tendrá una visión clara y global de todos los movimientos de la compañía.

Por el hecho de ser accionistas y propietarios, ambos disponemos de la posibilidad de cobrar dividendos a final del ejercicio. Aún así, decidimos no cobrar estos dividendos y que permanezcan en la empresa, por estar empezando el proyecto y darle poder económico a la empresa.

A continuación, analizaremos cada uno de los puestos de trabajo de la empresa y las funciones a realizar, obligaciones y requisitos del trabajador. En un inicio, sólo habrá 3 trabajadores: los 2 socios accionistas que actuaran como trabajadores y la comercial.

Tabla 48 Ficha Descripción Puesto Trabajo David Giménez

DAVID GIMÉNEZ						
HABILIDADES PERSONALES						
Creativo, perfeccionista, ágil, flexibilidad y adaptabilidad, sin miedo al cambio						
COMPETENCIAS PROFESIONALES						
FORMACIÓN MÍNIMA		IDIOMAS			EXPERIENCIA MÍNIMA	
Licenciado en Doble Grado en AdE y Marketing		Catalán, Castellano, Inglés C1, Francés B2 y Alemán B1			3 años como profesional del sector, 1 año como autónomo	
TIPO DE JORNADA	Parcial	SALARIO MENSUAL (TOTAL)		1er año	2º año	3er año
			Pesimista	2.124€	2.864€	3.368€
			Neutro	2.236€	3.196€	3.992€
HORARIO	Flexible		Optimista	2.512€	3.408€	4.328€

TAREAS	DEDICACIÓN
LUGAR DE TRABAJO 1. RESP. DPT. PRODUCCIÓN AGENCIA	40%
Producción de la cartera de productos ofrecidos	35%
Contacto con proveedores	5%
LUGAR DE TRABAJO 2. SOPORTE DPT. MARKETING AGENCIA	10%
Implementación de la Estrategia de Marketing	7%
Supervisión del trabajo del Responsable	3%
LUGAR DE TRABAJO 3. RESP. DPT. ADMINISTRACIÓN AGENCIA	5%
Gestión de facturas y presupuestos	3%
Administración de contabilidad	2%
LUGAR DE TRABAJO 4. RESP. DPT. PRODUCCIÓN CURSOS FORMATIVOS	30%
Búsqueda de información	12%
Producción de vídeos y recursos de formación	10%
Contacto con proveedores	8%
LUGAR DE TRABAJO 5. SOPORTE DPT. VENTAS CURSOS FORMATIVOS	10%

Atención al cliente	7%
Gestión del CRM	3%
LUGAR DE TRABAJO 6. RESP. DPT. ADMIN. CURSOS FORMATIVOS	5%
Gestión de facturas y presupuestos	3%
Administración de contabilidad	2%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49 Ficha Descripción Puesto Trabajo Paula Sánchez

PAULA SÁNCHEZ						
HABILIDADES PERSONALES						
Organizada, perfeccionista, flexibilidad y adaptabilidad, creativa, responsable, trabajadora						
COMPETENCIAS PROFESIONALES						
FORMACIÓN MÍNIMA		IDIOMAS			EXPERIENCIA MÍNIMA	
Licenciada en Doble Grado en AdE y Marketing		Catalán, Castellano, Inglés B2			4 años como profesional del sector	
TIPO DE JORNADA	Parcial	SALARIO MENSUAL (TOTAL)		1er año	2º año	3er año
			Pesimista	2.116€	2.752€	3.372€
	Neutro		2.192€	3.040€	3.912€	
HORARIO	Flexible		Optimista	2.488€	3.244€	4.308€

TAREAS	DEDICACIÓN
LUGAR DE TRABAJO 1. SOPORTE DPT. PRODUCCIÓN AGENCIA	30%
Producción de la cartera de productos ofrecidos	20%
Supervisión del trabajo del Responsable	10%
LUGAR DE TRABAJO 2. RESP DPT. MARKETING AGENCIA	20%
Implementación de la Estrategia de Marketing	9%
Gestión de Redes Sociales	7%
Gestión de Página Web	4%
LUGAR DE TRABAJO 3. RESP. DPT. VENTAS AGENCIA	10%
Atención al Cliente	7%
Gestión del CRM	3%
LUGAR DE TRABAJO 4. RESP. DPT. MARKETING CURSOS FORMATIVOS	25%
Implementación de la Estrategia de Marketing	15%
Gestión de Redes Sociales	10%
LUGAR DE TRABAJO 5. RESP. DPT. VENTAS CURSOS FORMATIVOS	15%
Gestión de la Plataforma Thinkific	10%
Atención al cliente	3%
Gestión del CRM	2%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50 Ficha Descripción Puesto Trabajo Irene Salvador

IRENE SALVADOR						
HABILIDADES PERSONALES						
Buena oradora, empática, responsable, exigente, constante, atenta						
COMPETENCIAS PROFESIONALES						
FORMACIÓN MÍNIMA		IDIOMAS		EXPERIENCIA MÍNIMA		
Licenciada en Economía		Catalán, Castellano, Inglés B2		8 años como profesional del sector		
TIPO DE JORNADA	Parcial	SALARIO MENSUAL (TOTAL)		1er año	2º año	3er año
			Pesimista	688€	970€	1.106€
Neutro	739€		994€	1.193€		
HORARIO	Flexible		Optimista	799€	1.113€	1.338€

TAREAS	DEDICACIÓN
LUGAR DE TRABAJO 1. SOPORTE DPT. PRODUCCIÓN AGENCIA	30%
Producción de la cartera de productos ofrecidos	20%
Supervisión del trabajo del Responsable	10%
LUGAR DE TRABAJO 2. RESP DPT. MARKETING AGENCIA	20%
Implementación de la Estrategia de Marketing	9%
Gestión de Redes Sociales	7%
Gestión de Página Web	4%
LUGAR DE TRABAJO 3. RESP. DPT. VENTAS AGENCIA	10%
Atención al Cliente	7%
Gestión del CRM	3%
LUGAR DE TRABAJO 4. RESP. DPT. MARKETING CURSOS FORMATIVOS	25%
Implementación de la Estrategia de Marketing	15%
Gestión de Redes Sociales	10%
LUGAR DE TRABAJO 5. RESP. DPT. VENTAS CURSOS FORMATIVOS	15%
Gestión de la Plataforma Thinkific	10%
Atención al cliente	3%
Gestión del CRM	2%

Fuente: Elaboración propia

Así pues, aunque actualmente la mayoría de los puestos están ocupados por nosotros, los socios, hemos realizado un análisis pensando en la futura incorporación de nuevos miembros al equipo.

Prevedemos, que esto suceda a partir del cuarto año de actividad, y ante la posibilidad de que los nuevos trabajadores puedan convertirse en jefes de departamento, los accionistas y propietarios mantendremos una relación directa con estos jefes. De este modo podremos en un futuro delegar responsabilidades manteniendo en todo momento transparencia y facilidad de comunicación.

Este análisis más detallado de cada uno de los puestos se encuentra adjunto en [los anexos del proyecto](#).

10.4 Presupuesto de RRHH

Hemos establecido 3 escenarios para realizar el presupuesto de Recursos Humanos de la Empresa. Además, determinamos que todos los trabajadores recibirán 14 pagas.

10.4.1 Escenario Pesimista:

Tabla 51 Presupuesto RRHH Escenario Pesimista

David Giménez	2020				2021				2022			
	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)
Resp. Producción Agencia	14	16	896	12.544	15	20	1.200	16.800	16	21	1.344	18.816
Sop. Marketing Agencia	5	14	280	3.920	6	15	360	5.040	8	16	512	7.168
Resp. Administración Agencia	2	10	80	1.120	3	12	144	2.016	4	12	192	2.688
Resp. Producción Cursos	6	16	384	5.376	7	18	504	7.056	8	18	576	8.064
Sop. Ventas Cursos	7	13	364	5.096	8	16	512	7.168	9	16	576	8.064
Resp. Administración Cursos	3	10	120	1.680	3	12	144	2.016	3	14	168	2.352
			2.124	29.736			2.864	40.096			3.368	47.152

Paula Sánchez	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)
Sop. Producción Agencia	6	16	384	5.376	7	20	560	7.840	8	21	672	9.408
Resp. Marketing Agencia	7	14	392	5.488	8	15	480	6.720	10	16	640	8.960
Resp. Ventas Agencia	5	16	320	4.480	6	18	432	6.048	7	19	532	7.448
Resp. Marketing Cursos	7	15	420	5.880	8	18	576	8.064	10	19	760	10.640
Resp. Ventas Cursos	10	15	600	8.400	11	16	704	9.856	12	16	768	10.752
			2.116	29.624			2.752	38.528			3.372	47.208

Irene Salvador	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)
Sop. Ventas Agencia	7	10	688	9.632	7	10	970	13.580	7	10	1.106	15.484

Fuente: Elaboración propia

10.4.2 Escenario Neutro:

Tabla 52 Presupuesto RRHH Escenario Neutro

David Giménez	2020				2021				2022			
	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)
Resp. Producción Agencia	14	18	1.008	14.112	17	22	1.496	20.944	19	24	1.824	25.536
Sop. Marketing Agencia	5	14	280	3.920	6	16	384	5.376	8	17	544	7.616
Resp. Administración Agencia	2	10	80	1.120	3	12	144	2.016	4	12	192	2.688
Resp. Producción Cursos	6	16	384	5.376	7	18	504	7.056	8	20	640	8.960
Sop. Ventas Cursos	7	13	364	5.096	8	16	512	7.168	9	17	612	8.568
Resp. Administración Cursos	3	10	120	1.680	3	13	156	2.184	3	15	180	2.520
			2.236	31.304			3.196	44.744			3.992	55.888

Paula Sánchez	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)
Sop. Producción Agencia	6	18	432	6.048	9	22	792	11.088	11	24	1.056	14.784
Resp. Marketing Agencia	7	15	420	5.880	8	16	512	7.168	10	17	680	9.520
Resp. Ventas Agencia	5	16	320	4.480	6	19	456	6.384	7	20	560	7.840
Resp. Marketing Cursos	7	15	420	5.880	8	18	576	8.064	10	20	800	11.200
Resp. Ventas Cursos	10	15	600	8.400	11	16	704	9.856	12	17	816	11.424
			2.192	30.688			3.040	42.560			3.912	54.768

Irene Salvador	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)
Soporte Ventas Agencia	7	10	739	10.346	7	11	994	13.916	7	12	1.193	16.702

Fuente: Elaboración propia

10.4.3 Escenario Optimista:

Tabla 53 Presupuesto RRHH Escenario Optimista

David Giménez	2020				2021				2022			
	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)
Resp. Producción Agencia	15	20	1.200	16.800	18	23	1.656	23.184	20	26	2.080	29.120
Sop. Marketing Agencia	5	15	300	4.200	6	17	408	5.712	8	18	576	8.064
Resp. Administración Agencia	2	10	80	1.120	3	12	144	2.016	4	12	192	2.688
Resp. Producción Cursos	6	17	408	5.712	7	19	532	7.448	8	20	640	8.960
Sop. Ventas Cursos	7	14	392	5.488	8	16	512	7.168	9	18	648	9.072
Resp. Administración Cursos	3	11	132	1.848	3	13	156	2.184	3	16	192	2.688
			2.512	35.168			3.408	47.712			4.328	60.592

Paula Sánchez	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)
Sop. Producción Agencia	8	20	640	8.960	10	23	920	12.880	12	26	1.248	17.472
Resp. Marketing Agencia	7	15	420	5.880	8	16	512	7.168	10	18	720	10.080
Resp. Ventas Agencia	5	17	340	4.760	6	19	456	6.384	7	21	588	8.232
Resp. Marketing Cursos	7	16	448	6.272	8	19	608	8.512	10	21	840	11.760
Resp. Ventas Cursos	10	16	640	8.960	11	17	748	10.472	12	19	912	12.768
			2.488	34.832			3.244	45.416			4.308	60.312

Irene Salvador	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)	Horas semana	p/h (€)	Total Mensual (€)	Total Anual (€)
Soporte Ventas Agencia	7	10	799	11.186	7	12	1.113	15.582	7	13	1.338	18.732

Fuente: Elaboración propia

11 PLA JURÍDIC-FISCAL

11.1 Constitución de la empresa

Para determinar cuál es la forma jurídica óptima para la empresa, se han estudiado las diferentes posibilidades a escoger.

Hemos decidido prescindir de aquellas sociedades con una responsabilidad ilimitada a terceros, para que ninguno de los socios responda con su patrimonio.

La empresa cuenta con dos socios, Paula y David, por tanto, las Sociedades Unipersonales como el Empresario Individual, las Cooperativas y las Sociedades Laborales también se han eliminado por no adecuarse al número de socios.

Las sociedades civiles y las comunidades de bienes se han descartado por tributar con IRPF, lo cual, teniendo en cuenta los ingresos esperados de la empresa, es más perjudicial que el IS y tener responsabilidad ilimitada con todos sus bienes. Las sociedades colectivas y comanditarias también se han descartado por tener una responsabilidad ilimitada y solidaria.

Finalmente, no se ha elegido la Sociedad Anónima, por tener un Capital Inicial demasiado elevado, así que la mejor opción como forma jurídica para la empresa es la Sociedad Limitada, S.L.

Éstas se caracterizan por tener personalidad jurídica propia, diferente de los socios que la integran. El capital social mínimo para aportar es de 3.000€ dividido en participaciones iguales, indivisibles y acumulables. Las aportaciones de los socios pueden ser en metálico, bienes o derechos (susceptibles de valoración económica).

La responsabilidad de este tipo de sociedades es limitada al capital aportado a la sociedad. Ésta es una de las razones más importantes por las cuales hemos elegido este tipo de sociedad, ya que los socios no responden a las deudas con su patrimonio personal.

Existe el derecho de adquisición preferente por parte de las personas asociadas, lo que hace que las participaciones sean nominales y no se puedan transmitir de manera libre. Además, la transmisión debe constar en documento público.

El nombre o denominación social de la empresa no puede haber sido registrado anteriormente en el Registro Mercantil. Se adquiere personalidad jurídica en el momento de la inscripción en el mismo, aunque se puede actuar en nombre de la sociedad desde la entrega de la escritura pública de constitución.

En cuanto a la administración, se deberá decidir en los estatutos alguno de los siguientes:

- **Administrador único:** donde sólo una persona se encarga de la administración
- **Administradores solidarios:** cada socio tiene la capacidad de tomar decisiones que pueden afectar a la sociedad, lo que compromete al resto de socios.
- **Administradores mancomunados:** debe existir un acuerdo firmado por todos los socios a la hora de tomar decisiones.
- **Consejo de administración:** como mínimo se necesitan 3 administradores, los cuales tomarán las decisiones que afectarán a la sociedad.

La junta general de socios es el máximo órgano para la toma de decisiones de la sociedad. Cada año se convoca esta junta, formada por los administradores, para la presentación de la gestión, aprobación de cuentas anuales y establecimiento del reparto del resultado del ejercicio. También se podrán modificar los estatutos o nombramientos y ceses de los administradores.

Los pasos que tendremos que seguir para constituir la Sociedad Limitada son los siguientes:

1. Registrar el Nombre de la Empresa en el Registro Mercantil Central a través del Certificado Negativo de Denominación Social, donde se indica que no existe ninguna sociedad con el mismo nombre social.
2. Apertura de una cuenta bancaria a nombre de la empresa, donde se ingresará el capital social inicial.
3. Redacción de los Estatutos Sociales, donde se encuentran las normas que regirán la empresa.
4. Escritura pública de la Constitución, que debe contener: Estatutos Sociales de la Sociedad, Certificación negativa del registro mercantil central (original), Certificación bancaria de la aportación dineraria al Capital Social, D.N.I. original de cada uno de los socios fundadores, Declaración de inversiones exteriores (en caso que alguno de los socios es extranjero).
5. Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales
6. Trámites en Hacienda: Obtención del NIF, alta en el IAE, declaración censal
7. Inscripción en el Registro Mercantil
8. Obtención del N.I.F. definitivo

Además, como hemos ya comentado en apartados anteriores, contaremos con el asesoramiento jurídico, fiscal y laboral de la empresa Patau Gabinet Econòmic, con la que David ya tiene experiencia en su camino como autónomo. El director de la empresa es profesor en la Universidad TecnoCampus y, por ser nosotros estudiantes, tenemos un descuento del 50% durante el primero año.

Patau Gabinet Econòmic nos ayudará en las siguientes tareas:

- Tramitación y seguimiento de todas las obligaciones legales (Libros contables, IVA e IS)
- Asesoramiento y formación al emprendedor

11.2 Pacto de socios

Para que exista una total transparencia y confianza en la resolución de conflictos, se elaborará un pacto de socios, donde se especificarán los siguientes puntos indispensables para decidir cuestiones internas para el desarrollo de la empresa.

- **Porcentaje de participación:** se refiere al capital que cada socio aportará a la sociedad y, por tanto, que porcentaje de esta obtendrá. También se incluyen unas normas y capital mínima en el caso de que otro socio quiera entrar en la empresa.

Tomamos la decisión de no repartir el mismo número de acciones entre ambos socios, para evitar el empate cuando debamos solucionar un conflicto. Esta diferencia será mínima y se acuerda de la siguiente manera:

- David Giménez: 51,00%
- Paula Sánchez: 49,00%

- **Tipo de Administración:** Aunque la Administración Mancomunada es interesante por el hecho de tener que consultar siempre las decisiones con todos los socios, optamos por la Administración Solidaria debido a que es mucho más ágil porque, a diferencia de la anterior, no conlleva tantos procesos ni papeleo. Aún así, al ser únicamente dos socios, confiamos en que siempre consultaremos las decisiones con el otro para no obviar ningún punto de vista.

- **Funciones de cada socio:** Éstas quedan descritas en el plan de recursos humanos, así como la vinculación al proyecto emprendedor. También quedan reflejados el tiempo de dedicación, así como la disponibilidad de cada uno de los integrantes y su relación a corto-medio plazo con el proyecto.

- **Competencia y confidencialidad:** ninguno de los socios de la empresa podrá hacer uso de la información para su propio beneficio, ni podrá utilizar el proyecto para la realización de actividades propias que supongan una competencia directa o indirecta para la empresa.

- **Funcionamiento de la sociedad:** el equipo de socios acordará como se hará frente a las posibles incidencias fiscales y legales que existen en la actividad a desarrollar por el negocio. La empresa Patau Gabinet Econòmic ayudará a determinar este funcionamiento.

- **Entrada de socios:** Se establecerán unos términos y condiciones para la entrada de nuevos socios e inversores. Se especificarán los requisitos necesarios para que se produzca esta entrada.

- **Salida de socios:** Al igual que en la entrada, también se establecerá unas condiciones para la posible salida de un socio de la empresa. Entre estas destacan el derecho de adquisición preferente, los derechos de arrastre (drag along) y acompañamiento (tag along). La decisión que tomamos es que, en caso que alguno

de los socios accionistas quiera dejar la empresa, es obligatorio que ofrezca estas acciones a cualquiera de los otros socios, quien deberá comprarlas a precio de mercado. En caso de que no exista la opción de venta entre socios, las podrá ofrecer al mercado, lo que significará una entrada de un nuevo socio.

11.3 Normativa específica del negocio

Es imprescindible conocer los requerimientos y normativas a cumplir. Nuestro negocio trata con datos de clientes, por tanto, son varias las normativas a respetar.

Dos de las normativas más importantes a cumplir son la Ley Orgánica de la Protección de Datos Personales (LOPD), la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI) y el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR).

En cuanto a la LOPD, ésta pretende proteger los datos personales de los clientes de la empresa, tanto de la Agencia Creativa, que nos pueden facilitar a lo largo de nuestro servicio, como los de los Cursos Formativos, que nos pueden facilitar a través de la plataforma online o e-mail. Esta ley ordena que todos los datos personales se guarden en ficheros y bases de datos que han de estar debidamente protegidas y de las cuales es responsable la empresa. El incumplimiento de esta ley puede suponer sanciones de hasta 600.000€.

Para el cumplimiento de la LOPD es necesario dar de alta los ficheros en la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) y crear un documento de seguridad de acuerdo con el perfil al que se engloban de manera telemática. En función el tipo de datos que se recojan hace falta implementar medidas de seguridad de nivel básico, mediano o alto.

Si tenemos en cuenta el GDPR, este busca garantizar la privacidad de todos los ciudadanos de la Unión Europea en sus actividades en línea y protegiéndolos de los intereses comerciales de las grandes empresas en la red. Además, da a las personas más control sobre cómo se usan sus datos personales.

Finalmente, la LSSI afecta directamente a empresas y autónomos que cuentan con una página web donde se ofrecen productos y/o servicios. En nuestro caso, contamos con una página web donde se ofrecen servicios de la Agencia Creativa y una plataforma de e-commerce para los Cursos Formativos, por tanto, será imprescindible tener en cuenta esta normativa.

Cuando se ofrece un producto y/o servicio es necesario especificar cómo funciona el proceso de contratación y como es la relación de la empresa que presta el servicio al cliente. De esta manera, en la web debe aparecer la siguiente información.

- Denominación social
- NIF
- Domicilio social
- Correo electrónico de contacto
- Precios de los productos y servicios
- En caso de usar cookies propias, se debe pedir consentimiento para poder instalarlas en los equipos de los usuarios, además de informar en caso de utilizar cookies de terceros.
- Si se envía publicidad por correo electrónico, los correos deberán estar identificados como publicidad

Toda esta información figurará en las Políticas de Privacidad y Uso de Cookies de la página web y plataforma online.

12 Plan Económico-Financiero

12.1 Análisis i previsión de las inversiones

A continuación, realizamos un análisis de las necesidades de inversión en recursos para poner en funcionamiento el proyecto, y una valoración financiera del activo.

En nuestro caso, realizaremos una inversión en Inmovilizado Material, consistente en el equipo técnico de cámaras y ordenadores necesarios para el desarrollo de nuestro negocio, con lo cual figurará en nuestro balance. Aún así, esta se verá compensada porque seremos los propios socios accionistas los que realizaremos esta aportación.

Tabla 54 Previsión Inversiones Año 1

ANY 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Immobilitzat intangible	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recerca i Desenvolupament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Concessions administratives												
Patents, llicències i marques												
Drets de traspàs												
Aplicacions informàtiques												
Altres immobilitzats intangibles												
Immobilitzat material	6.700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Terrenys													
Construccions													
Instal·lacions Tècniques													
Maquinària													
Utilitatge													
Altres instal·lacions													
Mobiliari													
Equips per a processos informació	6.700												
Elements de transport													
Altre immobilitzat material													
Fiances i Dipòsits a ll/t	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg termini													
Dipòsits a llarg termini													
TOTAL	6.700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

La cantidad de la inversión es de 6700, justificada por el valor del equipo:

Tabla 55 Aportación Inmovilizado Material Socios

DESCRIPCIÓN	VALOR RES	AÑOS	AMORT. ANUAL
x1 Panasonic Lumix G7	650	5	130,00 €
x1 Óptica Lumix 12-35mm f/2.8	350	5	70,00 €
x1 Óptica Lumix 25mm f/1.7	100	5	20,00 €
x1 Óptica Lumix 42,5mm f/1.7	200	5	40,00 €
x1 Óptica Artisans 8mm f/2.8	150	5	30,00 €
x1 DJI Ronin S	500	5	100,00 €
x1 Rode Video Stereo Mic	100	5	20,00 €
x1 Boya Mic M-1	20	5	4,00 €
x1 Grabadora Tascam DR-05X	80	5	16,00 €
Kit Iluminación Neewer Focos LED	100	4	25,00 €
x1 GoPro Hero 4 Black	250	2	125,00 €
x1 PC i7 4970U 3,60GHz 16GB RAM GeForce 1060 500GB SSD	1200	4	300,00 €
x1 Portátil i7 4510U 2,6GHz 12GB RAM GeForce 820M 500GB SSD	600	2	300,00 €
x1 MacBook Air 256GB SSD	1400	6	233,33 €
x1 iMac	1000	4	250,00 €
TOTAL	6700		1.663,33 €

Fuente: Elaboración propia

12.2 Análisis i previsión de la financiación

La única forma de financiación a la que recurrimos es la conocida como Friends, Family and Fools, es decir, recursos propios. Esta fuente de financiación es de las más usuales al iniciar una start up, debido a su inexistente coste, y el fácil acceso a él.

Tal como hemos comentado en el plano jurídico-fiscal, y el pacto de socios, las acciones las hicimos repartir en función del capital aportado, por lo que la distribución de capital queda en:

Tabla 56 Cuadro Resumen Aportaciones de los Socios

APORTACIÓN DE LOS SOCIOS				
SOCIO	IMPORTE	FECHA	CONCEPTO	%
David Giménez	1.530	01/07/2020	Capital Social	51,00%
Paula Sánchez	1.470	01/07/2020	Capital Social	49,00%
David Giménez	4.054	01/07/2020	Aportación de Socios	
Paula Sánchez	4.054	01/07/2020	Aportación de Socios	

Fuente: Elaboración propia

Como hemos comentado anteriormente, la aportación de los socios compensará la inversión en material técnico de 6.700€. Hemos imputado una financiación de 8.107 que incluye los 6.700€ más el IVA, para poder compensar el total de la inversión.

El resto constituye capital social necesario para iniciar una S.L.

12.3 Previsión de ingresos y gastos

12.3.1 Escenario Neutro

Observamos que el primer año obtenemos unas ventas totales de 172.943€, debido a la realización de 75 proyectos como Agencia Creativa y a la venta de 454 cursos durante el primer año.

Tenemos unos fuertes costes de personal, porque hemos querido desde un principio que éstos mantuvieran un sueldo motivador para su actividad. Como gastos de explotación encontramos los costes del plan de Marketing, la constitución de la empresa u otros servicios como los costes del Adobe Creative Cloud o el programa de Facturación Blue Indic.

También destaca la amortización del inmovilizado que consistiría en el material técnico aportado en el inicio del proyecto.

No tenemos gastos financieros, debido a que la financiación la realizamos nosotros con capital propio. Esto permite que el Resultado Antes de Impuestos sea muy positivo.

Finalmente, disponemos de una ventaja, que es el % de IS, el cual es 15 durante los dos primeros años por considerarse como una Empresa de Nueva Creación. Conseguimos un resultado del ejercicio de 71.206, lo que significa un 41% sobre las Ventas que se ve reducido al 35% el segundo año pero consigue despuntar de nuevo en el tercero y mantener esta relación.

Tabla 57 Cuenta de Pérdidas y Ganancias 3 primeros años Escenario Neutro

Pèrdues i Guanys	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023
Vendes	172.943	252.557	313.682
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0
Despeses de personal	(85.262)	(123.405)	(155.287)
Altres despeses d'explotació	(15.247)	(21.258)	(23.170)
Amortització de l'immobilitzat	(1.228)	(1.340)	(1.340)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	71.206	106.554	133.884
Despeses financeres	0	0	0
B) RESULTAT FINANCER	0	0	0
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	71.206	106.554	133.884
Impost sobre beneficis	(10.681)	(15.983)	(40.165)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	60.525	90.571	93.719

Fuente: Elaboración propia

12.3.2 Escenario Pesimista

En este caso, los ingresos se reducen en una mayor proporción que los gastos de personal, lo que hace que tengamos un resultado inferior. Este se debe a la venta de 65 proyectos como Agencia y 264 Cursos Formativos. Obtenemos un resultado del primer ejercicio de 22.566, lo que equivale al 18% sobre las ventas, que es bastante razonable para el inicio de la actividad empresarial.

Tabla 58 Cuenta de Pérdidas y Ganancias 3 primeros años Escenario Pesimista

Pèrdues i Guanys	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023
Vendes	124.267	181.517	221.197
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0
Despeses de personal	(81.242)	(112.236)	(134.334)
Altres despeses d'explotació	(15.247)	(21.258)	(23.170)
Amortització de l'immobilitzat	(1.228)	(1.340)	(1.340)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	26.549	46.683	62.353
Despeses financeres	0	0	0
B) RESULTAT FINANCER	0	0	0
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	26.549	46.683	62.353
Impost sobre beneficis	(3.982)	(7.002)	(18.706)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	22.566	39.680	43.647

Fuente: Elaboración Propia

12.3.3 Escenario Optimista

Finalmente encontramos que el Escenario Optimista consigue unas ventas de 212.236 proyectos y 600 cursos durante el primer año. Y por tanto unos resultados de ejercicio de 84.899€ el primer año, un 40% sobre las ventas, lo cual resulta muy favorable.

Tabla 59 Cuenta de Pérdidas y Ganancias 3 primeros años Escenario Optimista

Pèrdues i Guanys	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023
Vendes	212.236	304.427	392.193
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0
Despeses de personal	(95.879)	(133.274)	(170.060)
Altres despeses d'exploració	(15.247)	(21.258)	(23.170)
Amortització de l'immobilitzat	(1.228)	(1.340)	(1.340)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	99.881	148.555	197.623
Despeses financeres	0	0	0
B) RESULTAT FINANCER	0	0	0
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	99.881	148.555	197.623
Impost sobre beneficis	(14.982)	(22.283)	(59.287)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	84.899	126.272	138.336

Fuente: Elaboración Propia

12.4 Plan de tesorería

A partir del presupuesto de tesorería, tendremos las herramientas necesarias para tener un riguroso control de las entradas y salidas de dinero, y del dinero disponible, además, de los diferentes cobros y pagos que entrarán en la empresa.

Gracias a esta herramienta, seremos capaces de prever y controlar, y, por tanto, anticiparnos cualquier situación de insuficiencia de dinero líquido.

Al igual que en todos los apartados de este plan, contamos con los tres posibles escenarios para analizar la tesorería de la empresa.

Destacar que la empresa tiene una muy buena tesorería, siempre positiva, debido a que ofrecemos servicios los cuales produce mayoritariamente la empresa, y no tiene condiciones de pago con proveedores como podría ser otro tipo de compañía.

El único momento donde puede sufrir la empresa es al inicio, el primer y segundo mes, ya que la venta de los Cursos Formativos no empieza hasta el mes de agosto de 2020, en cambio debe soportar algunos costes sin el apoyo de estas ventas.

12.4.1 Escenario Neutro

Tabla 60 Plan Tesorería 3 años Escenario Neutro

AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Capital	11.107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emisió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socs	8.107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	3.472	10.521	12.261	13.389	13.827	14.455	15.319	17.168	16.799	19.031	17.607	19.094
IVA Vendes	729	2.209	2.575	2.812	2.904	3.036	3.217	3.416	3.528	3.997	3.697	4.010
Activitat Econòmica												
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ENTRADES DE CAPITAL

15.308	12.730	14.836	16.201	16.731	17.491	18.536	20.584	20.327	23.028	21.304	23.104
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Despeses de constitució

100												
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Inversions

8.107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Inversions inmaterial

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Inversions material

8.107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Leasing

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Fiances a llarg Termini

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Dipòsits a llarg termini

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Finançament

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Préstecs

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Leasing

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Compres

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

IVA Compres

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Serveis exteriors

1.044	1.448	1.460	1.472	1.472	1.593	1.629	1.508	1.568	1.671	1.774	1.689	
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--

Despeses de personal

5.167	6.196	7.927	9.056	5.460	5.460	12.886	5.460	5.460	9.977	5.460	5.460	
-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	--

Salari NET

5.167	3.754	3.754	3.754	3.754	3.754	7.792	3.754	3.754	3.754	3.754	3.754	
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--

IRPF

0	1.338	2.467	3.596	0	0	3.388	0	0	4.517	0	0	
---	-------	-------	-------	---	---	-------	---	---	-------	---	---	--

SST

0	183	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

SSE

0	921	1.423	1.423	1.423	1.423	1.423	1.423	1.423	1.423	1.423	1.423	
---	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--

Despeses financeres

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Despeses financeres Leasings

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

IVA a pagar

0	0	0	3.420	0	0	7.963	0	0	9.345	0	0	
---	---	---	-------	---	---	-------	---	---	-------	---	---	--

Estimació Directe

Estimació Objectiva

Pag a compte IS

	0	0	5.447	0	1.816	0	0	0	3.631	0	0	
--	---	---	-------	---	-------	---	---	---	-------	---	---	--

IS Empreses

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Pag a compte IS Coop

IS Cooperatives

SORTIDES DE CAPITAL

14.418	7.644	9.387	19.396	6.933	8.870	22.478	6.968	7.029	24.624	7.234	7.150	
--------	-------	-------	--------	-------	-------	--------	-------	-------	--------	-------	-------	--

SALDO INICIAL	0	890	5.977	11.425	8.229	18.027	26.648	22.706	36.323	49.621	48.024	62.094
----------------------	---	-----	-------	--------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

SALDO FINAL	890	5.977	11.425	8.229	18.027	26.648	22.706	36.323	49.621	48.024	62.094	78.048
--------------------	-----	-------	--------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emissió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	20.899	20.146	20.670	22.408	20.881	21.499	21.499	21.157	20.754	20.705	20.613	21.326
IVA Vendes	4.389	4.231	4.341	4.706	4.385	4.515	4.515	4.443	4.358	4.348	4.329	4.478
Activitat Economica												
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ENTRADES DE CAPITAL	25.288	24.377	25.011	27.114	25.267	26.013	26.013	25.600	25.112	25.053	24.942	25.805
----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Despeses de constitució												
Inversions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions inmaterial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions material	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	2.055	2.071	2.087	2.102	2.118	2.134	2.151	2.167	2.184	2.201	2.218	2.235
Despeses de personal	12.886	7.014	7.760	13.447	7.760	7.760	12.903	13.475	7.760	14.617	7.760	7.760
Salari NET	7.792	5.308	5.308	5.308	5.308	5.308	5.308	11.022	5.308	5.308	5.308	5.308
IRPF	3.388	0	0	5.687	0	0	5.142	0	0	6.856	0	0
SST	283	283	407	407	407	407	407	407	407	407	407	407
SSE	1.423	1.423	2.045	2.045	2.045	2.045	2.045	2.045	2.045	2.045	2.045	2.045
Despeses financeres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	10.813	0	0	11.882	0	0	12.503	0	0	12.188	0	0
Estimació Directe												
Estimació Objectiva												
Pag a compte IS	0	0	0	8.151	0	2.717	0	0	0	5.434	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS Coop												
IS Cooperatives												

SORTIDES DE CAPITAL	25.754	9.084	9.847	35.583	9.879	12.612	27.556	15.642	9.944	34.439	9.978	9.995
----------------------------	--------	-------	-------	--------	-------	--------	--------	--------	-------	--------	-------	-------

SALDO INICIAL	78.048	77.582	92.874	108.038	99.570	114.958	128.359	126.816	136.773	151.942	142.555	157.520
----------------------	--------	--------	--------	---------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

SALDO FINAL	77.582	92.874	108.038	99.570	114.958	128.359	126.816	136.773	151.942	142.555	157.520	173.329
--------------------	--------	--------	---------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emissió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	20.395	21.997	25.121	24.523	25.631	26.711	26.450	27.368	27.732	28.300	29.236	30.216
IVA Vendes	4.283	4.619	5.276	5.150	5.383	5.609	5.555	5.747	5.824	5.943	6.140	6.345
Activitat Economica												
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ENTRADES DE CAPITAL	24.678	26.617	30.397	29.673	31.014	32.321	32.005	33.115	33.556	34.243	35.376	36.562
----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Despeses de constitució												
Inversions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions inmaterial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions material	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	2.238	2.255	2.273	2.290	2.308	2.326	2.344	2.363	2.381	2.400	2.419	2.438
Despeses de personal	12.903	15.728	9.392	17.736	9.392	9.392	16.022	16.278	9.392	18.232	9.392	9.392
Salari NET	5.308	13.275	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	13.275	6.388	6.388	6.388	6.388
IRPF	5.142	0	0	8.344	0	0	6.630	0	0	8.841	0	0
SST	407	407	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499
SSE	2.045	2.045	2.505	2.505	2.505	2.505	2.505	2.505	2.505	2.505	2.505	2.505
Despeses financeres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	12.001	0	0	13.004	0	0	14.940	0	0	15.895	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	8.435	0	2.812	0	0	0	5.623	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS Coop												

IS Cooperatives

SORTIDES DE CAPITAL	27.141	17.983	11.664	41.465	11.700	14.529	33.306	18.641	11.773	42.150	11.810	11.830
SALDO INICIAL	173.329	170.866	179.499	198.232	186.440	205.754	223.546	222.244	236.718	258.501	250.593	274.158
SALDO FINAL	170.866	179.499	198.232	186.440	205.754	223.546	222.244	236.718	258.501	250.593	274.158	298.891

Fuente: Elaboración Propia

En el caso del Escenario Neutro tenemos una inversión inmaterial que se compensa con la aportación de los socios, pues se trata del material que aportamos, y una ventas bajas el primer mes por empezar la actividad de la empresa al 50%, debido a la preparación previa que requieren los cursos.

A partir de ese momento, el crecimiento es muy grande y no hay ningún problema de caja más.

12.4.2 Escenario Pesimista

En el caso del Escenario Pesimista, aún se agrava más el problema del primer mes, teniendo una caja final de 92€. Aún así, esta inversión no es algo que tengamos que pagar, puesto que es un material que ya tenemos, y se ha incluido en Inmovilizado Material como inversión para que figure en el balance. Así que no sería un grave problema.

Tabla 61 Plan Tesorería 3 años Escenario Pesimista

AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Capital	11.107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emisió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	8.107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	2.572	8.840	10.005	9.705	10.371	10.439	11.122	12.306	11.824	11.953	11.853	13.277
IVA Vendes	540	1.856	2.101	2.038	2.178	2.192	2.336	2.395	2.483	2.510	2.489	2.788
Activitat Economica												
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENTRADES DE CAPITAL	14.219	10.696	12.106	11.743	12.549	12.631	13.458	14.702	14.306	14.463	14.343	16.065
Despeses de constitució	100											
Inversions	8.107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions inmaterials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	8.107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	1.044	1.448	1.460	1.472	1.472	1.593	1.629	1.508	1.568	1.671	1.774	1.689
Despeses de personal	4.877	5.883	7.547	8.627	5.205	5.205	12.292	5.205	5.205	9.523	5.205	5.205
Salari NET	4.877	3.578	3.578	3.578	3.578	3.578	7.427	3.578	3.578	3.578	3.578	3.578
IRPF	0	1.262	2.342	3.421	0	0	3.239	0	0	4.318	0	0
SST	0	173	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
SSE	0	869	1.357	1.357	1.357	1.357	1.357	1.357	1.357	1.357	1.357	1.357
Despeses financeres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	2.405	0	0	5.620	0	0	6.398	0	0
Estimació Directe		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS		0	0	2.031	0	677	0	0	0	1.354	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS Coop IS Cooperatives		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

SORTIDES DE CAPITAL	14.127	7.331	9.007	14.535	6.678	7.476	19.541	6.713	6.773	18.946	6.979	6.895
----------------------------	---------------	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------

SALDO INICIAL	0	92	3.457	6.555	3.763	9.635	14.790	8.707	16.696	24.229	19.746	27.109
----------------------	----------	-----------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------

SALDO FINAL	92	3.457	6.555	3.763	9.635	14.790	8.707	16.696	24.229	19.746	27.109	36.280
--------------------	-----------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emissió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	13.543	13.873	15.369	16.326	15.266	15.266	15.266	15.358	15.266	15.450	15.266	15.266
IVA Vendes	2.844	2.913	3.227	3.428	3.206	3.206	3.206	3.225	3.206	3.244	3.206	3.206
Activitat Economica												
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ENTRADES DE CAPITAL	16.387	16.786	18.596	19.755	18.472	18.472	18.472	18.583	18.472	18.694	18.472	18.472
----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Despeses de constitució												
Inversions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fiances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	2.055	2.071	2.087	2.102	2.118	2.134	2.151	2.167	2.184	2.201	2.218	2.235
Despeses de personal	12.292	6.500	7.092	12.212	7.092	7.092	11.534	12.334	7.092	13.014	7.092	7.092
Salari NET	7.427	4.873	4.873	4.873	4.873	4.873	4.873	10.114	4.873	4.873	4.873	4.873
IRPF	3.239	0	0	5.120	0	0	4.442	0	0	5.922	0	0
SST	270	270	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369
SSE	1.357	1.357	1.851	1.851	1.851	1.851	1.851	1.851	1.851	1.851	1.851	1.851
Despeses financeres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	6.896	0	0	7.906	0	0	8.737	0	0	8.509	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	3.571	0	1.190	0	0	0	2.381	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS Coop	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Cooperatives							0					

SORTIDES DE CAPITAL	21.24	4	8.571	9.179	25.79	2	9.211	10.41	7	22.42	2	14.501	9.276	26.10	5	9.310	9.327
SALDO INICIAL	36.28	0	31.42	39.63	49.05	43.01	52.27	60.33	56.38	60.46	69.66	62.253	71.41	6			
SALDO FINAL	31.42	2	39.63	49.05	43.01	52.27	60.33	56.38	60.46	69.66	62.25	3	71.416	80.5	3	61	

AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	
Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Prima Emissió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Vendes	15.572	16.594	18.069	17.598	17.970	19.059	19.110	18.521	19.240	19.403	19.454	20.606	
IVA Vendes	3.270	3.485	3.794	3.696	3.774	4.002	4.013	3.889	4.040	4.075	4.085	4.327	
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ENTRADES DE CAPITAL	18.84	2	20.079	21.863	21.294	21.743	23.061	23.123	22.411	23.281	23.478	23.540	24.933
Despeses de constitució													
Inversions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Inversions immaterials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	2.238	2.255	2.273	2.290	2.308	2.326	2.344	2.363	2.381	2.400	2.419	2.438
Despeses de personal	11.534	13.846	8.189	15.122	8.189	8.189	13.642	14.217	8.189	15.459	8.189	8.189
Salari NET	4.873	11.626	5.598	5.598	5.598	5.598	5.598	11.626	5.598	5.598	5.598	5.598
IRPF	4.442	0	0	6.934	0	0	5.453	0	0	7.271	0	0
SST	369	369	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430
SSE	1.851	1.851	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Despeses financeres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	8.502	0	0	9.375	0	0	10.270	0	0	10.713	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	3.928	0	1.309	0	0	0	2.619	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS Coop	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Cooperatives							0					
SORTIDES DE CAPITAL	22.274	16.101	10.461	30.716	10.497	11.824	26.256	16.580	10.570	31.191	10.607	10.627
SALDO INICIAL	80.561	77.129	81.107	92.509	83.087	94.334	105.571	102.438	108.269	120.980	113.267	126.200
SALDO FINAL	77.129	81.107	92.509	83.087	94.334	105.571	102.438	108.269	120.980	113.267	126.200	140.507

Fuente: Elaboración propia

A partir del primer mes, el flujo de caja responde muy bien y no encontramos ninguna complicación más, acabando el tercer año con un saldo final de 140.506€, lo cual permite tener una caja amplia aún siendo este el escenario pesimista.

12.4.3 Escenario Optimista

En este escenario podemos ver aún más claramente que el modelo de negocio y el no tener compras por ofrecer un servicio, es beneficioso para la empresa. Tanto es así que terminamos el primer año con una caja final de 104.661€

Tabla 62 Plan Tesorería 3 años Escenario Optimista

AÑO 1	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Capital	11.107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emisió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	8.107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	4.322	14.955	15.946	16.129	18.649	16.793	18.258	20.605	20.003	21.866	21.741	22.969
IVA Vendes	908	3.141	3.349	3.387	3.916	3.527	3.834	4.138	4.201	4.592	4.566	4.823
Activitat Economica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ENTRADES DE CAPITAL	16.337	18.096	19.295	19.516	22.565	20.320	22.092	24.743	24.204	26.458	26.307	27.792
----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Despeses de constituïció	100											
Inversions	8.107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	8.107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	1.044	1.448	1.460	1.472	1.472	1.593	1.629	1.508	1.568	1.671	1.774	1.689
Despeses de personal	5.851	7.037	9.007	10.329	6.074	6.074	14.517	6.074	6.074	11.361	6.074	6.074
Salari NET	5.851	4.159	4.159	4.159	4.159	4.159	8.636	4.159	4.159	4.159	4.159	4.159
IRPF	0	1.611	2.933	4.255	0	0	3.966	0	0	5.288	0	0
SST	0	210	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318
SSE	0	1.056	1.597	1.597	1.597	1.597	1.597	1.597	1.597	1.597	1.597	1.597
Despeses financeres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	5.304	0	0	10.042	0	0	11.356	0	0
Estimació Directe		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS		0	0	7.641	0	2.547	0	0	0	5.094	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS Coop		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Cooperatives												

SORTIDES DE CAPITAL	15.101	8.485	10.467	24.746	7.546	10.214	26.187	7.581	7.642	29.483	7.848	7.763
----------------------------	---------------	--------------	---------------	---------------	--------------	---------------	---------------	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------

SALDO INICIAL	0	1.235	10.846	19.674	14.444	29.463	39.569	35.473	52.635	69.197	66.172	84.631
----------------------	----------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

SALDO FINAL	1.235	10.846	19.674	14.444	29.463	39.569	35.473	52.635	69.197	66.172	84.631	104.661
--------------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

AÑO 2	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emissió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	24.851	24.726	25.200	25.556	24.642	25.053	25.103	25.338	25.679	25.374	25.843	27.063
IVA Vendes	5.219	5.192	5.292	5.367	5.175	5.261	5.272	5.321	5.392	5.328	5.427	5.683
Activitat Economica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ENTRADES DE CAPITAL	30.070	29.918	30.492	30.923	29.817	30.314	30.375	30.659	31.071	30.702	31.270	32.746
----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Despeses de constitució												
Inversions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions inmaterials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diposits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	2.055	2.071	2.087	2.102	2.118	2.134	2.151	2.167	2.184	2.201	2.218	2.235
Despeses de personal	14.517	7.523	8.246	14.777	8.246	8.246	14.077	14.293	8.246	16.021	8.246	8.246
Salari NET	8.636	5.608	5.608	5.608	5.608	5.608	5.608	11.655	5.608	5.608	5.608	5.608
IRPF	3.966	0	0	6.531	0	0	5.831	0	0	7.774	0	0
SST	318	318	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438
SSE	1.597	1.597	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Despeses financeres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	13.090	0	0	14.625	0	0	14.700	0	0	14.857	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	11.364	0	3.788	0	0	0	7.576	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS Coop	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Cooperatives							0					

SORTIDES DE CAPITAL	29.662	9.594	10.333	42.869	10.365	14.169	30.928	16.460	10.430	40.654	10.464	10.481
----------------------------	---------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

SALDO INICIAL	104.661	105.069	125.393	145.552	133.606	153.059	169.204	168.651	182.850	203.491	193.539	214.345
----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

SALDO FINAL	105.069	125.393	145.552	133.606	153.059	169.204	168.651	182.850	203.491	193.539	214.345	236.609
--------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

AÑO 3	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emissió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	26.246	27.942	31.167	30.976	30.908	33.408	34.105	33.933	34.862	35.066	35.754	37.826
IVA Vendes	5.512	5.868	6.545	6.505	6.491	7.016	7.162	7.126	7.321	7.364	7.508	7.943
Activitat Economica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ENTRADES DE CAPITAL	31.758	33.810	37.712	37.481	37.399	40.424	41.267	41.059	42.183	42.429	43.263	45.769
----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Despeses de constitució												
Inversions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions inmaterials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	2.238	2.255	2.273	2.290	2.308	2.326	2.344	2.363	2.381	2.400	2.419	2.438
Despeses de personal	14.077	16.948	10.174	19.755	10.174	10.174	17.812	17.603	10.174	20.358	10.174	10.174
Salari NET	5.608	14.309	6.881	6.881	6.881	6.881	6.881	14.309	6.881	6.881	6.881	6.881
IRPF	5.831	0	0	9.581	0	0	7.637	0	0	10.183	0	0
SST	438	438	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547
SSE	2.200	2.200	2.746	2.746	2.746	2.746	2.746	2.746	2.746	2.746	2.746	2.746
Despeses financeres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	15.284	0	0	16.750	0	0	18.810	0	0	20.379	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	12.450	0	4.150	0	0	0	8.300	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS Coop	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Cooperatives												

SORTIDES DE CAPITAL	31.599	19.203	12.447	51.246	12.483	16.651	38.966	19.965	12.556	51.436	12.593	12.612
----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

SALDO INICIAL	236.609	236.768	251.375	276.640	262.875	287.791	311.565	313.866	334.959	364.587	355.580	386.249
----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

SALDO FINAL	236.768	251.375	276.640	262.875	287.791	311.565	313.866	334.959	364.587	355.580	386.249	419.406
--------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver, los gastos de personal aumentan con anualmente, pero los ingresos evolucionan en mayor proporción, lo que permite que la caja siga creciendo.

12.5 Viabilidad del proyecto

Para finalizar el análisis, decidiremos la viabilidad del proyecto, lo cual es vital para saber los resultados que nos aporta la empresa, tanto positiva como negativamente.

Realizaremos este análisis en los diferentes escenarios que hemos ido usando a lo largo del proyecto.

12.5.1 Escenario Neutro

Fondo de Maniobra

El fondo de maniobra es una ratio vital que permite controlar y garantizar la supervivencia de la empresa, pudiendo hacer frente a las deudas del corto plazo.

Tabla 63 Análisis Fondo de Maniobra Escenario Neutro

FONS DE MANIOBRA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actiu corrent	78.939	174.484	300.150
Passiu corrent	12.993	16.946	47.020
FONS DE MANIOBRA	65.946	157.538	253.130

Fuente: Elaboración Propia

Como vemos, la empresa tiene un gran fondo de maniobra, esto es debido a que no dependemos de proveedores, puesto que nuestro modelo de negocio se basa en los servicios que produce la propia empresa, sin enfrentarse a grandes deudas con proveedores como podría pasar con empresas de productos. Esto nos permite tener una gran liquidez en el corto plazo.

Análisis EBITDA

El análisis del EBITDA es esencial a la hora de realizar un estudio financiero de una empresa, ya que nos indica el beneficio bruto de explotación, sin tener en cuenta los gastos financieros. En nuestro caso, al no tener actividad financiera, este resultado será el mismo que el resultado de la empresa antes de impuestos.

Tabla 64 Análisis EBITDA 3 años escenario Neutro

EBITDA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Facturación	172.943	252.557	313.682
BAI	71.206	106.554	133.884
Intereses	0	0	0
BAII	71.206	106.554	133.884
Amortitzacions	1.228	1.340	1.340
EBITDA	69.977	105.214	132.544
EBITDA/Ventas	40%	42%	42%

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, obtenemos un EBITDA positivo de 69.997€ durante el primer ejercicio, el cual representa un 40% sobre el total de Ventas. Durante el segundo año conseguimos aumentar ese porcentaje un 2% y mantenerlo durante el tercer año.

Análisis ROA

El ROA es un indicador que mide la Rentabilidad sobre los Activos. Podemos afirmar claramente que es una empresa rentable porque supera el 20% de ROA. En el primer año consigue llegar al 72%, aunque se va reduciendo con el paso del tiempo puesto que el Total del Activo tiene un mayor crecimiento que el Beneficio Neto, ya que se acumula el resultado de los ejercicios anteriores.

Tabla 65 Análisis ROA evolución 3 años escenario neutro

ROA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Total Activo	84.625	179.149	302.942
Beneficio Neto	60.525	90.571	93.719
RATIO	72%	51%	31%

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Flujo de Caja, VAN y TIR

Tabla 66 Evolución Cash-Flow VAN y TIR 3 Años según escenario neutro

Esercicio Neutro Año 1	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Entradas de Capital	15.308,12 €	12.730,41 €	14.835,81 €	16.200,69 €	16.730,67 €	17.490,55 €	18.535,99 €	20.584,28 €	20.326,79 €	23.027,51 €	21.304,47 €	23.103,74 €
Salidas de Capital	14.417,84 €	7.644,07 €	9.387,41 €	19.396,44 €	6.932,81 €	8.869,55 €	22.477,71 €	6.967,93 €	7.028,55 €	24.624,44 €	7.234,25 €	7.149,67 €
Flujos de Caja	-6700	890,28 €	5.086,34 €	5.448,40 €	-3.195,75 €	9.797,86 €	8.621,00 €	-3.941,72 €	13.616,35 €	13.298,24 €	-1.596,93 €	14.070,22 €
Esercicio Neutro Año 2	jul-21	ago-21	sept-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Entradas de Capital	25.287,52 €	24.376,68 €	25.011,06 €	27.114,14 €	25.266,54 €	26.013,23 €	26.013,23 €	25.599,78 €	25.112,27 €	25.053,03 €	24.941,95 €	25.804,65 €
Salidas de Capital	25.753,97 €	9.084,43 €	9.846,92 €	35.582,66 €	9.878,69 €	12.611,95 €	27.555,97 €	15.642,47 €	9.944,17 €	34.439,13 €	9.977,90 €	9.995,02 €
Flujos de Caja	-466,44 €	15.292,25 €	15.164,14 €	-8.468,52 €	15.387,85 €	13.401,28 €	-1.542,74 €	9.957,31 €	15.168,09 €	-9.386,10 €	14.964,04 €	15.809,63 €
Esercicio Neutro Año 2	jul-22	ago-22	sept-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Entradas de Capital	24.677,90 €	26.616,58 €	30.397,01 €	29.673,15 €	31.013,87 €	32.320,59 €	32.004,61 €	33.114,94 €	33.555,55 €	34.242,90 €	35.375,90 €	36.561,77 €
Salidas de Capital	27.141,32 €	17.983,02 €	11.664,33 €	41.464,74 €	11.699,78 €	14.529,34 €	33.306,33 €	18.641,16 €	11.772,83 €	42.150,43 €	11.810,46 €	11.829,56 €
Flujos de Caja	-2.463,42 €	8.633,57 €	18.732,69 €	-11.791,59 €	19.314,09 €	17.791,25 €	-1.301,72 €	14.473,78 €	21.782,72 €	-7.907,53 €	23.565,44 €	24.732,21 €
TIR	51%											
VAN	111.051,47 €											

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar un Cash-Flow que va fluctuando en el tiempo, la mayoría de meses es positivo exceptuando aquellos que coinciden con la declaración de impuestos trimestral y anual. De esta forma deberemos tomar precauciones dichos meses para que esto no se torne en un problema a la hora de hacer frente a las deudas. Aún así, contaremos con el acumulado positivo de meses anteriores.

A partir de la TIR (Tasa Interna de Retorno) podemos ver si merece la pena invertir o no en el proyecto, ya que esta mide la viabilidad del mismo.

La VAN es el cálculo del valor actual neto, es decir actualización de cobros y pagos para conocer el beneficio de la inversión.

Ambos resultados son muy positivos, y una vez más, se demuestra la viabilidad del proyecto en este escenario. Siendo del 51% la TIR y de 111.051,47€ la VAN con una rentabilidad mínima esperada del 5%.

12.5.2 Escenario Pesimista

En el caso del Escenario Pesimista, los resultados que obtenemos son inferiores que los del anterior escenario, pero aún así siguen siendo muy positivos.

Fondo de Maniobra

En el caso del fondo de maniobra, obtenemos un fondo de 28.122€ el primer año, que aumenta hasta 114.210€ el tercer año, lo cual nos permite enfrentarnos a las obligaciones a corto plazo.

Tabla 67 Análisis Fondo de Maniobra Escenario Pesimista

FONS DE MANIOBRA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actiu corrent	37.171	81.716	141.766
Passiu corrent	9.049	12.713	27.557
FONS DE MANIOBRA	28.122	69.003	114.210

Fuente: Elaboración Propia

Análisis EBITDA

Obtenemos un EBITDA / Ventas del 20% el primer año, con lo cual seguimos afirmando que es un proyecto rentable. Además conseguimos que este % aumente un 5% el segundo año y un 3% el tercero.

Tabla 68 Evolución EBITDA 2020-2022 según escenario pesimista

EBITDA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Facturación	124.267	181.517	221.197
BAI	26.549	46.683	62.353
Intereses	0	0	0
BAII	26.549	46.683	62.353
Amortitzacions	1.228	1.340	1.340
EBITDA	25.320	45.343	61.013
EBITDA/Ventas	20%	25%	28%

Fuente: Elaboración Propia

Análisis ROA

El Rendimiento de los Activos es de 53% el primer año y se va reduciendo anualmente. Como en el escenario anterior, esto se debe a que el total del Activo crece en mayor proporción respecto al Beneficio Neto por la decisión de no retirar capital de la empresa.

Tabla 69 Evolución ROA 2020-2022 según escenario pesimista

ROA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Total Activo	42.722	86.067	144.558
Beneficio Neto	22.566	39.680	43.647
RATIO	53%	46%	30%

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Cash Flow, TIR y VAN

En cuanto al Análisis TIR y VAN, siguen siendo excelentes, puesto que no dependemos de proveedores ni tener grandes obligaciones en el corto plazo. Tanto es así que obtenemos una TIR de 30% y una VAN de 47.662,11€ del proyecto.

Finalmente, como hemos podido observar en el análisis anterior, el Cash-Flow fluctúa y es negativo los meses de declaración de impuestos trimestral y anual.

Tabla 70 Evolución TIR y VAN proyecto 2020-2022 según escenario pesimista

Esferio Optimista Año 1	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Entradas de Capital	14.219,12 €	10.695,90 €	12.105,55 €	11.742,76 €	12.549,07 €	12.630,82 €	13.458,16 €	14.701,74 €	14.306,49 €	14.462,99 €	14.342,65 €	16.065,38 €
Salidas de Capital	14.127,35 €	7.330,61 €	9.007,41 €	14.534,54 €	6.677,71 €	7.475,71 €	19.541,35 €	6.712,84 €	6.773,46 €	18.945,95 €	6.979,16 €	6.894,58 €
Flujos de Caja	-6700	91,77 €	3.365,28 €	3.098,14 €	- 2.791,78 €	5.871,36 €	5.155,11 €	- 6.083,18 €	7.988,90 €	7.533,03 €	- 4.482,96 €	9.170,80 €
Esferio Optimista Año 2	jul-21	ago-21	sept-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Entradas de Capital	16.386,69 €	16.786,19 €	18.596,31 €	19.754,61 €	18.472,27 €	18.472,27 €	18.472,27 €	18.583,35 €	18.472,27 €	18.694,43 €	18.472,27 €	18.472,27 €
Salidas de Capital	21.244,27 €	8.570,82 €	9.178,79 €	25.792,46 €	9.210,56 €	10.417,10 €	22.422,04 €	14.500,87 €	9.276,04 €	26.104,56 €	9.309,77 €	9.326,89 €
Flujos de Caja	- 4.857,58 €	8.215,38 €	9.417,52 €	- 6.037,86 €	9.261,71 €	8.055,17 €	- 3.949,77 €	4.082,48 €	9.196,23 €	- 7.410,13 €	9.162,50 €	9.145,38 €
Esferio Optimista Año 2	jul-22	ago-22	sept-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Entradas de Capital	18.841,72 €	20.079,20 €	21.863,04 €	21.294,02 €	21.743,44 €	23.061,50 €	23.123,18 €	22.410,65 €	23.280,54 €	23.478,19 €	23.539,87 €	24.933,46 €
Salidas de Capital	22.273,64 €	16.101,01 €	10.461,30 €	30.715,93 €	10.496,75 €	11.824,16 €	26.255,97 €	16.579,54 €	10.569,80 €	31.191,03 €	10.607,43 €	10.626,53 €
Flujos de Caja	- 3.431,93 €	3.978,19 €	11.401,74 €	- 9.421,91 €	11.246,70 €	11.237,34 €	- 3.132,79 €	5.831,11 €	12.710,74 €	- 7.712,84 €	12.932,44 €	14.306,93 €
TIR	30%											
VAN	47.662,11 €											

Fuente: Elaboración Propia

12.5.3 Escenario Optimista

Fondo de Maniobra

El Fondo de Maniobra es muy positivo, obteniendo un fondo de 90.235€ el primer año, con un crecimiento muy elevado durante el segundo y tercer año.

Tabla 71 Análisis Fondo de Maniobra Escenario Optimista

FONS DE MANIOBRA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actiu corrent	105.552	237.764	420.665
Passiu corrent	15.317	20.363	62.843
FONS DE MANIOBRA	90.235	217.401	357.822

Fuente: Elaboración Propia

Análisis EBITDA

El EBITDA sigue siendo excelente, aún así la diferencia con el escenario neutro no es tan grande como la del escenario neutro con el pesimista. Eso nos puede indicar que este porcentaje de EBITDA/Ventas cada vez se estabiliza más hasta poder estancarse en un %.

Tabla 72 Evolución análisis EBITDA 3 años según escenario optimista

EBITDA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Facturación	212.236	304.427	392.193
BAI	99.881	148.555	197.623
Intereses	0	0	0
BAII	99.881	148.555	197.623
Amortizaciones	1.228	1.340	1.340
EBITDA	98.653	147.215	196.283
EBITDA/Ventas	46%	48%	50%

Fuente: Elaboración Propia

Análisis ROA

El Rendimiento de los Activos es muy positivo, obteniendo una ratio del 76% el primer año, y disminuyendo a partir de ahí por la misma razón que los escenarios anteriores.

Tabla 73 Evolución análisis ROA 3 años según escenario optimista

ROA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Total Activo	111.323	242.641	423.457
Beneficio Neto	84.899	126.272	138.336
RATIO	76%	52%	33%

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Cash Flow, TIR y VAN

El Análisis de TIR y VAN siguen siendo muy positivos, obteniendo cifras muy beneficiosas para la viabilidad del proyecto. Siendo la TIR del proyecto del 73% y la VAN de 157.404,72€ con una rentabilidad mínima del 5%.

Al igual que los anteriores, el análisis del Flujo de Caja fluctúa a lo largo de los meses siendo negativo en los meses correspondientes a la declaración de impuestos.

Tabla 74 Evolución VAN y TIR 3 años según escenario optimista

Escerio Optimista Año 1	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Entradas de Capital	16.336,62 €	18.095,55 €	19.294,66 €	19.516,09 €	22.565,29 €	20.319,53 €	22.092,18 €	24.743,05 €	24.203,63 €	26.457,86 €	26.306,61 €	27.792,49 €
Salidas de Capital	15.101,35 €	8.484,70 €	10.466,95 €	24.745,81 €	7.546,14 €	10.214,10 €	26.187,40 €	7.581,26 €	7.641,88 €	29.482,74 €	7.847,58 €	7.763,00 €
Flujos de Caja	-6700	1.235,27 €	9.610,85 €	8.827,71 €	5.229,72 €	15.019,15 €	10.105,43 €	4.095,22 €	17.161,79 €	16.561,75 €	3.024,88 €	18.459,03 €
Escerio Optimista Año 2	jul-21	ago-21	sept-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Entradas de Capital	30.070,05 €	29.918,24 €	30.492,15 €	30.922,88 €	29.817,04 €	30.314,42 €	30.374,90 €	30.658,76 €	31.070,99 €	30.701,96 €	31.269,69 €	32.745,79 €
Salidas de Capital	29.661,90 €	9.593,82 €	10.332,87 €	42.869,12 €	10.364,65 €	14.168,93 €	30.927,72 €	16.459,91 €	10.430,13 €	40.654,32 €	10.463,86 €	10.480,97 €
Flujos de Caja	408,15 €	20.324,42 €	20.159,27 €	-11.946,23 €	19.452,39 €	16.145,49 €	552,82 €	14.198,85 €	20.640,86 €	-9.952,36 €	20.805,84 €	22.264,82 €
Escerio Optimista Año 3	jul-22	ago-22	sept-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Entradas de Capital	31.757,87 €	33.809,85 €	37.712,39 €	37.480,75 €	37.398,93 €	40.424,02 €	41.267,48 €	41.058,50 €	42.182,69 €	42.429,43 €	43.262,81 €	45.769,25 €
Salidas de Capital	31.599,06 €	19.202,81 €	12.447,13 €	51.246,40 €	12.482,58 €	16.650,66 €	38.965,70 €	19.965,29 €	12.555,63 €	51.436,46 €	12.593,26 €	12.612,36 €
Flujos de Caja	158,81 €	14.607,04 €	25.265,26 €	-13.765,65 €	24.916,35 €	23.773,37 €	2.301,77 €	21.093,21 €	29.627,06 €	-9.007,04 €	30.669,55 €	33.156,89 €
TIR	73%											
VAN	157.404,72 €											

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones de la viabilidad

Analizando el proyecto con visión financiera y desde 3 escenarios diferentes, podemos concluir que el proyecto es viable y, por tanto, puede funcionar correctamente en el mercado.

El hecho de no depender de préstamos, por contar con capital propio, y no enfrentarse a deudas con proveedores, son dos claves a nivel financiero del éxito del proyecto.

Aunque estos resultados son muy positivos, si analizáramos el apalancamiento de la empresa, veríamos que contamos con un activo muy parado. Esto es por la decisión de conservar el capital para en un futuro poder reinvertirlos en nuevas áreas de negocio o expandir las que ya existen. De esa manera dejamos de banda opciones como inversiones financieras que podrían ayudarnos a aumentar algunas ratios de rentabilidad.

Además, en todos los escenarios, superamos el punto de equilibrio en el primer año y obtenemos beneficios.

13 Conclusiones

Estar escribiendo estas palabras significa la llegada a la cima de la montaña tras meses de duro e intenso trabajo para lograr llegar a lo mas alto y culminar este proyecto que tanta ilusión nos hace a ambos miembros del equipo.

Han sido muchas horas de plena dedicación en el proyecto, las cuales nos han aportado una enorme experiencia tanto académica como empresarial que de bien seguro nos ayudaran en esta primera fase de arranque del proyecto.

Sabemos que, si llegar hasta aquí ha sido complicado, ahora viene el tramo más duro, pero trabajando juntos y con la ilusión de que salga bien estamos seguros de que lograremos los objetivos planteados.

Además, el trabajar compenetrados y en equipo, nos ha permitido en todo momento tener otros puntos de vista diferentes que de haberlo hecho individual hubiera sido más difícil lograr.

Hablando en términos empresariales, vemos que los resultados de viabilidad del proyecto son buenos, y esto nos ha dado el último empujón que necesitábamos para seguir adelante con el proyecto.

Además, y en los últimos meses en los que además de compaginar las horas de universidad con nuestros particulares trabajos, hemos podido detectar esa necesidad latente en nuestro target, la cual se ha visto relucida en estos últimos meses debido a la pandemia mundial que hemos vivido y que ha llevado a muchas pequeñas y medianas empresas a replantear su estrategia y modelo de negocio.

No solo ello, sino que durante este último mes y con vista ya a iniciar el proyecto, nos hemos puesto a trabajar juntamente con la Account Manager con el objetivo de empezar a mover hilos y conseguir los primeros clientes para la agencia.

Ha sido muy reconfortante ver como de una forma tan rápida y sin aplicar todo el plan de marketing y las acciones diseñadas el proyecto ha encajado y conectado con nuestro público objetivo.

Con todos ellos empieza ahora una nueva etapa de trabajo para cumplir nuestros objetivos a la vez que ayudamos a otras empresas y profesionales a cumplir los suyos.

A lo largo de todo este tiempo de trabajo, hemos podido ir viendo como nuestra idea inicial ha ido evolucionando hasta lo que es en este momento.

En cuanto a los próximos pasos, actualmente nos encontramos en fase de registro de la empresa para poder empezar a operar como Choice. Paralelamente a ello empezaremos a crear y grabar todo el contenido referente a los cursos de Choice academy así como a mover todas las acciones y campañas programadas, así como a trabajar juntamente con la Account Manager en los primeros proyectos que en estas últimas semanas han ido llegando.

A nivel académico, este trabajo ha representado para ambos la culminación de 5 años de carrera y de todos los conocimientos, experiencia e ideas que hemos ido adquiriendo a lo largo de estos.

Ahora pues lo que sigue es continuar trabajando duro para ir dándole fuerza al proyecto y posicionándonos como una agencia de referencia para las PYMES en Cataluña así como para poder lanzar en unos meses los primeros cursos de Choice Academy.

14 Bibliografía

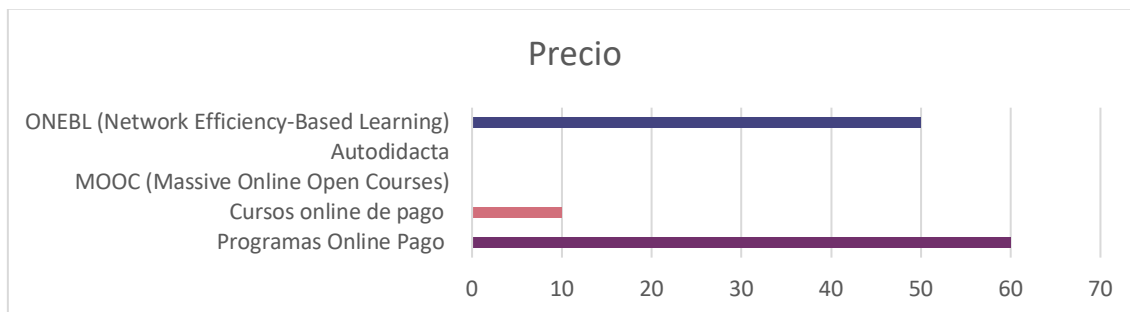
- ADECCO GROUP. (2019). *XV Encuesta Adecco Qué quieres ser de mayor*.
- Bankia Indicex. (2017). *Informe Digitalización de Empresas Españolas 2017*.
<https://bankiaindicex.com/informe-digitalizacion-empresas-2017>
- Bryant, A. (2013). *In Head-Hunting, Big Data May Not Be Such a Big Deal - The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2013/06/20/business/in-head-hunting-big-data-may-not-be-such-a-big-deal.html>
- Cardona, L. (2017). *¿Cuánto deberían invertir las PYMES en marketing online en 2017?*
<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/cuanto-deberian-invertir-las-pymes-en-marketing-online-en-2017>
- Corliss, R. (2020). *The HubSpot Marketing Blog*.
https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/30030/LinkedIn-277-More-Effective-for-Lead-Generation-Than-Facebook-Twitter-New-Data.aspx?__hstc=108652573.c55d63a3728a6c74b608c29178adc092.1583347912717.1583347912717.1583347912717.1&__hssc=108652573.1.1583347
- ELOGIA. (2019). Estudio anual de Redes Sociales IAB 2019. *IAB Spain, 2019*, 52.
<https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-redes-sociales-2019/>
- Garmendia, M. . G. C. . M. G. . C. M. A. (2011). *Riesgos y seguridad en internet: Los menores españoles en el contexto europeo*. www.eukidsonline.net.
- General de Industria de la PYME, D. (2019). *EVOLUCIÓN E INDICADORES DATOS Y GRÁFICOS NACIONALES DATOS Y GRÁFICOS AUTONÓMICOS DATOS Y GRÁFICOS PROVINCIALES*. www.ipyme.org
- IDESCAT. (n.d.). *Idescat. Estimaciones de población. Sexe i edat any a any. Catalunya*. Retrieved March 4, 2020, from <https://www.idescat.cat/pub/?id=ep&n=9123&lang=es>
- Instagram. (n.d.). *Instagram para empresas: marketing en Instagram | Instagram for Business*. Retrieved March 4, 2020, from https://business.instagram.com/?locale=es_ES
- Muñiz, M. (2017). *El 'e-learning' gana cada vez más adeptos*.
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI. (2016). *Las TIC en los hogares españoles*.
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2018). *El Comercio Electrónico B2C en España*. <https://doi.org/10.30923/2172-458x/b2c/201911>
- Pearson. (2018). *What do Generation Z and millennials expect from technology in education? | Pearson Blog*. <https://www.pearsoned.com/generation-z-millennials->

- expect-technology-education/
- Peraita, L. (2011, November 14). *¡Mamá, quiero ser youtuber!*
https://www.abc.es/familia/padres-hijos/abci-horror-mama-quiero-youtuber-201811140255_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
- Redacción. (2018). Cursos MOOC: la última revolución del sector educativo. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/economia/20180903/451245181812/cursos-mooc-ultima-revolucion-sector-educativo-brl.html>
- RTVE. (2019). *TIC: Los hogares con internet en España crecen hasta el 91,4%, cinco puntos más en un año*. <https://www.rtve.es/noticias/20191016/hogares-internet-espana-crecen-hasta-914-cinco-puntos-mas-ano/1981993.shtml>
- The Culture Factor*. (n.d.). Retrieved June 13, 2020, from <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>
- Twitter. (n.d.). *Aspectos básicos de Twitter*. Retrieved March 4, 2020, from <https://business.twitter.com/es/basics.html>
- Universitat de Valencia. (2015). *INFORME D'AVALUACIÓ DELS TÍTOLS OFICIALS. (Enquesta estudiants graduats)*.
- UOC. (2020). *Resultados académicos - Calidad - Universitat Oberta de Catalunya (UOC)*.
<https://www.uoc.edu/porta/es/qualitat/resultats/resultats-rendiment/index.html>

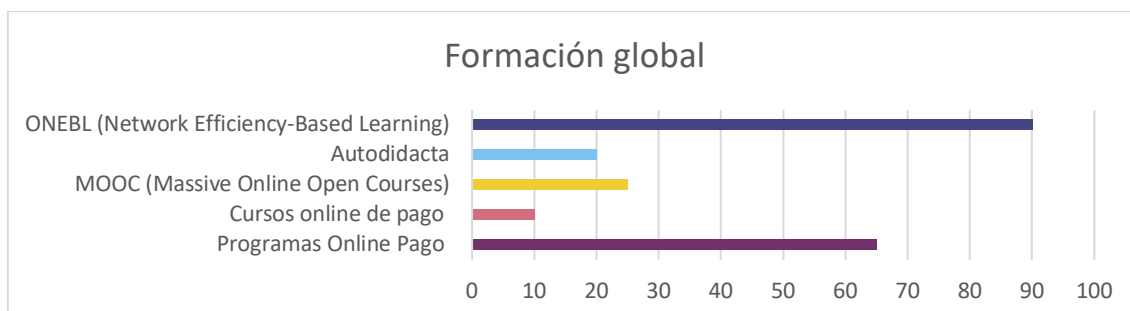
15 ANEXOS

15.1 Gráficos Análisis comparativo Métodos Formativos de la Competencia en España

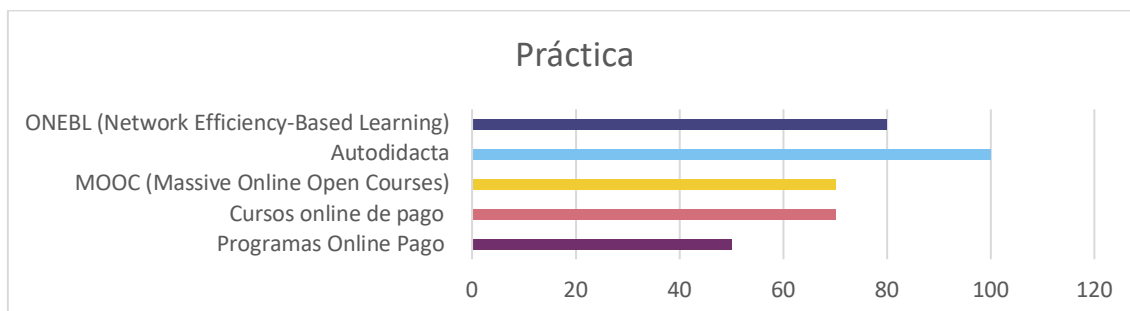
15.1.1 Precio



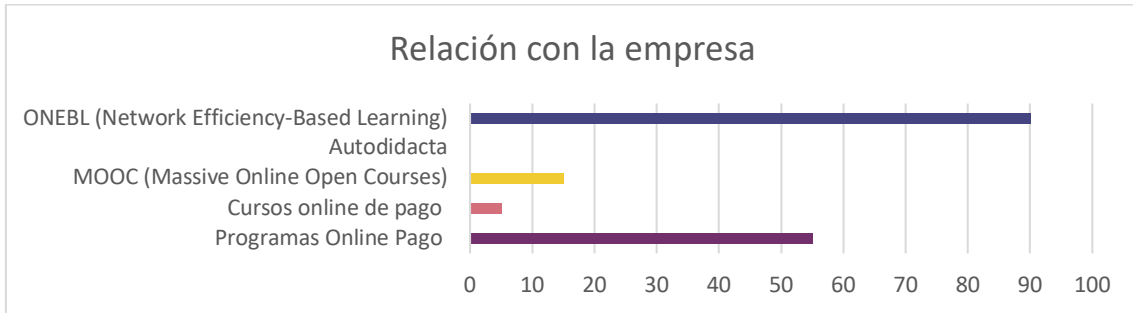
15.1.2 Formación global



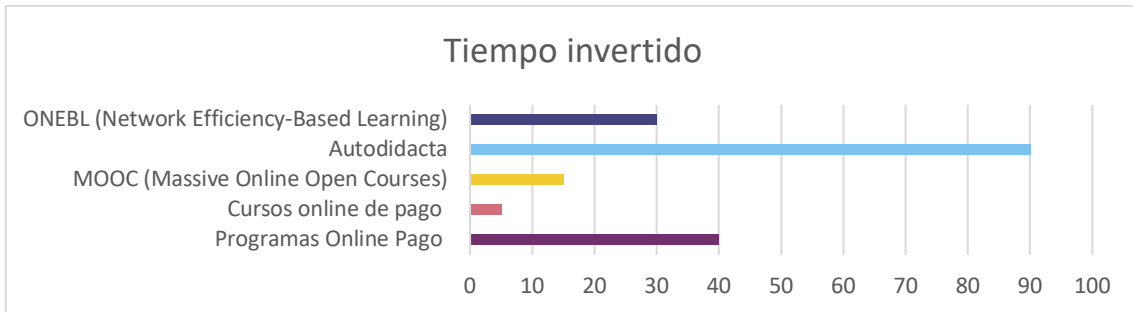
15.1.3 Práctica



15.1.4 Relación con la empresa



15.1.5 Tiempo invertido



15.2 Ficha descriptiva competencia

15.2.1 MCCANN

FICHA TÉCNICA ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

MCCANN

Xarxa d'agències de publicitat mundial nord-americana
amb oficines a 120 països



15.2.2 Social Mood

FICHA TÉCNICA ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

SOCIAL MOOD

Agencia que desarrolla estrategia digitales, estableciendo una conexión más cercana, amena, divertida y diferente con el público.



15.2.3 Summa

FICHA TÉCNICA ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

SUMMA

Se trata de una agencia y consultora de branding pionera en España, con más de 29 años de experiencia en el sector.



15.2.4 Comunicaz

FICHA TÉCNICA ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

COMUNICAZ

Agencia de Marketing Digital en Madrid para Pymes y Autónomos.



15.3 Encuestas realizadas

15.3.1 Cursos online para niños

- **Tienes hijos?**
 - Si
 - No
- **¿Qué edad tienen?**
 - 0-5
 - 6-11
 - 12-17
 - 18 o más
- **¿A tu hijo/a le interesa el mundo de lo sYoutubers/Gamers/Instagrammers?)**
 - Sí
 - No
- **¿Tus hijos han recibido algún tipo de formación/conocimiento sobre el mundo digital en el entorno escolar?**
 - Sí
 - No
- **¿Cómo ha sido la formación recibida?**
 - Gratuita y Online
 - Gratuita y Presencial
 - Pago y Online
 - Pago y Presencial
- **¿Te resultaría interesante que tus hijos recibieran información sobre el mundo digital y sus riesgos?**
 - Si
 - No
- **¿Estarías dispuesto a que tu hijo realizara un curso de formación online que le ayudara a comprender el mundo digital y sus riesgos?**
 - Si
 - No
- **Valora según tus preferencias los contenidos que te gustaría que se enseñaran en este curso**
 - Riesgos y uso responsable de redes
 - Redes sociales
 - Diseño Gráfico

- Grabación y edición de vídeo
- **¿Cuánto estarías dispuesto/a a invertir para que tu hijo realizara ese curso online?**
 - Nada
 - 1-50€
 - 51-100€
 - 101-200€
 - 300-500€
 - Más de 500€

15.3.2 Cursos online para adultos

- **¿Cuál es tu edad?**
 - 18-24
 - 25-38
 - 39-58
 - 59-74
- **¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha completado?**
 - Educación Secundaria Obligatoria
 - Bachillerato
 - Ciclo Formativo Grado Medio
 - Ciclo Formativo Grado Superior
 - Estudios Universitarios sin terminar
 - Título Universitario
 - Título de Posgrado
- **¿Trabajas actualmente?)**
 - Sí
 - No
- **¿Has Realizado algún curso online?**
 - Sí
 - No
- **Selecciona la modalidad de pago del último curso realizado**
 - Gratuito
 - Pago
- **¿Cómo conociste el curso?**
 - Recomendación de un amigo

- Redes sociales
- Internet
- Blog
- Publicidad Tradicional
- **Puntúa según tu nivel de interés los siguientes temas**
 - Marketing digital
 - Creación de Contenido para RRSS
 - Diseño Gráfico
 - Producción Audiovisual
 - Gestión de Redes Sociales
 - Desarrollo de páginas web
- **¿Cuánto estarías dispuesto/a a invertir para que tu hijo realizara ese curso online?**
 - Nada
 - 1-100€
 - 200-400€
 - 400-600€
 - 700-1000€
 - Más de 1000€

Si no has realizado ningún curso online

- **¿Te gustaría realizar un curso online?**
 - Sí
 - No
- **¿Por qué no has realizado uno antes?**
 - No he encontrado ninguno que me atraiga
 - No tengo tiempo

15.4 Descripción lugares de trabajo: funciones y tareas

A continuación, se detalla cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, empezando por el área de Agencia Creativa y siguiendo por la de los Cursos Formativos

Responsable del Departamento de Producción de la Agencia Creativa:

Análisis del Puesto de Trabajo:

- **Objetivo General:** Producción de los productos y servicios de la Agencia Creativa
- **Denominación de puesto:** Responsable del Departamento de Producción de la Agencia.
- **Categoría profesional:** Encargado

Tipo de contrato:

Escenario Pesimista

- **Primer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 14 horas semanales
- **Segundo año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 15 horas semanales
- **Tercer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 16 horas semanales

Escenario Neutro

- **Primer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 14 horas semanales
- **Segundo año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 17 horas semanales
- **Tercer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 19 horas semanales

Escenario Optimista

- **Primer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 15 horas semanales
- **Segundo año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 18 horas semanales
- **Tercer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 20 horas semanales

Salario mensual:

Escenario Pesimista

- Primer año: 896€ (16€/h)
- Segundo año: 1.200€ (20€/h)
- Tercer año: 1.344€ (21€/h)

Escenario Neutro

- Primer año: 1.008€ (18€/h)
- Segundo año: 1.496€ (22€/h)
- Tercer año: 1.824€ (24€/h)

Escenario Optimista

- Primer año: 1.200€ (20€/h)
- Segundo año: 1.656€ (23€/h)
- Tercer año: 2.080€ (26€/h)

Funciones del puesto de trabajo

Desarrollo y producción de la cartera de servicios de la Agencia Creativa, desde la pre-producción, hasta la post-producción.

Requisitos, formación y experiencia

- **Soft skills:** creatividad, paciencia, perfeccionismo, empatía con el cliente
- **Capacidades técnicas:** Conocimiento en audiovisual, marketing digital, diseño gráfico y diseño web. Conocimiento de software Adobe CC.
- **Formación mínima:** Grado en Audiovisuales o Marketing Digital.
- Idiomas: Inglés, catalán y castellano
- **Experiencia mínima:** 1 año de experiencia trabajando en el sector.

Soporte del Departamento de Producción de la Agencia Creativa:

Análisis del Puesto de Trabajo:

- **Objetivo General:** Dar soporte en el Departamento de Producción de la Agencia
- **Denominación de puesto:** Ayudante de Producción de la Agencia
- **Categoría profesional:** Empleado

Tipo de contrato:

Escenario Pesimista

- Primer año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 6 horas semanales
- Segundo año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 7 horas semanales
- Tercer año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 8 horas semanales

Escenario Neutro

- Primer año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 6 horas semanales
- Segundo año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 9 horas semanales
- Tercer año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 11 horas semanales

Escenario Optimista

- Primer año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 8 horas semanales
- Segundo año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 10 horas semanales
- Tercer año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 12 horas semanales

Salario mensual:

Escenario Pesimista

- Primer año: 384€ (16€/h)
- Segundo año: 560€ (20€/h)
- Tercer año: 672€ (21€/h)

Escenario Neutro

- Primer año: 432€ (18€/h)
- Segundo año: 792€ (22€/h)
- Tercer año: 1.056€ (24€/h)

Escenario Optimista

- Primer año: 640€ (20€/h)
- Segundo año: 920€ (23€/h)
- Tercer año: 1.248€ (26€/h)

Funciones del puesto de trabajo

Dar soporte en la producción de la cartera de servicios de la Agencia Creativa

Requisitos, formación y experiencia

- **Soft skills:** creatividad, paciencia, trabajo en equipo, saber escuchar.
- **Capacidades técnicas:** Conocimiento en audiovisual, marketing digital, diseño gráfico y diseño web. Conocimiento de software Adobe CC.
- **Formación mínima:** Grado en Audiovisuales o Marketing Digital.
- **Idiomas:** Inglés, catalán y castellano
- **Experiencia mínima:** ninguna

Responsable del Departamento de Marketing de la Agencia

Análisis del Puesto de Trabajo:

- **Objetivo General:** Gestionar y supervisar el Departamento de Marketing de la Agencia
- **Denominación de puesto:** Responsable del Departamento de Marketing de la Agencia
- **Categoría profesional:** Encargado

Tipo de contrato:

- Primer año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 7 horas semanales
- Segundo año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 8 horas semanales
- Tercer año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 10 horas semanales

Salario mensual:

Escenario Pesimista

- Primer año: 392€ (14€/h)
- Segundo año: 480€ (15€/h)
- Tercer año: 640€ (16€/h)

Escenario Neutro

- Primer año: 420€ (15€/h)
- Segundo año: 512€ (16€/h)
- Tercer año: 680€ (17€/h)

Escenario Optimista

- Primer año: 420€ (15€/h)
- Segundo año: 512€ (16€/h)
- Tercer año: 720€ (18€/h)

Funciones del puesto de trabajo

Diseño y ejecución del Plan de Marketing y Gestión de Redes de la Agencia

Requisitos, formación y experiencia

- Soft skills: creatividad, facilidad de comunicación, empatía con el cliente
- Capacidades técnicas: Conocimiento en diseño y marketing digital
- Formación mínima: Grado en Marketing
- Idiomas: Inglés, catalán y castellano

- Experiencia mínima: 1 año de experiencia trabajando en el sector.

Soporte del Departamento de Marketing de la Agencia:

Análisis del Puesto de Trabajo:

- **Objetivo General:** Dar soporte al Departamento de Marketing de la Agencia
- **Denominación de puesto:** Responsable del Departamento de Marketing de la Agencia
- **Categoría profesional:** Empleado

Tipo de contrato:

- **Primer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 5 horas semanales
- **Segundo año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 6 horas semanales
- **Tercer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 8 horas semanales

Salario mensual:

Escenario Pesimista

- Primer año: 280€ (14€/h)
- Segundo año: 360€ (15€/h)
- Tercer año: 512€ (16€/h)

Escenario Neutro

- Primer año: 280€ (14€/h)
- Segundo año: 384€ (16€/h)
- Tercer año: 544€ (17€/h)

Escenario Optimista

- Primer año: 300€ (15€/h)
- Segundo año: 408€ (17€/h)
- Tercer año: 576€ (18€/h)

Funciones del puesto de trabajo

Soporte en el Diseño y ejecución del Plan de Marketing y Gestión de Redes de la Agencia

Requisitos, formación y experiencia

- **Soft skills:** creatividad, facilidad de comunicación, empatía con el cliente
- **Capacidades técnicas:** Conocimiento en diseño y marketing digital
- **Formación mínima:** Grado en Marketing

- **Idiomas:** Catalán y castellano
- **Experiencia mínima:** Ninguna

Responsable del Departamento de Ventas de la Agencia

Análisis del Puesto de Trabajo:

- **Objetivo General:** Gestionar y supervisar el Departamento de Ventas de la Agencia
- **Denominación de puesto:** Responsable del Departamento de Ventas de la Agencia
- **Categoría profesional:** Encargado

Tipo de contrato:

- Primer año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 5 horas semanales
- Segundo año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 6 horas semanales
- Tercer año: Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 7 horas semanales

Salario mensual:

Escenario Pesimista

- Primer año: 320€ (16€/h)
- Segundo año: 432€ (18€/h)
- Tercer año: 532€ (19€/h)

Escenario Neutro

- Primer año: 320€ (16€/h)
- Segundo año: 456€ (19€/h)
- Tercer año: 560€ (20€/h)

Escenario Optimista

- Primer año: 340€ (17€/h)
- Segundo año: 456€ (19€/h)
- Tercer año: 588€ (21€/h)

Funciones del puesto de trabajo

Gestión del CRM y Atención al Cliente

Requisitos, formación y experiencia

- **Soft skills:** organización, eficiencia
- **Capacidades técnicas:** Conocimiento en Excel
- **Formación mínima:** Grado en ADE
- **Idiomas:** Inglés, catalán y castellano
- **Experiencia mínima:** 1 año de experiencia trabajando en el sector.

Soporte del Departamento de Ventas de la Agencia

Análisis del Puesto de Trabajo:

- **Objetivo General:** Soporte Gestión de Cuentas de la Agencia
- **Denominación de puesto:** Account Manager de la Agencia
- **Categoría profesional:** Empleado

Tipo de contrato:

- **Primer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 7 horas semanales
- **Segundo año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 7 horas semanales
- **Tercer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 7 horas semanales

Salario mensual:

Escenario Pesimista

- **Primer año:** 280€ (10€/h) + 408€ (15% del margen sobre venta de los clientes que consiga) = 688€
- **Segundo año:** 280€ (10€/h) + 690€ (15% del margen sobre venta de los clientes que consiga) = 970€
- **Tercer año:** 280€ (10€/h) + 826€ (15% del margen sobre venta de los clientes que consiga) = 1.106€

Escenario Neutro

- **Primer año:** 280€ (10€/h) + 459€ (15% del margen sobre venta de los clientes que consiga) = 739€
- **Segundo año:** 308€ (11€/h) + 686€ (15% del margen sobre venta de los clientes que consiga) = 994€
- **Tercer año:** 336€ (12€/h) + 857€ (15% del margen sobre venta de los clientes que consiga) = 1.193€

Escenario Optimista

- **Primer año:** 280€ (10€/h) + 519€ (15% del margen sobre venta de los clientes que consiga) = 799€
- **Segundo año:** 336€ (12€/h) + 777€ (15% del margen sobre venta de los clientes que consiga) = 1.113€
- **Tercer año:** 364€ (13€/h) + 974€ (15% del margen sobre venta de los clientes que consiga) = 1.338€

Funciones del puesto de trabajo

Gestión de cuentas y atención al cliente

Requisitos, formación y experiencia

- **Soft skills:** organización, eficiencia, facilidad de comunicación,
- **Capacidades técnicas:** Conocimiento en Excel
- **Formación mínima:** No es necesaria
- **Idiomas:** Inglés, catalán y castellano
- **Experiencia mínima:** 5 años de experiencia trabajando en el sector.

Responsable del Departamento de Administración de la Agencia

Análisis del Puesto de Trabajo:

- **Objetivo General:** Gestionar y supervisar el Departamento de Administración de la Agencia
- **Denominación de puesto:** Responsable del Departamento de Administración de la Agencia
- **Categoría profesional:** Encargado

Tipo de contrato:

- **Primer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 2 horas semanales
- **Segundo año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 3 horas semanales
- **Tercer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 4 horas semanales

Salario mensual:

Escenario Pesimista

- Primer año: 80€ (10€/h)
- Segundo año: 144€ (12€/h)
- Tercer año: 192€ (12€/h)

Escenario Neutro

- Primer año: 80€ (10€/h)
- Segundo año: 144€ (12€/h)
- Tercer año: 192€ (14€/h)

Escenario Optimista

- Primer año: 80€ (10€/h)
- Segundo año: 144€ (14€/h)
- Tercer año: 192€ (16€/h)

Funciones del puesto de trabajo

Supervisión de la administración y gestión de facturas

Requisitos, formación y experiencia

- **Soft skills:** organización, eficiencia, perfeccionismo
- **Capacidades técnicas:** Conocimiento en Excel y Software de Facturación
- **Formación mínima:** Grado en ADE
- **Idiomas:** Inglés, catalán y castellano
- **Experiencia mínima:** 1 año de experiencia trabajando en el sector.

Responsable del Departamento de Producción de los Cursos Formativos:

Análisis del Puesto de Trabajo:

- **Objetivo General:** Producción de los productos y servicios de los Cursos Formativos
- **Denominación de puesto:** Responsable del Departamento de Producción de los Cursos Formativos
- **Categoría profesional:** Encargado

Tipo de contrato:

- **Primer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 6 horas semanales
- **Segundo año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 7 horas semanales
- **Tercer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 8 horas semanales

Salario mensual:

Escenario Pesimista

- Primer año: 384€ (16€/h)
- Segundo año: 504€ (18€/h)
- Tercer año: 576€ (18€/h)

Escenario Neutro

- Primer año: 384€ (16€/h)
- Segundo año: 504€ (18€/h)
- Tercer año: 640€ (20€/h)

Escenario Optimista

- Primer año: 408€ (17€/h)
- Segundo año: 532€ (19€/h)
- Tercer año: 640€ (20€/h)

Funciones del puesto de trabajo

Producción de los Cursos Formativos, desde la búsqueda de información, actualización del contenido y grabación y edición de vídeos.

Requisitos, formación y experiencia

- **Soft skills:** creatividad, paciencia, perfeccionismo, empatía con el cliente
- **Capacidades técnicas:** Conocimiento en audiovisual, marketing digital, diseño gráfico y diseño web. Conocimiento de software Adobe CC.
- **Formación mínima:** Grado en Audiovisuales o Marketing Digital.
- **Idiomas:** Inglés, catalán y castellano
- **Experiencia mínima:** 1 año de experiencia trabajando en el sector.

Responsable del Departamento de Marketing los Cursos Formativos:

Análisis del Puesto de Trabajo:

- **Objetivo General:** Gestionar y supervisar el Departamento de Marketing de la Agencia
- **Denominación de puesto:** Responsable del Departamento de Marketing de la Agencia
- **Categoría profesional:** Encargado

Tipo de contrato:

- **Primer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 7 horas semanales
- **Segundo año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 8 horas semanales
- **Tercer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 10 horas semanales

Salario mensual:

Escenario Pesimista

- Primer año: 420€ (15€/h)
- Segundo año: 576€ (18€/h)
- Tercer año: 760€ (19€/h)

Escenario Neutro

- Primer año: 420€ (15€/h)
- Segundo año: 576€ (18€/h)
- Tercer año: 800€ (20€/h)

Escenario Optimista

- Primer año: 448€ (16€/h)
- Segundo año: 608€ (19€/h)
- Tercer año: 840€ (21€/h)

Funciones del puesto de trabajo

Diseño y ejecución del Plan de Marketing y Gestión de Redes de los Cursos Formativos

Requisitos, formación y experiencia

- **Soft skills:** creatividad, facilidad de comunicación, empatía con el cliente
- **Capacidades técnicas:** Conocimiento en diseño y marketing digital
- **Formación mínima:** Grado en Marketing
- **Idiomas:** Inglés, catalán y castellano
- **Experiencia mínima:** 1 año de experiencia trabajando en el sector.

Responsable del Departamento de Ventas de los Cursos Formativos:

Análisis del Puesto de Trabajo:

- **Objetivo General:** Gestionar y supervisar el Departamento de Ventas de los Cursos Formativos
- **Denominación de puesto:** Responsable del Departamento de Ventas de los Cursos Formativos

- **Categoría profesional:** Encargado

Tipo de contrato:

- **Primer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 10 horas semanales
- **Segundo año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 11 horas semanales
- **Tercer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 12 horas semanales

Salario mensual:

Escenario Pesimista

- Primer año: 600€ (15€/h)
- Segundo año: 704€ (16€/h)
- Tercer año: 768€ (16€/h)

Escenario Neutro

- Primer año: 600€ (15€/h)
- Segundo año: 704€ (16€/h)
- Tercer año: 816€ (17€/h)

Escenario Optimista

- Primer año: 640€ (16€/h)
- Segundo año: 748€ (17€/h)
- Tercer año: 912€ (19€/h)

Funciones del puesto de trabajo

Gestión del CRM y Atención al Cliente

Requisitos, formación y experiencia

- **Soft skills:** organización, eficiencia
- **Capacidades técnicas:** Conocimiento en Excel
- **Formación mínima:** Grado en ADE
- **Idiomas:** Inglés, catalán y castellano
- **Experiencia mínima:** 1 año de experiencia trabajando en el sector.

Soporte del Departamento de Ventas de los Cursos Formativos

Análisis del Puesto de Trabajo:

- **Objetivo General:** Dar soporte Departamento de Ventas Cuentas de la Agencia
- **Denominación de puesto:** Gestor de cuentas de clientes

- **Categoría profesional:** Empleado

Tipo de contrato:

- **Primer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 7 horas semanales
- **Segundo año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 8 horas semanales
- **Tercer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 9 horas semanales

Salario mensual:

Escenario Pesimista

- Primer año: 364€ (13€/h)
- Segundo año: 512€ (16€/h)
- Tercer año: 576€ (16€/h)

Escenario Neutro

- Primer año: 364€ (13€/h)
- Segundo año: 512€ (16€/h)
- Tercer año: 612€ (17€/h)

Escenario Optimista

- Primer año: 392€ (14€/h)
- Segundo año: 512€ (16€/h)
- Tercer año: 648€ (18€/h)

Funciones del puesto de trabajo

Gestión de cuentas y atención al cliente

Requisitos, formación y experiencia

- **Soft skills:** organización, eficiencia, facilidad de comunicación,
- **Capacidades técnicas:** Conocimiento en Excel
- **Formación mínima:** Grado en ADE
- **Idiomas:** Inglés, catalán y castellano
- **Experiencia mínima:** Ninguna

Responsable del Departamento de Administración de los Cursos Formativos:

Análisis del Puesto de Trabajo:

- **Objetivo General:** Gestionar y supervisar el Departamento de los Cursos Formativos

- **Denominación de puesto:** Responsable del Departamento de los Cursos Formativos
- **Categoría profesional:** Encargado

Tipo de contrato:

- **Primer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 3 horas semanales
- **Segundo año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 3 horas semanales
- **Tercer año:** Contrato Laboral a Tiempo Parcial de 3 horas semanales

Salario mensual:

Escenario pesimista

- Primer año: 120€ (10€/h)
- Segundo año: 144€ (12€/h)
- Tercer año: 168€ (14€/h)

Escenario neutro

- Primer año: 120€ (10€/h)
- Segundo año: 156€ (13€/h)
- Tercer año: 180€ (15€/h)

Escenario optimista

- Primer año: 132€ (11€/h)
- Segundo año: 156€ (13€/h)
- Tercer año: 192€ (16€/h)

Funciones del puesto de trabajo

Supervisión de la administración y gestión de facturas

Requisitos, formación y experiencia

- **Soft skills:** organización, eficiencia, perfeccionismo
- **Capacidades técnicas:** Conocimiento en Excel y Software de Facturación
- **Formación mínima:** Grado en ADE
- **Idiomas:** Inglés, catalán y castellano
- **Experiencia mínima:** 1 año de experiencia trabajando en el sector.

Revisor Fiscal de la Empresa

Análisis del Puesto de Trabajo:

- **Objetivo General:** Dar soporte y consejo al Departamento de Administración de la empresa
- **Denominación de puesto:** Revisor Fiscal de la empresa
- **Categoría profesional:** Servicio profesional independiente

Tipo de contrato:

Al no tratarse de un trabajador de la empresa, sino tener un contrato por prestación de servicios, su retribución no será en forma de salario, sino que tendremos un contrato de tota disponibilidad por 30€ al mes el primer año, 60€ a partir del segundo.

Funciones del puesto de trabajo

- Revisión y contabilidad de la empresa
- Presentación de cuentas
- Atención y consejo en la contabilidad

Requisitos, formación y experiencia

- **Soft skills:** organización, eficiencia, empatía, flexibilidad
- **Capacidades técnicas:** Conocimiento en Excel y Software de Facturación
- **Formación mínima:** Grado en ADE o Economía
- **Idiomas:** Inglés, catalán y castellano
- **Experiencia mínima:** 5 años de experiencia trabajando en el sector.