

Isabel SANZ MORÁN

PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN
DE UNA EMPRESA QUE IMPARTA
TALLERES DE *HANDMADE ONLINE*



*Trabajo de Fin de Grado
dirigido por*

Gema LÓPEZ MARTÍNEZ

Universidad Francisco de Vitoria

Facultad de CC. Jurídicas y Empresariales

Grado en Marketing

Convocatoria Ordinaria 2021

El arte, en cierto sentido, es una rebelión contra el mundo en lo que este tiene de fugitivo e inacabado: no se propone, pues, sino dar otra forma a una realidad, que sin embargo él está obligado a conservar, porque ella es la fuente de su emoción.

Albert Camus

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO	6
2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	12
2.1 Descripción del Proyecto	12
2.2 Identificación de los Promotores	13
2.3 Misión, visión y valores de la compañía	15
3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	17
3.1 Análisis interno en el que se moverá nuestra empresa	17
3.2 5 fuerzas de Porter	19
3.3 Análisis PESTEL	23
3.4 Investigación sobre la competencia	34
3.5 Análisis DAFO, CAME y estrategia resultante	39
4. MARKETING ESTRATÉGICO	41
4.1 Objetivos SMART	41
4.2 Investigación sobre el consumidor potencial	42
4.3 Segmentación y selección de Mercados y Clientes	48
4.4 Ventaja competitiva, Propuesta de Valor y Posicionamiento	54
4.5 Lienzo de Canvas	55
5. MARKETING OPERATIVO	56
5.1 Preparación de la Estrategia de Producto	57
5.1.1 Análisis del servicio	57
5.1.2 La marca	60
5.1.3 ¿Qué es SISAMO?	61
5.1.4 Kits de materiales	62
5.1.5 Packaging	64
5.1.6 Servicio de atención al cliente y servicio postventa	64
5.2 Preparación de la Estrategia de Precio	65
5.3 Preparación de la Estrategia de Distribución	68
5.4 Preparación de la Estrategia de Comunicación	69

5.5 Plan de acciones	75
6. PRESUPUESTO DE MARKETING	75
7. CONCLUSIÓN	79
8. BIBLIOGRAFÍA	81
9. ANEXOS	84
Anexo 1 - Encuesta realizada	84
Anexo 2 - Análisis encuesta realizada	90
Anexo 3 - Presupuestos por talleres	99

1. RESUMEN EJECUTIVO

El objeto del presente Trabajo de fin de Grado es el diseño de un Plan de Marketing, necesario para disponer de información útil que permita a la empresa de nueva creación, SISAMO, tomar las decisiones oportunas para iniciar su actividad en el mercado de la mejor manera posible.

SISAMO nace de la necesidad de integrar y sostener la industria cultural y la comunidad artística como respuesta a la crisis socioeconómica actual que estamos viviendo a consecuencia de la pandemia COVID-19. Se trata de una empresa S.L. que imparte talleres *handmade online* especializados y acerca a los hogares la creatividad y los materiales necesarios para crear piezas hechas a mano. La oportunidad detectada se manifiesta durante el periodo de confinamiento, en el que muchas personas convirtieron sus hogares en estudios artesanales y dedicaron parte de su tiempo a explorar su creatividad. Como una contradicción, mientras la vida exterior se desmoronaba, resurgía en el interior de nuestras casas. Nos preguntamos entonces, ¿es posible mantener aquella calma en el nuevo mundo que nos espera? Se expone en esta circunstancia la necesidad de las personas de hacer algo físico, de conectar con la realidad y de brindarse a uno mismo tiempo de calidad para crear y reflexionar. En este sentido, nos encontramos con un mercado al alza, en el que la variedad de posibilidades es grande, todas ellas enfocadas en ofertar un contenido de calidad a precios competitivos. Asimismo, cada vez la demanda y su valor es más significativa y las empresas tratan de adaptarse a ella buscando la diferenciación. De modo que, nuestro valor diferencial reside en el modelo de negocio propuesto, este consiste en ofrecer ocho talleres de trabajos manuales de una hora y media cada uno, impartidos a través de la plataforma *Microsoft Teams* en modo en directo o en modo diferido por tres artesanas especializadas de cada materia y en los que se aporten todas las herramientas necesarias a nuestros clientes a través de kits personalizados que recibirán en sus casas días antes del inicio del curso por un precio medio de 47 euros. Encontramos por tanto que, SISAMO convierte tu hogar en un taller artesanal en el que puedes experimentar, crear y disfrutar trayendo contigo la presencia de la naturaleza y la conexión con la realidad en el momento que desees a través de una experiencia que activa el cuerpo y los sentidos.

Para comenzar con la implementación de esta escuela *online* se hace necesario buscar la financiación de un socio promotor que aporte parte del capital inicial para que junto con lo invertido por la fundadora se pueda hacer frente a la creación y gestión inicial de la empresa. Esta cifra total será de 21.000 euros donde también se incluye una ayuda por parte de la Comunidad de Madrid de 6.000 euros. La inversión inicial se dedicará a los gastos por la constitución de la Sociedad Limitada, el dominio de la página web,

la compra de materiales, *packaging* y transporte de los kits, las acciones de marketing digital, los sueldos de tres profesoras y la compra de una cámara de fotografía para grabar los vídeos de los talleres que posteriormente se subirán a la plataforma.

Tras el estudio del mercado realizado con las herramientas y modelos de análisis externos e internos, obtenemos resultados generalmente positivos, pues nos encontramos con una demanda cada vez más significativa en la que los clientes no tienen gran poder de negociación puesto que los precios se encuentran previamente establecidos. Además, nuestra supervivencia no dependerá de los proveedores dado que existe gran cantidad de ellos en cuanto a los materiales que necesitamos. Por tanto, las estrategias a implementar en este sentido será la construcción de alianzas estratégicas con nuestros proveedores con el fin de crear relaciones de confianza y obtener así descuentos a medio y largo plazo e invertir en creación de marca apoyando nuestro valor diferencial. Asimismo, los factores que afectan al macroentorno del proyecto se encuentran a nuestro favor y a pesar de ciertos aspectos económicos negativos, consideramos que serán temporales y más favorables a largo plazo. Por tanto, pese a existir aspectos negativos que dificulten el lanzamiento y posicionamiento de una empresa de nueva creación, el modelo de negocio y el sector del mercado en el que nos encontramos presentan mayores factores positivos que posibilitan las posibilidades de éxito.

En relación con el público objetivo al que SISAMO se dirige, encontramos a las mujeres de entre 24 y 35 años como segmento principal y al cual se enfocarán las acciones de marketing. Esta decisión se debe al estudio previo realizado de los diferentes segmentos poblacionales y a los resultados obtenidos tras la encuesta cuantitativa realizada a más de 160 personas en la cual se obtuvo una respuesta muy positiva por esta parte del público y que además nos ayudó a la toma de decisiones posteriores para establecer los objetivos estratégicos, que son: obtener unas ventas totales de 500 matrículas durante el primer año, lograr un alcance de 4.000 personas en Instagram durante el primer año, a través de la inversión en marketing digital, así como estrategia de contenido en las redes sociales, y, por último, posicionar la marca como referente a nivel nacional de plataforma de aprendizaje de artes plásticas en los tres primeros años. Para la consecución de dichos objetivos, será fundamental implementar las diferentes estrategias y acciones que se implantan en la parte de Marketing Operativo. De este modo, la empresa establece una estrategia de diferenciación basada en el tipo de talleres que se proponen y que aportan valor a nuestros clientes ofreciendo una experiencia completa en la que se pueda alcanzar la satisfacción personal a través de un modelo de aprendizaje que permita reaprender de manera constante. En este sentido, se trabajará la profundidad en la cartera de productos puesto que lo que variará serán

los tipos de talleres, pero siempre nuestro servicio será el mismo. El kit de materiales y su envío es un aspecto clave en el modelo de negocio propuesto y ambas partes deben cuidarse al detalle. Para ello se desarrollará un servicio de atención personalizado en el que se recogerá cualquier tipo de incidencia. Por otro lado, el precio medio del taller en directo será de 47 euros y del taller en diferido de 49 euros, ambos precios se han establecido en base al valor percibido por el cliente, dato que se conoce gracias a la encuesta y a través del margen de beneficio que se pretende obtener, teniendo siempre en cuenta el precio de la competencia. En cuanto a la estrategia de distribución, el canal será directo puesto que no existe ningún intermediario, el envío se hará desde la casa de la fundadora, que será donde se almacenen los materiales y se preparen los kits, hasta las casas de cada uno de los clientes a través de la empresa de transportes MRW y el tipo de distribución será exclusiva, lo que se busca es tener un servicio post venta personalizado y que nuestro cliente se sienta único. Finalmente, la estrategia de comunicación se centrará en los medios *online*, siendo la página web, el blog y las redes sociales los ejes principales en los que se invertirá para conseguir notoriedad e imagen de marca. Cabe señalar que Instagram será la red social por excelencia y será en la que se trabajen estrategias de marketing de contenidos y marketing de influencia.

Para finalizar, después del análisis de la información económica-financiera recogida, nos encontramos con un escenario optimista y realista, puesto que se refleja un resultado negativo durante el primer periodo, pero un crecimiento progresivo y notorio durante los cuatro años siguientes, consiguiendo en el segundo año un beneficio de más de 5.000 euros y casi 19.000 euros en el cuarto año.

Con todo ello, necesitamos que todas las partes involucradas atiendan a la Agenda 2030 y a los ODS, que consideran la actividad cultural como un inestimable impulsor y facilitador para ayudar a las comunidades a prosperar. El proyecto tiene la oportunidad de recomponer y ayudar a diseñar políticas que admitan a la cultura alcanzar el papel que merece como cuarto pilar del desarrollo sostenible, que es el contexto más conveniente para concebir nuestras sociedades y para generar comunidades más resistentes, vanguardistas, resilientes y flexibles para el futuro.

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this Final Degree Project is the design of a Marketing Plan, necessary to have useful information that allows the newly created company, SISAMO, to make the appropriate decisions to start its activity in the market in the best possible way.

SISAMO was born from the need to integrate and sustain the cultural industry and the artistic community as a response to the current socioeconomic crisis we are experiencing as a result of the COVID-19 pandemic. It is an S.L. company that provides specialized online handmade workshops and brings to homes the creativity and materials needed to create handmade pieces. The opportunity detected manifested itself during the period of confinement, in which many people turned their homes into handmade studios and dedicated part of their time to explore their creativity. As a contradiction, while life outside was crumbling, it was re-emerging inside our homes. We ask ourselves then, is it possible to maintain that calm in the new world that awaits us? The need for people to do something physical, to connect with reality and to give themselves quality time to create and reflect is exposed in this circumstance. In this sense, we find ourselves with a growing market, in which the variety of possibilities is great, all of them focused on offering quality content at competitive prices. Likewise, demand and its value is becoming increasingly significant and companies are trying to adapt to it by seeking differentiation. So, our differential value lies in the proposed business model, this consists of offering eight workshops of manual work of an hour and a half each, taught through the Microsoft Teams platform in live mode or in deferred mode by three specialized craftswomen of each subject and in which all the necessary tools are provided to our customers through customized kits that they will receive at home days before the start of the course for an average price of 47 euros. We find therefore, SISAMO turns your home into an artisan workshop where you can experiment, create and enjoy bringing with you the presence of nature and the connection with reality at the time you want through an experience that activates the body and senses.

To begin with the implementation of this online school it is necessary to seek funding from a partner promoter to provide part of the initial capital so that together with what is invested by the founder it will be possible to face the creation and initial management of the company. This total amount will be 21,000 euros, which also includes a grant of 6,000 euros from the Community of Madrid. The initial investment will be dedicated to the expenses for the incorporation of the Limited Company, the domain of the web page, the purchase of materials, packaging and transport of the kits, digital marketing actions,

the salaries of three teachers and the purchase of a camera to record the videos of the workshops that will later be uploaded to the platform.

After studying the market with the tools and models of external and internal analysis, we obtain generally positive results, since we find an increasingly significant demand in which customers do not have great bargaining power since prices are previously established. In addition, our survival will not depend on suppliers, since there is a large number of suppliers for the materials we need. Therefore, the strategies to be implemented in this regard will be to build strategic alliances with our suppliers in order to create trusting relationships and thus obtain discounts in the medium and long term, and to invest in brand creation to support our differential value. Likewise, the factors affecting the macro-environment of the project are in our favor and despite certain negative economic aspects, we consider that they will be temporary and more favorable in the long term. Therefore, despite the existence of negative aspects that hinder the launching and positioning of a start-up company, the business model and the market sector in which we find ourselves present more positive factors that make possible the possibilities of success.

In relation to SISAMO's target audience, women between 24 and 35 years of age are the main segment on which the marketing actions will be focused. This decision is due to the previous study carried out of the different population segments and the results obtained after the quantitative survey conducted to more than 160 people in which a very positive response was obtained by this part of the public and which also helped us in making subsequent decisions to establish the strategic objectives, which are: to obtain total sales of 500 enrollments during the first year, to achieve a reach of 4.000 people on Instagram during the first year, through investment in digital marketing, as well as content strategy in social networks, and, finally, to position the brand as a national benchmark of learning platform for plastic arts in the first three years. To achieve these objectives, it will be essential to implement the different strategies and actions that are implemented in the Operational Marketing part. In this way, the company establishes a differentiation strategy based on the type of workshops that are proposed and that provide value to our customers by offering a complete experience in which personal satisfaction can be achieved through a learning model that allows constant relearning. In this sense, we will work on the depth of the product portfolio since what will vary will be the types of workshops, but our service will always be the same. The kit of materials and its shipment is a key aspect in the proposed business model and both parts must be taken care of in detail. To this end, a personalized attention service will be developed in which any type of incidence will be picked up. On the other hand, the average price of

the live workshop will be 47 euros and of the deferred workshop 49 euros, both prices have been established based on the value perceived by the customer, data that is known thanks to the survey and through the profit margin that is intended to be obtained, always taking into account the price of the competition. As for the distribution strategy, the channel will be direct since there is no intermediary, the shipment will be made from the founder's house, which will be where the materials are stored and the kits are prepared, to the homes of each of the customers through the transport company MRW and the type of distribution will be exclusive, what is sought is to have a personalized after-sales service and that our customer feels unique. Finally, the communication strategy will focus on online media, being the website, blog and social networks the main axes in which we will invest to achieve notoriety and brand image. It should be noted that Instagram will be the social network par excellence and will be where content marketing and influencer marketing strategies will be worked on.

To conclude, after the analysis of the economic-financial information collected, we find an optimistic and realistic scenario, since it reflects a negative result during the first period, but a progressive and notorious growth during the following four years, achieving in the second year a profit of more than 5,000 euros and almost 19,000 euros in the fourth year.

With all this, we need all parties involved to heed the 2030 Agenda and the SDGs, which see cultural activity as an invaluable driver and enabler to help communities thrive. The project has the opportunity to recompose and help design policies that allow culture to achieve the role it deserves as the fourth pillar of sustainable development, which is the most suitable context in which to conceive our societies and to generate more resilient, cutting-edge, resilient and flexible communities for the future.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

2.1 Descripción del Proyecto

La realización de este proyecto nace de la necesidad de integrar y sostener la industria cultural como respuesta a la crisis sociosanitaria actual que estamos viviendo con el fin de contribuir a no agudizar los ya elevados e incuestionables niveles de desigualdad social tanto a escala mundial como nacional. La pandemia de la COVID-19 supone un desafío global que reclama una respuesta sin precedentes. Los artistas, autores, creadores y profesionales de la cultura, así como las asociaciones del sector cultural, ejercen un papel fundamental en la promoción de la resiliencia y el bienestar de las personas, son los que crean las capacidades para imaginar las sociedades del futuro. Sin embargo, dado que la economía de los actores implicados en el arte depende en su mayoría de la producción de actividades y proyectos particulares, la supresión de sus labores y el cierre de espacios culturales ha incurrido directamente en su capacidad para originar recursos, motivo por el cual son uno de los colectivos más damnificado por la pandemia.

Las respuestas a esta realidad están obligadas a tener como objetivo la inclusión, y a valorar el marco de las desigualdades y los retos para el desarrollo sostenible del modo más amplio posible. A menudo se ignora que la cultura es a la vez un pilar de inspiración y la vía para promover nuestras reflexiones e ideas, el impulso que nos ayuda a recomponer el tejido social y concebir nuevas maneras de solidaridad. La industria de la cultura y la comunidad artística son uno de los sectores que más rápidamente actúan frente a las emergencias sociales, y en el caso de la COVID-19 no ha sido la excepción. A pesar de ser uno de los sectores más resentidos, han tratado de calmar y alentar a la sociedad compartiendo sus obras y propuestas artísticas, y es que la cultura congrega, el arte es una labor eminentemente social. En este sentido, con el proyecto que se propone, nos comprometemos a desarrollar una comunidad coherente en torno a la cultura y el desarrollo sostenible; se trata de SISAMO S.L, una empresa que imparte talleres *online* especializados, acercando la creatividad de los trabajos manuales a la gente, como respuesta a la creación artística surgida en los hogares que evidencian una carencia social e institucional: la ausencia de espacios para la creación. Estas actividades las impartirán distintos artistas y artesanos e irán dirigidas a aquellas personas creadoras y *makers*¹ para quienes la creación con las manos es una manera de satisfacción personal y una herramienta que sirve para expresarse y fomentar la imaginación.

¹ Término acuñado por el informático y escritor *Dale Dougherty* en el año 2005 para referirse a los agentes activos de un movimiento cultural basado en los principios del constructivismo o aprendizaje activo y abierto.

El propósito de esta escuela de nueva creación es dar voz a la cultura y a las artes plásticas, para ayudar a las personas a desarrollarse creativamente y a que tengan la oportunidad de vivir experiencias estéticas y lúdicas que activen el cuerpo y los sentidos, todo ello con el objetivo de mantener al sector artístico activo. Estos talleres serán de ocho categorías y los impartirán inicialmente tres profesoras especializadas. La modalidad de los cursos será en directo o diferido y tendrán una duración de una hora y media o 2 horas.

Por otro lado, las empresas relacionadas con la creatividad y la impartición de talleres no dejan de crecer respondiendo a la demanda actual de las Industrias creativas por parte de la sociedad, y su valor se determina cada vez más en base a su singularidad, originalidad y experiencias lúdicas que proponen. Encontramos plataformas digitales que ofrecen cursos o talleres *online* para impulsar la creatividad con la misión de ayudar a que cada día miles de creativos puedan desarrollar nuevas habilidades y avanzar en sus carreras, a la vez que comparten sus conocimientos con la comunidad. Sin embargo, pese a las similitudes encontradas, el proyecto que proponemos supone un paso más allá; apostamos por la originalidad y el pensamiento innovador como generador de valor en las artes plásticas, a la vez que apoyamos a los artistas y organizaciones en su evolución, todo ello a través de una estrategia de diferenciación. De modo que, nuestro valor diferencial reside en el modelo de negocio propuesto, este consiste en centrar nuestra formación en los trabajos manuales a diferencia de las plataformas ya existentes que combinan diferentes categorías, y, además, aportar todas las herramientas necesarias a nuestros clientes a través de kits personalizados que recibirán en sus casas días antes del inicio del curso para que puedan seguir las clases cómodamente desde sus casas y en el momento que deseen.

El proyecto tiene la oportunidad de recomponer y ayudar a diseñar políticas que admitan a la cultura alcanzar el papel que merece como cuarto pilar del desarrollo sostenible, que es el contexto más conveniente para concebir nuestras sociedades y para generar comunidades más resistentes, vanguardistas, resilientes y flexibles para el futuro.

2.2 Identificación de Promotores

Este proyecto empresarial estará formado por una fundadora y dos promotores. La fundadora, Isabel Sanz, graduada en Publicidad y actual estudiante de Marketing, cuenta con la titulación de Técnicas de las enseñanzas profesionales de Danza Clásica por el Real Conservatorio Profesional de Danza

Mariemma de Madrid. Su relación con el arte desde temprana edad ha forjado su interés por la cultura y su iniciativa por fomentarla. Debido a su larga trayectoria como estudiante de danza y a su círculo de amistades y compañeros que se dedican al arte, cuenta con una visión muy cercana y objetiva de la situación cultural en España. También, su experiencia trabajando en distintas agencias de comunicación y galerías de arte le han aportado conocimientos acerca de cómo gestionar la comunicación y el marketing en empresas pequeñas o de reciente creación. Su función será la de gerente y directora de operaciones. Asimismo, aportará un capital inicial de 10.000 euros, de los cuales 3.000 corresponderán al desembolso que se requiere para la constitución de una S.L. y 7.000 euros para los gastos iniciales y contar con cierta cantidad de dinero en caja para solventar cualquier incidencia que pueda surgir. De este modo, la fundadora tendría el 76% de participación en la empresa.

Junto con ella, el socio promotor principal será José De León, con el que guarda un vínculo familiar. De León es un pintor español nacido en el año 1958 y licenciado en Bellas Artes por la Escuela Superior de Bellas Artes de San Fernando, en Madrid. Su obra ha sido premiada numerosas veces a nivel internacional y expuesta en museos y galerías de distintos países. Su nombre ya reconocido en la Industria cultural aporta al proyecto estabilidad y confianza, además de una imagen consolidada que refleja una garantía de compromiso y conocimiento real de las necesidades a cubrir. Su larga trayectoria como artista y autónomo aportarán una visión empresarial y enfoque estratégico fundamental para iniciar el proyecto. De León tendrá un 24% de propiedad de la compañía, puesto que aportará la cantidad económica más importante al proyecto, que en un principio será de 5.000 para gastos como la compra de materiales y la creación de la web.

Además de contar con la participación económica de los promotores, para el financiamiento del proyecto también consideraremos los recursos de organismos gubernamentales y empresariales que quisieran prestar su apoyo. En este sentido, existen ayudas y subvenciones que apoyan y financian el desarrollo de las industrias creativas y culturales, como las ayudas para la modernización e innovación de las industrias culturales y creativas mediante proyectos digitales y tecnológicos o las ayudas para la acción y la promoción cultural convocadas por el Ministerio de Cultura y Deporte que aportan una cantidad económica mayor o menor dependiendo de diferentes factores y a las que presentaremos solicitud. También, la Comunidad de Madrid ofrece ayudas para la modernización e innovación digital del sector de las artes visuales², donde se incluye la artesanía y cuyo beneficiario es el autónomo con

² Ministerio de Hacienda. Sistema Nacional de Publicidad de Subvenciones y Ayudas Públicas.
<https://www.pap.hacienda.gob.es/bdnstrans/GE/es/convocatoria/528022>

un importe concedido que tendrá como límite 6.000€, cantidad que se pretende conseguir al completo. Por tanto, con esta cifra y las anteriormente citadas, se contará con 11.000 euros iniciales para crear y comenzar con el proyecto.

A nivel europeo, la Comisión Europea apoya al programa Europa Creativa Cultura³, un espacio que reúne todas las iniciativas relacionadas con los sectores culturales y creativos. También, ofrece subvenciones, pero, aunque no optemos a ellas, puesto que no cumplimos con alguno de los requisitos, como tener mínimo dos años de existencia en el sector, este espacio supone una manera interesante de apoyo y visibilidad.

Con todo ello, necesitamos que todas las partes involucradas atiendan a la Agenda 2030⁴ y a los ODS, que consideran la actividad cultural como un inestimable impulsor y facilitador para ayudar a las comunidades a prosperar. La Agenda global, que, si bien no recogen las Industrias culturales como uno de los 17 ODS, sí incorpora remisiones explícitas a los aspectos culturales tales como la promoción de políticas dirigidas al desarrollo que asistan a las actividades productivas como la innovación y la creatividad o la necesidad de acrecentar el empeño para resguardar el patrimonio cultural y natural, entre otras.

2.3 Misión, visión y valores

Misión

Brindar respuestas a la necesidad creativa surgida en los hogares durante el confinamiento por la COVID-19 a través de talleres que fomenten los trabajos manuales como modo de alcanzar la satisfacción personal y como herramienta que sirve para expresarse y fomentar la imaginación. El propósito de esta escuela de nueva creación es dar voz a la cultura y a las actividades *handmade*, desde una visión integral que promueva la participación, la interdisciplinariedad y la inclusión, apartándose de la visión elitista de la cultura como privilegio para ayudar a las personas a desarrollarse creativamente y a que tengan la oportunidad de vivir experiencias estéticas y lúdicas que activen el cuerpo y los

³ Comisión Europea. Europa Creativa. https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/about_es

⁴ Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. La cultura en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. https://www.uclg.org/sites/default/files/cultura_ods.pdf

sentidos, todo ello con el objetivo de mantener al sector artístico activo.

Visión

Se pretende desarrollar un modelo didáctico referente donde exista una comunidad coherente en torno a la cultura y a las artes plásticas dotando a los sujetos de nuevas habilidades que les permitan reaprender de manera constante; a través de un espacio *online* que promueva un modelo educativo en el que el alumno es el protagonista de su proceso de aprendizaje y en el que las herramientas tecnológicas están orientadas a que cada persona obtenga un mayor control sobre su propia formación. En este sentido, aspiramos a ser una escuela reconocida por su quehacer, donde no solo los alumnos serán los agentes protagonistas, sino que tendrán la oportunidad de compartir sus creaciones y experiencias para fomentar la cultura colaborativa. Con todo ello, se asume la creatividad como pilar de inspiración y la vía para promover nuestras reflexiones e ideas, el impulso que nos ayuda a recomponer el tejido social y concebir una sociedad más libre, más cooperativa, más autónoma y emprendedora.

Valores

Constituyen los principios que determinan nuestro trabajo diario:

- La creatividad, hacer uso de todo lo que nos rodea para transformarlo y poder utilizarlo. Aprender basándonos en el *learning by doing*, es decir, aprender haciendo, involucrando a los alumnos en experiencias estimulantes y creativas que les enseñe la pasión y el placer de los trabajos manuales.
- La innovación, hacer uso de la tecnología para trabajar de manera colaborativa compartiendo los conocimientos adquiridos y teniendo un aprendizaje continuo a la vez que un mayor control sobre la experiencia educativa.
- La participación, formar a individuos que no solo actúen como consumidores, sino también como productores, siendo el aprendizaje un efecto colateral de la colaboración, la producción y la organización comunitaria.
- El compromiso, la honestidad y la transparencia como principios presentes en todas nuestras actividades. Son principios irrenunciables que deben ser efectivos tanto a nivel interno como externo.

3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

3.1 Análisis interno en el que se moverá nuestra empresa

La empresa que se quiere lanzar y posicionar tiene la intención de proponer un nuevo modelo de enseñanza y aprendizaje el cual se ajuste por completo a las necesidades de los consumidores. Se trata de trabajar bajo demanda, a través de la escucha activa del público ofreceremos aquellos cursos relacionados con las actividades *handmade* que más demanden, dando especial prioridad al uso de la cerámica y todas las modalidades referentes a ella. Se trabajará en primer lugar, únicamente con categorías que fomenten el trabajo con las manos y la experiencia práctica durante el aprendizaje. Para una experiencia más completa, los clientes una vez compren el curso recibirán en sus hogares un pack con todo el material que necesitarán para realizar las actividades en modo *online* días antes de su comienzo. Los talleres serán de una sola sesión y se realizarán vía *online* a través de una plataforma que permita la gestión del aprendizaje de la manera más sencilla y eficiente para alumnos y profesores. Con ello se quiere favorecer la posibilidad de que cada persona trabaje en el momento y lugar que desee, siendo así dueño de su propio aprendizaje, y evitando desplazamientos o aglomeraciones de personas.

Además, se contará con varios proveedores que puedan facilitarnos los materiales necesarios, que en un principio no serán grandes cantidades. En la empresa Manuel Riesgo, situada en el centro de Madrid podremos conseguir todos los materiales necesarios para la fabricación de velas, de jabones y de cosmética sostenible, además de pequeños envases de vidrio, tarros, cuentagotas o botellas de polietileno necesarios para enviar en cada kit los ingredientes medidos que va a necesitar cada cliente. También, en la empresa Feroxa, situada en el centro de Madrid, se adquirirán todos los materiales referentes al modelado de barro, cerámica, arcillas poliméricas, etc. Por último, en la empresa Manualidades y Bellas Artes On Line S.L., se podrá comprar flores secas prensadas para los talleres de herbarios. Si alguno de los anteriores proveedores mencionados, que son especializados en la venta de los distintos materiales nos dieran problemas, esta última empresa podría cubrirnos las principales necesidades puesto que vende todos los materiales que se precisan para los kits de todos los talleres. En cuanto a las cajas de envío, se tratará de reutilizar las cajas de nuestros proveedores de materiales siempre que sea posible, pero también contaremos con la empresa de envases *Packhelp* en la que podremos adquirir cajas para envíos y papel de embalaje si lo requiriésemos. Todos los materiales se almacenarán en la casa de la fundadora que será quien organice cada kit para las distintas actividades. Se contratarán los servicios de la empresa de transportes MRW, que recogerán los paquetes desde su punto de almacenamiento para repartirlos a los distintos hogares de los clientes repartidos por toda la

Península. La elección de cada proveedor se ha hecho minuciosamente debido a que queremos contar con empresas que apoyen nuestros mismos ideales de responsabilidad social y cuenten con alguna política de sostenibilidad. Por tanto, los únicos recursos materiales que se precisarán serán los materiales y embalajes, puesto que no haremos uso de ningún espacio físico ni inmobiliario.

También, cabe destacar que los profesores serán profesionales en la materia y serán seleccionados rigurosamente teniendo un conocimiento previo del tema y de los contenidos que van a impartir. En un inicio contaremos con tres profesoras. La primera de ellas, Paula Casella, es licenciada en Bellas Artes y ceramista, cuenta con más de 15 años de experiencia trabajando como diseñadora y docente de piezas cerámicas e impartirá todos los talleres referentes al modelado de barro, construcción con cerámica y creación de joyas con arcillas poliméricas. También, contaremos con Camila, una floricultora y recolectora que impartirá los cursos relacionados con los tintes botánicos, fabricación de velas y prensado de flores. Camila cuenta una larga experiencia en su empresa Happy Green Family, un laboratorio botánico enfocado en la creatividad y podrá aportar tanto su visión empresarial como sus influencias artísticas. Por último, contaremos con Ruth, una especialista en decoración de loza y cosmética sostenible que impartirá los dos talleres referentes a estas actividades. Ella es socia fundadora de Lo Mínimo, una empresa que fomenta el consumo responsable. Aunque inicialmente se comience con estas tres mujeres como docentes, se pretende a medio plazo trabajar con diferentes artistas para así conseguir distintas visiones y experiencias enriquecedoras en cada taller para las personas que deseen repetir. De este modo, también queremos dar nuevas oportunidades a artistas cualificados que necesitan empleo y que no encuentran opciones válidas en otros campos. Por tanto, durante el primer año, en cuanto a recursos humanos contaremos con un equipo de tres profesoras que puedan hacer frente a los cursos impartidos y será la fundadora la encargada de diseñar y programar la web y la plataforma, la que atienda diariamente a los clientes y gestione las finanzas, y la responsable de las redes sociales, la creación de contenido y las acciones de marketing digital que se realizarán.

Por otro lado, se contará con una aliada estratégica, que será María del Pilar Coello, quien guarda un vínculo de amistad con la fundadora desde hace varios años. Coello, más conocida como Abuela Perejiles, nombre que da a su marca de menaje del hogar y accesorios hechos con cerámica a la que se dedica desde hace cuatro años. Coello es graduada en Diseño de Interiores por la Escuela Superior Internacional de diseño de Murcia y es una auténtica apasionada de la cerámica. Después de haber utilizado varios materiales, ha encontrado en el barro su mejor forma de expresión. Tiene una larga experiencia como fundadora y empresaria, y conoce cuáles son las mejores estrategias para acercarse a

su público a través de las redes sociales puesto que pese a ser una marca pequeña cuenta con una comunidad de casi 8.000 seguidores en Instagram con los que guarda un gran vínculo. Debido a la confianza y amistad que tiene con la fundadora, no recibirá un salario por su asesoría en un principio, sino que guardará el papel de consultora externa familiar, y nos proporcionará una orientación muy clara de la cultura *maker* y de cómo hacerla llegar a nuestro público objetivo.

La plataforma en la que se impartirán los talleres será *Microsoft Teams*, un espacio *online* que unifica la comunicación y la colaboración y facilita la interacción entre docentes y alumnos. Es una plataforma gratuita y conocida por su fácil accesibilidad y uso. Además, permite la creación de grupos de chat y el almacenamiento de archivos de uso compartido. Esta ofrece todas las funcionalidades que necesitamos y es comúnmente conocida por la gran cantidad de características y opciones de las que dispone.

No será necesario una importante inversión inicial, serán los gastos por la creación y el dominio de la página web, los materiales, el transporte y la cantidad invertida en acciones de marketing digital para dar a conocer la nueva plataforma *online*.

3.2 Las 5 fuerzas de Porter

Entender las Industrias creativas y la influencia de las cinco fuerzas de Porter sobre estas posibilita tener un marco para adelantar la actuación de la competencia y nuestra rentabilidad en el tiempo. Analizar cada una de ellas por separado y su relación nos permite proponer una posterior estrategia coherente y realista con nuestro entorno y nuestras posibilidades.

1. La primera fuerza es el poder de negociación con los clientes. En nuestra empresa se consideran clientes a las personas que adquieren nuestros cursos. En tal situación, los compradores tienen cierta dominancia sobre los proveedores puesto que, a más cursos adquiridos, mayor será la compra a proveedores realizada. Aun así, los compradores no tendrían un poder de adquisición como apalancamiento para negociar la reducción de los precios que ofertamos; no existe una concentración de clientes puesto que la cuota de cada cliente será la misma, únicamente dependerá del tipo de curso adquirido, siendo todos ellos de un precio muy similar, con esto la empresa tiene el control. Por otro lado, el servicio que ofrecemos está diferenciado de los de nuestra competencia por el hecho de ofrecer cursos *online* junto a un pack personalizado con los materiales necesarios para que pueda tener un aprendizaje guiado y completo en el momento

y lugar que desee, por tanto, el precio no tiene por qué ser tan económico como el del mercado debido a mi valor diferencial. También, contaremos con un canal de distribución directo, sin intermediarios, y los clientes contarán con gran cantidad de información acerca de la empresa en la que están participando y cómo de importante son para la mejora del sector cultural. Con ello, los clientes ven disminuido su poder de negociación.

2. La segunda fuerza es el poder de negociación con los proveedores, quienes capturan más valor si aumentan los precios exprimiendo la rentabilidad de la industria que no es capaz de transmitir estos costes a sus propios precios (Estolano *et al.*, 2012). En nuestro caso, los proveedores son aquellos a los que les compramos los materiales para realizar los kits personalizados que más tarde recibirán los clientes en sus casas. En este sentido, encontramos diferentes empresas que venden el tipo de material que necesitaremos, por lo que, al contar con varios sustitutos, no encontraríamos una gran amenaza. Por otro lado, el bienestar de nuestra empresa no dependerá de los proveedores puesto que no son los agentes principales, por lo que, si fuera necesario cambiar, no supondría un gran coste. Tampoco encontramos que nuestros proveedores puedan convertirse de forma directa en competidores y tengan el objetivo de integrarse verticalmente, de manera que no supone gran amenaza. Aun así, aunque la empresa no vaya a depender peligrosamente de sus proveedores, se tratará de convertirlos en aliados estratégicos dándoles fidelidad para poder beneficiarnos mutuamente a medio y largo plazo.
3. La tercera fuerza es la amenaza de nuevos entrantes que originen capacidad y aspiración de aumentar la participación en el mercado. En nuestro caso, la llegada de nuevos competidores supone una alta amenaza, puesto que existe una tendencia o necesidad de recuperar un ritmo de vida más sereno y compatible con la sostenibilidad medioambiental (Camprubí, 2016). Es por eso por lo que el trabajo manual ha hallado un auge en su popularidad y los artesanos encuentran en las redes sociales una plataforma perfecta para dar a conocer sus creaciones y experiencias. (Pariante, 2014). Esta nueva tendencia también ha llegado al territorio de la formación, que cada vez más está ofreciendo itinerarios de trabajo manual. En este sentido, los negocios *handmade* han encontrado en Internet la manera de darse a conocer con gran facilidad y en el *ecommerce* un nuevo impulso para exponer sus productos o servicios. Todo ello, supone una manera sencilla de entrar en el mercado de las Industrias creativas. Pese a ello, las barreras de entrada que presentan este tipo de modelo de negocio pueden ser: requerimiento de capital inicial para lanzar el negocio y un cumplimiento algo estricto de los requisitos para la obtención de ayudas, búsqueda de proveedores de materiales, la necesidad de una clara diferenciación y una estrategia de posicionamiento correcta. En definitiva, nos encontramos ante una revolución de lo artesanal, donde las experiencias y la creatividad reclaman su sitio (Camprubí, 2016).

Detectamos pues, la exigencia de crear marca e invertir en el diferencial que nos distingue para conseguir el posicionamiento deseado.

4. La cuarta fuerza es la amenaza de productos o servicios sustitutivos. Estos se desempeñan de la misma forma o con funciones parecidas a los productos existentes en la industria, pero por medios diferentes (Estolano *et al.*, 2012). Actualmente, la amenaza de sustitutos es alta porque nos encontramos en el mercado con distintas plataformas similares para realizar cursos parecidos, aunque no con nuestra misma propuesta y modelo de negocio. También, lo consideramos una amenaza a medio y largo plazo, puesto que cada vez más las empresas buscan innovar y acercarse al público a través de lo experiencial, por tanto, nuestra propuesta debe acercarse a ese objetivo empresarial enfocado en la experiencia y creación de marca.
5. La quinta y última fuerza es la rivalidad entre competidores. Esta puede adoptar diferentes formas, desde la introducción de nuevos servicios o productos a ofertar, la promoción en los precios, las campañas de marketing y publicidad, y las mejoras en el servicio (Estolano *et al.*, 2012). La rivalidad es intensa cuando se encuentran muchos competidores del mismo poder y tamaño. En nuestro caso, aunque en Madrid existen gran cantidad de escuelas que imparten talleres creativos y son propensas a luchar con reciprocidad por la misma demanda, la rivalidad entre competidores sí es muy intensa pese a que se encuentran bastante diferenciadas entre sí. Con lo cual, se hace preciso establecer una clara estrategia de diferenciación con respecto a nuestros competidores.

Para finalizar con el análisis de las fuerzas competitivas, nos encontramos con un mercado al alza, en el que la variedad de posibilidades es grande, todas ellas enfocadas en ofertar un contenido de calidad a precios competitivos. Cada vez la demanda es más significativa y las empresas tratan de adaptarse a ellas buscando la diferenciación a partir de las promociones, las campañas de marketing digital u otros aspectos como la mejora de los servicios o la calidad de los contenidos. Encontramos entonces una alta amenaza de nuevos entrantes, de servicios sustitutivos y de rivalidad entre competidores, principalmente a medio y largo plazo. Por otro lado, los clientes no suponen un intenso poder de negociación puesto que los precios estarán previamente establecidos por la empresa y todos ellos serán muy similares, con lo que la empresa tiene el control. Por último, encontramos gran cantidad de proveedores de los materiales que necesitaremos, por tanto, nuestra supervivencia no dependerá de las estrategias que estos implanten, si fuera necesario cambiar no supondría una gran pérdida. Como estrategias a implementar para solventar los aspectos comentados estableceremos alianzas estratégicas con nuestros proveedores con el fin de crear relaciones de confianza y obtener beneficios como

descuentos o promociones, e invertiremos en creación de marca apoyada en nuestro valor diferencial.

Tabla 1

Cuadro resumen 5 Fuerzas de Porter

	Poder de negociación		Estrategia
	Alto	Bajo	
Poder de negociación con los clientes		X	Establecer precios muy similares y fijos para cada cliente. También, hacer uso de un canal directo sin intermediarios. Y ofrecer información al cliente acerca de la empresa con la que está participando cómo de importante son para la mejora del sector cultural.
Poder de negociación con los proveedores		X	No depender de los proveedores puesto que contamos con diferentes empresas que ofertan lo que necesitamos. Aun así, se quiere convertir a nuestros proveedores en aliados estratégicos dándoles fidelidad para poder beneficiarnos mutuamente a medio y largo plazo.
Amenaza de nuevos entrantes	X		Crear marca e invertir en el diferencial que nos distingue para conseguir el posicionamiento adecuado.
Amenaza de servicios sustitutivos	X		Enfocar nuestra propuesta en la innovación continua y acercarla a nuestro público a través de lo experiencial y la creación de marca.
Rivalidad entre competidores	X		Establecer una clara estrategia de diferenciación con respecto a nuestros competidores.

Nota. Fuente: elaboración propia

3.3 Análisis PESTEL

Se aplica el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales a la empresa para conocer el escenario de actuación en el que se desarrollará.

- **Factor político**

En este aspecto, cabe destacar la situación de crisis que está atravesando España y las tensiones entre los diferentes partidos políticos. No existe una unidad política que tenga como objetivo una estabilidad que asegure medidas a favor de la cultura. Esto puede suponer un inconveniente para la actividad emprendedora en las Industrias culturales y creativas. Además, el clima político en España durante los últimos años se ha caracterizado por manifestar un ambiente de inestabilidad. Esto ha supuesto un puntual parón en la economía y un impacto negativo en el bienestar y confianza de los ciudadanos, lo que frena la creación de nuevo empleo y las ganas de emprender, con ello decae el consumo y llegamos a un efecto cadena que afecta directamente a la economía del país.

Pese a ello, se han establecido algunas medidas que tratan de paliar los efectos de la crisis en el sector cultural. El Gobierno municipal de Barcelona solicitó el pasado mes de marzo al Estado y a la Generalitat medidas para asistir al tejido cultural. En relación con esto, solicitó al Estado que destinase 25 millones de euros para reducir el IVA cultural al tipo mínimo establecido del 0%, hasta diciembre de 2020 como mínimo, y a establecer nuevos criterios para facilitar la reprogramación de eventos culturales. También, en el mes de marzo de este mismo año el Gobierno municipal insistió a la Generalitat para abrir con el Instituto Catalán de Finanzas una línea de microcréditos de hasta 20.000 euros bajo un interés pequeño o de cero, para hacer frente a las necesidades y demandas de las pequeñas y medianas empresas culturales (Ayuntamiento de Barcelona, 2020).

Por otro lado, la Comunidad de Madrid también ha promovido medidas de apoyo a la cultura, como la dotación de 500.000 euros que se sumarían con los 545.000 que el Ejecutivo regional destinó en apoyo a las artes plásticas como primera medida frente a la crisis de la COVID-19. Una cifra que supone cuatro veces más lo aportado por el año pasado y el valor más alto aportado por esta Administración (Ayuntamiento de Madrid, 2020).

Además, según el informe realizado por *Creative Entrepreneurs*⁵ (2019), el Gobierno de España durante el 2018 fomentó las políticas en apoyo a las Industrias creativas a través de la Subdirección General de Promoción de Industrias Culturales y Mecenazgo del Ministerio de Cultura y Deporte a través de un Programa de incentivos. Con el objetivo de cumplir con las medidas propuestas, diseñaron unas líneas de acciones orientadas a facilitar la colaboración entre profesionales y entidades. Al mismo tiempo, durante este mismo año, el Gobierno nacional y las autoridades fiscales fomentaron la implantación del IVA reducido del 10% aplicable a las Industrias Culturales, hecho que supone una importante reducción respecto a la que existía.

La importancia de dicha industria en el mercado español no podría analizarse de manera aislada puesto que España pertenece a la Unión Europea (UE) y depende de esta en gran medida. Así pues, la Comisión Europea (CE) gestiona programas e iniciativas con el fin de promover el desarrollo de la cultura, protegiendo la base empírica para componer nuevas políticas (Creative Entrepreneurs, 2019).

Por otro lado, otro aspecto ligado con el proyecto propuesto son las políticas referentes a la educación virtual puesto que los talleres que ofrecemos son de este modo. Como señala Fernández-Pampillón (2009): “el objetivo primordial de una plataforma e-learning es permitir la creación y gestión de los espacios de enseñanza y aprendizaje en Internet, donde los profesores y alumnos puedan interactuar durante su proceso de formación”. En la actualidad, el mecanismo para la enseñanza superior más extendido y de mayor éxito es el campus virtual. Este tiene el propósito de que los alumnos y los profesores puedan aprovechar las funciones de las que dispone para optimizar el aprendizaje y la enseñanza. En el caso por ejemplo de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) siguen un modelo centrado en la institución y en el estudiante, así es que el alumno cumple el papel de cliente, el profesor es el profesional-empleado que cumple con los objetivos empresariales y la docencia se organiza en grupos, más que individualmente (Fernández-Pampillón, 2009). Así pues, sus objetivos son conseguir calidad en sus cursos, la flexibilidad para el alumno y la reducción de costes (D’ Antony, 2003). Pues bien, es este aspecto nos interesan políticas que favorezcan la digitalización en nuestro país, atendemos por tanto a la Agenda España Digital 2025, una agenda que impulsará la transformación digital del país a través de la conectividad digital, la extensión del 5G y la implementación de la

⁵ El proyecto *Creative Entrepreneurs* está coordinado por la Agencia para el Empleo de Madrid, y tiene como objetivo generar oportunidades creativas de desarrollo empresarial para las personas jóvenes a desarrollar sus propios negocios desde una óptica y enfoque transnacional.

ciberseguridad, entre otras medidas de apoyo (Portal Administración Electrónica (PAE), 2020). En este sentido, la inversión en la mejora de las tecnologías por parte del Gobierno nos facilita nuestras actividades y nos provee de los recursos que necesitamos para desarrollarnos a largo plazo.

Con todos los condicionantes mencionados es difícil saber qué modelo de políticas nos depara el futuro, incluso el más inmediato. Sin embargo, lo que sí podemos afirmar es el papel fundamental que tiene el Estado y la política en el sector de la cultura. Urge un plan de medidas políticas que contemplen el ejercicio y difusión de las actividades culturales desde la diversidad y la importancia que merecen, incluyendo el apoyo a la cultura digital que aborde la relación entre las nuevas tecnologías y el ecosistema cultural.

- Factor económico

Los efectos económicos puestos de manifiesto por la pandemia COVID-19 influyen en la Contabilidad Nacional de España. El Instituto Nacional de Estadística (INE) ha recogido los principales resultados en torno a la economía española de este último periodo anual y el PIB en España registra en el tercer trimestre de 2020 una variación del 16,7% respecto al trimestre anterior que la tasa fue de -17,8%. También, el Departamento de Análisis de Bankinter, en su informe trimestral, actualizó su previsión del PIB en España para los años 2020 y 2021 y se proyectó un crecimiento del +6,5% en 2021 y del +5,2% en 2022. Aun así, la cifra sería todavía inferior a la determinada en los periodos anteriores a la pandemia (Bankinter, 2020).

A medio plazo, existen dos factores principales que pueden limitar el crecimiento de la inversión y del consumo privado; en primer lugar, la tasa de paro que se estima que sea del 16,2% en 2022 y, en segundo lugar, el aumento del déficit público que mantendrá la deuda pública en torno al 118,8% en 2022. El fondo europeo puede suponer una gran oportunidad para impulsar la recuperación y utilizar el crecimiento para mejorar la competitividad a futuro (Bankinter, 2020).

Por otro lado, la Industria cultural y creativa se encuentra entre la más afectada por la crisis pandémica. Como apuntan estimaciones de Eurostat⁶, la crisis de la COVID-19 ha podido afectar a cerca de 7,3

⁶ Se conoce como Eurostat a la Oficina Europea de Estadística de la Comisión Europea que produce datos sobre

millones de empleos en este sector en la UE. De esta cifra, más del 30% de los afectados son autónomos y no cuentan con una protección social correcta (*Culture Action Europe* (CAE), 2020).

Además, la Encuesta de Población Activa perteneciente al Plan Estadístico Nacional elaborada por el INE, observó durante el año 2019 que el volumen de empleo había ascendido a 710,2 mil personas, un 3,6% del empleo total en España. El empleo cultural en nuestro país se caracteriza por una formación en educación superior más elevada que las del conjunto nacional, un 69,1% frente a un 43,8%. Además, el número de empresas cuya principal actividad económica es cultural ascendió a principios del 2019 a 127.581, cifra que supone un 3,8% del total de empresas recogidas en el Directorio Central de Empresas (DIRCE). El 26,7% son empresas pequeñas de 1 a 5 trabajadores y el 67,1% son empresas sin asalariados. Se concentran en la Comunidad de Madrid en un 21,7%, en Cataluña con un 20,1%, en Andalucía con un 13,3% y en Comunidad Valenciana con un 9,8% (Ministerio de Cultura y Deporte, 2019).

También, según el estudio “La Actividad Económica de los Artistas en España” (2017) publicado por La Fundación Nebrija, antes de que sucediera la pandemia, más de 1.100 artistas de todas las edades y disciplinas encuestados arrojaron que solo el 15% de los creadores pueden vivir de su trabajo y la mitad de ellos cobra un salario más bajo a la cantidad mínima interprofesional.

Esta situación de crisis también se ve afectada por otros factores económicos como la variación de los tipos de interés, las fluctuaciones de los precios, la recesión y la escasez de recursos, entre otros aspectos que demuestran el gran riesgo económico por el que se ve atravesado el país. A pesar de ello, podemos aprovechar ciertas experiencias positivas de la situación de dificultad, y es que el Gobierno y las políticas culturales del futuro pueden aprovechar la tendencia dada a la digitalización de los contenidos artísticos para ofrecer nuevos y atractivos formatos que fomenten las relaciones estratégicas entre los sectores sobre los que el país se sostiene como el sector del turismo o la educación, para así poder alcanzar nuevos públicos y mercados.

los estados miembros de la UE.

- Factor socio/ cultural

Como hemos ido viendo, la pandemia en España ha tenido un impacto realmente fuerte y ha anulado las actividades culturales casi por completo. La sociedad se encuentra fuertemente sensibilizada por la situación sanitaria que golpea de manera prioritaria a los más mayores.

Los resultados de la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2018-2019 realizada a 16.000 personas mayores de 15 años por el Ministerio de Cultura y Deporte señalan que las actividades culturales relacionadas con las artes plásticas, tales como hacer fotografías con un 28,8%, vídeo con un 16,7% o pintura y dibujo 16,1%, son las más realizadas por las personas objeto de estudio. También, en el último año, un 5,4% de la población realizó algún curso de formación complementaria vinculada a la cultura, destacando por materias la danza, el dibujo o tocar un instrumento (Ministerio de Cultura y Deporte, 2019). Además, las claves para seducir al consumidor actual han cambiado:

El consumidor contemporáneo es un ser exigente, expectante por la novedad, autocomplaciente, egocéntrico, sensible y deseoso de poder proyectar a través de sus pertenencias la forma de entender la vida misma. No adquiere los productos sólo por las funciones que estos puedan desempeñar, sino que además quiere descubrir un mundo de sensaciones a través de los mismos. El producto tiene que llegar a los sentidos, pero tiene que servir, además, para establecer un vínculo con su entorno. (Pierini, A., 2010)

En cuanto a los hábitos de consumo de la sociedad española, los expertos señalan nuevos hábitos impulsados durante el confinamiento y que parece que van a perdurar. En España, las ventas en los eCommerce presentan un 22%, el mayor crecimiento en Europa Occidental, según eMarketer (2020). La confianza en el comercio *online* ha aumentado y esto supone una moneda al alza (PuroMarketing, 2020).

A pesar de que han aumentado las preocupaciones financieras, los jóvenes están abiertos a compensar a aquellas marcas que hacen las cosas bien. El 44% de ellos afirma estar dispuesto a pagar más por una atención al cliente excelente. Esto nos lleva a situar al cliente en el centro no como un concepto de moda, sino como una estrategia de supervivencia en un ambiente posterior a la pandemia (Kantar, 2021).

También, el Observatorio Cetelem realizó una encuesta en 2019 donde destacaba que los aspectos más relevantes por los que la venta *online* se ha disparado han sido el poder comprar desde casa, a cualquier hora del día y evitando desplazamientos y aglomeraciones. Además, cabe destacar la tendencia del uso del móvil para realizar las compras *online*, siendo los sectores de ocio y moda las compras de *mobile commerce* por excelencia. Así pues, de cara a los próximos años, el comercio *online* seguirá ganando peso al comercio tradicional, siempre con el foco en el cliente y en su experiencia de compra. Otro asunto que destacar son las suscripciones *online*, algo que cada vez tiene un mayor peso entre los consumidores españoles, siendo los jóvenes los que se llevan la palma, ya que un 36% dice estar suscrito a algo. Entre las plataformas más exitosas se encuentran las audiovisuales, siendo Netflix, HBO, Movistar Plus y Amazon Prime las más consumidas y seguidas por el sector musical, siendo Spotify y YouTube music las que tienen mayor público. Llevándolo a euros, el gasto medio mensual realizado por el 36% de los encuestados que afirman tener alguna suscripción *online* es de 40 euros (El Observatorio Cetelem, 2020).

Por otro lado, el confinamiento en el hogar ha supuesto una situación sin precedentes en las vidas de toda la población, algo que ha conllevado un impacto en el bienestar físico y mental de muchas personas. La UNED ha realizado un estudio de cuáles han sido las principales consecuencias de esta situación y destaca la incertidumbre del 78% de los españoles y el malestar psicológico del 46%. Asimismo, se ha producido en un 43% de población un sentimiento pesimista, depresivo o de desesperanza, principalmente en los grupos de personas mayores, personas que han vivido solas y en mujeres. Para atender a esta situación, se han elaborado medidas de prevención de problemas psicológicos, como hacer uso de estrategias de activación a través de actividades que permitan estar activo mentalmente, estrategias de desactivación como la relajación o el *mindfulness*, o estrategias de compensación de modo que se pueda invertir tiempo en aquellos deseos pendientes, entre otras. En relación con los cambios conductuales, destaca la gran cantidad de personas que han usado las redes sociales para entretenerse (70%), el de personas que han dedicado más tiempo a ver la televisión (67%) y un mayor uso de videojuegos (64%) (UNED, 2020).

Debido a la drástica limitación de contactos personales impuesta en la nueva normalidad y la incertidumbre que conlleva la situación actual, los jóvenes se han visto fuertemente impactados. Y aunque no exista una probabilidad inmediata de que las marcas puedan solucionar tal impacto psicológico, sí existe una gran necesidad de conectar emocionalmente con los consumidores en toda la experiencia del cliente. (Kantar, 2021)

También, el 21 de abril de 2018, se celebró el primer día de la Creatividad y la Innovación mundial. Impulsada por las Naciones Unidas, esta celebración certifica la importancia de las Industrias creativas como sector productivo emergente de rápido desarrollo. Debe indicarse que, especialmente en la ciudad de Madrid, han surgido nuevas experiencias que facilitan la estabilidad de iniciativas creativas comerciales y que provocan un efecto llamada por toda España (Social Futuro, 2020).

Asimismo, los comportamientos han cambiado, el 18% de los Millennials y Centennials declaran centrarse más en su desarrollo personal. En relación con ello, está surgiendo un nuevo rol en las marcas que consiste en ayudar a las personas a crecer. Y es que es importante que las marcas entiendan lo que el consumidor verdaderamente valora. Un propósito de marca auténtico y fuerte conectado con unos valores y un estilo de vida se convierte en esencial para conseguir éxito en una sociedad pospandemia. (Kantar, 2021)

Encontramos un papel fundamental en la innovación social como determinante del espíritu empresarial y del desarrollo económico. En las Industrias culturales y creativas, el desarrollo económico local tiene la posibilidad de mejorar a través de la creación de nuevos puestos de trabajos para las personas del sector artístico.

- Factor tecnológico

Unido al factor social, los hábitos de consumo han cambiado y los canales *online* se han visto realmente impulsados. Durante los meses de confinamiento, hemos podido descubrir el papel tan fundamental que juega la tecnología en nuestra sociedad. Y es que la cultura ha migrado a las pantallas y eso también facilita su visibilidad y expansión.

En este sentido, lo digital se presenta como una oportunidad para el sector por la facilidad en la proliferación de contenidos que conlleva el panorama digital y las redes sociales. La industria cultural se encuentra estrechamente ligada con las nuevas tecnologías y, por tanto, puede incluirse en el alcance de la Economía digital. En este aspecto, cabe mencionar lo señalado hace más de dos décadas por Murria (1999): “La tecnología puede ser el catalizador para la enseñanza y el aprendizaje si se utiliza de forma que promueva la reflexión, discusión y colaboración en la resolución de tareas o problemas”. Y es que, las plataformas *e.learning* cada vez más solicitadas por los centros educativos, estas permiten usar y

crear espacios de aprendizaje a través de Internet, con una amplia gama de funcionalidades a los que se accede con un navegador (Fernández-Pampillón, 2009).

Como indica el artículo de “Tendencias *elearning* 2021”(2020) de la consultoría Elurnet el impacto de esta pandemia ha traído un cambio del cuándo, cómo y dónde se da el aprendizaje. Ha tomado peso la experiencia de aprendizaje, una tendencia que proporciona al alumnado una formación más personalizada.

Por otro lado, se ha producido un cambio de sentido hacia las tecnologías digitales por parte de los consumidores, y es que, según refleja la investigación realizada para el informe “*Deloitte Global Marketing Trends Consumer*” (2020), de los 2.447 consumidores globales encuestados, el 66% respondió que el COVID-19 había aumentado su apreciación por la tecnología bien diseñada, y el 63% aseguró que tras la pandemia haría un uso mayor de las tecnologías digitales al que ya hacía previamente.

La situación actual ha acelerado lo que podía intuirse para dentro de unos años, los creadores deben aprovechar esta digitalización para su propio beneficio, reinventarse para continuar conectando y comunicando al público sin la experiencia presencial.

- Factor ecológico

El medio ambiente es un elemento transversal dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, así como uno de sus pilares. El desarrollo sostenible, mediante la producción y el consumo se plantea como la integración equilibrada de los tres pilares del desarrollo: lo social, lo económico y lo ambiental. Este aspecto no cuenta con un solo objetivo, sino que se complementa con varios de ellos. En ellos se persigue la preservación de los ecosistemas, la conservación de la naturaleza, la responsabilidad en la producción, el consumo y la adecuada utilización de los recursos naturales. El papel que las empresas deben jugar en este aspecto es clave para construir una sensibilización ambiental de toda la sociedad (UNESCO Etxea, 2017).

En 2020, se han implementado nuevas normas legales de sostenibilidad que afectan desde el consumo energético hasta el tráfico de las principales ciudades. Algo para tener en cuenta en la creación de una nueva empresa puesto que cada vez hay más leyes que deben respetarse para una mejora de nuestro ecosistema.

Durante el 2020 han entrado en vigor algunas normas legales referentes al medio ambiente y a la sostenibilidad que afectan al consumo responsable del hogar y de las empresas. Una de las normativas prevé que el uso de bolsas de plástico de más de 50 micras de espesor debe venir, de al menos en la mitad de su composición de elementos reciclados. Algo a tener en cuenta en el uso de los *packagings* de los productos que en nuestro caso vamos a vender (Pevida, 2020).

También, apostar por los servicios que ofrecemos acerca a la sociedad a realizar un consumo de actividades éticas y conscientes, puesto que apoyar a los artistas de este modo hace que se generen más puestos de trabajo en las comunidades que viven de ello. En un momento en el que el sistema industrial en España es excesivamente contaminante con el fin de abaratar los costes, el *handmade* y las actividades manuales se han visto en alza precisamente para combatir esta situación que mencionamos. El uso de materiales y elementos *ecofriendly* es uno de los condicionantes para la creación de productos artesanales. Algo a lo que cada vez más personas se unen, con el fin de minimizar el impacto de su consumo y cuidar el medioambiente.

- Factor legal

Se han implantado medidas económicas y sociales que permitiesen garantizar la protección de trabajadores, familias y colectivos vulnerables, todas ellas recogidas en el Real Decreto-ley 17/2020, de 5 de mayo, por el que se aprueban medidas de apoyo al sector cultural y de carácter tributario para hacer frente al impacto económico y social de la COVID-19.

También, el artículo 44 de la Constitución Española (1978) determina la obligación de los poderes públicos de garantizar que todos los ciudadanos puedan acceder a la cultura y puedan fomentarla. Asimismo, es importante mencionar el artículo 20, ya que toda actividad comunicativa debe tener en cuenta esta ley por considerar los derechos y libertades de las personas. El primer derecho que se encuentra relacionado directamente con la libertad de expresión y el derecho de la información es el

artículo 20:

Se reconocen y protegen los derechos: a expresar y difundir libremente los pensamientos, ideas y opiniones mediante la palabra, el escrito o cualquier otro medio de reproducción. A la producción y creación literaria, artística, científica y técnica. A comunicar o recibir libremente información veraz por cualquier medio de difusión. La ley regulará el derecho a la cláusula de conciencia y al secreto profesional en el ejercicio de las libertades.
(Constitución Española, 1978)

Así pues, los creadores y artistas tienen la libertad de expresar las opiniones acerca de aquello que comunican al igual que a difundir los mensajes comunicativos de la manera que considere.

De igual manera, la Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico, es la encargada de que el comportamiento de los creadores y usuarios de Internet esté regulado con el fin de establecer unas normas de convivencia en el medio digital. Esta ley establece en el artículo 20 las condiciones que debe tener en cuenta un anunciante a la hora de publicitar algo en Internet: “Las comunicaciones comerciales realizadas por vías electrónica deberán ser claramente identificables como tales, y la persona física o jurídica en nombre de la cual se realizan también deberá ser claramente identificable”. De esto se deduce que los contenidos que pertenezcan a una campaña de publicidad deberán ser identificadas como tales de manera clara.

A continuación, se presenta el resumen de la matriz de PESTEL para obtener una visión más general de los factores que influyen de una manera más positiva o negativa en nuestro contexto.

Tabla 2

Análisis Pestel

PERFIL PESTEL	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICOS	Inestabilidad política		X			
	Medidas políticas de apoyo a la cultura en España				X	
	Iniciativas propuestas (UE)				X	
	Políticas de educación				X	
ECONÓMIC	Situación del PIB	X				
	Tasa de paro	X				
	Déficit público	X				
	Apoyo económico a las medidas culturales				X	
SOCIALES	Cambios de estilo de vida					X
	Valores y actitudes sociales				X	
	Bienestar físico y mental				X	
	E-commerce					X
	Consumo de plataformas online					X
	Innovación social				X	
TEC.	Uso de los medios digitales					X
	Plataformas e-learning					X
ECOLÓGICO	Planeta en la Agenda 2030				X	
	Normas legales ambientales				X	
	Conciencia social				X	
	Activismo medioambiental				X	
	Política medioambiental		X			
LEGAL	Protección a los artistas				X	
	Libertad de expresión				X	
	Comercio electrónico				X	

Nota. Fuente: elaboración propia

Tras analizar los principales factores que componen el macroentorno del proyecto que queremos llevar a cabo, nos damos cuenta de lo fundamental que es mantener actualizada esta herramienta de análisis para poder comenzar a elaborar las estrategias pertinentes teniendo en cuenta toda la información recogida. En esta ocasión, todos los aspectos han resultado imprescindibles, quizá los factores sociales son los que más deberemos tomar en consideración en la toma de decisiones principalmente por el momento de crisis actual que estamos viviendo y porque el proyecto propuesto nace de la necesidad de cubrir aspectos que precisan de ayudas.

Como conclusión del análisis PESTEL, hemos podido obtener información positiva del entorno referente al modelo de negocio que se quiere trabajar. Pese a existir algún factor negativo, principalmente económicos, contamos con que serán aspectos temporales y que mejorarán a medio y largo plazo.

3.4 Investigación sobre la competencia

El mercado se determina por los diferentes actores que lo forman, entre ellos está la competencia, a la que consideramos que es de manera directa las plataformas *online* que imparten cursos creativos. En ellas, el alto posicionamiento con el que ya cuentan o la oferta que tienen son algunos de los aspectos por los que a estas plataformas podemos considerarlas una importante amenaza para nosotros. Entre ellas, las dos escogidas se caracterizan por ser espacios virtuales orientados a impulsar la creatividad a través de los distintos puntos de vista que ofrecen en cada curso.

La primera es **Domestika**, una plataforma web considerada por ella misma como la mayor comunidad creativa donde cada día miles de profesionales con diferentes perfiles creativos comparten sus conocimientos y trabajos a la vez que interactúan en la red. Además, es una marca referente en el sector y cuenta con una audiencia que se extiende más allá de su propia página web. Esta nació de un foro donde algunos profesionales de la industria digital compartían sus conocimientos, tras el éxito que tuvieron decidieron crear su propia plataforma donde pudieran impartir sus propios cursos. Los cursos que podemos encontrar están relacionados con habilidades creativas y categorías con relación a estas.

Actualmente, Domestika cuenta con más de un millón de usuarios y se dirige a un público hispanohablante; se considera la mayor comunidad hispanohablante que existe en este sector, lo cual ha servido como referencia para la industria creativa digital.

En cuanto a las categorías o áreas disponibles nos encontramos diseño, ilustración, fotografía y vídeo y animación 3D en relación con el diseño gráfico, marketing y tecnología en el apartado de negocios, caligrafía y tipografía como actividades más manuales y arquitectura y espacios llevados a la decoración e interiorismo.

Algunas de las ventajas que describen blogs como el de Infoeducación⁷ es la calidad de los cursos de Domestika, donde guardan un especial rigor en la selección de los mismos, que no solo radica en la elección de los profesores sino en los materiales y diseño que se muestran; guarda una fuerte exigencia en la imagen de los cursos que se imparten y en su calidad. Además, la segunda ventaja más destacada es la presentación del proyecto final de curso, donde el profesor junto a parte del equipo de Domestika deben aprobarlo. Este proyecto guarda un proceso donde además se puede recibir retroalimentación constante por parte de la comunidad. Como desventajas se encuentran los métodos de pago, puesto que deben hacerse a través de PayPal o de tarjeta de crédito, pero puesto que su base está en EEUU, cualquier problema relacionado con esto puede suponer un problema. Existe una opción más de pago y es a través de su aplicación, la cual puede descargar cualquier usuario, esta vía facilita el acceso a los cursos y a su respectivo pago. Otra de las desventajas destacadas es que los usuarios una vez acaban el curso desean obtener su certificado, pero la plataforma solo da opción a conseguirlo si dispones de Domestika Pro, a la que se accede a través de un único pago anual, pero aun así molesto para muchos usuarios.

La segunda plataforma *online* que cabe mencionar como competencia directa es **Hello! Creatividad** (H!C), una plataforma que ofrece cursos de formación *online* en el ámbito creativo cuyo lema es “A tu ritmo”, una frase que les define a la perfección por la libertad que ofrecen para que cada usuario pueda distribuirse el temario como desee. Su oferta se divide en dos tipos de cursos, los cursos por ediciones, que tienen fecha de inicio y de fin, en el que las clases se publican de manera periódica y que contiene un foro de discusión para interactuar con el profesor y los alumnos, y los cursos cápsula, que permiten el acceso ilimitado, inmediato y permanente a su contenido, pero sin disponer de foro. Ambas opciones permiten descargar los contenidos en formato PDF. Dichos contenidos suelen ser lecciones por escrito acompañados de ejercicios y vídeos para cumplir con la parte práctica.

Como en el caso de Domestika, para realizar uno de sus cursos solo hace falta tener acceso a Internet y crearse un usuario a través de un correo electrónico y una contraseña. La formación que ofrece es similar a la anterior comentada, cubren ámbitos de diseño e ilustración, fotografía y vídeo, creatividad y emociones, tecnología, empresa y cursos para niños.

⁷ Portal de educación con información sobre la oferta formativa en España, orientación, centros de formación y becas.

Los pagos pueden realizarse a través de PayPal o mediante tarjeta bancaria o transferencia, y permite la devolución de los cursos comprados 15 días antes de la fecha del comienzo del curso.

La variedad de profesores permite ofrecer una calidad excelente en sus cursos y además cuentan con importantes estrategias en redes sociales donde dan visibilidad a los cursos y muestran los trabajos y experiencias de los alumnos.

Como hemos visto, ambas plataformas consideradas competencia directa tienen características muy similares entre ellas, y ofrecen un producto parecido, a continuación, mostraremos la matriz de benchmarking donde veremos de una manera más clara lo que ofrece cada una y sus respectivas diferencias.

Tabla 3

Análisis de la competencia de nuestra empresa

Concepto	Domestika (D)	Hello! Creatividad (H!C)
1. Perfil general		
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión • Clientes preferentes • Líneas de productos • Ámbito geográfico • Estrategias generales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con más de 1.000.000 de usuarios. • Se dirigen a profesionales creativos preferentemente. • Ofrecen cursos creativos de distintas categorías. • Mercado hispanohablante. • Estrategias de precio y promoción principalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocido, pero menos que Domestika. • Personas que tengan ganas de aprender algo nuevo. • Ofrecen cursos creativos de diferentes categorías. • Mercado español principalmente. • Estrategia de diferenciación.
2. Marketing-comercial		
<ul style="list-style-type: none"> • Equipos • Comunicación • Canales distribución • Logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocido • Publicidad digital a través de posicionamiento web y RRSS. • Vía <i>online</i> • Inexistente 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 personas forman el equipo. • Publicidad digital a través de RRSS. • Vía <i>online</i> • Inexistente

<ul style="list-style-type: none"> • Imagen • Calidad subjetiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional, verificada, confiable. • Muy buena 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercana, familiar, confiable. • Muy buena.
3. Estrategia online		
Experiencia del usuario, ¿es sencillo navegar por su web?, ¿es fácil su proceso de compra?, ¿es atractiva su web?, ¿realizan ofertas y promociones?, ¿se ve que hay alguien detrás?, ¿generan <i>engagement</i> con sus clientes?		
D: el uso de su web es realmente sencillo, ordenado e intuitivo, también así el proceso de compra que cuenta con un paso intermedio donde puedes dar a comprar y seguir mirando otros cursos o ir directamente al pago final. La web no es demasiado atractiva, pero mantiene una estética muy reconocible y cuenta con secciones más dinámicas donde hay vídeos, por ejemplo. Realizan contantemente promociones y la mayoría de sus cursos se encuentran siempre con descuento, además hacen promociones especiales en días característicos. Se puede intuir que existe una empresa consolidada detrás de la web por sus continuas actualizaciones. Y sí generan <i>engagement</i> a través de las recomendaciones de los cursos, del blog o de los foros.	H!C: el uso de la web es muy sencillo, ordenado e intuitivo, también así el proceso de compra que cuenta con las mismas características que las descritas en Domestika. La web es realmente atractiva, creativa y cuenta con un bonito diseño. No cuenta a menudo con descuentos, aunque sí en momentos puntuales. En esta web se ve claramente las personas que están detrás de todo, por la manera tan cercana de comunicarse y porque cuentan con un apartado en la web donde explican quiénes son y su historia. Sí generan un <i>engagement</i> fuerte a través de las <i>newsletter</i> , el blog o las historias H!C.	
Redes sociales, ¿en qué redes sociales se encuentras?, ¿publican de forma regular?, ¿llevan un plan de medios o <i>community manager</i> ?, ¿cómo interactúan con los usuarios?, ¿qué tipo de contenido comparten?, ¿cuáles son sus publicaciones más exitosas?		
Cuentan con Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Vimeo y YouTube. La red social por excelencia es Instagram, donde cuentan con más de 2.200.000 de seguidores. Publican a diario varias publicaciones acerca de los cursos que ofrecen. Hacen uso de un plan de medios seguido por un <i>community manager</i> porque todo el contenido está muy cuidado y estratégicamente lanzada por días. Con los usuarios interactúan de una manera más formal, aunque también creativa y amable. El tipo de contenido que comparten es prácticamente todo creativo acerca de los cursos que imparten y los objetivos que se pueden alcanzar formándose en sus cursos. Sus publicaciones más exitosas quizá sean los vídeos donde se muestra el proceso de una obra tal como una ilustración o un dibujo.	Cuentan con Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter y LinkedIn. Las RRSS más utilizadas son Instagram, donde cuentan con más de 104.000 seguidores y en menos medida Pinterest. Claramente llevan un plan de medios seguido por un <i>community manager</i> . Con los usuarios actúan de manera natural, amable y divertida, e interactúan habitualmente respondiendo comentarios. El tipo de contenido que comparten transmite naturalidad, familiaridad, a menudo comparten imágenes de inspiración, de personas, de entretenimiento e informativas. Claramente las publicaciones más exitosas son las del tipo inspiracional.	
Marketing de contenidos, ¿tienen un blog?, ¿cuentan con una comunidad activa?, ¿qué tipo de contenido publican, vídeos, infografías...?, ¿tienen colaboradores invitados?, ¿interactúan en los comentarios?, ¿cuidan el <i>copy</i> de sus textos?		
Sí cuentan con un blog donde comparten tutoriales, consejos, tendencias y temas similares. Su contenido por excelencia son las imágenes, aunque las combinan con gran	Sí cuentan con un blog donde comparten, consejos, recetas, libros, cursos, rutinas, y mucho más. Su contenido principal son las imágenes, aunque también en menor ocasiones	

<p>cantidad de vídeos. No cuentan con una comunidad especialmente activa quizá por la poca cercanía y familiaridad que transmiten. Los colaboradores con los que cuentan principalmente son los profesores, que en gran parte son personas con un cierto reconocimiento. No suelen interactuar con los comentarios que realizan los usuarios en las publicaciones. Y, por último, cuidan el <i>copy</i> minuciosamente, siempre lo comparten en inglés y español puesto que es un modo de llegar a más gente, y es realmente detallado.</p>	<p>comparten vídeos. Cuentan con una comunidad muy activa que realizan a menudo comentarios, principalmente por el tipo de contenido compartido ya que tiene un tono familiar, confiable y realizan una llamada a la acción en cada <i>copy</i>. Sí tienen colaboradores invitados puesto que muchos de los cursos los dan profesores expertos de otras marcas y además hacen uso de <i>influencers</i> para promocionarse. Sí suelen interactuar en los comentarios de manera cercana y divertida. Y cuidan minuciosamente el <i>copy</i> de cada publicación de manera que provocan la interacción con el público.</p>
---	--

Nota. Fuente: elaboración propia.

Una vez recogida toda la información, se presentará la matriz de posicionamiento donde veremos de una manera más clara donde se situará nuestra empresa dentro del mercado.

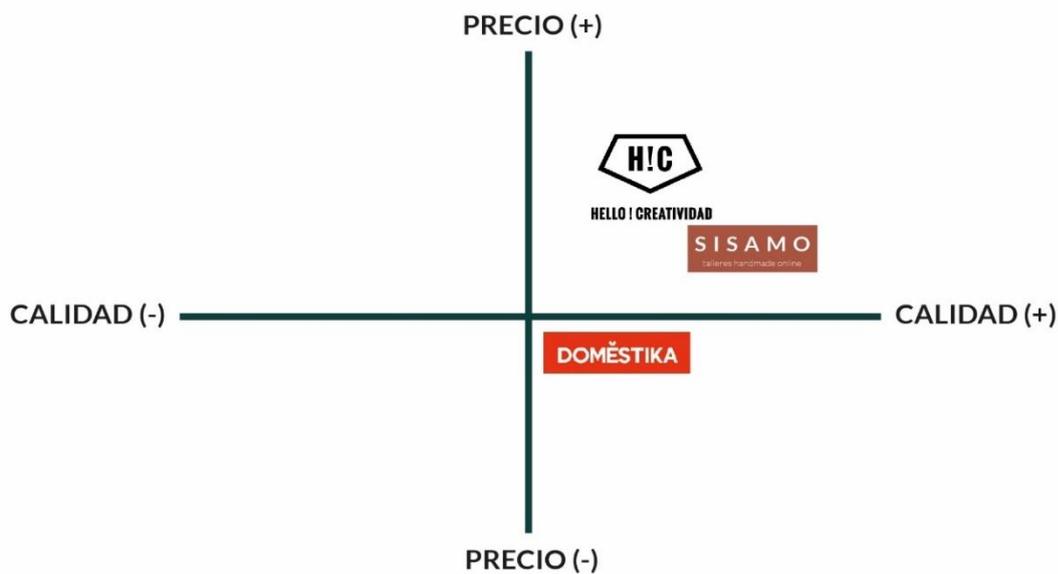


Figura 1. Matriz de posicionamiento. Fuente: elaboración propia

Como se observa, nuestra empresa se encuentra cerca de las dos compañías de su competencia, vemos a **Domestika** como un claro rival porque si aumentara su calidad podría tener un posicionamiento de alta calidad a precios bajos, por ello, es fundamental trabajar la imagen y nuestro diferencial desde el principio. **SISAMO** cuenta con un posicionamiento bueno y equilibrado, y tiene todavía un amplio margen para aumentar los precios o la calidad si así fuera necesario a largo plazo. Pese a ello, no se perderá de vista las estrategias establecidas por ambos competidores para tomar acciones al respecto y se tendrá en cuenta la aparición de posibles nuevos competidores.

3.5 Análisis DAFO, CAME y estrategia resultante.

A continuación, se llevará a cabo un análisis interno que permitirá determinar la posición competitiva de nuestra empresa identificando sus fortalezas y sus debilidades, así como las oportunidades y amenazas que presenta. En función de este análisis interno y externo ya realizados, se podrán definir las estrategias a implementar.

Fortalezas

- Plataforma innovadora y modelo de negocio diferenciado.
- El equipo emprendedor cuenta con los conocimientos y recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto y gestionarlo correctamente.
- El equipo tiene los contactos necesarios de artistas y profesionales de la cultura a los que pedirles consejo y asesoría frente a los cursos ofertados.
- El elevado porcentaje de población con estudio superiores dedicados a la cultura.
- La posibilidad de generar un negocio *online* que no suponga gastos de infraestructuras e inmobiliario.
- La necesidad y tendencias en la población de la cultura *handmade* y de cómo esta es útil para periodos donde las personas necesitan desconectar.

Debilidades

- Dificultad de posicionar una marca de reciente creación que cuenta con competidores tan potentes.
- La situación económica y política actual que provoca una reducción en el consumo de la población.
- Costes unitarios del material mayores en comparación con las empresas que tienen más antigüedad.
- La necesidad de pasar un filtro de calidad en la búsqueda y selección de los artistas que darán los cursos.
- El envío de materiales para realizar los talleres tiene que ser en fechas muy concretas y será algo que nos añada costes.

Oportunidades

- Posicionar una marca de reciente creación y contar con la información de lo que ya están haciendo las empresas de la competencia, lo que nos permite nacer desde un punto nuevo e

innovador.

- Ser una plataforma *online* que permite alcanzar a un mayor público y hacer uso de todas las posibilidades que ofrece el *online*.
- El fuerte interés de los consumidores por las nuevas experiencias y aprendizajes.
- Tener posibilidad de financiamiento por parte del Gobierno y de las Comunidades.

Amenazas

- Contar con un PIB históricamente tan bajo.
- Escenario de crisis financiera y social.
- La dificultad de adentrarse en un mercado que cuentan con líderes en su competencia.

Habiendo detectado los cuatro aspectos que definen un DAFO podemos observar cómo las fortalezas y las oportunidades tienen más fuerza que las debilidades y las amenazas. Pese a existir aspectos negativos que dificulten el lanzamiento y posicionamiento de una empresa de nueva creación, el modelo de negocio y el sector en el que nos movemos presenta mayores factores positivos que posibilitan las posibilidades de éxito.

Aun considerando la importancia de algunas debilidades, sobre todo en cuanto a la situación actual de la sociedad y a la dificultad de posicionar una empresa que cuenta con una fuerte competencia, encontramos el conocimiento del sector, el equipo y los contactos con los que contamos algo poderoso que junto a la reducción de costes por ser *online* hace que la propuesta pueda ejecutarse. Pese a ello, no hay que perder de vista condicionantes como el envío del material a los hogares de los clientes, algo que supondrá un aumento considerable de recursos, esfuerzos y financiación.

Habiendo analizado los aspectos anteriores, se hace necesario buscar acciones que transformen la matriz DAFO en la matriz CAME, de manera que corriamos las debilidades, afrontemos las amenazas, mantengamos las fortalezas y explotemos las oportunidades del mercado y de nuestra empresa. Así pues, recogeremos a continuación las acciones consideradas más importantes para incluir.

- Corregir las debilidades. En cuanto al coste de los materiales que se enviarán a los hogares, trataremos de realizar contratos a largo plazo con los proveedores para así ganar confianza y conseguir algún tipo de descuento si es posible y sino asegurarnos una relación con ellos a largo plazo. Para corregir otra debilidad en relación con el envío de los materiales a los hogares, realizaremos una previsión de demanda e invertiremos en una buena capacidad organizativa

para tratar de que no se convierta en algo negativo.

- Afrontar las amenazas. En relación con la dificultad de adentrarse en un mercado ya existente y que cuenta con fuertes competidores, trataremos de establecer estrategias de diferenciación e invertiremos en publicidad digital para dar a conocer nuestra empresa.
- Mantener las fortalezas. En nuestras comunicaciones potenciaremos la diferenciación que nos caracteriza, las posibilidades que ofrecen los talleres de *handmade* y el equipo experto con el que contamos.
- Explotar oportunidades. Aprovechar todos los beneficios que nos brinda el *online* y potenciar las experiencias y aprendizajes que demandan actualmente la sociedad.

Así pues, la estrategia que se seguirá conociendo todos los aspectos analizados será la estrategia ofensiva, es decir, predominarán las acciones referentes a explotar las oportunidades y mantener o reforzar las fortalezas. De este modo, si se consigue gestionar bien cada uno de los aspectos destacados podremos conseguir un aumento de nuestras ventajas competitivas

4. MARKETING ESTRATÉGICO

4.1 Fijación de objetivos SMART

Para guiar la acción y consecuencias de las actividades empresariales durante el primer periodo de existencia de la empresa, se proponen los siguientes objetivos SMART:

- Obtener unas ventas totales de 500 matrículas durante el primer año.
- Lograr un alcance de 4.000 personas en Instagram durante el primer año, a través de la inversión en marketing digital y en acciones promocionales de redes sociales, así como en estrategias de contenido.
- Posicionar la marca como referente a nivel nacional de plataforma de aprendizaje de artes plásticas en los tres primeros años.

Propuestos los principales objetivos a seguir en nuestras estrategias y acciones, se puede decir que la cultura corporativa de la empresa guiará las acciones basadas en la innovación y el trabajo en equipo.

4.2 Investigación sobre el consumidor potencial

La empresa va a dirigir su marca y por tanto sus estrategias y acciones a un público femenino de edades comprendidas entre los 18 y 58 años, que vivan en cualquier parte de España y que posean un nivel socio económico medio. Más específicamente a aquellas mujeres que, cumpliendo con las características comentadas, sean creativas, inquietas, activas, les guste aprender impulsadas por los retos y la necesidad de conectar de una manera muy especial con los distintos materiales de los que harán uso y con los que podrán crear obras únicas y propias.

Para conocer más acerca de las necesidades, gustos, hábitos y preferencia de este segmento de población se llevará a cabo un estudio cuantitativo en forma de entrevista *online* que nos dará las claves sobre qué estrategias deberemos implementar posteriormente.

Tabla 4

Ficha técnica

Objetivo	Conocer las necesidades, gustos, preferencias y hábitos de nuestro consumidor potencial en cuanto a cursos de aprendizaje <i>handmade</i> .
Grupo objetivo	Mujeres y hombres de todas las edades
Metodología de investigación	Cuantitativa y concluyente, descriptiva.
Técnica	Encuestas
Universo	47.351.567
Muestra	165
Proceso de selección de la muestra	Bola de nieve (no aleatorio)
Margen de error	5%
Nivel de confianza	95%
Cobertura geográfica	Nacional.
Fecha de campo	Segunda semana de marzo.

Nota. Fuente: elaboración propia.

La muestra de representación fue de 165 personas de todas las edades y el objetivo principal era el de conocer las necesidades, gustos, preferencias y hábitos de nuestros consumidores potenciales en cuanto a cursos de aprendizaje *handmade* en formato *online*. El periodo de recogida de respuestas fue del 10

al 24 de marzo de 2021. Tanto la encuesta original como el análisis de los resultados pueden encontrarse en los Anexos 1 y 2 respectivamente.

En cuanto a los datos obtenidos en la encuesta, encontramos una respuesta positiva del público hacia el modelo de negocio que se propone y nos da luz verde para el lanzamiento de SISAMO S.L. Más de la mitad de los encuestados fueron mujeres madrileñas de una edad comprendida entre 18 y 35 años, rango de edad al cual teníamos pensado dirigirnos inicialmente y tras la encuesta pudimos conocer el mejor modo de ofrecerle nuestros servicios. A continuación, se presenta una infografía con los resultados obtenidos en dicha encuesta:

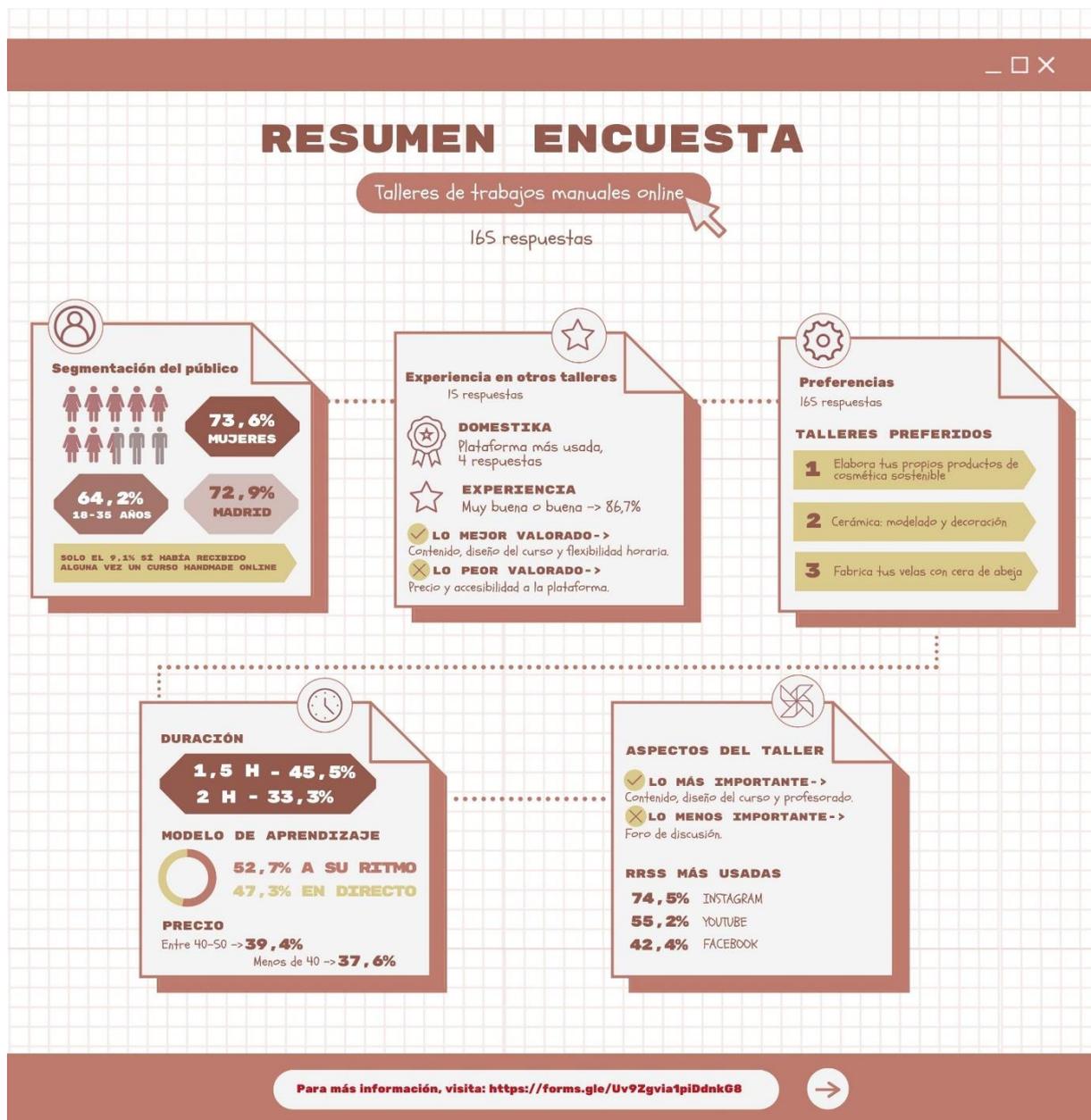


Figura 2. Resumen de la encuesta realizada. Fuente: elaboración propia

Encontramos que la mayoría de los encuestados no han realizado nunca un taller *handmade online* antes, y los pocos que respondieron que sí lo califican como una buena experiencia, por tanto, contamos con el desconocimiento mayoritario del tipo de experiencia que queremos ofrecer, confiamos en que es algo positivo para nosotros por la novedad que supone. Los talleres más demandados han sido: elaboración de productos de cosmética sostenible, modelado y decoración cerámica y fabricación de velas con cera de abeja. En este aspecto, la mayoría de encuestados votaron dos o más talleres a los que quisieran acudir, por tanto, están abiertos al aprendizaje de este tipo. Asimismo, marcaron que la duración de los talleres preferentemente fuera entre 1,5 y 2 horas y a un precio de entre 40-50 euros y menos de 40. En

cuanto al modelo de aprendizaje, casi la mitad prefiere a su ritmo y la otra mitad en directo con la profesora. Por último, destacan como más importante el contenido y el diseño del taller. así como sus profesores y la red social más utilizada es Instagram. Todo ello lo tendremos en consideración a la hora de establecer el plan de comunicación y acciones a realizar para el lanzamiento y puesta en acción de la empresa.

Además, la encuesta nos ha ayudado a definir los perfiles del público al que queremos dirigirnos y que más adelante se desarrollan en el apartado de segmentación y selección de mercados y clientes. A continuación, se presentarán dos *Buyer persona* para conocer cómo sería nuestro consumidor potencial y entender así qué necesidades tiene, ambos están basados en las conclusiones obtenidas en la Matriz STP que como hemos dicho se desarrolla en el siguiente apartado.

La primera de ellas pertenece al grupo principal al que nos queremos dirigir, mujeres de edades comprendidas entre los 24-35 años y la segunda refleja al grupo secundario al que dirigiremos nuestras acciones, mujeres de 36 a 45 años. Ambos grupos tienen en común un contexto, y es que todas han vivido una pausa existencial en sus vidas, un momento para la introspección y la autorreflexión que les ha llevado a repensar el estilo de vida que quieren vivir y el sentido que tiene para el planeta.

Buyer persona 1



Cristina Cazorla

Edad:	25 años
Localidad:	Madrid
Estudios:	Bellas Artes
Condición laboral:	Activa
Rol laboral:	Asistente en galería
Ingresos anuales:	18.000

Cristina es una joven que necesita expresarse a través del arte, le gusta escuchar música, leer, dibujar y estar con los amigos. Prefiere gastar su dinero en algo que le aporte cultura, como los libros o el teatro y en viajar. Suele pasar más tiempo en casa que en el trabajo y mide su éxito según su paz interior. Las personas más influyentes en su vida son sus mejores amigos, su hermana pequeña y distintas ilustradoras.

Conducta online

- Tiempo en Internet -> 2h/día
- Dispositivo preferido -> Móvil
- RRSS más usadas -> Instagram y Pinterest
- Blogs favoritos -> Los de viajes, cultura, medioambiente y DIY
- Contenido que disfruta -> Actualidad y arte
- Temas de interés -> Naturaleza y multiculturalidad
- Formato preferido para aprender -> Libros, cursos online
- Qué hace cuando está conectada -> Chatear y relajarse
- Qué marcas sigue en RRSS -> Jot Down, Reina Sofía, Lo Mínimo...
- ¿Compra online? -> Esporádicamente, prefiere el comercio local
- ¿Que lenguaje prefiere para comunicarse? -> Relajado y auténtico

Relación con Sisamo

- ¿Por qué necesita comprarnos? -> Desea aprender cosas nuevas y
- ¿Cómo nos conoce? -> A través de las RRSS y la página web
- ¿En qué le ayuda a comprarnos? -> Desconecta del mundo y conecta con ella
- ¿Qué aspecto evalúa antes de comprarnos? -> La calidad de los contenidos
- ¿Qué caudaría el abandono de su relación con nosotros? -> Valores negativos
- ¿Qué impacto emocional generamos en ella? -> Satisfacción, bienestar y belleza
- ¿Cuánto tiempo pasó decidiendo si nos compraba? -> Una semana

Figura 3. Buyer Persona 1. Fuente: elaboración propia

Buyer persona 2



Ana Carbonero

Edad:	42 años
Localidad:	Madrid
Estudios:	Periodismo
Condición laboral:	Activa
Rol laboral:	Directora de radio
Ingresos anuales:	30.000

Ana es una periodista, madre de dos niñas de 10 y 12 años que necesita salir al campo de vez en cuando con ellas y su pareja para ser feliz. Le gusta pasear y descubrir novedades en su ciudad y prefiere gastar su dinero en cosas que le aporten una experiencia como visitar museos, formación o decoración. Mide su éxito según las pequeñas acciones del día a día. Las personas más influyentes son su pareja y su familia.

Conducta online

- Tiempo en Internet -> 1h/día
- Dispositivo preferido -> Móvil
- RRSS más usadas -> Instagram y Pinterest
- Blogs favoritos -> Los de cultura y decoración
- Contenido que disfruta -> Consejos y tendencias
- Temas de interés -> Medioambiente y naturaleza
- Formato preferido para aprender -> Vídeos
- Qué hace cuando está conectada -> Inspirarse
- Qué marcas sigue en RRSS -> Abuela Perejiles, Taller Silvestre...
- ¿Compra online? -> Con frecuencia, la compra en el súper siempre
- ¿Que lenguaje prefiere para comunicarse? -> Informal y natural

Relación con Sisamo

- ¿Por qué necesita comprarnos? -> Le gusta formarse y le inspira lo *handmade*
- ¿Cómo nos conoce? -> A través de las RRSS y la página web
- ¿En qué le ayuda a comprarnos? -> Dedicarse un rato a ella y crear algo propio
- ¿Qué aspecto evalúa antes de comprarnos? -> Los profesores del taller
- ¿Qué caudaría el abandono de su relación con nosotros? -> Valores negativos
- ¿Qué impacto emocional generamos en ella? -> Desconexión, relajación y placer
- ¿Cuánto tiempo pasó decidiendo si nos compraba? -> Un par de días

Figura 4. Buyer Persona 2. Fuente: elaboración propia

4.2 Segmentación y selección de Mercados y Clientes

Con el fin de poder definir la planificación estratégica que seguiremos en la empresa en relación con el cliente potencial, es necesario conocer algunos aspectos sobre cómo interactúa con nosotros a lo largo de toda su experiencia, para ello se hace muy útil utilizar la herramienta del *Customer Journey* o mapa del ciclo de vida del cliente donde veremos los distintos puntos clave de contacto que tendrán con nosotros.

Tabla 5

Customer Journey

ETAPAS	Atención	Consideración	Adquisición	Servicio	Lealtad
Pasos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quiere aprender algo nuevo. 2. Entra en las webs de su uso frecuente. 3. Impactamos con nuestros banners y hacen clic en ellos. 4. Se registran a través de la página web para crear un usuario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visitan nuestra web. 2. Interactúa con el foro y con el blog. 3. Conocen nuestra gama de cursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquiere nuestros cursos a través de la web. 2. Realizan el pago a través de PayPal o introduciendo su tarjeta de crédito online. 3. Les llevará a la página “Gracias por realizar tu compra”. 4. Esperar a recibir el paquete. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir un correo de confirmación de pedido. 2. Confirmación de que se ha validado la cuenta en la web. 3. Esperar confirmación en caso de cancelación de pedido. 	
Touch Point	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anuncio en distintas páginas webs. 2. Banners. 3. Web 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Página home en la web. 2. Estética de la web. 3. Página de cursos en la web. 4. Información detallada sobre los cursos. 5. Carrito de la compra. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Login/Registro en la web. 2. Cesta de la compra. 3. Tipo de pago. 4. Confirmación de pago. 5. Packaging. 6. Email de bienvenida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. FAQs en la web. 2. Página Términos y Condiciones. 3. Atención al cliente. 4. Anular pedido. 5. Reembolso de los productos. 	
Departamentos	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión medios -Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño -Gestión de cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de la web y cliente. -Contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Legal y gestión del cliente y de la 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño, gestión del cliente.

	-Diseño y programador.	-Gestión de la web. -Gestión del cliente	-Legal, programa para realizar el pago. -Marketing y logística.	web. -Contabilidad.	-Marketing y gestión de la web.
--	------------------------	---	--	------------------------	---------------------------------

Nota. Fuente: elaboración propia.

Esta herramienta es imprescindible para poder conocer qué es lo que experimenta nuestro usuario desde que tiene su necesidad hasta que la satisface. Poder definir y mapear el viaje del consumidor permite entender todo el proceso de compra, cuáles son las necesidades en todo momento del *buyer persona*, cómo investiga y qué tipo de información necesita en cada fase para poder avanzar.

La experiencia del cliente es uno de los factores clave a la hora de fidelizar clientes y a la hora de conseguir otros nuevos. Crear la mejor experiencia en todas las etapas por las que pasa un consumidor durante el proceso de venta o, lo que es lo mismo, el *Customer Journey*, es esencial para la continuidad de un negocio.

Durante la realización de nuestro *Customer Journey* nos hemos dado cuenta de la importancia de definir con exactitud este viaje del consumidor porque nos puede asegurar *engagement*, y, sobre todo, conseguir que vuelvan a comprar nuestros productos. En definitiva, esta herramienta nos permite realizar un seguimiento a los usuarios, controlar su experiencia e identificar posibles puntos de fuga para ponerles remedio.

Aplicación del Modelo STP

Junto a lo anteriormente analizado, también consideraremos la segmentación para conseguir reunir a grupos de personas con un mismo interés con el fin de llegar a ellos de una manera más personalizada. De este modo, nos va a permitir conocer mejor los deseos, necesidades y motivaciones de nuestro público objetivo para gestionar las acciones de marketing que más se adecuen a este público y así aumentar las ventas. Para ello, consideraremos hacer uso de diferentes matrices que nos aportará información más precisa acerca de los segmentos que vamos a trabajar.

Macrosegmentación

Comenzaremos con la macrosegmentación, donde identificaremos las variables que mueven al mercado para luego elegir el segmento que más nos interesa. Para ello haremos uso de la matriz de segmentación.

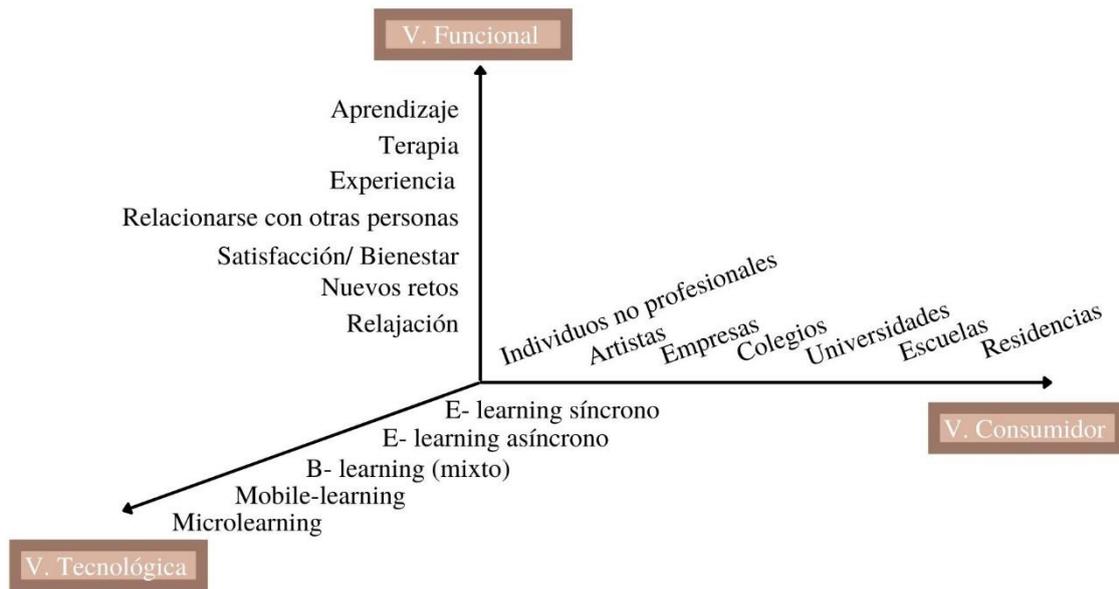


Figura 5. Matriz de segmentación. Fuente: elaboración propia

Así, podemos identificar 245 mercados en total, de los cuales encontramos como mercados de referencia a 28 según las siguientes combinaciones:

- Como Variables de consumidores seleccionamos a individuos no profesionales y a artistas (2).
- Como Variables funcionales escogemos todas, aprendizaje, terapia, experiencia, relacionarse con otras personas, satisfacción/ bienestar, nuevos retos y relajación (7).
- Como Variables tecnológicas escogemos *E-learning* síncrono y *E-learning* asíncrono (2).

Microsegmentación

Una vez definidos los mercados de referencia a los que vamos a lanzar la empresa, es momento de aplicar la microsegmentación para conocer cómo son nuestros clientes y agruparlos a través de diferentes criterios:

- Cómo son y cómo viven:
 - Variables sociodemográficas basadas en el género y la edad. Encontramos diferencias entre personas del género femenino y del género masculino en cuanto al tipo de servicios que pueden adquirir referente a talleres manuales y al tipo de medios y mensajes en los que se puede enfocar la comunicación de la marca. Ambos grupos son interesantes, aunque la comunicación se centrará en el género femenino puesto que es un grupo más interesado en este tipo de servicios, aun así, sin olvidar al otro grupo. También, la edad es una categoría muy importante que define necesidades y preferencias, por lo que agruparemos a los clientes en diferentes grupos. En

primer lugar, menores de 24 años, los cuales viven en su mayoría con sus padres y son económicamente dependientes. Después, encontramos al grupo de 24 a 35 años, personas pertenecientes a las generaciones *Millennial* y *Centennial* principalmente, jóvenes adaptados completamente a la tecnología, suelen ser personas bastante formadas o en proceso de formarse, son ambiciosos, algo narcisistas e interesados en las causas sociales. Son multitarea con un tiempo de atención muy corto. Suelen ser consumidores muy exigentes (Iberdrola, s.f.). El siguiente grupo perteneciente al rango de edad entre 36 y 45 años son personas pertenecientes a la generación *Millennial* o generación X, los más jóvenes comparten algunas características con el segmento anterior. Además, son personas que tratan de equilibrar su vida profesional con actividades de ocio y tiempo libre, son propensos a tener extensas relaciones sociales, y las nuevas tecnologías no suponen un reto para ellos (COPE, 2020). El último segmento es el formado por personas mayores de 45 años, pertenecientes en su mayoría a la generación de los *baby boomers* y la generación silenciosa. Podría ser interesante observar su comportamiento ante este tipo de servicio y ver si podrían convertirse en un segmento potencial.

- Comportamiento: se podría dividir a los clientes de manera parecida a la segmentación por edad, aunque en este caso nos centraremos en el servicio y la reacción de los clientes a este.
- Ventaja buscada: en el servicio que se oferta se pueden distinguir a dos grupos, uno que demanda este tipo de servicio por una necesidad de aprendizaje y desarrollo de habilidades, y otro grupo que demanda tiempo de calidad, nuevas experiencias y actividades terapéuticas en las que pueda desconectar. Ambos segmentos son de nuestro interés puesto que son necesidades complementarias y muy vinculadas.
- Estilo de vida: existe una tendencia actual sobre el bienestar personal, algo que se llama *wellness*. Este concepto incorpora aspectos mentales y emocionales, se trata de sentirse bien, feliz, sano y en paz con uno mismo y con lo que te rodea. Esta preocupación se va más allá de la alimentación sana o del hacer deporte. Debido al ritmo acelerado que llevamos en nuestras vidas cada vez más las personas buscan métodos de *wellness* para sentirse bien por dentro y por fuera. Aunque esta preocupación se presenta en diversos grupos de población, es mayor entre los *millennials*, quienes mejor entienden el concepto de bienestar holístico. En relación con ello, se encuentra que las personas entre los 18 y los 34 años esperan que la tecnología les sirva en su vida diaria para cuidar su salud mental y emocional (Semana Económica, 2017).

Asimismo, los *millennials* son las personas más abiertas al consumo responsable, y están dispuestos a pagar más por algo sostenible. Pero el concepto de sostenible va más allá, según el informe *Consumer 2020: Reading the Signs* de Deloitte, existen cada vez más personas preocupadas porque sus acciones sean responsables y no afecten al planeta. Por eso, muchos

optan por una economía sostenible donde poder beneficiarse de los productos locales, que no dañen a los animales y tengan prácticas éticas en cuanto a sus procesos de producción (Deloitte, 2010).

En cuanto a la tendencia DIY, los *millennials* llevan la voz cantante. Cuando estos no encuentran lo que quieren se plantean el hacerlo ellos mismos. Es importante entender el gusto de este grupo por la personalización, la participación activa y el valor de experimentar (Semana Económica, 2017).

Targeting

Una vez agrupados los segmentos y clasificados según sus características, pasamos al *targeting*, donde podemos seleccionar a dos de los obtenidos para posteriormente estudiar sus necesidades y características con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos a través de las estrategias que se definan.

Como se ha adelantado en la microsegmentación, el primer segmento seleccionado y el principal serán mujeres de 24 a 35 años que estén interesadas en aprender nuevas habilidades y deseen dedicar un tiempo para relajarse mientras aprenden. Todos los datos aportados refuerzan el porqué de escoger a este grupo como público objetivo principal. Es en este segmento en el que centraremos las acciones de comunicación y marketing. Esta selección se debe a los datos obtenidos y a los siguientes criterios:

- Accesibilidad: los *Millennials* y *Centennial*, son grupos que se caracterizan precisamente por el gran uso que hacen de su dispositivo móvil. Son personas que están completamente adaptados a la tecnología y diariamente se actualizan en sus redes sociales, por tanto, serían un grupo con una fácil y rápida adaptación al modelo de talleres *online* que proponemos.
- Accionabilidad: es posible diseñar acciones específicas para ellos a través de acciones que impliquen las redes sociales, el marketing de influencia, la cocreación... todas estas personas que caracterizan por la búsqueda de una vida en equilibrio, por necesitar un tiempo que dedicarse a ellas mismas para desconectar de lo cotidiano, por querer disfrutar de otras actividades que te permiten formarte y descubrir lo importante.
- Mensurabilidad: es posible medir su tamaño y resultados obtenidos a través de kpis y de herramientas de análisis y estadísticas de redes sociales y páginas webs.
- Diferenciabilidad: se considera un segmento homogéneo, aunque las personas de ese rango de edad se encuentren todavía en un importante desarrollo vital. Aun así, comparten experiencias vividas, pensamientos, prioridades, gustos y tendencias.

Además del segmento escogido como principal, también nos enfocaremos en un segundo segmento que incluye mujeres de 36 a 45 años, pese a la diferencia de edad, ambos segmentos compartan unas mismas necesidades.

Tabla 6

Matriz de segmentación.

¿Qué segmentos vamos a trabajar?	Como segmento principal y al cual se dirigirán las acciones de marketing serán mujeres de 24 a 35 años. Y un segundo segmento menos importante el de mujeres de 36 a 45 años.
¿En qué segmentos vamos a concentrar el esfuerzo comercial y de marketing?	Las acciones comerciales y de marketing irán enfocadas al primer segmento, puesto que vemos una mayor oportunidad de negocio en él.
¿Cuáles son el resto de los segmentos del mercado que por no ser estratégicos tendrán escasa atención desde el punto de vista de marketing, aunque nunca deberán ser olvidados desde el punto de vista comercial?	El segundo segmento definido, mujeres de 36 a 45 años, tendrán menos atención en cuanto a las estrategias definidas de comunicación y marketing, pero no serán olvidadas desde el punto de vista comercial.
¿Con qué cursos vamos a trabajar cada uno de los segmentos?	Todos los cursos que ofreceremos los orientaremos para ambos segmentos, aunque quizá dependiendo de la actividad y habilidades que requieran tendrán una imagen más juvenil o algo más para personas adultas, pero aun así todos los cursos serán dirigidos a ambos segmentos.

Nota. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la estrategia de *targeting* que se va a aplicar será la estrategia concentrada puesto que nuestros esfuerzos se van a centrar en un segmento determinado. Pese a ello, el servicio, la experiencia y la atención al cliente será minuciosamente cuidado y personalizado, porque lo que nos importan son los individuos, cada uno con sus necesidades, preocupaciones y deseos.

Posicionamiento

En cuanto a la estrategia seguida en el posicionamiento será la basada en los beneficios del servicio, y con ello cumplir con las necesidades del grupo objetivo al que nos dirigimos. Nuestros talleres se posicionan como un momento de calma, ofrecemos un espacio para crear, para desconectar del mundo y conectar con uno mismo y con la naturaleza, para valorar nuestras pequeñas acciones y sentir la satisfacción y la plenitud de hacer cosas bellas que nos sirvan en nuestro día a día.

4.4 Ventaja Competitiva, Propuesta de Valor y Posicionamiento

Con todo lo anteriormente argumentado, nuestra propuesta de valor busca algo que “haga el bien” para darle un territorio a la marca que nos permita añadirle valor. Tener un propósito es lo que hará que nuestra marca tenga una razón para existir y que de verdad le importe a alguien.

También, basaremos nuestra estrategia en el *insight* de nuestro público objetivo, que es la necesidad que sienten por desconectar del mundo, de descubrir nuevos territorios desconocidos, de la experimentación y la curiosidad. Nuestro público necesita actividades que les hagan descubrir nuevas sensaciones y aprendizajes. A continuación, se detalla parte de la estrategia de comunicación para SISAMO:

- *Ventaja Competitiva:* nuestros clientes van a experimentar con materiales reales, los mismos que usaría un artista en su estudio, pero desde la comodidad de su hogar.
- *Propuesta de Valor:* ofrecer una herramienta para desarrollar el aprendizaje activo a través de un proceso 100% artesanal, que apoye a los artistas y que responda a una economía circular donde no se generen residuos.
- *Posicionamiento:* SISAMO convierte tu hogar en un taller artesanal en el que puedes experimentar, crear y disfrutar trayendo contigo la presencia de la naturaleza y la conexión con la realidad en el momento que desees a través de una experiencia que activa el cuerpo y los sentidos.

Descubrimos una oportunidad en el modelo de negocio, y es la de ofrecer una experiencia completa, en la que el cliente no tenga que preocuparse por los materiales que va a necesitar, ni por el tiempo ni lugar que le tenga que dedicar al taller, ni siquiera por el ambiente necesario para disfrutar plenamente del taller, porque ofrecemos tiempo de calidad, de bienestar, en un momento en el que necesitamos practicar la templanza y la simplicidad, aliviar las tensiones y respirar profundamente.

4.5 Lienzo de Canvas

Es turno ahora del método Canvas, una herramienta que analiza los diferentes modelos de negocio de manera simplificada. Se utiliza para plasmar nuestras ideas en un modelo empresarial.

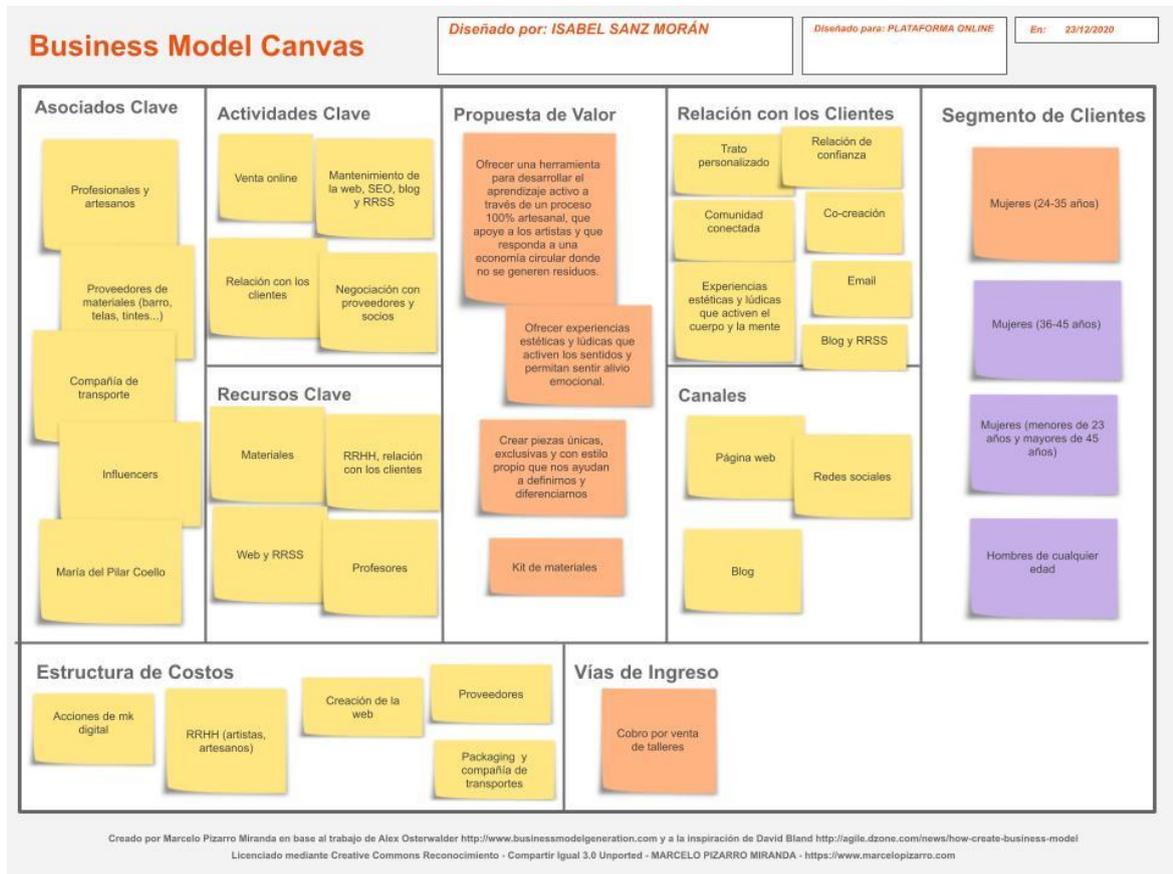


Figura 6. Business Model Canvas. Fuente: elaboración propia

De este modo, encontramos como segmento de clientes prioritario el de mujeres de edades comprendidas entre 24 y 35 años. Para ellas está creada la propuesta de valor, que es la herramienta para desarrollar un aprendizaje activo a través de un proceso 100% artesanal gracias al kit de materiales que adquieren con el curso. La relación con las clientas va a ser personalizada, fomentando la co-creación y las relaciones en RRSS como comunidad. Los canales principales serán la página web, el blog y las RRSS. En cuanto a los asociados clave contaremos con los profesores, los proveedores, transportistas, *influencers* y María del Pilar Coello y los recursos clave serán los materiales, los profesores, la web y las RRSS. Las actividades claves serán la venta *online*, el mantenimiento de la web, la relación con los clientes y las negociaciones con proveedores y socios. Por último, la estructura de costos se refiere a lo invertido en acciones de marketing, sueldos, creación de la web, proveedores y *packaging* y transporte, y la única vía de ingreso con la que contaremos será la venta de cursos.

5. MARKETING OPERATIVO

En esta etapa del Plan de Marketing se definirán las estrategias a llevar a cabo por la empresa que servirán para realizar un plan de acción que cumpla con los objetivos fijados. Nuestra empresa seguirá una estrategia de diferenciación basada en la ventaja competitiva y en el tipo de servicio que ofrecemos. Con ella conseguiremos una percepción de nuestro servicio único y original. Como vimos en el análisis de nuestra competencia, el liderazgo en costes es una de las estrategias de nuestro competidor principal, por tanto, se busca alejar nuestra propuesta estratégica de la de nuestra competencia y aplicar la diferenciación en toda nuestra oferta tanto en el servicio, la imagen, el material, el profesorado, el modelo de enseñanza, el trato y la atención, entre otros aspectos. De este modo, la empresa establece una estrategia de diferenciación basada en tres pilares:

- En primer lugar, el servicio y tipo de talleres que proponemos es lo que nos define y aporta valor a nuestros clientes. Debe hacerse un esfuerzo por mantener todos los factores que nos hacen únicos, desarrollados posteriormente en la estrategia de producto. Con ello, se quiere lograr una experiencia completa en la que se pueda alcanzar la satisfacción personal a través de un modelo de aprendizaje que permita reaprender de manera constante.
- El pack de materiales y su envío es un aspecto clave en el modelo de negocio que proponemos puesto que es nuestro principal factor diferencial en relación con nuestra competencia. Ambas partes deben cuidarse tratando de recoger las menores incidencias posibles con el seguimiento y resolución final de los pedidos. Además, todo ello siguiendo con las políticas ecológicas que se defienden en nuestra actividad.
- Por último, nos planteamos conocer al cliente, comprender sus necesidades, preferencias, gustos y deseos. Esto implica relacionarnos con él y con su entorno para conseguir una relación de confianza y duradera que no sea fácil de copiar por nuestra competencia. Por ello, desarrollaremos un servicio de atención personalizado, en el que destaquen características tanto del servicio ofrecido como de la identidad de la empresa.

5.1 Preparación de la Estrategia de Producto

5.1.2 Análisis del servicio

El servicio que se ofrece son talleres *handmade* vía *online* como herramienta para expresarse y fomentar la imaginación y creatividad de las personas. Estos talleres se impartirán a través de una plataforma digital intermediaria que supone un punto de conexión entre las personas que buscan formarse y aprender nuevas habilidades y aquellos artistas y profesionales que están cualificados para impartir dichas enseñanzas. Este espacio digital se entiende como una comunidad colaborativa en la que se pretende crear sinergias que ayuden a las personas a vivir experiencias estéticas y lúdicas que activen el cuerpo y los sentidos. Con ello, se busca impulsar un modelo de aprendizaje que se ajuste a las necesidades de los consumidores a través de la escucha activa.

Por el tipo de servicio que se propone, el cliente normalmente lo adquirirá con planificación previa debido a que se trata de una experiencia que requiere una necesidad o deseo previo y no depende directamente de un impulso de compra. La obtención de un taller por un mismo consumidor puede requerir de comparaciones con la competencia en cuanto a calidad, contenido y experiencia.

Los talleres

En dicha plataforma se ofrecen talleres *handmade* relacionados con actividades que fomenten el trabajo manual y la experiencia práctica durante el aprendizaje. Más allá del servicio en sí, al tratarse de una experiencia, el valor percibido por el cliente reside fundamentalmente en el valor de compra. Por ello, deben trabajarse distintos aspectos. A continuación, se detallarán los distintos talleres que ofreceremos desde el momento del lanzamiento de la plataforma:

- Elabora tus propios productos de cosmética sostenible: aprende a crear tu propia mascarilla y crema hidratante a partir de ingredientes naturales y respetuosos con el medio ambiente. En este taller aprenderás a identificar las necesidades de tu piel y crearemos productos específicos que además ayuden a minimizar tu huella plástica.
- Cerámica: modelado y decoración: sumérgete en la técnica de la cerámica. Aprende a utilizar los materiales y herramientas necesarias para crear piezas originales y únicas.
- Fabrica tus velas con cera de abeja: elabora tú misma tus propias velas naturales. La cera de abeja es un producto 100% ecológico que ofrece numerosos beneficios.
- Taller de flores prensadas y herbarios: trabajaremos a mirar y preservar las flores. Se aprenderá la recolección respetuosa en cada estación, la mirada hacia el paisaje, la observación, clasificación y composición de cada pieza prensada.

- Crea tus joyas con arcilla polimérica: podrás hacer tu propia colección de joyas de todos los colores y formas.
- Haz tu cuenco de barro marmolado: crea tu cuenco de barro de secado al aire y marmolado en el color que quieras.
- Decora tu plato de loza blanca: imprégnete de todo el proceso creativo para decorar un plato.
- Tiñe tus prendas con tintes botánicos y dales una nueva vida: trabaja con colores únicos que ofrece la naturaleza y dales una segunda vida a tus prendas mediante el color.

Todos los talleres son entendidos desde el ámbito de la sostenibilidad, se debe pensar en los recursos finitos con lo que contamos y por ello animamos a trabajar con desechos, a reciclar y reutilizar todos los materiales en la medida de lo posible. Y por supuesto, contar con productos que no tengan sustancias tóxicas. Entendemos la sostenibilidad en la pequeña escala y unida a la reducción de recursos que hace crecer nuestra creatividad.

Se trabajará la profundidad en la cartera de productos puesto que lo que variará serán los tipos de talleres, pero siempre nuestro servicio será el mismo. Pese a contar inicialmente con estos talleres, funcionaremos bajo demanda y preferencia de nuestros clientes siempre que encaje con nuestros propósitos de marca. A través de la escucha activa y *feedback* que recibamos iremos creciendo y desarrollando nuestras posibilidades de ofertar otras actividades.

Aunque ofrecemos un servicio intangible, la compra de este va acompañado de un kit con materiales tangibles para poder realizar los talleres. Estos materiales serán comprados previamente a diferentes proveedores como se indicó en el análisis interno de la empresa y enviado a los clientes un día después de su compra por la página web.

Los talleres se ofrecerán de dos modos, en directo y en diferido. Como hemos podido ver en la encuesta realizada, existe disparidad de necesidades en cuanto al modelo de aprendizaje, por tanto, optamos por ofrecer ambos modelos puesto que para nosotros no implica grandes inconvenientes. De este modo, se ofrece la opción de poder realizar el curso en directo con la profesora y los demás compañeros, de manera que se pueda charlar, compartir comentarios, opiniones, y pasar un tiempo con otras personas vía *online*. Y también, la opción de poder ver esa clase en diferido en el momento que se desee. En este segundo caso, el acceso al curso caduca un mes después de la fecha en la que se impartió. En ambos casos, existe un foro en el que se pueden realizar comentarios, preguntas o reflexiones con la comunidad y en el que pueden participar alumnos y profesores, también será una manera de recibir *feedback* para nosotros.

Por otro lado, cada cliente es libre de decidir el lugar donde va a realizar los talleres, el único requisito que necesita es acceso a Internet para poder acceder al contenido. Los talleres son de iniciación y no se requiere conocimientos previos para poder realizarlos. Todos los talleres incluyen los materiales que serán enviados a los clientes en formato kit con todo lo necesario e instrucciones que se puedan necesitar para el uso de estos.

En cuanto a la duración de los talleres variará según cuál sea, pero todos rodarán entre la hora y media y las tres horas, dependiendo del tiempo que se requiera para llevar a cabo cada actividad, teniendo en cuenta que el público potencial prefiere que dure entre la hora y media y las dos horas. Aun así, cada persona puede dedicar el tiempo que desee a estar en contacto con los demás compañeros y profesores a través del foro y poder desarrollar sus habilidades de manera independiente. Asimismo, los talleres en directo serán en diferentes horas, se tratará de no coincidir entre ellos. Inicialmente se harán los sábados y domingos por la mañana y por la tarde.

En relación con el número de alumnos por curso, no se aceptará más de 6 personas en el modo en directo puesto que se requiere de una atención personalizada y es importante que cada cliente se sienta escuchado y atendido como desea. En cambio, en el modo en diferido pueden ser de manera indefinida los que compren el curso y tengan acceso a él.

La plataforma en la que se impartirán los talleres será *Microsoft Teams*, escogida como favorita en la encuesta. Esta ofrece todas las funcionalidades que necesitamos y es comúnmente conocida por la gran cantidad de características y opciones de las que dispone.

Para hacer la experiencia más completa aún, además de los kits con los materiales que llegarán a casa, se enviará en las cajas unas instrucciones de cómo preparar el entorno para hacer del taller una vivencia única y especial en la que el ambiente es una parte fundamental. Para que todos los sentidos se introduzcan en el momento del aprendizaje, haremos llegar un incienso para crear ambientación, junto a una cápsula de café o té para que cada uno se prepare en el momento en que realice el taller. Asimismo, compartiremos *playlists* específicas para cada taller que nos transportarán a un espacio determinado. De este modo, el tiempo que dediquemos al aprendizaje, será tiempo valioso y de calidad, un momento que brindarse a uno mismo para crear y reflexionar.

5.1.2 La marca

La imagen de marca tiene un papel fundamental en la decisión de compra del cliente por ser un factor diferencial frente a la competencia. El nombre que recibirá la marca será SISAMO. Esta será una marca sencilla, natural, terrenal, que refleje sosiego, calma, naturalidad y alma. En la Figura X se presenta el logo que representa la marca y su *moodboard*.



Figura 7. Branding. Fuente: elaboración propia

Los trazos del dibujo son sencillos y delicados, y dibujan a una mujer ante una ventana respirando, tomando aliento, desde su hogar, pero inspirándose a través de la naturaleza y dedicando un tiempo para ella. Esta herramienta de *branding* tendrá mucho peso en la actividad diaria de la empresa y estará siempre presente en los distintos aspectos como la página web, los *packaging* y las redes sociales, entre otros. El objetivo fundamental es que cada vez que se mire el logo se evoque un tiempo de tranquilidad, de sosiego, de estar con una misma creando y donde la creatividad no tiene límites.

5.1.3 ¿Qué es SISAMO?

Encontramos que el consumidor siente cada vez una menor necesidad de tener bienes físicos, diversos factores podrían explicar esta tendencia como la falta de espacio en los hogares, la velocidad de las modas, la obsolescencia programada, el consumismo en el que nos encontramos sumidos, entre otros. En cambio, si buscamos un poco más allá, encontramos un anhelo del consumidor de vivir ligero, esto sucede al tiempo en que la acumulación de bienes no supone un mayor estatus. Surge entonces lo que llamamos economía colaborativa que fomenta el vivir sin ataduras (Semana Económica, 2017).

También los comportamientos han cambiado, el 18% de los *Millennials* y *Centennials* declaran centrarse más en su desarrollo personal. En relación con ello, está surgiendo un nuevo rol en las marcas que consiste en ayudar a las personas a crecer. Y es que es importante que las marcas entiendan lo que el consumidor verdaderamente valora. Un propósito de marca auténtico y fuerte conectado con unos valores y un estilo de vida se convierte en esencial para conseguir éxito en una sociedad pospandemia. (Kantar, 2021)

SISAMO surge de la necesidad de ofrecer una experiencia innovadora que suponga algo más que aprender una habilidad. No consiste en obtener únicamente un aprendizaje, sino vivir tiempo de calidad, un momento que dedicarse a una misma para el disfrute y la calma para que a través de la creatividad y el trabajo manual encontremos la satisfacción y el bienestar. Es momento de innovar, repensar quienes somos y nuestro impacto en la sociedad. Son buenos tiempos para despojarnos de lo inútil y buscar nuevos significados a nuestra existencia, todo ello llevado desde la acción consciente y el movimiento con las manos, porque es algo que nos ayuda a inspirarnos y nos aporta paz, porque es el modo de encontrarse con uno mismo, imaginando, soñando y accionándonos, es así como podemos descubrir aquello que llevamos dentro y que debemos sacar al exterior. Antes del colapso, nuestras vidas estaban delegadas a las prisas, a un ritmo acelerado, pero llegó el confinamiento y nos dimos cuenta del placer del sosiego, de compartir momentos en familia sin salir de casa, de disfrutar del café, de ponernos con

aquello que teníamos olvidado porque nunca teníamos tiempo que dedicarle, de cocinar con tranquilidad, de disfrutar de momentos que parecían olvidados... Como una contradicción, a la vez que la vida exterior se desmoronaba, resurgía en el interior de nuestros hogares. Nos preguntamos entonces, ¿es posible mantener aquella calma en el nuevo mundo que nos espera? Para ello, repensar nuestra relación con la naturaleza es vital.

5.1.4 Kits de materiales

Como se ha comentado en el análisis interno en el que se va a mover la empresa, contaremos con varios proveedores que puedan facilitarnos los materiales necesarios. A continuación, describiremos los materiales que conllevan los kits que recibirán los clientes en sus hogares dependiendo del taller que adquieran:

- Elabora tus propios productos de cosmética sostenible:
 - Manteca de cacao
 - Manteca de karité
 - Aceite de coco
 - Aceite de almendras dulces
 - Bergamota
 - Citronela
 - Lavanda
 - 2 tarros de 50ml PET reciclable.
 - Set de utensilios: 1 espátula, 2 pipetas pasteur, 1 probeta, tiras control PH.

- Cerámica: modelado y decoración:
 - Arcilla blanca para modelar
 - Set básico modelar: rodillo, palito de madera, mantel de algodón, lija, esponja y brocha.
 - 3 botes de pintura.

- Fabrica tus velas con cera de abeja:
 - Cera de abeja virgen.
 - Esencia aromática de miel.
 - Mecha ecológica para velas.
 - Molde cirio

- Taller de flores prensadas y herbarios:
 - Flores secas prensadas
 - Papel de arroz
 - Pinzas
 - Bastidor
 - Pegamento especial
 - Pincel

- Crea tus joyas con arcilla polimérica:
 - Arcilla polimérica
 - Cadena
 - Herramientas de modelado
 - Pinturas
 - Pinceles
 - Barniz

- Haz tu cuenco de barro marmolado:
 - Arcilla blanca para modelar.
 - Set básico modelar: rodillo, palito de madera, mantel de algodón, lija, esponja y brocha.
 - 3 botes de pintura.

- Decora tu plato de loza blanca:
 - Plantillas
 - Set básico modelar: rodillo, palito de madera, mantel de algodón, lija, esponja y brocha.
 - 3 botes de pintura
 - Esmalte

- Tiñe tus prendas con tintes botánicos y dales una nueva vida:
 - Tela de algodón
 - Alumbre potásico
 - Granada
 - Cuchara de madera

5.1.5 Packaging

Como ya se ha comentado, el *packaging* en el que se transportan los materiales a los hogares de los clientes es algo que se quiere cuidar al detalle para cumplir con las normas legales referentes al medio ambiente y a la sostenibilidad que afectan al consumo responsable del hogar y de las empresas. Se contará con la empresa *Pack Help* como proveedor de este recurso. Esta organización cuenta con contrataciones éticas que cumplen con los estándares europeos del Derecho del Trabajo y además sus productos son biodegradables, compostables, libres de plásticos y de peso reducido. En ella se adquirirán cajas de cartón marrones y ecológicas con diseño e impresión monocolor en negro de 24,5 x 19,5 x 10 cm y 0,1 kg de peso (Figura 8). Estas cajas están fabricadas con un 90% de materiales reciclados y son 100% reciclable tras su uso. También, en esta empresa se adquirirá papel vegetal para envolver los productos y protegerlos. Este producto es resistente, flexible y duradero, y permite preservar mejor los productos del interior de la caja durante su traslado. Pese a contar con estos materiales, se verá la posibilidad de reutilizar las cajas de nuestros proveedores de materiales siempre que sea posible.



Figura 8. Mock up Packaging. Fuente: elaboración propia

5.1.5 Servicio de atención al cliente y servicio postventa

Acompañar al cliente en su proceso de compra y asesorarle en cualquier aspecto que pueda necesitar es uno de los objetivos de la empresa. Durante este proceso la atención siempre será personalizada y se hará con un tono amable y cercano, que transmitan la esencia propia de SISAMO. Se ofrecen distintos canales de comunicación para que el cliente antes de su compra pueda realizarnos cualquier consulta, como la página web donde puede encontrar un email y las redes sociales a través de mensaje directo.

Una vez el kit ha llegado al cliente, va a ser importante tener un control acerca de la recepción del paquete y la satisfacción del cliente. Para esto, SISAMO mantendrá un contacto directo con los clientes que han realizado la compra, a través de email, encuestas y redes sociales.

5.2 Preparación de la Estrategia de Precios

Para establecer el precio de nuestros servicios necesitamos conocer los de nuestra competencia para no establecer precios desorbitados. A continuación, se muestra en la Tabla X los precios medios de las diferentes empresas:

Tabla 7

Matriz de segmentación

Empresa	Precio medio de los cursos
Domestika	40 € (sin dto.)
Hello! Creatividad	49€

Nota. Fuente: elaboración propia.

Domestika se encuentra durante todo el año con los cursos rebajados un 75% de su precio original que es de 40€, por lo que siempre se puede encontrar la mayoría de los cursos a un precio medio de 11,90€. En cambio, en Hello! Creatividad hacen promociones puntualmente y de manera general la mayoría de ellos están a 49€, aunque depende del tipo de curso. De los datos obtenidos en la encuesta acerca de la experiencia que los clientes habían tenido en ambos cursos recogimos que tanto en Domestika como en H!C la experiencia general fue de un cuatro sobre cinco, es decir que existen aspectos que no llegan a satisfacer del todo las necesidades o expectativas que se tienen. En relación con el precio, en H!C lo calificaron como regular y en Domestika algunos como regular y otros como excelente. Pese a que parece ser un aspecto que no convence del todo a los consumidores, sí parece ser un factor determinante a la hora de escoger un curso de manera general, como se indica en la encuesta, puesto que más de la mitad de las personas lo consideran como muy importante.

Pese a que estas cifras nos sirven para guiarnos, nuestro precio medio va a estar determinado en base al valor percibido por el cliente, dato que conocemos gracias a la encuesta realizada. Los precios inicialmente no variarán a lo largo del año, pero sí contamos con posibles descuentos o promociones en días puntuales. Estableceremos entonces dos tarifas dependiendo de si se compran los talleres en directo o en diferido.

Mediante la encuesta, conocemos que el valor medio de este tipo de servicios es de 45€, y que los cuatro factores a los que el consumidor más importancia da son al diseño y el contenido del taller con un 27,8%, el profesorado con un 27,6%, la accesibilidad a la plataforma con un 23% y la flexibilidad horaria con un 21,6%. Como se ha indicado en la primera fuerza de Porter, el poder de negociación con los clientes, debido a mi diferencial podría fijar un precio algo más alto que el de mi competencia. Aun así, los precios de los cursos van a oscilar entre 39-49 euros, dependiendo del tipo de curso que sea, en directo o en diferido y de las horas, puesto que unos talleres serán de una hora y media y otros de dos horas. A continuación, se muestra una tabla detallada de los precios que tendría cada taller y el margen de beneficio que obtendríamos.

Tabla 8

Tabla de precios y márgenes de beneficios

Taller	Precio proveedores (+) Salario profesores directo (+)	Precio taller en directo	Margen B° taller en directo	Precio taller en diferido	Margen B° taller en diferido
Elabora tus propios productos de cosmética sostenible (2h)	$(14,16€ + 15€) = 29,27€$	46€	63,63%	38€	77,02%
Cerámica: modelado y decoración (2h)	$(12,43€ + 15€) = 27,43€$	49€	55,97%	41€	66,9%
Fabrica tus velas con cera de abeja (1,5h)	$(14,63€ + 15€) = 29,63€$	46€	64,41%	38€	77,97%
Taller de flores prensadas y herbarios (1,5h)	$(17,5€ + 15€) = 32,5€$	46€	70,65%	38€	85,52%
Crea tus joyas con arcilla polimérica (2h)	$(15,48€ + 15€) = 30,48€$	49€	62,20%	41€	74,34%
Haz tu cuenco de barro marmolado (2h)	$(12,43€ + 15€) = 27,43€$	49€	55,97%	41€	66,9%
Decora tu plato de loza blanca (2h)	$(14,32€ + 15€) = 29,32€$	49€	59,83%	41€	71,51%
Tiñe tus prendas con tintes (1,5h)	$(11,63€ + 15€) = 26,63€$	46€	57,89%	38€	70,07%

Nota. Fuente: elaboración propia.

Igualmente, para apoyar la decisión de estos precios que se han establecido y asegurarnos de su validez,

realizamos el método del valor percibido. Sabemos los resultados de la calificación que el consumidor da a la competencia y la que tiene como preferencia, que la tomaremos como la que en nuestro caso tomaríamos en nuestro servicio. A continuación, se detallan cada uno de ellos de manera aproximada ya que no contamos con una gran muestra:

Tabla 9

Método del valor percibido

Marca	Diseño y contenido del taller (%)	Profesorado (%)	Accesibilidad a la plataforma (%)	Flexibilidad horaria (%)
Domestika	20,8	20,7	23	21,6
Hello! Creatividad	27,8	14	11,5	10,8
Nuestro servicio	27,8	27,6	23	21,6

Nota. Fuente: elaboración propia.

Calculamos el valor percibido de cada marca:

- Domestika: $(20,8 \times 0,278) + (20,7 \times 0,276) + (23 \times 0,23) + (21,6 \times 0,216) = 21,45$
- Hello! Creatividad: $(27,8 \times 0,278) + (14 \times 0,276) + (11,5 \times 0,23) + (10,8 \times 0,216) = 16,5$
- Nuestro servicio: $(27,8 \times 0,278) + (27,6 \times 0,276) + (23 \times 0,23) + (21,6 \times 0,216) = 25,3$

El índice medio de valor percibido es de 21,08, por tanto:

- Domestika: $(21,45 \times 100) / 21,08 = 101,7$
- Hello! Creatividad: $(16,5 \times 100) / 21,08 = 78,2$
- Nuestro servicio: $(25,3 \times 100) / 21,08 = 120$

Finalmente, aplicando al precio medio de este tipo de servicios (45€), obtenemos los precios resultantes:

- Domestika: $45 \times 1,017 = 45,7€$
- Hello! Creatividad = $45 \times 0,782 = 35,19€$
- Nuestro servicio: $45 \times 1,2 = 54€$

Teniendo esta cifra (54€) como valor percibido por nuestro servicio contando con la satisfacción plena en todos los ámbitos del servicio que ofrecemos, la ajustaremos al dato obtenido en la encuesta de cuánto estarían dispuestos a pagar por un taller de este tipo (entre 40€ y 50€), por tanto, el precio más coherente con el que lanzar los talleres será de 46€ y 49€, unos precios que creemos se ajusta con el que

está en el mercado y algo más bajo que el de H!C que es la más parecido en cuanto a diseños de cursos y tipo de servicio. De este modo se pretende ganar cuota de mercado.

Como se ha comentado anteriormente, el precio no será el mismo del taller que se hace en directo que del que se hace en diferido. Por tanto, tomando 46€ y 49€ como valores de los talleres en directo, los precios de los talleres en diferido serán de 38€ y 41€, puesto que a pesar de tener esa flexibilidad horaria que muchos clientes buscan, la atención del profesor y la personalización durante el curso no es la misma.

Por otro lado, en un primer momento no se plantearía como estrategia de precios aplicar un programa de fidelización puesto que no sabemos con certeza cómo va a funcionar la demanda. Pero a medio plazo se podría ofrecer condiciones más ventajosas o entrega de recompensas a los clientes que repitan su compra con nosotros.

5.3 Preparación de la Estrategia de Distribución

Este aspecto tiene especial importancia puesto que un factor fundamental en nuestro servicio es el envío de los kits con los materiales. Haremos uso de la red de transportes MRW, la cual nos permite llegar a cualquier punto de nuestra península con la máxima rapidez y garantías escogiendo la tarifa Business, la cual permite hacer de 25 a 500 envíos al mes.

En cuanto al canal será directo puesto que no existe ningún intermediario, el envío se hará desde la casa de la fundadora, que será donde se almacenen los materiales y se preparen los kits, hasta las casas de cada uno de los clientes y el tipo de distribución será exclusiva, lo que se busca es tener un servicio post venta personalizado y que nuestro cliente se sienta único. Por ello, es importante la elección de la empresa de transportes que escojamos para que nuestro compromiso esté vea ligado con la calidad de este servicio. En este caso, nos apoyamos de la empresa MRW que sería la que asumiría los riesgos en este proceso de la compra.

Los embalajes al igual que la preparación de las cajas los hará la fundadora comprando lo necesario en la empresa *packhelp*, que permite diseñar y personalizar los embalajes. Esta parte es muy importante en el proceso porque con la llegada del kit a los hogares de los clientes comienza la experiencia sensorial y supone un motivo de emoción, por ello, se hará con especial cuidado. Hemos escogido esta empresa también por sus propiedades ecológicas en cuanto a productos biodegradables, compostables, libre de

plástico y contratación ética.

5.4 Preparación de la Estrategia de Comunicación

Por último, se expondrán las acciones relacionadas con la promoción y comunicación de la empresa, del servicio y de la marca. Estas actividades son fundamentales para el lanzamiento del negocio puesto que permiten dar a conocer y transmitir el valor que se ofrece.

Con la estrategia de comunicación se pretende construir el concepto “SISAMO”, como un espacio que recoge: la naturaleza, la vida sencilla, la belleza de lo simple, la casa y lo cotidiano. La necesidad de atender a esa llamada o conexión que todos sentimos con nosotros mismos, el tiempo que dedicar a escucharnos y a conocernos. Esa necesidad vital traducida en el trabajo manual. También, transmitir que somos responsables de nuestras vidas y de las elecciones, pero también de la huella que dejamos en el planeta. Que todo lo que hacemos es importante, por muy pequeño que sea, y tenemos la responsabilidad de cuidar la naturaleza.

Objetivos de comunicación

- Dar a conocer la marca SISAMO a través de una campaña digital de lanzamiento.
- Conseguir vender el 90% de nuestro stock de kits preparados a lo largo del año desde que empiece la campaña hasta antes de que acabe el año.
- Obtener 2.000 visitas al mes en la página web oficial a lo largo del año.

El alcance de la comunicación realizada durante el primer año será a nivel nacional a través de la web oficial y el blog, una campaña de RRSS y campaña SEO. No se llevará a cabo una campaña en medios masivos, como la radio o la televisión, ni por otros medios BTL, como el reparto de *flyers*, aunque sí acudiremos a contactos de prensa para enviarles notas de prensa mensuales y así poder alimentar nuestras acciones. Se tratará toda la comunicación durante el primer año a partir de los canales digitales que a continuación se desarrollan.

- Página web

Se otorga una suma importancia a esta herramienta porque es a través de la cual se puede realizar la compra de los talleres. Esta supone un nexo entre los clientes y la empresa, y en ella se puede conocer más acerca de los propósitos, novedades y talleres que se ofrecen. Además, sirve como canal de comunicación, pues dispone de un apartado de contacto directo con nosotros. El mantenimiento de la

web lo llevará la fundadora, por lo que el presupuesto en esta acción será de cero.

La página web se encontrará en español, dado que el público al que va dirigido es español. Además, la usabilidad y el diseño de la misma tiene gran importancia en el éxito de la experiencia con la marca, pues condiciona el tiempo que el usuario dedica en ella. Es por esto por lo que deben dedicarse esfuerzos y recursos para conseguir una interfaz sencilla, atractiva y adaptada a los distintos dispositivos.

Una vez hecho el sitio web, el cliente encontrará un espacio sencillo, intuitivo y fácil de usar donde dispone de toda la información relevante de la empresa. El lenguaje usado será cercano, familiar y confiable. A continuación, se detallan los apartados que tendrá la web:

- Quienes somos: en esta parte se describirá brevemente a cada persona que forma parte del equipo, contaremos cuál es nuestra visión y misión destacando nuestro compromiso con el medio ambiente. También, hablaremos del concepto SISAMO como experiencia y modo de invertir en tiempo de calidad para obtener paz interior. Toda la información irá acompañada de visuales que fomenten lo que se quiere expresar.
- Talleres: el servicio que se ofrece aparecerá en la segunda pestaña porque lo principal somos las personas, que conozcan quién está detrás de este proyecto y qué es lo que se propone, para después, si lo desean, conozcan los talleres que pueden adquirir. Aquí se reflejará un listado de los talleres que se ofertan junto a una descripción e imágenes. También, se especificará todo lo referente a la duración, modelo de aprendizaje, materiales, etc.
- Blog: esta pestaña llevará a los distintos artículos escritos en el blog.
- Contacto: por último, la pestaña de contacto donde el cliente puede acceder para comunicarse con la empresa por correo electrónico o a través de redes sociales. También, habrá un apartado que ofrezca la posibilidad de realizar quejas o sugerencias.

La página web será el principal atractivo para los clientes, por ello, se debe complementar con el uso del posicionamiento web SEO. A continuación, se muestra cómo quedaría el *front page*:



Figura 9. Front Page. Fuente: elaboración propia

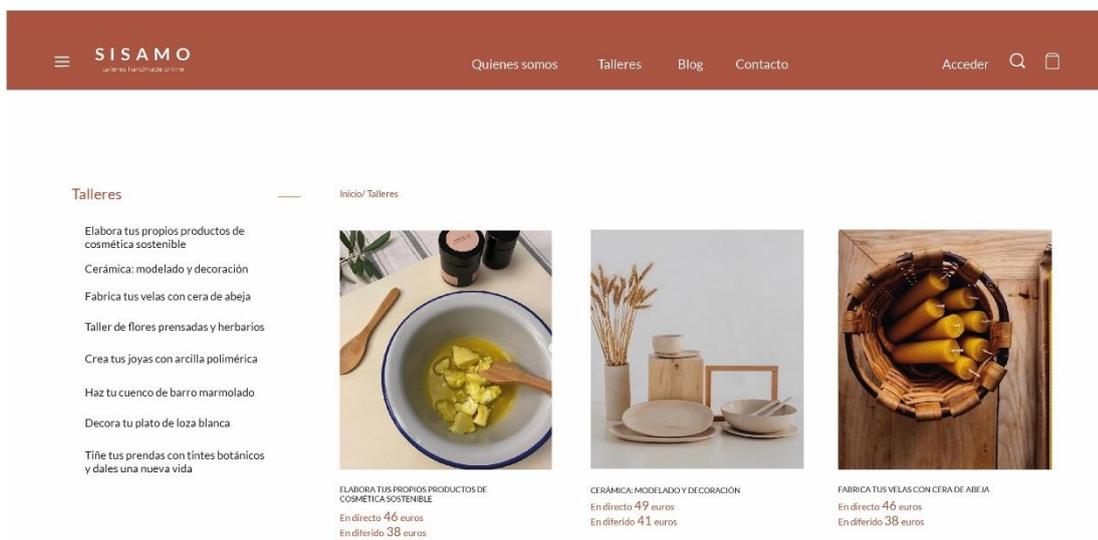


Figura 10. Diseño de la web - Talleres. Fuente: elaboración propia

- Blog

Este canal ofrece grandes ventajas y beneficios para poder acercarnos a los clientes de una manera más natural y cercana. Haremos uso de este espacio con gran influencia para transmitir contenidos afines a nuestros servicios y complementar así a la página web. Este es un modo sencillo de generar una comunidad e interacción con los usuarios. El mantenimiento del blog lo llevará mensualmente la fundadora al igual que la web, por lo que no se invertirá dinero en ello.

- Posicionamiento *online* SEO

Con esta herramienta de posicionamiento orgánico se busca optimizar la página web con el fin de que

sea fácil de encontrar en los principales motores de búsqueda y que pueda situarse en los primeros puestos. Esta acción se complementará con la implementación del blog propio para fomentar la permanencia del usuario en nuestra página web.

- RRSS

Otra herramienta fundamental para la estrategia de comunicación será el uso de redes sociales, son un canal directo con los clientes además de que permiten dar a conocer los servicios y la marca que ofrecemos. En ellas es necesario llevar a cabo una actividad diaria e interactuar con el público. Nos situaremos inicialmente en Instagram, Facebook, Pinterest y Spotify, por ser tres redes sociales y una plataforma donde podemos encontrar el público al que vamos dirigidos. Pese a que YouTube sería una red social que deberíamos tener en cuenta por el gran uso que se hace de ella, no tendremos en un inicio un canal porque implica muchos esfuerzos y recursos que de momento no queremos invertir.

De entre las tres redes sociales que se han escogido centraremos nuestros esfuerzos en Instagram como red social principal, y en Facebook y Pinterest se tratará de adaptar el contenido. En ellas se compartirá contenido del tipo inspiracional, *engagement* o entretenimiento, información o experto e información respectivo al servicio. Estas cuatro categorías tendrán mayor o menos importancia dependiendo de la red social en la que nos encontremos. En cuanto a Spotify, crearemos distintas *playlists* con las que acompañar los talleres, tiempos de descanso o momentos de creatividad y las mantendremos actualizadas, aunque no es algo que suponga mucho trabajo.

Los objetivos implantados para RRSS serán los siguientes:

- Dar a conocer en RRSS la marca y el servicio que ofrecemos.
- Conseguir a final de año 5.000 seguidores en Instagram y Facebook.
- Conseguir *engagement* con los usuarios.
- Posicionarnos como una marca de calidad para el público objetivo al que nos dirigimos.
- Llevar tráfico a nuestra página web.
- Crear una comunidad de personas creativas y *handmakers* que busquen esa experiencia y conexión que nosotros ofrecemos.

A continuación, se muestra la Matriz ROI-Canal que nos indica el rol que tendrá cada red social y la manera de medir los objetivos que se proponen, así como el tipo de contenido al que se le dará prioridad en cada una de ellas.

RRSS	ROL	CONTENIDO DOMINANTE	KPI	Inspiracional	Engagement	Experto	Servicio
INSTAGRAM	Inspiración Crear comunidad Interacción Fidelización	1. Video y foto 2. Texto	Engagement Alcance Impresiones Interacciones Seguidores Comentarios	8	8	5	5
FACEBOOK	Comunicación Segmentación Atención al cliente	1. Foto y video 2. Texto	Impresiones Alcance Interacciones Engagement	6	6	6	4
PINTEREST	Inspiración Tráfico de compra Corporación	1. Foto y video	Interacción Engagement Contenido viral Actividad de los usuarios	12	5	3	2

Figura 11. Matriz ROI-Canal. Fuente: elaboración propia

Las siguientes figuras muestran el contenido que se publicará durante la primera semana de lanzamiento en las tres redes sociales.

ENERO INSTAGRAM								
DÍA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	
FECHA	03-ene	04-ene	05-ene	06-ene	07-ene	08-ene	09-ene	
CATEGORÍA	IMAGEN RECURSO/ ENGAGEMENT	IMAGEN RECURSO/ SERVICIO	IMAGEN CORPORATIVA/ INSPIRACIONAL	IMAGEN CORPORATIVA/ ENGAGEMENT	IMAGEN RECURSO/ SERVICIO		IMAGEN RECURSO/ INSPIRACIONAL	
OBJETIVO	ENGAGEMENT	VISIBILIDAD	VISIBILIDAD	ENGAGEMENT	VISIBILIDAD		VISIBILIDAD	
PATROCINAD	NO	NO	NO	NO	NO		NO	
IMAGEN								
COPY	¡Bienvenidas a todas a Sisamo! En este espacio ofreceremos experiencias estéticas y lúdicas que activen el cuerpo y los sentidos. ¡Únete al #TiempoSisamo! #EspacioSisamo #MomentoSisamo	¿Sabiais que a través de la creatividad es posible encontremos la satisfacción y el bienestar? Pronto os iremos contando más sobre nuestros talleres. #TiempoSisamo #EspacioSisamo #MomentoSisamo	¡Buenos días a todas! Sisamo surge de la necesidad de ofrecer una experiencia innovadora que suponga algo más que aprender una habilidad. #TiempoSisamo #EspacioSisamo #MomentoSisamo	Sisamo se presenta como una experiencia y modo de invertir en tiempo de calidad para obtener paz interior. ¿Quieres saber más? #TiempoSisamo #EspacioSisamo #MomentoSisamo	Taller de cerámica: modelao y barro. ¡Ya tenemos fecha! Será el 12 de enero. Toda la info en nuestra web. #TiempoSisamo #EspacioSisamo #MomentoSisamo			El paisaje de nuestro entorno es determinante, porque fija qué podemos aprovechar de él y cómo podemos hacerlo. #TiempoSisamo #EspacioSisamo #MomentoSisamo
RECURSO	PIERNAS Y CUADERNO	CAJA DE TELAS	CAMPO	PIERNAS Y TELAS	CERÁMICA		TELAS COLGADAS	

Figura 12. Contenido Instagram. Fuente: elaboración propia

ENERO FACEBOOK								
DÍA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	
FECHA	03-ene	04-ene	05-ene	06-ene	07-ene	08-ene	09-ene	
CATEGORÍA	IMAGEN RECURSO/ ENGAGEMENT	IMAGEN RECURSO/ SERVICIO	IMAGEN CORPORATIVA/ INSPIRACIONAL		IMAGEN RECURSO/ EXPERTO		IMAGEN RECURSO/ INSPIRACIONAL	
OBJETIVO	ENGAGEMENT	VISIBILIDAD	VISIBILIDAD		VISIBILIDAD		VISIBILIDAD	
PATROCINAD	NO	NO	NO		NO		NO	
IMAGEN								
COPY	¡Bienvenidas a todas a Sisamo! En este espacio ofreceremos experiencias estéticas y lúdicas que activen el cuerpo y los sentidos. ¡Únete al #TiempoSisamo! #EspacioSisamo #MomentoSisamo	Taller de cerámica: modelao y barro. ¡Ya tenemos fecha! Será el 12 de enero. Toda la info en nuestra web. #TiempoSisamo #EspacioSisamo #MomentoSisamo	¡Buenos días a todas! Sisamo surge de la necesidad de ofrecer una experiencia innovadora que suponga algo más que aprender una habilidad. #TiempoSisamo #EspacioSisamo #MomentoSisamo		¿Sabiais que a través de la creatividad es posible encontremos la satisfacción y el bienestar? Pronto os iremos contando más sobre nuestros talleres. #TiempoSisamo #EspacioSisamo #MomentoSisamo			El paisaje de nuestro entorno es determinante, porque fija qué podemos aprovechar de él y cómo podemos hacerlo. #TiempoSisamo #EspacioSisamo #MomentoSisamo
RECURSO	PIERNAS Y CUADERNO	CERÁMICA	CAMPO		CAJA DE TELAS		TELAS COLGADAS	

Figura 13. Contenido Facebook. Fuente: elaboración propia

ENERO PINTEREST							
DÍA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
FECHA	03-ene	04-ene	05-ene	06-ene	07-ene	08-ene	09-ene
CATEGORÍA	IMAGEN RECURSO/ ENGAGEMENT	IMAGEN RECURSO/ INSPIRACIONAL	IMAGEN CORPORATIVA/ INSPIRACIONAL		IMAGEN RECURSO/ INSPIRACIONAL		IMAGEN RECURSO/ INSPIRACIONAL
OBJETIVO	ENGAGEMENT	VISIBILIDAD	VISIBILIDAD		VISIBILIDAD		VISIBILIDAD
PATROCINAD	NO	NO	NO		NO		NO
IMAGEN							
COPY	Experiencias estéticas y lúdicas que activen el cuerpo y los sentidos.	TiempoSisamo	Cerámica handmade		Espacio Sisamo		Natural
RECURSO	PIERINASY CUADERNO	CAMPO	CERÁMICA		MESA CAMPO		TELAS COLGADAS

Figura 14. Contenido Pinterest. Fuente: elaboración propia

Instagram

Instagram será la red social principal donde a diario la fundadora compartirá contenido tanto en publicaciones como en *stories* y en *reels*. Se tomarán diferentes tendencias recogidas del informe de Andalucía Lab⁸ (2021) donde se detallan distintas estrategias para impulsar las redes sociales. Se trabajará el marketing conversacional con los usuarios para construir relaciones. Nuestra prioridad será informar, entretener, inspirar e interaccionar con el público para impulsar el *engagement* y la retención futura. Se mantendrá un tono cercano, sencillo y humano, que de pie a conversaciones activas entre los usuarios. Nos mostraremos como una empresa auténtica, transparente e incluso vulnerable, de manera que la marca revele a las personas que estamos detrás.

Además del marketing de contenidos que se trabajará en Instagram, el marketing de influencia será un pilar fundamental para la estrategia. Para ello, contaremos con tres *influencers* a las que invitaremos a nuestros talleres y que darán visibilidad a la marca y contarán su experiencia. Las *influencers* y creadoras de contenido serán: Itziar Aguilera, Marta Riumbau y Miren Alós, tres mujeres inspiradoras, naturales, fuertes y con mucho talento.

- Otras acciones

Para dar a conocer la empresa a nivel nacional, se hará envío de Notas de Prensa a distintas revistas y periódicos digitales para que la publiquen y lleven tráfico a nuestra página web. En un inicio no realizaremos una inversión en ello puesto que contamos con contactos de prensa de algunas de las revistas más famosas como *Vanity Fair* o *S Moda*, por tanto, haremos uso de nuestra red de contactos.

⁸ Andalucía Lab (2021). Tendencias de las Redes Sociales. Consultado en: <https://www.andalucialab.org/wp-content/uploads/2020/12/Tendencias-Redes-Sociales-2021.pdf>

5.5 Plan de acciones

En la siguiente figura se muestra el cronograma con las fechas previstas para implementar las acciones programadas en el presente plan de marketing.

PLAN DE ACCIONES AÑO 1													
ACCIONES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Introducción del servicio													
Servicio Postventa													
Creación página web	349 €												349 €
Mantenimiento web													- €
Blog													- €
RRSS - Instagram Ads	150 €	75 €			75 €	50 €			75 €		50 €		475 €
RRSS - Facebook Ads	150 €	75 €			75 €	50 €			75 €		50 €		475 €
SEO	100 €	100 €	100 €		100 €	100 €	100 €		100 €	100 €	100 €	100 €	1.000 €
Marketing de contenidos													
Influencers		300 €			300 €				300 €				1.050 €
Prensa													- €
Presupuesto/ mes	749 €	550 €	100 €	- €	550 €	200 €	100 €	- €	550 €	100 €	200 €	250 €	3.349 €

Figura 15. Calendario plan de acciones año 1. Fuente: elaboración propia

Habrán diferentes acciones que se trabajarán a lo largo del año como el servicio postventa, el mantenimiento web y el marketing de contenidos. Todas ellas no disponen de presupuesto debido a que la fundadora será la encargada de estas tareas. Otras acciones como el blog o la prensa, se trabajarán de manera mensual y complementada con la página web y las acciones SEO. Asimismo, las redes sociales, junto con el marketing de contenidos y las influencers se trabajarán de manera coordinada, dando mayor relevancia a las dos primeras puesto que tendrán una actividad diaria e intensa con el objetivo de aumentar la interacción entre los usuarios. Por último, la introducción de los talleres se harán durante los dos primeros meses, que será cuando se transmita toda la comunicación del concepto SISAMO.

6. PRESUPUESTO DE MARKETING

Para conocer la viabilidad de la empresa es importante conocer el capital económico y los recursos que se prevén necesitar para llevar a cabo el lanzamiento de los talleres. Con ello se pretende llevar una gestión económica más eficiente. Para conocer estos datos ha sido necesario conocer los gastos que se tendrán en la compra de materiales para realizar los kits que serán de manera anual 3.900€ junto con el *packaging*: 2.338€ y el transporte: 3144€, adjuntado en el Anexo 3. Además, se comprará el primer año una cámara para poder grabar los cursos, que tendrá un precio de 399€, y será amortizada durante los tres años posteriores. Asimismo, se pagará el dominio web, lo que implicará un gasto de 349€ al año. En cuanto a los sueldos de las profesoras, se ha decidido que por taller impartido en directo ganarán 15€, por tanto, siendo tres profesoras de las cuales dos de ellas imparten tres talleres y una imparte dos,

recibirán un sueldo de 234€ y 156€, respectivamente. Y de los talleres en diferido recibirán un 2% del precio del curso en esta modalidad. Todas estas cifras se expresan en neto. Se indica a continuación:

Profesora	Cantidad de cursos que imparte	Clases que da al mes en directo	Precio por clase en directo	Total talleres directo	Comisión taller diferido	Total talleres diferido	Sueldos mensual
Paula	3	6	15 €	90 €	2%	144 €	234 €
Camila	3	6	15 €	90 €	2%	144 €	234 €
Ruth	2	4	15 €	60 €	2%	96 €	156 €
Total							624 €

Figura 16. Sueldos. Fuente: elaboración propia

Además, se cuenta con una ayuda de 6.000 aportada por la Comunidad de Madrid como ayuda para la modernización e innovación digital del sector de las artes visuales, donde se incluye la artesanía y cuyo beneficiario es el autónomo, al igual que 15.000 aportados por la fundadora y por José de León como socio promotor.

A continuación, se presenta la información económica-financiera sobre las repercusiones económicas del Plan: Balance Provisional del año 0 y del año 1 junto con la Cuenta de Pérdidas y Ganancias:

PYG		BALANCE PRIMER AÑO			
		ACTIVO		PASIVO + PN	
INGRESOS	23.500	TESORERIA	21.556	RDO	-2.098
VENTAS	23.500	IVA SOPORTADO	2.757	CAPITAL SOCIAL	21.000
GASTOS	25.598	CÁMARA	399	HP ACREEDORA X IRPF	262
ARRENDAMIENTO WEB	349	CLIENTES	0	SS ACREEDORA	480
SUELDOS Y SALARIOS	7.488	AIM	-133	IVA REPERCUTIDO	4.935
SS EMPRESA	2.246	TOTAL	24.580	TOTAL	24.580
MATERIALES	3.900				
PACKAGING	2.338				
TRANSPORTE	3.144				
PUBLICIDAD	3.000				
CONSTITUCIÓN SL	3.000				
AIM	133				
RDO	-2.098				

Figura 17. Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance provisional año 1. Fuente: elaboración propia

PYG	
INGRESOS	47.000
VENTAS	47.000
GASTOS	41.714
ARRENDAMIENTO WEB	349
SUELDOS Y SALARIOS	14.976
SS EMPRESA	4.493
MATERIALES	7.800
PACKAGING	4.675
TRANSPORTE	6.288
PUBLICIDAD	3.000
CONSTITUCIÓN SL	0
AIM	133
RDO	5.286

BALANCE SEGUNDO AÑO			
ACTIVO		PASIVO + PN	
TESORERIA	12.131	RDO	5.286
IVA SOPORTADO	4.644	CAPITAL SOCIAL	0
CÁMARA	0	HP ACREEDORA X IR	524
CLIENTES	0	SS ACREEDORA	961
AIM	-133	IVA REPERCUTIDO	9.870
TOTAL	16.641	TOTAL	16.641

Figura 18. Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance provisional año 2. Fuente: elaboración propia

PYG	
INGRESOS	70.500
VENTAS	70.500
GASTOS	62.830
ARRENDAMIENTO WEB	349
SUELDOS Y SALARIOS	22.464
SS EMPRESA	6.739
MATERIALES	11.700
PACKAGING	7.013
TRANSPORTE	9.432
PUBLICIDAD	5.000
CONSTITUCIÓN SL	0
AIM	133
RDO	7.670

BALANCE TERCER AÑO			
ACTIVO		PASIVO + PN	
TESORERIA	17.802	RDO	7.670
IVA SOPORTADO	7.034	CAPITAL SOCIAL	0
CÁMARA	0	HP ACREEDORA X IR	786
CLIENTES	0	SS ACREEDORA	1.441
AIM	-133	IVA REPERCUTIDO	14.805
TOTAL	24.703	TOTAL	24.703

Figura 19. Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance provisional año 3.. Fuente: elaboración propia

PYG	
INGRESOS	94.000
VENTAS	94.000
GASTOS	75.079
ARRENDAMIENTO WEB	349
SUELDOS Y SALARIOS	22.464
SS EMPRESA	6.739
MATERIALES	15.600
PACKAGING	9.350
TRANSPORTE	12.576
PUBLICIDAD	8.000
CONSTITUCIÓN SL	0
AIM	0
RDO	18.921

BALANCE CUARTO AÑO			
ACTIVO		PASIVO + PN	
TESORERIA	31.255	RDO	18.921
IVA SOPORTADO	9.634	CAPITAL SOCIAL	0
CÁMARA	0	HP ACREEDORA X IR	786
CLIENTES	0	SS ACREEDORA	1.441
AIM	0	IVA REPERCUTIDO	19.740
TOTAL	40.889	TOTAL	40.889

Figura 20. Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance provisional año 4.. Fuente: elaboración propia

Analizando la información económica-financiera, nos encontramos con un escenario optimista y realista puesto que se refleja un resultado negativo durante el primer periodo, algo habitual en empresas de nueva creación, pero un resultado positivo y creciente durante los años posteriores. Se considera que las ventas tendrían un aumento progresivo, llegando al cuarto año con 2.000 matrículas anuales vendidas, el cuádruple que el primer año. Para poder cubrir el aumento de demanda, en el segundo año se contrataría a dos profesoras más, y durante el tercer año a una sexta profesora. En cuanto a las acciones de marketing y publicidad, se pretende actuar de manera más arriesgada cuando ya se cuente con cierto beneficio que no suponga un gran riesgo para la empresa, por eso no es hasta el tercer año cuando se invertiría más dinero que los dos primeros, llegando a 5.000 euros en el tercer año y 8.000 en el cuarto, lo que supondría casi el triple que lo que se invirtió en el primero. En lo referido a la notoriedad de la marca y su posicionamiento, se contará con una marca ya conocida por el público y por tanto aportará más confianza al consumidor. Es por esto por lo que se prevé un aumento de clientes, así como un buen posicionamiento de búsqueda en Google. La empresa cuenta con esperanzas y confianza en la satisfacción de los clientes y la fidelización a medio plazo, lo que supondría que las cifras propuestas se cumplieran en gran medida.

CONCLUSIÓN

A lo largo del presente plan de marketing, se han desarrollado todos y cada uno de los aspectos necesarios para el lanzamiento de una empresa de nueva creación. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio pormenorizado del macroentorno y del microentorno, así como un análisis interno y externo con sus correspondientes planes de marketing estratégico y operativo, gracias a los cuales se han extraído una serie de conclusiones que demuestran el objetivo principal de este proyecto: evidenciar la viabilidad de dicha propuesta. Antes de que se pudiera tomar esta decisión fue necesario analizar el sector de las Industrias creativas y culturales que resultó ser atractivo y favorable debido a la cantidad de oportunidades que nos brinda. Además, para lograr conocer los segmentos a los que dirigir nuestra oferta, así como las preferencias y necesidades del mercado se realizó una encuesta cuantitativa que nos ofreció mucha información valiosa y nos confirmó la potencialidad del proyecto. Para las estrategias que se han trabajado ha sido fundamental fomentar el factor diferencial y la propuesta de valor única de SISAMO, tal como su autenticidad y relevancia para una existencia pautada por nosotros mismos.

Tras la aproximación al sector, se encuentran una serie de conclusiones claves para su actividad. Y es que, nos encontramos con un mercado al alza, en el que existe una tendencia a redescubrir nuestras vidas. Pese a la negativa situación socioeconómica actual protagonizada por el COVID-19, este mismo escenario ha sido el impulsor de la necesidad de espacios significativos para la creación, contexto en el que los hogares han jugado un papel fundamental.

Por otro lado, la enorme competitividad que encontramos en el mercado actual lleva a las empresas a una necesidad imperante de reinventarse continuamente buscando su diferenciación a través de estrategias novedosas que conlleven la comunicación de un valor de marca poderoso. En este escenario, es fundamental una comunicación significativa y emocional, con la que el espectador pueda sentirse parte de la marca. Considerando el crecimiento proyectado a medio plazo, se pretende convertir a SISAMO en una *concept store*. Este concepto se trata de un espacio híbrido donde se ofrece una propuesta inspiradora y creativa. Son locales donde el arte, la cultura y el diseño se conectan sin normas previas, y donde el consumidor vive una experiencia única y diferente. Convertir SISAMO en un espacio físico vivo donde compartir habilidades, experiencias, aprender y disfrutar a través de talleres creativos, exposiciones, eventos y conferencias. Un lugar de encuentro para artistas y creativos, donde ofrecer artículos artesanales y donde poder realizar tus propios proyectos *handmade*.

En la cultura contemporánea, lo real conquista un lugar privilegiado en la constitución de valores y en su trascendencia. El diseño continuo de políticas que admitan a la cultura alcanzar el papel que merece

juega un papel fundamental en el éxito de la Agenda 2030, y suscita instigaciones en cuanto al modo de presentar y comunicar su labor. Es este el único modo de construir un futuro de comunidades más resistentes, vanguardistas, resilientes y flexibles.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayuntamiento de Barcelona. (2020). *Diez medidas para impulsar la cultura en la ciudad ante el COVID-19*. https://www.barcelona.cat/infobarcelona/es/debe-medidas-para-impulsar-la-cultura-en-la-ciudad-delante-de-la-covid-19_930828.html
- Ayuntamiento de Madrid. (2019). *Creative Entrepreneurs*. <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Educacion-y-empleo/Empleo/Agencia-para-el-Empleo-de-Madrid/?vgnextfmt=default&vgnextoid=c65815fa10294110VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=3f50c5dee78fe410VgnVCM1000000b205a0aRCRD&rm=%2Cc65815fa10294110VgnVCM1000000b205a0aRCRD%2C790b1e5d3aee3610VgnVCM2000001f4a900aRCRD&idCapitulo=10768523>
- Bankinter. (2020). *Previsión del PIB en España para 2021 y 2022*. <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-pib-espana>
- Camprubi, S. (2016). Fiebre por el handmade, la nueva tendencia en formación. *Atrevia*. <https://www.atrevia.com/blog/fiebre-por-el-handmade-la-nueva-tendencia-en-formacion/>
- Comunidad de Madrid. (2020). Destinaremos 1,3 millones de euros a la adquisición de obras de arte contemporáneo en 2020. <https://www.comunidad.madrid/noticias/2020/09/11/destinaremos-13-millones-euros-adquisicion-obras-arte-contemporaneo-2020-0>
- Comisión Europea. (2020). *The expert investigating the pandemic's impact on Europe's cultural activities*. <https://ec.europa.eu/jrc/en/news/expert-investigating-pandemic-s-impact-europe-s-cultural-activities>
- Constitución Española, 1978. Boletín Oficial del Estado, revisión vigente desde el 27 de septiembre de 2011, núm. 311.
- COPE (2020). *Así hablas según el año en que naciste*. https://www.cope.es/actualidad/sociedad/noticias/asi-hablas-segun-ano-que-naciste-20200504_705871
- Culture Action Europe. (2020). *The Future of Culture and Creative sectors in post-COVID-19 Europe*. <https://cultureactioneurope.org/news/the-future-of-culture-and-creative-sectors-in-post-covid-19-europe/>
- D'antony, S. (2003). The Virtual University Models and messages Lessons from case studies. *UNESCO*. <http://www.unesco.org/iiep/virtualuniversity/home.php>.
- Deloitte (2010). *Consumer 2020: Reading the signs*. <https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/consumer-business/articles/consumer-2020.html>
- Deloitte. (2020). *Deloitte Global Marketing Trends*

- Consumer <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-consulting-global-marketing-trends.pdf>
- El Observatorio Cetelem. (2020). *¿Conoces los nuevos hábitos de consumo 2020?* <https://elobservatoriocetelem.es/nuevos-habitos-de-consumo-2020/>
- Elurnet. (2020). *Tendencias E-learning 2021*. <https://elurnet.net/tendencias-elearning-2021/>
- Estévez, R. (2013). *¿Conoces en qué consiste el movimiento Maker?* *Eco Inteligencia*. <https://www.ecointeligencia.com/2013/07/conoces-en-que-consiste-el-movimiento-maker/>
- Estolano, D. *et al.* (2012). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*. México: Universidad Autónoma del Estado de México, enero/junio 2013, núm. 24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4195320>
- Fernández-Pampillón, A. (2009). Las plataformas e-learning para la enseñanza y el aprendizaje universitario en Internet. *Universidad Complutense de Madrid*. https://eprints.ucm.es/10682/1/capituloE_learning.pdf
- Fundación Nebrija (2017). *La Actividad Económica de los Artistas en España*. <http://infinity.wecabrio.com/8433862790-actividad-economica-de-los-las-artistas-en-espana.pdf>
- Iberdrola (s.f.). *Características de la Generación X, Y y Z*. <https://www.iberdrola.com/talento/generacion-x-y-z>
- Infoeducación. (s.f.). *¿Qué es Domestika? Información y opiniones*. <https://infoeducacion.net/que-es-domestika/>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2020). *Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados*. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0320a.pdf>
- Kantar. (2021). *¿Cómo cambiarán los hábitos de consumo de los Millennials y Centennials?* <https://www.kantar.com/es/inspiracion/coronavirus/generacion-c-de-coronavirus>
- Ley 17/2020, de 5 de mayo, por el que se aprueban medidas de apoyo al sector cultural y de carácter tributario para hacer frente al impacto económico y social del COVID-2019. Boletín Oficial del Estado, de mayo de 2020, núm. 126. <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/05/05/17/con>
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico. Boletín Oficial del Estado, de 12 de julio de 2002, núm. 166.
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2019). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2018-2019*. <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:c337d6e3-797f-4765-ae70-56dcfb54e023/sintesis-de-resultados-2018-2019.pdf>
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2020). *Anuario de Estadísticas Culturales 2020*. <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:0a320cdf-0424-46c2-b419->

[9571ef72a991/principales-resultados-2020.pdf](https://www.pap.hacienda.gob.es/bdnstrans/GE/es/convocatoria/528022)

Ministerio de Hacienda. *Sistema Nacional de Publicidad de Subvenciones y Ayudas Públicas.*

<https://www.pap.hacienda.gob.es/bdnstrans/GE/es/convocatoria/528022>

Murray, T. (1999). Authoring Intelligent Tutoring Systems: An Analysis of the State of the Art.

International Journal of Artificial Intelligence in Education, 10, 98-129.

Pariente, P. (2014). Handmade y el diseño gráfico. (Trabajo fin de grado). Universidad Politécnica de

Valencia, España. [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/47456/memoria](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/47456/memoria_paola)

[pariente.pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/47456/memoria_paola)

Pevida, N. (2020). Año nuevo, normas nuevas: estas son las novedades medioambientales de 2020.

Consumer. [https://www.consumer.es/medio-ambiente/nuevas-normas-medio-ambiente-](https://www.consumer.es/medio-ambiente/nuevas-normas-medio-ambiente-2020.html)

[2020.html](https://www.consumer.es/medio-ambiente/nuevas-normas-medio-ambiente-2020.html)

Pierini, A. (2010). Innovación y Diseño, claves para seducir al consumidor del siglo XXI.. *Puro*

Marketing. [https://www.puromarketing.com/17/7864/innovacion-diseno-claves-para-seducir-](https://www.puromarketing.com/17/7864/innovacion-diseno-claves-para-seducir-consumidor-siglo.html)

[consumidor-siglo.html](https://www.puromarketing.com/17/7864/innovacion-diseno-claves-para-seducir-consumidor-siglo.html)

Portal Administración Electrónica. (2020). *Agenda España Digital 2025.*

https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Actualidad/pae_Noticias/Anio2020/J

[ulio/Noticia-2020-07-23-Presentada-la-Agenda-Espana-Digital-2025.html](https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Actualidad/pae_Noticias/Anio2020/J)

Puro Marketing. (2020). ¿Cómo ha crecido de más el ecommerce en Europa gracias al coronavirus?

Puro Marketing. [https://www.puromarketing.com/76/34040/cuanto-crecido-mas-ecommerce-](https://www.puromarketing.com/76/34040/cuanto-crecido-mas-ecommerce-europa-gracias-coronavirus.html)

[europa-gracias-coronavirus.html](https://www.puromarketing.com/76/34040/cuanto-crecido-mas-ecommerce-europa-gracias-coronavirus.html)

Semana Económica (SE). (2017). *Tendencias globales de consumo.*

[http://www2.upc.edu.pe/apps/gmailingPREGRADO/Repositorio/Adjunto/7918/Tendencias%](http://www2.upc.edu.pe/apps/gmailingPREGRADO/Repositorio/Adjunto/7918/Tendencias%20de%20cunsumo%20v6%20panel.pdf)

[20de%20cunsumo%20v6%20panel.pdf](http://www2.upc.edu.pe/apps/gmailingPREGRADO/Repositorio/Adjunto/7918/Tendencias%20de%20cunsumo%20v6%20panel.pdf)

Social futuro. (2020). *Celebra el día mundial de la creatividad y la Innovación.*

[https://www.socialfuturo.com/sociedad-de-la-informacion/celebra-el-dia-mundial-de-la-](https://www.socialfuturo.com/sociedad-de-la-informacion/celebra-el-dia-mundial-de-la-creatividad-y-ainnovacion/#:~:text=El%20d%C3%ADa%20de%20abril,el%20futuro%20sostenible%20que%20queremos.)

[creatividad-y-](https://www.socialfuturo.com/sociedad-de-la-informacion/celebra-el-dia-mundial-de-la-creatividad-y-ainnovacion/#:~:text=El%20d%C3%ADa%20de%20abril,el%20futuro%20sostenible%20que%20queremos.)

[ainnovacion/#:~:text=El%20d%C3%ADa%20de%20abril,el%20futuro%20sostenible](https://www.socialfuturo.com/sociedad-de-la-informacion/celebra-el-dia-mundial-de-la-creatividad-y-ainnovacion/#:~:text=El%20d%C3%ADa%20de%20abril,el%20futuro%20sostenible%20que%20queremos.)

[%20que%20queremos.](https://www.socialfuturo.com/sociedad-de-la-informacion/celebra-el-dia-mundial-de-la-creatividad-y-ainnovacion/#:~:text=El%20d%C3%ADa%20de%20abril,el%20futuro%20sostenible%20que%20queremos.)

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). (2020). *Las consecuencias psicológicas de*

la COVID-19 y el confinamiento.

http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/PORTADILLA_UNED_AL_DIA/

[NOTICIAS%20WEB/NOTICIAS%20GABINETE%20MAYO%202020/CONSECUENCIAS](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/PORTADILLA_UNED_AL_DIA/)

[%20PSICOL%C3%93GICAS%20COVID-19%20PR3_DEF-1.PDF](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/PORTADILLA_UNED_AL_DIA/)

UNESCO. (2017). *Memoria 2017.* https://www.unescoetxea.org/dokumentuak/memoria_2017.pdf

ANEXOS

Anexo 1 – Encuesta realizada

La técnica de investigación cuantitativa que se ha utilizado para el estudio del consumidor potencial ha sido la encuesta *online*⁹ a través de la herramienta Formularios de Google y difundida a través de la red social *WhatsApp*. La encuesta constaba de diferentes secciones. Al inicio, un consentimiento informado comunicaba al encuestado la finalidad del formulario y la confidencialidad de los datos obtenidos en el mismo que solo si aceptaba podía acceder a responder. A continuación, se presenta la estructura del cuestionario de manera desglosada:

Talleres de trabajos manuales online

El presente cuestionario forma parte de una investigación llevada a cabo para conocer las preferencias del público en el proyecto que se propone. Este consiste en la creación de una escuela digital donde se impartan talleres manuales especializados.

A continuación, se exponen una serie de preguntas que invitamos respondas acorde a tus preferencias y/o necesidades. Los datos aquí reflejados son confidenciales, anónimos y agregados. El tiempo medio de respuesta es de aproximadamente 3 minutos.

¡Muchas gracias por tu colaboración y participación! :)

Consentimiento informado: Con esta encuesta se te invita a ser partícipe de la investigación para el Trabajo de Fin de Grado de Isabel Sanz Morán, alumna de la Universidad Francisco de Vitoria. Se trata de una entrevista voluntaria, en la cual no se utilizarán datos personales y las respuestas serán anónimas. Del mismo modo, se garantiza la confidencialidad de los datos obtenidos para la producción de este trabajo académico. Acepto y autorizo que mis respuestas sean utilizadas por la autora del presentado Trabajo Final de Grado con la finalidad anteriormente indicada, conforme a lo dispuesto en el REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE

⁹ Se puede consultar la encuesta original en el siguiente link: <https://forms.gle/Uv9Zgvia1piDdnkG8>

(Reglamento general de protección de datos), en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD), así como en la normativa vigente en cada momento.*

- Sí
- No

Sección 1

1.1 Género

- Femenino
- Masculino

1.2 Edad

- Menor de 18
- 18 – 35 años
- 36 – 45 años
- 46 – 58 años
- Mayor de 58 años

1.3 *¿En qué provincia resides?:* _____

1.4 *¿Has recibido alguna vez un curso o taller de trabajo manual a través de una plataforma online? Pregunta filtro**

- Sí (te lleva a la Sección 2)
- No (te lleva directamente a la Sección 3)

Sección 2.

Hablemos un poco de tu experiencia en otros cursos de este tipo.

2.1 *¿A través de qué sitio web hiciste el/los cursos o talleres creativos?*

- Domestika
- Hello! Creatividad
- Crehana
- Taller Silvestre
- Otra: _____

2.2 ¿Cómo fue tu experiencia?

	1	2	3	4	5	
Muy mala experiencia						Muy buena experiencia

2.3 Por favor, califica del 1 (puntuación más baja) al 3 (puntuación más alta) cómo fueron estos aspectos en aquel curso o taller:

	1 (Malo)	2 (Regular)	3 (Excelente)
Contenido y diseño del curso			
Accesibilidad a la plataforma			
Profesorado			
Flexibilidad horaria			
Precio			

2.4 ¿Hay algo de la experiencia que tuviste que te gustaría destacar de manera positiva o negativa?:

(Una vez finalizada la Sección 2, el cuestionario te dirige a la Sección 3).

Sección 3.

Con los distintos talleres se pretende dotar a los sujetos de nuevas habilidades que les permitan reaprender de manera constante. Los profesores serán distintos artistas y artesanos profesionales de la materia. Para una experiencia más completa, los clientes una vez compren el taller, que consta de una sola sesión, recibirán en sus hogares un pack con todo el material que necesitarán para realizar las actividades de manera online. Con ello se quiere fomentar la posibilidad de que cada persona trabaje en el momento y lugar que desee, siendo así dueño de su propio aprendizaje, y evitando desplazamientos o aglomeraciones de personas.

El hilo conductor de nuestro trabajo son las manos; las que dan forma a nuestras ideas, con las que acariciamos, saludamos, sujetamos. Queremos transmitir el valor del trabajo realizado manualmente, la poesía en el proceso de creación y fabricación, en un momento en el que necesitamos practicar la

templanza y la simplicidad, aliviar las tensiones y respirar profundamente.



a. *Indica el o los talleres que más te interesaría realizar:*

- Taller de flores prensadas y herbarios.
- Tiñe tus prendas con tintes botánicos y dales una nueva vida.
- Elabora tus propios productos de cosmética sostenible.
- Decora tu plato de loza blanca.
- Haz tu cuenco de barro marmolado.
- Fabrica tus velas con cera de abeja.
- Cerámica: modelado y decoración.
- Crea tus joyas con arcilla polimérica.
- Otra: _____

b. *¿Cuánto tiempo te gustaría que durase un taller de este tipo?*

- 1 hora
- 1 hora y media
- 2 horas
- 2 horas y media
- 3 horas

c. *¿Qué modelo de aprendizaje escogerías?*

- A tu ritmo, consultado las clases grabadas en el momento que desees y con la posibilidad de resolver dudas con el profesor.
- Cursar el taller en directo y en contacto con el profesor y los demás compañeros.

d. *¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un taller así? (teniendo en cuenta que incluye el material)*

- Menos de 40 euros

- 40 – 50 euros
- 50 – 60 euros
- 60 – 70 euros
- Más de 70 euros

e. *Por favor, valora del 1 (puntuación más baja) al 3 (puntuación más alta) cómo de importante te resultan estos aspectos a la hora de adquirir un taller de trabajo manual online:*

	1 (Malo)	2 (Regular)	3 (Excelente)
Contenido y diseño del curso			
Accesibilidad a la plataforma			
Profesorado			
Flexibilidad horaria			
Precio			
Foro de discusión			
Guía de contenido teórico			

f. *¿Cuál de las siguientes plataformas consideras mejor para la gestión de tu aprendizaje?*

- Canvas
- Microsoft Teams
- Moodle
- Google Scholar
- No conozco ninguna
- Otra: _____

g. *Por último, ¿cuáles son las redes sociales que más utilizas?*

- Instagram
- Twitter
- Facebook

- YouTube
- Pinterest
- TikTok
- Twitch
- No soy usuario habitual
- Otra: _____

Anexo 2 – Análisis de la encuesta realizada

Una vez expuesto el cuestionario realizado, se comenzará con el análisis y estudio de los datos y resultados obtenidos para conocer las preferencias, necesidades y hábitos de nuestros clientes potenciales para así implantar posteriormente las distintas estrategias en relación con el Marketing Operativo.

Como ya hemos comentado, participaron un total de 165 personas, las mismas que antes de comenzar con la encuesta aceptaron el consentimiento informado acerca de la protección de datos personales. En cuanto al género, hubo mucho más público femenino (73,6%) que masculino (26,4%) y el rango de edad que más se repitió fue el de 18 – 35 años (64,2%) seguido por el de 46 – 58 años (15,2 %) y el de 36 - 45 años (12,7%). La mayoría de los encuestados residen en las provincias de Madrid (72,9%) y Valladolid (6,9%). De todos ellos, solo el 9,1%, o lo que es lo mismo, 15 personas, sí habían recibido alguna vez un taller *handmade* a través de una plataforma online, los 150 restantes respondieron que no habían recibido nunca un taller de este tipo. Tras estos primeros datos que ayudan a situar demográfica y geográficamente a nuestro público potencial, se analizarán los siguientes resultados por secciones.

1.1 Sección 2.

A esta sección accedían las personas que marcaban que sí habían realizado alguna vez un taller *handmade online*, que fueron un total de 15 personas y se les preguntaba por su experiencia en otros cursos de este tipo. De este modo, podemos conocer de manera general la opinión que se tiene de plataformas de nuestra competencia y evaluar ciertos factores en los que hacer más hincapié para así crear un diferencial en nuestra empresa.

En primer lugar, en relación con el sitio web en el que habían recibido alguna vez un curso creativo, de las 13 respuestas obtenidas, destacó notablemente Domestika con 4 respuestas, seguido de Grupo Kaps¹⁰ con 2 respuestas y el resto, Hello! Creatividad, Crehana y Hedima

¹⁰ Página web especializada en impartir cursos de magia. Puede consultarse en el siguiente enlace:

con una única respuesta. En cuanto a la experiencia que tuvieron en estos cursos, casi la mitad de ellos, 7 personas (46,7%), la definieron con la máxima puntuación, un 5, que equivalía a una muy buena experiencia, seguido de 6 personas (40%), que marcaron un 4, es decir, fue una buena experiencia. Tan solo 2 personas, marcaron puntuaciones más bajas, un 2 y un 3 en su experiencia. Estos datos revelan que, de manera general, las experiencias con este tipo de cursos suelen ser buenas o muy buenas, algo que nos favorece de cara a fomentar la participación en este tipo de actividades.

Por otro lado, como se observa en la Figura X, pedimos a nuestros encuestados que calificaran del uno (puntuación más baja) al tres (puntuación más alta) cómo fueron diferentes aspectos en aquellos cursos. En primer lugar, en cuanto al contenido y diseño del curso lo calificaron como excelente 14 personas, y solo una como regular. La accesibilidad a la plataforma lo valoraron como excelente diez personas y cinco como regular. En relación con el profesorado, 11 personas dijeron que fue excelente y cuatro que fue regular. La flexibilidad horaria, la calificaron como excelente 12 personas, como regular dos y como mala una. Y, por último, del precio opinaron ocho personas que fue excelente, seis que fue regular y una que fue malo. Por tanto, encontramos que lo mejor valorado es el contenido y diseño del curso junto con la flexibilidad horaria y lo que menos ha satisfecho fueron el precio y la accesibilidad a la plataforma. Estos datos nos aportan información acerca de cómo son percibidos las demás plataformas del sector y cómo es la satisfacción de aquellos que las cursas; nos da una visión de algunas debilidades que se encuentran en este tipo de actividades y que tenemos la oportunidad de convertirlas en fortalezas.

Por favor, califica del 1 (puntuación más baja) al 3 (puntuación más alta) cómo fueron estos aspectos en aquel curso o taller:

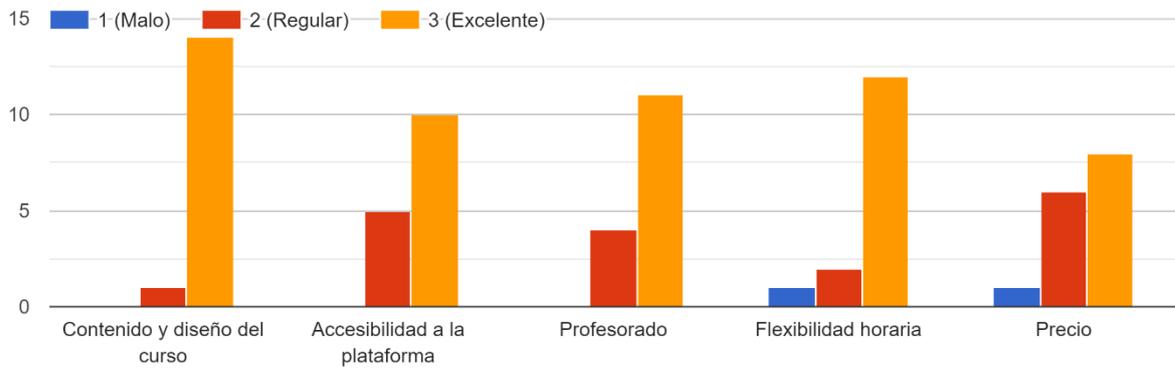


Figura 21. Gráfico de barras de la evaluación de diferentes aspectos en los cursos realizados.

Por último, para acabar la Sesión 1, se daba la oportunidad a través de una pregunta abierta para comentar algún aspecto que quisieran destacar de manera positiva o negativa. Fueron tres personas las que respondieron e hicieron referencia por un lado de manera positiva a que todo fue muy completo y visual gracias a los vídeos y que estos estaban colgados de manera permanente en YouTube para poder acceder a ellos gratuitamente, y de manera negativa, que fueron demasiadas horas. Estos aspectos, aunque son puntuales, trataremos en el modo en que sea posible, implementarlos en nuestra idea de negocio.

1.2 Sección 3. Respondido por todos los encuestados.

A esta sección accedían las personas una vez habían respondido la sección 2 y también, directamente las personas que habían respondido que no habían realizado ningún curso *handmade online* anteriormente en la última pregunta de la sección 1, es decir, respondieron un total de 165 personas. En este caso se les preguntaba acerca de sus preferencias y/o necesidades en este tipo de cursos con el objetivo de conocer qué es lo que se demanda para poder hacer todo lo posible por implementarlo y dar las máximas posibilidades de satisfacción a todos nuestros clientes potenciales.

Inicialmente, antes de comenzar con las preguntas, los encuestados podían leer una breve descripción del proyecto para que pudieran situarse en un contexto y poder así conocer de manera resumida cuál es la idea y el objetivo de estos talleres que se pretenden lanzar al mercado.

La primera pregunta era clave para determinar la demanda que existe, y la temática de los cursos que más interesan, esto puede darnos un enfoque más claro de qué talleres debemos implementar inicialmente con más énfasis. En ella, se pedía indicar el o los talleres que más les interesaría realizar, como observamos en la Figura X, el taller que más éxito tuvo fue el de “elabora tus propios productos de cosmética sostenible” con la preferencia de casi la mitad de los encuestados (47,3%), seguido de “cerámica: modelado y decoración” (38,2%) y “fabrica tus velas con cera de abeja” (37,6%). También, tuvo buena acogida el taller de “flores prensadas y herbarios” en el cual parecen interesados más de un tercio de los encuestados (33,9%) y el de “crea tus joyas con arcilla polimérica” (29,7%). Los menos votados, aunque tampoco se quedan muy atrás, son “haz tu cuenco de barro marmolado” (26,7%), “decora tu plato de loza blanca” (23,6%) y “tiñe tus prendas con tintes botánicos y dales una nueva vida a tus prendas” (22,4%). Observamos que ningún curso de los ofrecidos ha fracasado, aun siendo el menos votado, el último taller mencionado ha sido escogido por 37 personas. Esto nos indica que existen personas interesadas en aprender nuevas habilidades y actividades. También, se puede apreciar que han sido muchas las personas que han dado propuestas de otros cursos que les gustaría hacer, dando ideas como: “encuadernación”, “muebles de madera”, “taller de costura y confección”, “botánica”, etc. Surge así la idea de poder trabajar en cierta medida bajo demanda, ya sea proponiendo cursos o dando la opción de que los clientes propongan cursos y a través de una votación o un foro puedan elegirse los próximos talleres.

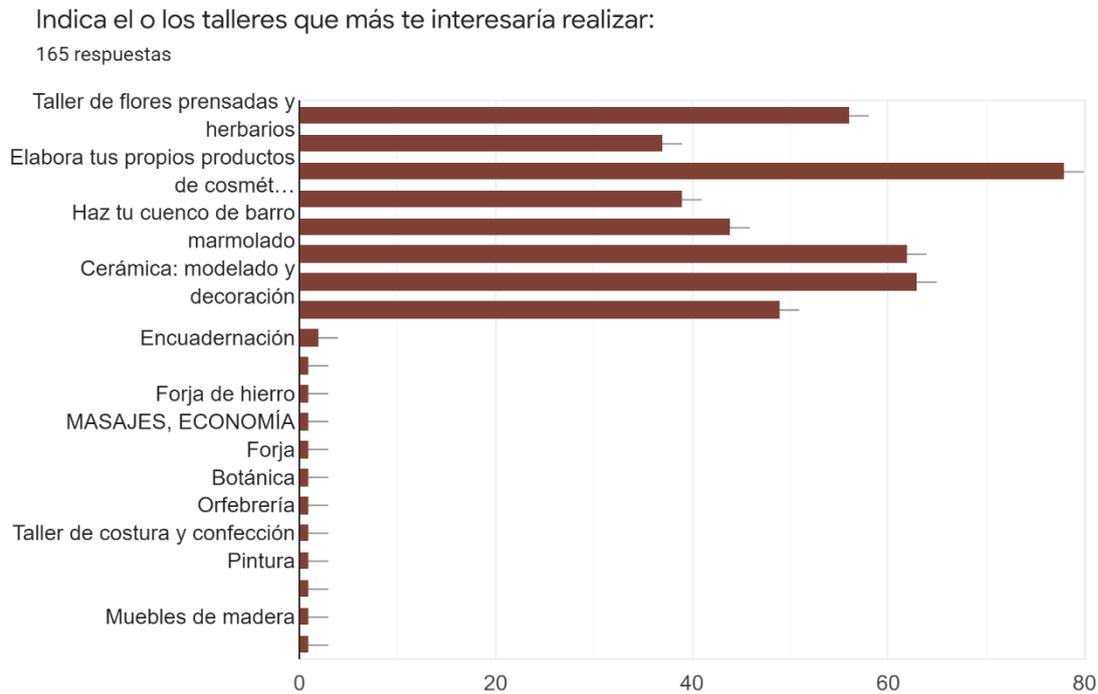


Figura 22. Gráfico de barras de la preferencia de talleres a realizar.

También, con esta pregunta hemos comprobado que la mayoría de los encuestados no han escogido un único taller, sino que. 81 personas están al menos interesadas por tres talleres o más, y 41 personas interesadas en dos. Podría aprovecharse este interés relacionando de cierto modo los cursos para conseguir una mayor demanda.

La siguiente pregunta, cuestionaba el tiempo que desearían que durase un taller de este tipo, como vemos en la Figura X. La respuesta más repetida fue la de 1 hora y media (45,5%), seguida por la de 2 horas (33,3%) Encontramos variedad de respuestas, es cierto que las personas hayan podido relacionar la preferencia de sus talleres con el tiempo que dedicarles, y no todos necesitan de la misma duración, por tanto, sería bueno tratar de adaptar cada taller a una duración determinada en la medida de lo posible.

¿Cuánto tiempo te gustaría que durase un taller de este tipo?

165 respuestas

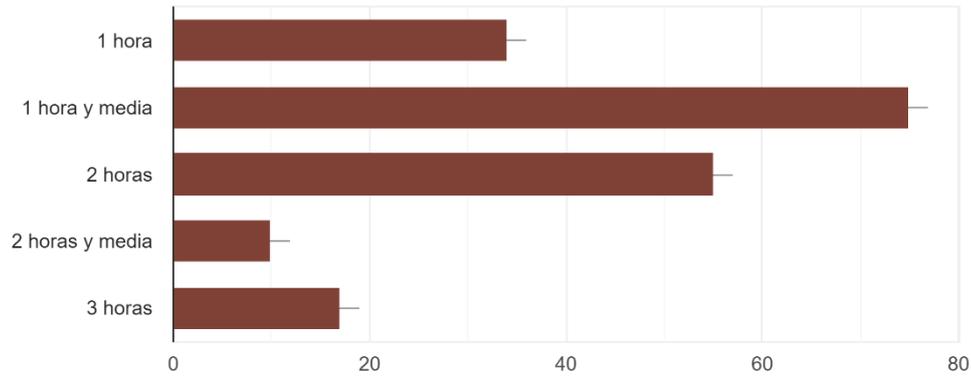


Figura 23. Gráfico de barras de la evaluación de diferentes aspectos en los cursos realizados.

En la tercera pregunta de esta sección debían escoger el modelo de aprendizaje que preferían. Se obtuvo unas respuestas muy similares, un 52,7% indicó que preferían a su ritmo, consultando las clases grabadas en el momento que desearan y con la posibilidad de resolver dudas con el profesor, y el 47,3% escogieron cursar el taller en directo y en contacto con el profesor y los demás compañeros. Los resultados obtenidos nos indican que existen ambas necesidades y, por tanto, quizá ofrecer las dos posibilidades sería el mejor modo de satisfacer a la mayoría.

En la siguiente pregunta, se cuestionaba el precio que estarían dispuestos a pagar por un taller de este tipo. Obtenemos como resultado que existen distintas percepciones respecto a este aspecto. Como se indica en la Figura X, el 39,4% pagaría entre 40 – 50 euros, el 37,6% pagaría menos de 40 euros y el 18,8% estaría dispuesto a gastarse entre 50 – 60 euros. En líneas generales, la percepción de precios es la ofrecida por los distintos competidores, contando con esta información podremos establecer una estrategia de precio más afín a la idea que se tiene de este tipo de actividades.

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un taller así? (teniendo en cuenta que incluye el material)

165 respuestas

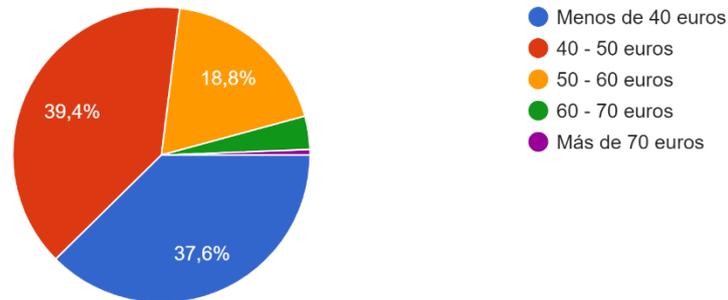


Figura 24. Gráfico circular del precio que estarían dispuestos a pagar por un taller así.

Sucesivamente, se pidió que valoraran del uno (puntuación más baja) al tres (puntuación más alta) cómo de importante eran diferentes aspectos a la hora de adquirir un taller de *handmade online*. Los resultados obtenidos podemos observarlos en la Figura X. En primer lugar, el contenido y diseño del curso lo valoraron 130 personas como muy importante y tan solo 34 como importancia media. Después, la accesibilidad a la plataforma ha sido valorada como muy importante por 108 personas y de mediana importancia por 52. También, el profesorado ha sido de lo más valorado con 129 personas que opinan que es muy importante. En cuanto a la calidad de los materiales, vemos que la importancia que se da ha bajado aun siendo como muy importante la mayoría de las valoraciones. Algo a destacar es la flexibilidad horaria en la que más del 60% indica que es de gran importancia y, cerca del 36% indica que es de importancia media. En referencia al precio, aunque la mayoría indica que tiene mucha importancia, existe muy poca diferencia entre los que dicen que es de importancia media. Siguiendo con el foro de discusión, se observa que la mayoría opina que tiene poca importancia aunque la cifra no se aleja de los que opinan que tiene importancia media. Finalmente, la guía de contenido teórico se le ha dado una importancia media seguido de mucha importancia. Con todos estos aspectos, hemos podido ver que lo que se considera más importante es el contenido y diseño del curso seguido del profesorado, y lo menos importante la existencia de un foro de discusión. Aun así, se observa que en general todos los aspectos se han valorado notablemente como muy importantes a excepción del foro y del contenido teórico, algo a tener en cuenta a la hora de trabajar el tipo de estrategia en el servicio ofertado.

Por favor, valora del 1 (puntuación más baja) al 3 (puntuación más alta) cómo de importante te resultan estos aspectos a la hora de adquirir un taller de trabajo manual online:

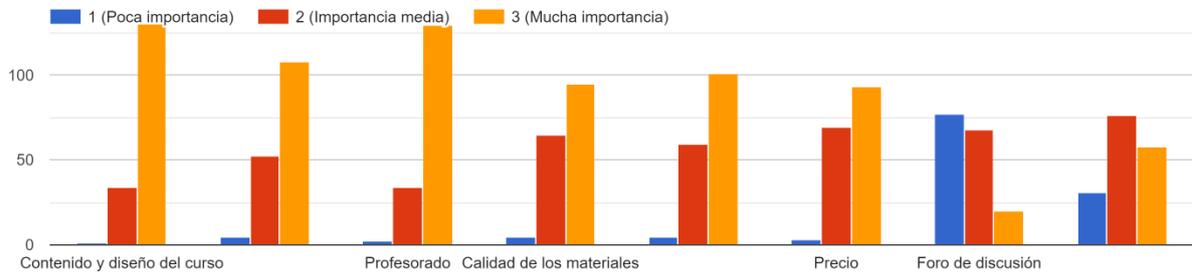


Figura 25. Gráfico de barras de la evaluación de diferentes aspectos en el tipo de talleres ofertados.

La última pregunta en relación con los talleres fue que escogieran la plataforma que consideraban mejor para la gestión de su aprendizaje. Como se puede ver en la Figura X, claramente la plataforma Microsoft Teams es la preferida con un 54,6%, seguido por Moodle con un 24,5% de preferencia. Cabe destacar que casi el 18% de los encuestados no conocían ninguna plataforma *online* de aprendizaje, quizá esta respuesta tenga relación con la edad del encuestado puesto que una persona mayor que no esté en edad universitaria o laboral quizá no haya tenido la oportunidad de trabajar con alguna de estas plataformas *online*.

¿Cuál de las siguientes plataformas consideras mejor para la gestión de tu aprendizaje?
163 respuestas

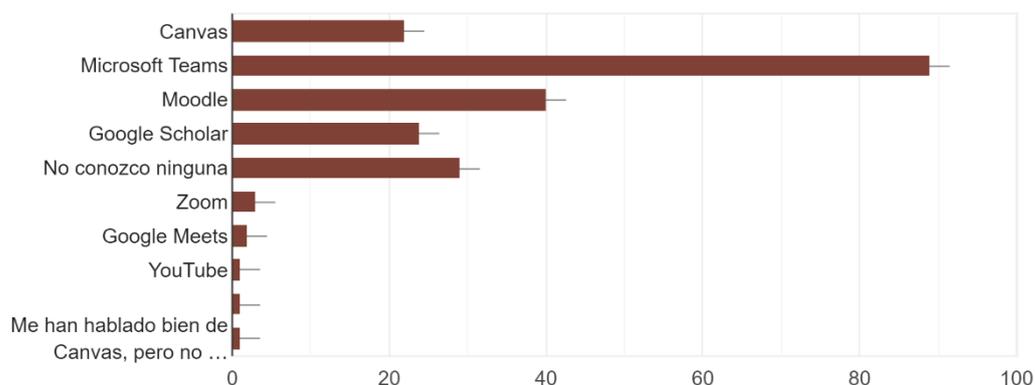


Figura 26. Gráfico de barras de la evaluación de diferentes aspectos en el tipo de talleres ofertados.

Por último, en la cuestión que cerraba la encuesta se preguntaba cuáles eran las redes sociales que más utilizaban. Como vemos en la Figura X, se han obtenido variedad de respuestas, aunque una que destaca sobre el resto y es que el 74,5% es usuario habitual de Instagram. También, se puede destacar YouTube con un 55,2%, Facebook con un 42,4% y Twitter con un 32,1%. Las menos votadas fueron Pinterest con un 19,4%, TikTok con un 15,8% y Twitch con un 6,7%. De todos los encuestados, hubo un 7,3% de personas que indicaron que no eran usuarios habituales de redes sociales. Esta información nos puede dar una pista de dónde podemos encontrar a nuestros clientes potenciales y dónde debemos aplicar las estrategias de comunicación y promociones de nuestros talleres.

Por último, ¿cuáles son las redes sociales que más utilizas?

165 respuestas

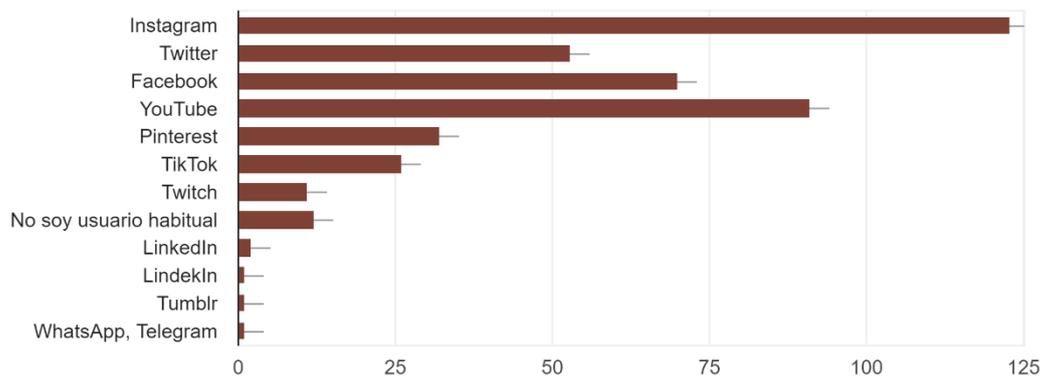


Figura 27. Gráfico de barras de la evaluación de diferentes aspectos en el tipo de talleres ofertados.

Anexo 3 – Presupuestos por talleres

Elabora tus propios productos de cosmética sostenible (10 kits al mes)						
Productos	Cantidad comprada en 1ud.	Precio	Cantidad de 1 kit	Precio de 1 kit	Cantidad para 10 kits	Precio 10 kits/ mes
Manteca de cacao	1k	5,00 €	100g	0,50 €	1K	5,00 €
Manteca de karité	750gr	8,50 €	35g	0,39 €	350g	3,90 €
Aceite de coco	250ml	3,52 €	35ml	0,49 €	350ml	4,90 €
Aceite de almendras dulces	100ml	2,48 €	15ml	0,37 €	150ml	3,70 €
Bergamota	10ml	9,07 €	1,5ml	1,36 €	15ml	13,60 €
Citronela	100ml	3,20 €	5ml	0,16 €	50ml	1,60 €
Lavanda	10ml	4,35 €	1,5ml	0,65 €	15ml	6,50 €
Tarro 50 ml PET reciclable	1	0,80 €	2	1,60 €	10	16,00 €
Set de utensilios: 1 espátula, 2 pipetas pasteur, 1 probeta, tiras control PH	1	2,20 €	1	2,20 €	10	22,00 €
Packaging				2,32 €		23,20 €
Transporte				3,12 €		31,20 €
Incienso + cápsula café/té				1,00 €		10,00 €
Total		39,12 €		14,16 €		141,60 €

Figura 28. Presupuesto Taller 1. Fuente: elaboración propia

Cerámica: modelado y decoración						
Producto	Cantidad comprada en 1ud.	Precio	Cantidad de 1 kit	Precio de 1 kit	Cantidad para 10 kits	Precio 10 kits/ mes
Arcilla blanca para modelar	1,5 kg	1,69 €	1,5kg	1,69 €	10	16,90 €
Set básico modelar: rodillo, palito de madera, mantel de algodón, lija, esponja y brocha.	1	2,20 €	1	2,20 €	10	82,50 €
3 botes de pintura	1	2,10 €	1	2,10 €	10	21,00 €
Packaging				2,32 €		23,20 €
Transporte				3,12 €		31,20 €
Incienso + cápsula café/té				1,00 €		10,00 €
Total		5,99 €		12,43 €		184,80 €

Figura 29. Presupuesto Taller 2. Fuente: elaboración propia

Fabrica tus velas con cera de abeja						
Producto	Cantidad comprada en 1ud.	Precio	Cantidad de 1 kit	Precio de 1 kit	Cantidad para 10 kits	Precio 10 kits/ mes
Cera de abeja virgen	200gr	3,50 €	300gr	6,75 €	3000gr	67,50 €
Esencia aromática de miel	50ml	2,80 €	5ml	0,28 €	50ml	2,80 €
Mecha ecológica para velas	25 ud.	1,50 €	3cm	0,06 €	30cm	0,60 €
Molde cirio	1	1,10 €	1	1,10 €	10	11,00 €
Packaging				2,32 €		23,20 €
Transporte				3,12 €		31,20 €
Incienso + cápsula café/té				1,00 €		10,00 €
Total		8,90 €		14,63 €		146,30 €

Figura 30. Presupuesto Taller 3. Fuente: elaboración propia

Taller de flores prensadas y herbarios						
Producto	Cantidad comprada en 1ud.	Precio	Cantidad de 1 kit	Precio de 1 kit	Cantidad para 10 kits	Precio 10 kits/ mes
Flores secas prensadas	12	2,95 €	12	2,95 €	120	29,50 €
Papel arroz	1	1,93 €	2	3,86 €	20	38,60 €
Pinzas	1	1,50 €	1	1,50 €	10	15,00 €
Bastidor	1	1,80 €	1	1,80 €	10	18,00 €
Pegamento especial	18ml	0,35 €	1	0,35 €	180ml	3,50 €
Pincel	1	0,60 €	1	0,60 €	10	6,00 €
Packaging				2,32 €		23,20 €
Transporte				3,12 €		31,20 €
Incienso + cápsula café/té				1,00 €		10,00 €
Total		9,13 €		17,50 €		175,00 €

Figura 31. Presupuesto Taller 4. Fuente: elaboración propia

Crea tus joyas con arcilla polimérica						
Producto	Cantidad comprada en 1ud.	Precio	Cantidad de 1 kit	Precio de 1 kit	Cantidad para 10 kits	Precio 10 kits/ mes
Arcilla polimérica	435gr	5,80 €	217gr	2,89 €	2170kg	28,90 €
Cadena	1	0,70 €	2	1,40 €	20	14,00 €
Herramientas de modelado	1	0,80 €	1	0,80 €	10	8,00 €
Pinturas	1	2,10 €	1	2,10 €	10	21,00 €
Pinceles	1	0,75 €	1	0,75 €	10	7,50 €
Barniz	1	1,10 €	1	1,10 €	10	11,00 €
Packaging				2,32 €		23,20 €
Transporte				3,12 €		31,20 €
Incienso + cápsula café/té				1,00 €		10,00 €
Total		11,25 €		15,48 €		154,80 €

Figura 32. Presupuesto Taller 5. Fuente: elaboración propia

Haz tu cuenco de barro marmolado						
Producto	Cantidad comprada en 1ud.	Precio	Cantidad de 1 kit	Precio de 1 kit	Cantidad para 10 kits	Precio 10 kits/ mes
Arcilla blanca para modelar	1,5 kg	1,69 €	1,5kg	1,69 €	10	16,90 €
Set básico modelar: rodillo, palito de madera, mantel de algodón, lija, esponja y brocha.	1	2,20 €	1	2,20 €	10	22,00 €
3 botes de pintura	1	2,10 €	1	2,10 €	10	21,00 €
Packaging				2,32 €		23,20 €
Transporte				3,12 €		31,20 €
Incienso + cápsula café/té				1,00 €		10,00 €
Total		5,99 €		12,43 €		124,30 €

Figura 33. Presupuesto Taller 6. Fuente: elaboración propia

Decora tu plato de loza blanca						
Producto	Cantidad comprada en 1ud.	Precio	Cantidad de 1 kit	Precio de 1 kit	Cantidad para 10 kits	Precio 10 kits/ mes
Plantillas	1	1,35 €	1	1,35 €	10	13,50 €
Set básico modelar: rodillo, palito de madera, mantel de algodón, lija, esponja y brocha.	1	2,20 €	1	2,20 €	10	22,00 €
3 botes de pintura	1	2,10 €	1	2,10 €	10	21,00 €
Esmalte	3	2,23 €	3	2,23 €	30	22,30 €
Packaging				2,32 €		23,20 €
Transporte				3,12 €		31,20 €
Incienso + cápsula café/té				1,00 €		10,00 €
Total		7,88 €		14,32 €		143,20 €

Figura 34. Presupuesto Taller 7. Fuente: elaboración propia

Tiñe tus prendas con tintes botánicos y dales una nueva vida						
Producto	Cantidad comprada en 1ud.	Precio	Cantidad de 1 kit	Precio de 1 kit	Cantidad para 10 kits	Precio 10 kits/ mes
Tela de algodón	100gr	1,10 €	2	2,20 €	20	22,00 €
Alumbre potásico	500gr	2,50 €	20gr	0,10 €	200	1,00 €
Granada	1	1,79 €	1	1,79 €	10	17,90 €
Cuchara de madera	1	1,10 €	1	1,10 €	10	11,00 €
Packaging				2,32 €		23,20 €
Transporte				3,12 €		31,20 €
Incienso + cápsula café/té				1,00 €		10,00 €
Total		6,49 €		11,63 €		116,30 €

Figura 35. Presupuesto Taller 8. Fuente: elaboración propia