

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Grado en Comunicación Audiovisual

Trabajo Fin de Grado

2019 - 2020

CREACIÓN Y GESTIÓN DE UNA AGENCIA CREATIVA Y DE MARKETING



Alumno: Roger Orlando Quitizaca Castillo

Tutora: Begoña Ivars Nicolás

*A mi familia y a toda la gente que se ha mantenido a mi lado.
A mi tutora, Begoña, por su exigencia y aportación a este trabajo.
Muchas gracias a todos.*



ÍNDICE

1. RESUMEN	06
2. PRESENTACIÓN	08
3. METODOLOGÍA	14
4. INTRODUCCIÓN	17
4.1 Justificación de la idea	17
4.2 Misión y visión de la empresa	18
4.3 Valores de la empresa	18
4.4 Planificación implantación empresa	18
5. RESUMEN EJECUTIVO	19
5.1 ¿En qué consiste el negocio?	19
5.2 ¿Cómo se especializa la agencia?	19
5.3 Valor diferencial y ventaja competitiva	20
5.4 Entorno competitivo	20
5.5 Estrategia como empresa	21
5.6 Fidelización clientes	21
5.7 Objetivos a corto plazo	21
5.8 Rentabilidad	22
5.9 Viabilidad negocio	22
6. ANÁLISIS DEL SECTOR	23
6.1 Visión general	23
6.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	24
6.3 Puntos fuertes y ventajas	25
6.4 Cliente	26
6.5 Claves de futuro	26

7. PLAN DE MARKETING	27
7.1 Blue Ocean Strategy	27
7.2 Marco estratégico	29
7.3 Ars Nova	30
7.4 Propuesta de Valor	30
7.5 DAFO	33
7.6 4PS Marketing	35
7.6.1 Producto/servicio	35
7.6.2 Precio	36
7.6.3. Imagen	37
7.6.3.1 Origen de Ars Nova	37
7.6.3.2 Logo	38
7.6.3.3 Color	38
7.6.3.4 Diseño corporativo	39
7.6.3.5 Frase corporativa	39
7.6.3.6 Web	40
7.6.4 Promoción	41
7.7 Marketing directo	41
7.8 SMART	41
8. PLAN DE OPERACIONES Y VENTAS	42
8.1 Ventaja competitiva y valor diferencia	42
8.2 Sistema de planificación y control	42
9. RECURSOS HUMANOS	42
9.1 Descripción puestos de trabajo	42
10. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	44
10.1 Recursos humanos	44

10.2 Mobiliario, oficina y otros	45
10.3 Gastos de alquiler, agua, electricidad y otros	46
10.4 Cobros	46
10.5 Flujos de caja	48
10.6 Cuenta de pérdidas y ganancias	49
11. FIGURA JURÍDICA	50
11.1 Sociedad Limitada Nueva Empresa	50
13. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	51
14. BIBLIOGRAFÍA	56
15. ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS	59



CREACIÓN Y GESTIÓN DE UNA AGENCIA CREATIVA Y DE MARKETING

Resumen

El objeto de esta memoria es la descripción y desarrollo de los factores clave necesarios para la creación y gestión de una agencia creativa y de marketing capaz de generar utilidad a través de sus productos y servicios, su estructura organizativa y sus propios sistemas internos.

De este modo y para el justificado desarrollo del trabajo nos hemos servido de diferentes recursos tales como *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Osterwalder y Pigneur (2010) y *Blue Ocean Strategy*, Chan Kim y Mauborgne (2004), dos manuales que ofrecen un marco de desarrollo y que proporcionan herramientas y una metodología de planificación empresarial con potencial de desarrollar un negocio viable y rentable, con perspectivas de desarrollo y crecimiento y con un foco de mejora constante.

Para este fin también hemos tratado aspectos esenciales como las finanzas que finalmente hemos evidenciado en el Plan económico y financiero, con lo que el conjunto del trabajo constituye un Plan de negocio completo y viable donde procuramos sobre todo la menor disparidad entre teoría y realidad, enfrentándonos de este modo y, dado el carácter práctico del trabajo, a una brecha entre algunos planteamientos teóricos y prácticos (lo que se puede ver reflejado en los Resultados y las Conclusiones). Es así que se ha mantenido un enfoque pragmático no solo en cuanto a la evaluación de productos y servicios ofertados, sino a través de cualquier proceso y componente de la idea de negocio susceptible de generar valor. Por lo tanto, podemos decir que este trabajo es una guía, un Plan de negocio, resultado de nuestras circunstancias particulares, que son las de un contexto en crisis provocado por la pandemia del Covid-19 y, enmarcado en un proceso de digitalización, convergencia tecnológica y digital y, fundamentalmente, dentro de la actual Sociedad de la Información o Sociedad del Conocimiento y de las Start Ups, siendo este singular contexto el que define nuestro interés y objetivos en la línea de la creación de

una agencia creativa y de marketing de nombre Ars Nova que pretende aportar soluciones a empresas y particulares que lo requieran.

Abstract

The object of this memory is describing and develop the key elements necessary to create and manage a creative marketing agency able to generate a utility through their products and their services, the organize structure and their own inner systems.

By this way and for the progress of the work, we have take different re-sources like the *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Osterwalder & Pigneur (2010) and *Blue Ocean Strategy*, Chan Kim & Mauborgne (2004). Both manual gives us space to grow, analytic tools and the methodology to a business plan with high possibilities to carry out a possible and profitable business, with perspectives of development with a constantly progress.

With this objective we have try essential aspects like finances that finally we evidenced in the economic and financial plan, so with the combination of work it fits in a complete and profitable business plan where we try zero mistakes, between the theory and reality, confronting us with the practical character of the work, to the opening among some theoretical and practical approaches (that we can see in the conclusions and the results). In this way we keep a pragmatic perspective not just for evaluation of products and services, also for any other process and element of the business idea susceptible to create value. However we can say that this work is a guide, a business plan, result of our own circumstances, that are the one provoked by the pandemic COVID-19 crisis and defining in a digitalized process, in a meeting point between technologic and digital, and principally, inside of the actual society of information or the knowledge Starts up societies, being this a singular context that defines our interests and objectives in the creation line of a creative and marketing agency called Ars Nova pretending to contribute with solutions to enterprises and privates that requires it.

Palabras clave: gestión; agencia de marketing; plan de negocio; redes sociales; empresa; emprendimiento.

Keywords: management; marketing agency; business plan; social networks; company; entrepreneurship.

2. PRESENTACIÓN

El fin último de este trabajo no es solo la creación de esta memoria que, estructurada de tal modo, es a su vez una guía para el desarrollo de un trabajo de similares requerimientos. Pretende además, ser un ejercicio de reflexión, crítica y, sobre todo una solución a la incógnita empresarial y de proyecto que vamos a tratar. Y digo incógnita porque no es hasta llegado el momento de la creación de un Plan de Negocio que es posible enfrentarse a los aspectos negativos elementales que comprende cualquier proyecto, ya sean estos fruto del desconocimiento o de circunstancias que no dependen directamente de nosotros y que pueden lastrarnos, finalmente, a un resultado negativo.

De este modo, un Plan de negocio contempla aspectos fundamentales para la concepción, desarrollo y puesta en marcha de una idea de negocio y deja de manifiesto flaquezas, errores y amenazas que conviene neutralizar o, en su defecto, y como un enfoque ideal, superar. En este caso hablamos de la creación y gestión de una agencia de marketing y creatividad (Ars Nova).

Es así como partiendo de un enfoque metodológico podemos vislumbrar esos primeros objetivos que después se traducen en Objetivos Generales y Objetivos Específicos, los cuales vendrían a ser nuestra prioridad inmediata y, todo aquello necesario para alcanzar esos objetivos, relevantes en cuanto a tratamiento y peso dentro de nuestra estrategia. Por lo que, como podemos deducir, vamos a necesitar mucho material y referencias que apoyen el desarrollo de este proyecto no solo a nivel teórico sino práctico. Entendiendo como práctico la implementación, comprobación y desempeño de nuestra estrategia en una realidad no idealizada, compleja y cambiante.

Así pues nuestro Objetivo General es un objetivo profesional y empresarial que es la creación de utilidad por parte de Ars Nova como agencia de marketing y creatividad, que como podemos suponer, ofrece unos determinados servicios, posee una estructura organizativa particular, sistemas de producción propios y un método de gestión adaptado. De este modo, podemos pasar a enumerar los diferentes objetivos y a comentar la naturaleza de estos y su grado de importancia.

Objetivos Generales:

1. Creación de utilidad como agencia de marketing y creatividad y penetración en el mercado.
2. Rentabilidad económica y financiera.

Para alcanzar estos objetivos necesitaremos alcanzar los siguientes Objetivos Específicos.

Objetivos Específicos:

1. Prestación de servicios de calidad y en demanda.
2. Estructura organizativa eficiente, adaptativa y con capacidad de crecimiento.
3. Sistemas de producción sencillos y efectivos.
4. Punto de equilibrio y flujo de caja positivo.

Como podemos observar y, siguiendo un desarrollo lógico de la presentación, los objetivos que hemos mencionado están estrechamente relacionados entre sí y del mismo modo condicionados ya que por ejemplo, si no obtenemos un flujo de caja positivo nuestra actividad económica no sería sostenible en el tiempo y por lo tanto esa creación de utilidad se daría por concluida, al igual que una estructura organizativa eficiente y un sistema de producción sencillo

favorecen la rentabilidad económica y financiera, que es uno de los Objetivos Generales y de mayor relevancia no solo para este negocio, sino para cualquiera.

De este modo y como pretendo aclarar, nos referimos a objetivos esenciales, inherentes al desarrollo de un negocio. Por lo que su presencia y tratamiento en esta introducción está justificada por la importancia de ofrecer un punto de partida para la comprensión de los resultados, que se corresponde con el desarrollo del trabajo y el Plan de negocio del que ya hemos hecho mención y el cual trataremos más adelante.

Así que serán estos resultados los que arrojen más luz sobre estas cuestiones y puedan detallar en mayor profundidad el desarrollo de estos propósitos y las soluciones y enfoque que se ha creído oportuno para alcanzar los objetivos planteados.

Por ejemplo, respecto al Objetivo Específico 'Punto de equilibrio y flujo de caja positivo' hemos considerado el aprovechamiento de diferentes tipos de contratación que aseguran un beneficio y a la vez mantienen libertad y flexibilidad sobre esas potenciales contrataciones.

Evidentemente hay ciertas referencias para estos planteamientos y definitivamente la de mayor impacto para mí ha sido la obra de Renée Mauborgne y W. Chan Kim, *Blue Ocean Strategy* (2004). Obra que conocí en Marketing Plan, una asignatura transversal del Grado de ADE de la UMH y que mantiene como punto central y una constante la búsqueda de cierto grado de divergencia en cuanto a generación de valor y, consecuentemente, de los modelos de negocio. Esto será tratado con más detalle en el apartado Plan de Marketing.

Otra referencia teórica de este tipo sería *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010), obra que pude conocer a través de las jornadas de emprendimiento organizadas por el Observatorio Ocupacional de la UMH y que versa sobre los componentes clave de un modelo de negocio. La influencia de esta obra, sumada a la experiencia proporcionada por *Blue Ocean Strategy* (2004) se ve reflejada en nuestro intento de mantener al mínimo los

proveedores clave y al buscar fortalecer la relación con los clientes ofreciéndoles el máximo valor posible.

Además de esto también es importante que haga referencia a algunas experiencias que me han aportado conocimiento y por lo tanto valor. Pues el entorno es importante y las enseñanzas que se pueden extraer lo son aún más.

GeoID. Estambul, Turquía, (2018).

GeoID es un estudio de diseño con un enfoque multidisciplinar hacia el diseño y el diseño interior. Empresa establecida en Estambul, Turquía.

Formé parte del equipo de Branding durante 3 meses y durante el verano de 2018. Fue aquí donde pude observar y analizar por primera vez el flujo de trabajo y la gestión del mismo a través de diferentes equipos pero con un mismo rumbo y objetivos.

Lo más destacable sin duda es el perfecto desarrollo de los trabajos, con tiempos muy medidos y con resultados excepcionales.

Pictures of you. Ciudad de México, México (2019).

Es una productora cinematográfica del actor mexicano Eduardo Arroyuelo establecida en California y México y donde estuve trabajando durante la etapa de postproducción en el montaje de un largometraje de nombre "You can't always get what you want" (Arroyuelo, 2020), rodada íntegramente en inglés y donde pude apreciar el sofisticado uso que es posible hacer de los recursos tecnológicos, eliminando así pasos innecesarios y encontrando soluciones rápidas, sencillas y efectivas.

Además de esto he podido observar procesos de comunicación, motivación y desarrollo de proyectos.

Plásticos Pascual Parra. Valencia, España.

Juan Parra del Rey es mi padrastro y ha sido una constante en el desarrollo de este proyecto. Plásticos Pascual Parra es su empresa familiar y ha sabido orientarme varias veces haciendo hincapié sobre todo en que un negocio solo es un negocio si genera ganancias y que lo contrario es solo un proyecto. También en todo lo concerniente a cuestiones fiscales, responsabilidad empresarial y la importancia del retorno de la inversión. También respecto a eludir impuestos (esto es legal, lo ilegal es evadir impuestos) de una forma legítima y responsable y a optimizar cualquier aspecto en general.

Mole San Francisco. Ciudad de México. México, (2020).

Empresa de alimentación perteneciente a Francisco Cruz Bermudez, empresario mexicano que juzgo considerablemente inteligente y con quien he discutido el modelo de negocio de Ars Nova y a través de quién he podido comprobar de primera mano la importancia de poseer un buen producto, lo que me ha motivado a perfeccionar (sigo perfeccionando) un servicio que en ese momento (enero 2020) no consideraba relevante excepto para mí, ya que había desarrollado un método de Crecimiento Acelerado con el objetivo de promocionar una Tienda Online de Maquillaje que finalmente decidí cerrar.

Fue entonces cuando me empezaron a ofrecer dinero por ese servicio y cuando fui capaz de comprender que eso que había desarrollado era capaz de generar utilidad a los demás, por lo que decidí organizarme y hacerlo crecer a través de Ars Nova, la agencia de marketing y creatividad objeto de este trabajo.

Es evidente que el entorno, de una experiencia vital reducida y de poco alcance, a modo de estímulo, es un factor clave que tiene mucho peso, pero no podemos pasar por alto el impacto generacional, traducido en gusto y curiosidad por el emprendimiento digital motivado por el desarrollo de nuevas tecnologías y sobre todo enmarcado en un contexto de nuevas Tecnologías de la Información (TIC), pues el auge de las Redes Sociales y otras plataformas como Blogs o Foros tienen gran peso en esta Sociedad de la Información o Sociedad

del Conocimiento, pues a decir verdad y como era de esperar, el ser humano hace su justa aportación. De este modo, además de referentes globales como Facebook o Netflix tenemos otros ejemplos más modestos como Gloovo o Wal-lapop que desarrollan su actividad haciendo uso de estas nuevas herramientas y formatos como por ejemplo las denominadas Apps.

Tal y como dice Manuel Castells (2019), sociólogo, economista y profesor universitario, "Las nuevas tecnologías de la información no son sólo herramientas que aplicar, sino procesos que desarrollar. (...) Por primera vez en la historia, la mente humana es una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo del sistema de producción", lo que deja de manifiesto el potencial del ser humano de formar parte de estas nuevas tendencias y la necesidad de hacerlo, pues al fin y al cabo, somos seres sociales y según la Pirámide de Maslow, (Maslow, 1943), después de cubiertas las necesidades de seguridad y protección buscamos aceptación social y para ello establecemos relaciones sociales de todo tipo hasta conseguir cierta "afiliación".

Es en este contexto en el que decidimos hacer nuestra aportación y formar parte de esta convergencia tecnológica pues estamos hablando de una necesidad y frente a esta necesidad se ofrece una solución que rechaza las concepciones más tradicionales de lo que es efectivo o no en un medio tan cambiante como lo es el digital.

Ars Nova pretende, por sobre todas las cosas, ser algo auténtico y para eso es necesario contemplar todos los objetivos planteados y variables sociales como las definidas por Maslow en *A Theory of Human Motivation* (1943), y sobre todo, potenciar al máximo nuestras capacidades adaptativas para, en un ejercicio de comprensión de nuestras propias necesidades y de las de los demás, poder hacer algo al respecto y ofrecer soluciones con valor.

3. METODOLOGÍA

En cuanto a metodología y como corresponde, cabe reseñar la importancia de una guía o forma ejemplar de correcto desarrollo de un proyecto que comprenda las diferentes fases de realización necesarias para garantizar un mínimo resultado y que incorpore además ciertas adaptaciones derivadas de la propia naturaleza del propio proyecto y su tratamiento. Todo esto en un período o momento determinado y espacio igualmente definido. En este caso durante el primer semestre del año 2020 y en la ciudad de Valencia.

En este sentido, en la sección de Resultados desarrollamos un Plan de negocio, que es un documento formal deL ámbito empresarial y administrativo que recoge una colección de hechos que serán los siguientes y que en conjunto establecen un curso de acción lógico en consecución de unos objetivos planteados.

Como referencia para la elaboración de este Plan de negocio podemos nombrar varios modelos, como el propuesto por Sergio Viniegra en *Entendiendo el Plan de Negocios* (2007), y su aportación en cuanto a la importancia de un Plan de Negocio y, en mayor grado en cuanto a estructura, *Plan de negocios la estructura inteligente*, Richard Stuteley (2000).

De este modo y teniendo en cuentas estas referencias procedemos al desarrollo de las siguientes áreas que creemos más convenientes.

1. Introducción
2. Resumen ejecutivo
3. Análisis del sector
4. Plan de marketing
5. Plan de operaciones y ventas
6. Recursos humanos
7. Plan económico y financiero
8. Figura jurídica

Introducción:

Es el tratamiento de estas cuestiones lo que nos permiten definir un proyecto y hacer posible su desarrollo. Así pues en la Introducción del plan de negocio explicamos el por qué de nuestra idea de negocio y de su posible desarrollo, además de tratar cuestiones corporativas como la Misión y Valores.

Resumen ejecutivo:

El Resumen Ejecutivo nos permite describir en qué consiste el negocio, cómo se especializa la agencia, el valor diferencial de nuestra propuesta y su viabilidad en un entorno competitivo, llegando a hablar así de estrategia empresarial y de posibles métodos para fidelizar a los clientes.

Por otro lado también se establecen objetivos a corto plazo y finalmente se valora la rentabilidad y viabilidad del negocio.

Análisis del Sector:

El Análisis del Sector realiza un análisis general donde se establece un punto de vista y donde también se utilizan herramientas como el Modelo de las 5 fuerzas de Porter (1979) y se hace especial hincapié en identificar puntos fuertes y ventajas, así como debilidades.

Finalmente se trata la cuestión de la relación con el cliente, su importancia y las posibles claves de futuro del sector en cuestión.

Plan de Marketing:

Respecto al Plan de Marketing y, como ya se ha mencionado en la presentación, se hace un uso práctico de *Blue Ocean Strategy* (2004) y la herramienta Marco Estratégico. En este sentido y como segunda herramienta más poderosa, desarrollamos las 4PS del Marketing (McCarthy, 1960). Esto nos permite ver qué ofrecemos, cómo y, evidentemente, el precio de cada uno de nuestros servicios y productos.

Finalmente y para terminar con el Área de Marketing, implementamos la metodología SMART (Doran, 1981) para establecer objetivos inmediatos de una manera sencilla, concisa y clara.

Plan de Operaciones y Ventas:

Tras esta área sigue el Plan de Operaciones y Ventas donde volvemos a tratar la cuestión del valor diferencial y ventaja competitiva, pero de un modo más figurativo ya que han sido cuestiones tratadas previamente pero que debido a su naturaleza forman parte del Plan de Operaciones y Ventas y como tal deben ser mencionadas.

Recursos Humanos:

Los recursos humanos son un activo esencial y en este apartado se detalla de forma clara cómo se gestionará el uso y aprovechamiento de estos. Cómo se respondería a una alta o baja demanda y los tipos de contratos más convenientes para este fin. En este sentido, se hace una descripción ideal de los puestos de trabajo pero después se aclara que lo fundamental es la viabilidad, y rentabilidad, por lo que esos puestos pasarían a ser prescindibles.

No debemos olvidar la carga social y responsabilidad por parte de la empresa por cada trabajador contratado. Por eso se ha optado por la subcontratación bajo la figura de autónomo y otras variantes.

Definitivamente esta es una cuestión tan relevante como el producto y/o servicio y el precio de venta.

Plan económico y Financiero:

Finalmente la cuestión financiera no es algo que se pueda tomar a la ligera por lo que es necesario elaborar las tablas y cuentas pertinentes en diferentes ejercicios que nos podrán dar a conocer aspectos negativos, positivos o de estancamiento respecto al modelo de negocio o el sector.

En nuestro caso hemos optado por un marco realista, teniendo en cuenta todas las cargas que puedan derivar de esta actividad, recurriendo a documentación oficial como el BOE para esclarecer la normativa vigente en cuanto a colectivos, sectores y responsabilidades sociales que nos correspondan. En este sentido hemos actuado en consecuencia pues si hay algún punto en el que no se pueda flaquear es en las cuentas. Así pues hemos contemplado todos los gastos, los cobros, los flujos de caja y la cuentas finales de pérdidas y ganancias donde podemos valorar la rentabilidad económica y financiera real del proyecto y negocio.

Figura Jurídica:

Lo recomendable es acudir a una gestoría o a un particular actualizado y cualificado para dicha tarea ya que el conocer ciertas disposiciones que nos puedan beneficiar a la larga siempre resulta ser una ventaja. Su extremo contrario es el desconocimiento y los graves perjuicios que de esta situación se pudieran ocasionar. Algo nada recomendable.

4. INTRODUCCIÓN

4.1 Justificación de la idea

El contexto social y económico no se presenta alentador pero es indudable que durante este reciente período de confinamiento la importancia y necesidad del correcto uso de las nuevas tecnologías se ha hecho más que patente.

Algunos servicios bajo demanda como Netflix y sectores como el e-commerce han cobrado gran relevancia y, el ambiente de teletrabajo, ERTes y despidos, ha favorecido un ambiente de emprendimiento digital.

Es por esto que consideramos necesaria una aportación por nuestra parte pues, aunque si bien es cierto que los medios declaran cierta democratización tecnológica, esto no es del todo real. La tecnología está al alcance de todos

pero el *know-how* es un activo esencial para el correcto uso y explotación de los recursos a los que tenemos acceso.

4.2 Misión y visión de la empresa

Ars Nova es una Agencia Creativa y de Marketing especializada en la creación e implementación de proyectos y estrategias digitales para terceras empresas.

4.2.1 Misión: Ofrecer utilidad y un servicio de calidad con una relación coste-precio justificada y rentable.

4.2.2 Visión: Queremos convertirnos en una agencia de referencia para la puesta en marcha y desarrollo de ideas de negocio.

4.3 Valores de la empresa

Creatividad, confianza y pasión.

Ponemos todo nuestro empeño en que los proyectos sean realizables.

4.4 Planificación implantación empresa

Hemos iniciado nuestra actividad económica en medio de una crisis sanitaria y económica global. Esta crisis (Covid-19) ha favorecido la ruptura de patrones, la reflexión y el cuestionamiento del correcto uso de las tecnologías de la información. Este escenario es favorable para una agencia de marketing como la nuestra que pretende ayudar a terceros en su proceso de digitalización.

3 pasos fundamentales:

1. Evaluación del sector

2. Creación y comunicación de la marca.
3. Producto mínimo viable (MVP) y test de concepto y de producto.

En cuanto a la adquisición de clientes:

9. A través de Instagram y la Web (email marketing).
10. Anuncios en Redes Sociales (paid media).
11. Promociones (hasta un 70% de descuento).
12. Atención al cliente de calidad (la falta de información e inseguridad no favorecen la captación).

5. RESUMEN EJECUTIVO

5.1 ¿En qué consiste el negocio?

Ars Nova es una Agencia de Marketing y Creatividad que ejerce como agencia de negocios, asesorando sobre la viabilidad de las ideas de negocio de nuestros clientes y encargándose de la gestión de tiendas online.

5.2 ¿Cómo se especializa la agencia?

Nuestro cliente ideal son particulares y PYMES con poca o nula presencia digital y que necesitan una web, apoyo gráfico o gestión de Redes Sociales.

Para este fin hemos creado unos Planes que contienen las prestaciones necesarias para comunicar y vender una marca y sus productos o servicios a través de internet.

Por otra parte, los servicios de Marketing, Creatividad y Gestión de Medios mantienen su independencia.

Todos nuestros servicios están orientados a un crecimiento y desarrollo acelerado de los proyectos.

Nuestro punto fuerte son las Redes Sociales.

5.3 Valor diferencial y ventaja competitiva

Ofrecemos un retorno de la inversión comprobable en nuestro servicio de Gestión de Medios. Por ejemplo, en Instagram podemos garantizar un número de seguidores por semana.

Respecto a nuestros Planes, tenemos acceso a recursos tecnológicos como hosting y compra de dominios de calidad a buen precio, lo que nos permite ofrecer una web con un bajo coste para nosotros. La empresa encargada de ofrecer este servicio es SERED España.

5.4 Entorno competitivo

Grandes agencias como Ogilvy, McCann o La Despensa cuentan con clientes de alto nivel.

Por otro lado, sin embargo, tenemos una competición directa más variada.

Además de los profesionales *freelance*, también otras agencias como V3rtice o CSG Comunicación, que tienen más recorrido, que han sido bien recibidas y que cuentan con una base de datos de clientes extensa y fidelizada.

Muchas agencias optan por especializarse en un sector, ya sea el orientado a productos infantiles como The Modern Kids & Family o el alimentario, como Marketin4food.

Evidentemente tenemos que empezar poco a poco, manteniendo el foco en la calidad con vistas a proyectos más ambiciosos. Pero todo esto es un proceso por lo que como requisito básico debemos realizar un buen trabajo y buscar el efecto boca-oreja y cualquier otro tipo de recomendación.

En este sentido podemos decir que nuestro nicho es reducido pero somos efectivos en él y, por lo tanto, competitivos, ya que somos capaces de presen-

tar resultados de calidad con bajos costes de producción para nosotros, lo que favorece nuestra rentabilidad.

5.5 Estrategia como empresa

Debemos perfeccionar nuestros planes y gama de servicios, con el objetivo de proporcionar mayor utilidad y evitar entrar en competencia directa con el resto de agencias.

Centraremos nuestros esfuerzos en comprender la naturaleza humana con el fin de desarrollar estrategias que exploten nuestra biología y los atractivos culturales del momento.

Según Richard Dawkins: "Somos máquinas de supervivencia, autómatas programados a ciegas con el fin de perpetuar la existencia de los egoístas genes que albergamos en nuestras células." (1976).

5.6 Fidelización clientes

En general debemos ofrecer un servicio de calidad pero sobre todo un servicio de atención al cliente óptimo ya que según un estudio (Omdia, 2016), el 80% de los clientes que se pierden es a causa de un mal servicio de atención al cliente.

Debemos analizar las inquietudes y deseos de los compradores desde la cercanía, ofreciéndoles una oferta personalizada. De este modo generaremos confianza. No es necesario crear falsas expectativas.

Por último, el componente emocional es primordial y esto es algo que debe estar en el centro de cualquier estrategia.

5.7 Objetivos a corto plazo

- Desarrollar y perfeccionar los fundamentos de nuestro negocio (oferta, clientes y sistemas de producción).
- Aumentar nuestra participación en el sector (prueba social).

- Ser reconocidos por nuestra eficacia (clientes satisfechos como testimonio).
- Sistematizar y automatizar la mayoría de procesos para abordar proyectos de mayor envergadura y ofrecer un servicio de calidad superior y a escala, intentando mantener los costes bajos.

5.8 Rentabilidad

Contamos con dos líneas de productos y servicios.

Por una lado los PLANES y por el otro los servicios de Marketing, Creatividad y Medios.

Mantenemos esta dependencia sobre la línea de productos y servicios con el objetivo de garantizar unos ingresos complementarios a la venta de planes.

Como después se podrá observar en el Plan Económico y Financiero esta decisión favorece un flujo de caja positivo y esto a su vez nos ofrece flexibilidad pero sobre todo, rentabilidad. Tanto económica como financiera.

5.9 Viabilidad negocio

Según el *Estudio anual eCommerce 2019* (I.A.B Spain, 2019) son casi 20 millones el número de internautas españoles que compran por internet. Pese a esto, solo un 28% de pymes españolas invierten en publicidad y medios digitales con lo que muchas empresas llevan a cabo una actividad comercial fundamentalmente *offline*.

Este hecho, sumado a la crisis del Coronavirus, ha definido y corrobora la urgente necesidad de adaptación a un entorno digital por parte de muchas empresas y particulares. Y esto sin mencionar lo ya planteado en la Presentación acerca de la necesidad social de Afiliación intrínseca al ser humano (Maslow, 1943).

6. ANÁLISIS DEL SECTOR

6.1 Visión general

Son múltiples las quejas acerca de qué tan incomprendidas se pueden sentir muchas empresas a la hora de comunicar sus propósitos y objetivos a una agencia. Ya sea esta de comunicación, de publicidad o, como en nuestro caso, una agencia de marketing y creatividad.

Tecnicismos innecesarios, procesos prescindibles o el mal aprovechamiento de recursos son algunos de los puntos en contra de estos modelos de negocio.

Es cierto que, por desconocimiento, muchas empresas no pueden llegar a reconocer la importancia de una presencia y estrategia digital sólida pero tenemos que ser comprensivos en este aspecto.

Por lo general son las empresas más pequeñas (pymes) quienes se enfrentan a este tipo de inconvenientes. Y esto es lógico. La capacidad de crecimiento está directamente limitada por la cantidad de recursos y conocimiento a los que estas empresas pueden acceder. Nuestra misión es aportar ese conocimiento, ese *know-how*.

Estos recursos y ventajas pueden ser contactos, un producto con potencial o cualquier otra ventaja competitiva. Las empresas grandes, que ya poseen cierta presencia digital, muchas veces cuentan con su propio departamento de marketing. Estas grandes empresas subcontratan agencias como apoyo o de forma puntual.

Es evidente que el presupuesto de estas empresas es más holgado con lo cual su aversión al riesgo es menor contemplando así un margen de pérdidas asumible.

En este sentido Ars Nova puede garantizar la rentabilidad de la inversión, propuesta que resulta muy tentadora para un cliente de presupuesto limitado y que busca resultados inmediatos.

6.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Este modelo y herramienta es obra de Michael Porter (1980), economista y profesor de Harvard Business School. Se trata de una matriz que proporciona un análisis estratégico sobre un sector.

6.2.1 Poder de negociación de los clientes o compradores.

Presionamos a los clientes al mostrarnos como una opción intermedia y efectiva ya que muchos competidores no ofrecen lo que ellos están buscando o el coste de sus servicios es muy superior, escapando así a una consideración realista por parte de los clientes. Nosotros ofrecemos calidad a un coste asumible.

6.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

No mantenemos contacto directo con los proveedores clave. En nuestro caso, Sered, nuestro servicio de alojamiento.

Tampoco con Facebook o Google, plataformas donde realizaríamos gran parte de nuestra actividad comercial y de la de nuestros clientes.

En este sentido el escenario es favorecedor al no existir grandes situaciones de dependencia.

6.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Debemos establecer barreras de entrada pues son muchas las agencias de todo tipo que quieren entrar en el mercado.

La especialización es algo que puede perjudicarnos pues, una agencia especializada en restaurantes puede resultar más confiable a la hora de asumir un proyecto de ese sector.

Frente a este problema nosotros optamos por especializarnos en conocer el medio donde se desarrolla toda la acción así como las herramientas de las que se hace uso y el destinatario de toda esa estrategia.

6.2.4 Amenaza de productos

Proveedores de servicios similares como WIX, Wordpress, GoDaddy y otras agencias con precios similares capaces de captar la atención, con valor de marca y confiables por su dimensión corporativa.

6.2.5 Rivalidad entre los competidores

Nuestros planes son atractivos tanto por su precio como por las prestaciones que incluyen y, nuestros servicios de Marketing, Creatividad y Medios, lo son por su mayor grado de desarrollo y personalización.

De este modo, tanto por una categoría de servicios como por el otro, obtenemos una gran rentabilidad, al haber optimizado procesos, sin descuidar jamás la utilidad que ofrecemos a nuestros clientes y sobre todo con nuestro servicio de Medios.

6.3 Puntos fuertes y ventajas

A continuación comentaremos los principales puntos fuertes y ventajas.

1. Productos y servicios asequibles: Hemos optimizado cualquier proceso de producción y encontrado los mejores proveedores de servicios (en el caso de hosting y dominios), con lo que ahorramos tiempo, incrementamos nuestros beneficios y ofrecemos el máximo valor posible. Lo mismo sucede con nuestro servicio de Medios, donde cada vez somos más eficaces.
2. Ofrecemos todo lo necesario para el desarrollo de cualquier proyecto, por lo que el cliente no tendría que dedicar tiempo a buscar el mejor proveedor de servicios. Nosotros podemos ofrecer más por menos.
3. Resultados desde el primer día: Somos capaces de mantener las expectativas altas y de ofrecer resultados desde el primer día. Por ejemplo, con nuestro servicio de Gestión de Medios y, sobre todo, con Instagram, donde sin recurrir a anuncios de pago conseguimos un alcance considerable.

6.4 Cliente

Toda empresa o particular que busque incrementar su presencia en internet, vender un producto o que necesite nuestra ayuda para desarrollar su idea de negocio o cualquier otro aspecto de su proyecto.

El tipo de negocio o proyectos varían enormemente, siendo más frecuentes los restaurantes locales, tiendas online, influencers y proyectos musicales.

De todo esto debemos extraer valiosas lecciones y evaluar nuestro desempeño en cada una de estas industrias. Así como estar preparados para una posible convergencia con otras industrias y modelos de negocio.

6.5 Claves de futuro

Las claves de futuro van referidas a la experiencia del cliente, pues todos los esfuerzos están concentrados en esta dirección. De este modo, nuevas tecnologías como el Big Data plantean un escenario donde el marketing B2Me será realizable y donde la atención a cada uno de los consumidores será completamente individual y personalizada. Esto es posible gracias al uso de inteligencia artificial a la que, por cierto, estamos cada vez más acostumbrados.

Y es que esta deshumanización no es gratuita. En los próximos años continuaremos comprobando cómo la tecnología e inteligencia artificial ocupan nuevos puestos de trabajo. Así que una de las consecuencias inmediatas es que un grueso de la población se verá abocada al reciclaje y a una forzada adaptación profesional en un entorno completamente digital.

En otras palabras, toda aquella actividad mecánica que no requiera un elevado grado de especialización y conciencia será ejecutada por una 'máquina'. Y podemos verlo de dos formas: como un problema o como una oportunidad.

Podríamos reducir a esclavismo las condiciones en las que algunas personas desempeñan su profesión. Y es que las personas, para sentirnos autorrealizadas, necesitamos mucho más que darle a un botón.

Evidentemente, este cambio tendría que suceder a la par que una democratización digital y tecnológica real y más o menos homogénea pues, a excepción de algunos países más desarrollados tecnológicamente, como Corea del Sur (donde la interacción con robots se ha normalizado), no podríamos hablar de un enfoque que no sea meramente investigativo y de desarrollo. Pero no de implementación.

Dicho esto, podemos prever un crecimiento en muchas direcciones de la actual oferta de servicios y productos digitales. Nuevos dispositivos, nuevos sectores, nuevas industrias y nuevas profesiones. El efecto llamada hará el resto y nosotros estaremos preparados para solucionar todos estos problemas y ayudar a particulares y empresas a su convergencia digital. Esto es algo que ya sucede actualmente pero no con la misma magnitud que experimentaremos en un futuro cercano.

Como vemos, la clave se encuentra en un cambio de naturaleza sostenible y de alcance global. Algo similar a lo que ocurrió en su momento con el fordismo y la creación de un medio de transporte moderno y accesible para todos.

Esto demuestra que la globalización es más una ilusión que un hecho y que la individualidad se manifiesta en forma de cultura y costumbres que hay que aprender a gestionar y comprender para una extracción e interpretación precisa de claves de poder que podamos usar para nuestro continuo desarrollo como sociedad.

Por todo esto, Ars Nova apuesta por la creatividad y el talento humano.

Nuestro principal activo son las personas.

7. PLAN DE MARKETING

7.1 Blue Ocean Strategy

Para el desarrollo de nuestro plan de marketing nos hemos servido de diferentes recursos y conocidas herramientas como DAFO o 4Ps, pero sin duda el elemento clave y de mayor impacto ha sido *Blue Ocean Strategy*, de Chan-Kim W. y Mauborgne R. (2004). Pues el enfoque metodológico es apreciable en cuanto a generación de valor y es que esta es la piedra angular con la que hemos perfilado todas nuestras estrategias.

Cada aspecto clave del modelo de negocio tiene que coexistir en perfecta armonía con los demás ya que es esta alineación la que propicia la creación de una utilidad excepcional y comercialmente viable. Tanto por su coste de producción como por su atractivo precio de entrada que, a modo de reclamo, resulta potencialmente atractivo para el principal grupo de consumidores.

La perspectiva estratégica y el enfoque práctico del método que proporciona *Blue Ocean Strategy* (2004) es simple y en la obra se ejemplifica a través de una metáfora: Océanos Rojos vs Océanos Azules.

7.1.2 Océanos Rojos:

La competencia es feroz y carente de diferenciación. La mayoría de las empresas se encuentran aquí. Todas las industrias y modelos de negocio de este océano tienen un enfoque estratégico de naturaleza bélica. La confrontación directa es frecuente y esto se traduce en pérdidas.

Los modelos de negocio y marcos estratégicos son similares. Carecen de un valor diferencial destacable y los beneficios suelen ser menores.

7.1.3 Océanos Azules:

Negocios con un enfoque estratégico divergente y centrados en la creación de valor y utilidad.

Análisis estratégico y reajuste de los factores clave del Marco Estratégico y del Modelo de Negocio común o tradicional de la industria en cuestión.

Se eliminan, reducen, incrementan o crean nuevos aspectos considerados clave que incrementan la curva de valor de la oferta. En otras palabras, el marco estratégico difiere de cualquier concepción tradicionalmente lógica.

7. 2 Marco estratégico

El marco estratégico describe de manera gráfica cuáles son los factores clave que generan valor y sobre los que se desarrolla cualquier industria.

Esta herramienta nos permite apreciar qué es lo que nuestra competencia hace bien, qué hace mal y qué es lo que falta.

Nuestra misión aquí es afinar nuestra percepción y ser capaces de componer el marco estratégico de nuestra competencia.



Tabla 1. *Strategy Canvas* (Fuente: Chan Kim y Renée Mauborgne. *Blue Ocean Strategy*).

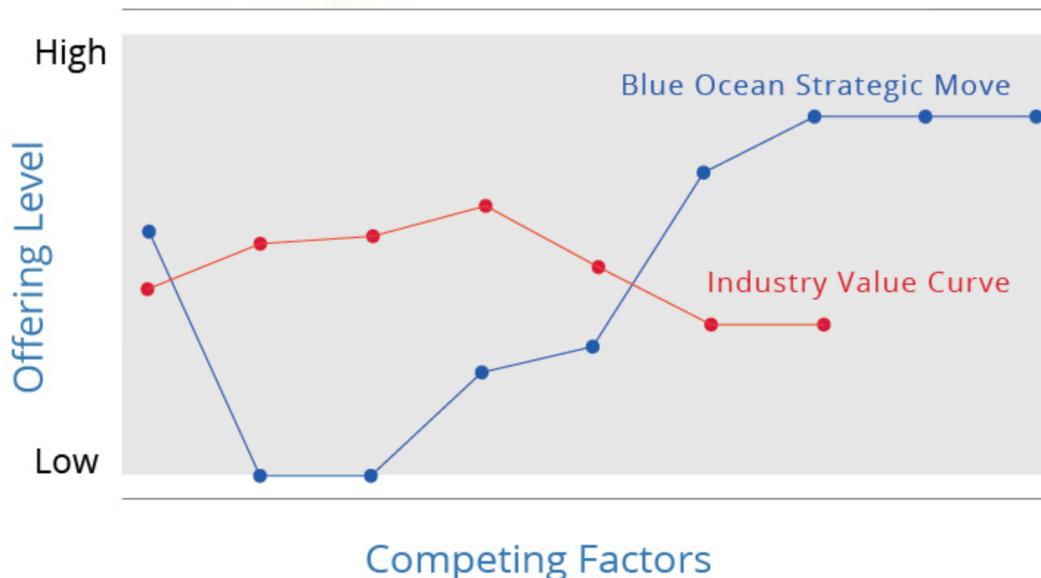
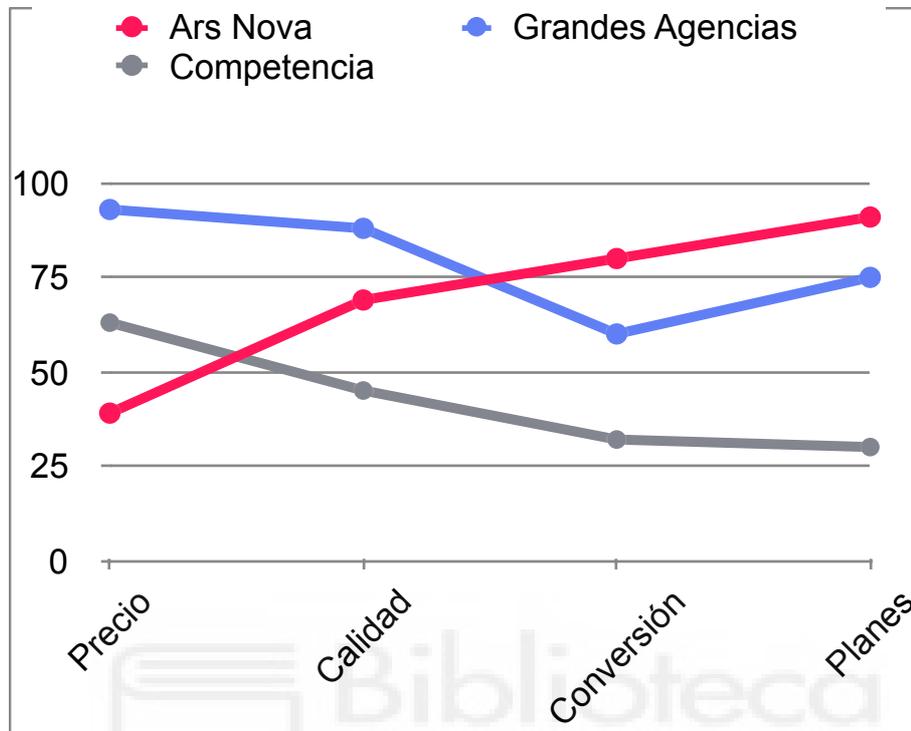


Tabla 2. Marco estratégico (Fuente: elaboración propia).



7.3 Ars Nova

Ars Nova es una agencia creativa y de marketing. Nos encontramos en una industria excesivamente competida. La guerra de precios es una realidad y, muchas veces, la calidad del servicio de la competencia, cuestionable.

Estamos capacitados para desarrollar proyectos de inicio a fin con un nivel de desarrollo apreciable. Consideramos que tenemos mucho que aportar. Evidentemente también tenemos mucho que aprender pero son precisamente estas aparentes carencias una ventaja para nosotros ya que nos encontramos en continua experimentación.

7.4 Propuesta de Valor

Subsanamos carencias y ofrecemos beneficios y resultados reales con aparente facilidad (dentro de un marco realista y con sus respectivos límites). Para ello, hemos diseñado sistemas y métodos con el fin de simplificar tareas y procesos, centrándonos en aquello que funciona y tiene un impacto real y desechando lo que no. Es así como conseguimos abaratar costes de producción sin reducir la calidad del producto o servicio.

En este sentido y refiriéndonos al precio de nuestros servicios y productos, nos encontramos en una posición intermedia, ya que existen herramientas como Canva, Wordpress, Facebook Ads, Google Ads, etc. que se encuentran al alcance de todos.

La diferencia es que nuestros servicios aseguran un retorno de la inversión y esto resulta tremendamente atractivo para alguien que busca resultados inmediatos. Entonces. ¿Por qué reinventar la rueda?

Si el objetivo principal de nuestros clientes es vender, posicionarse u obtener visibilidad toda la generación de contenido debe estar limitada a la meta para la que se ha creado ese contenido.

Respecto a esto, quizás convendría reducir la cantidad de contenido pero hacer un uso optimizado de las etiquetas, conocidas como *Hashtags*, capaces de atraer un 97% de tráfico totalmente nuevo.

Como podemos ver en la siguiente imagen, 15.479 personas proceden del correcto uso de *Hashtags* (SEO), de un total de 15.843.



Fig. 1. Captura de pantalla instagram (Fuente: elaboración propia).

En este caso la objetivo era 'alcance'. Esto a través de una cuenta que para la fecha contaba con 1.300 seguidores aproximadamente.

El contenido por sí solo no realiza la venta pero sí una conjunción de varios factores, como un reclamo de atención, una rotura de patrón, una rápida percepción de valor, una respuesta a modo de validación, una etapa de reafirmación, más percepción de valor (pero en este caso de un valor más profundo y sólido), y así hasta finalmente poder explotar ese sentimiento de reciprocidad en la que la audiencia o el cliente deciden realizar la compra al sentir que se encuentra en deuda por eso que se le ha ofrecido.

Esta es una de las estrategias que se utilizan actualmente pero hay variantes.

Por todo esto, nuestra oferta resulta especialmente atractiva para emprendedores, porque neutralizamos esa natural aversión al riesgo y, de paso, recompensamos su atrevimiento, efecto de la gratificación instantánea, al ofrecer resultados y posicionarnos como una solución sencilla, efectiva y fiable. Una apuesta segura.

7.5 DAFO

SWOT (en inglés). No hay una autoría oficial de esta matriz pero se considera que fue creada en el Instituto de Investigaciones de Stanford (años 60 y 70).

7.5.1 Fortalezas: Ofrecemos beneficios y resultados con garantías. Las ventas que hemos realizado han sido solicitudes por parte de nuestros clientes de resolver sus problemas.

7.5.2 Oportunidades: Sector polarizado. Los servicios *lowcost* suelen ser muy deficientes y las grandes agencias son caras. Nosotros nos encontramos en un término medio donde podemos ofrecer un servicio de calidad por un precio asumible.

Otro punto a favor es que hacemos un uso efectivo de las Redes Sociales y no meramente presencial, con lo que y, en relación con nuestro servicio de Medios, podemos alcanzar grandes cifras de alcance en Redes Sociales. Por eso también diferentes asociaciones se han puesto en contacto con nosotros para que resolvamos esa cuestión. Asociaciones que por cuestiones de confidencialidad mantendremos bajo anonimato.

7.5.3 Amenazas: Posibles competidores que pretendan copiar nuestra estrategia y terminen desprestigiando nuestros servicios al no conocer los fundamen-

tos ni poder garantizar resultados, perjudicando así la percepción de nuestra oferta sobre potenciales clientes. Por ejemplo, en instagram.

7.5.4 Debilidades: Las plataformas digitales van y vienen y aunque los fundamentos son los mismos, no es lo mismo Youtube que Instagram. El reto aquí es la adaptación y, evidentemente esto exige estar en constante actualización.

Los algoritmos varían caprichosamente y es ahí cuando tenemos que evaluar de nuevo qué funciona y qué no.

7. 6 Convergencia industrias

En Ars Nova estamos experimentado un acercamiento con determinadas industrias que en principio no nos corresponden.

No podemos pasar por alto que varios influencers se han mostrado interesados en nuestros servicios y que, en algunos casos, hemos desarrollado funciones de representación y asesoramiento. Sobre todo a través de nuestro servicio de Gestión de Medios en el que gestionamos cuentas de Instagram y garantizamos un crecimiento orgánico y ultrapersonalizado. Esto evidentemente es necesario analizarlo como corresponde ya que además del Ego hay aspiraciones profesionales detrás que los clientes pretenden alcanzar.

Nos mantendremos expectantes y atentos a la caza de oportunidades pero sin perder el foco.

7.7 4PS Marketing

7.7.1 Producto/servicio

Nuestros planes incluyen lo siguiente:

Tabla 3. *Planes Ars Nova* (Fuente: elaboración propia).

Starter Plan	Investment Plan	Ambitious Plan
Logo	Logo	Logo
Web	Web	Tienda Online
Plan de Marketing	Plan de Marketing	Plan de Marketing Avanzado
	Estrategia Contenido	Estrategia de Contenido
		Creación Contenido
		Facebook Ads/Google Ads (60€ incluidos)
		Gestión de Medios

Como vemos, cada Plan implica una serie de prestaciones incluidas pero todos consideran algo básico como un Logo (o el rediseño de un Logo) y una Web. En el caso de la Web ofrecida en el Starter Plan se trata de una web tipo Landing Page. De mucha calidad, eso sí.

Por otro lado:

Marketing: Desarrollamos y definimos por escrito las estrategias y las condiciones en las que se puede desarrollar un plan de marketing.

Orientamos el desarrollo de nuevos modelos de negocio y perfilamos productos y servicios. Es en este departamento donde creamos las webs y otras cuestiones más técnicas como el SEO/SEM e ideación de productos digitales.

Creatividad: Brindamos apoyo gráfico y generamos contenido estratégico dentro de un plan de Social Media efectivo e innovador. Es aquí donde el diseño se materializa en diseño corporativo, logos, publicaciones, piezas audiovisuales y todo tipo de recursos creativos con potencial de comunicar la marca y visión de nuestros clientes.

Medios: Gestión de medios ejecuta los planes de marketing y los planes de contenido haciendo un uso estratégico del contenido y, a la vez, optimizando todos los factores clave que nos servirán para posicionar las cuentas de nuestros clientes y su contenido.

7.7.2 Precio

Los Planes tienen un precio fijo y, la inversión necesaria de tiempo, esfuerzo y otros recursos, necesarios para el desarrollo de cada uno de los planes, está contemplando en su precio de venta.

La remuneración, en el caso de los planes, se efectúa en 3 cuotas mensuales. Después de ese período la Web pertenece por completo al cliente. A partir de este momento ofrecemos al cliente la posibilidad de contratar un servicio mensual de mantenimiento web.

Tabla 4. Planes y precios Ars Nova (Fuente: elaboración propia).

Plan	Cuota mensual	Cuota mantenimiento
Starter Plan	450 €	100 €
Investment Plan	650 €	150 €
Ambitious Plan	1350 €	250 €

Otros servicios y/o productos:

Tabla 5. Otros servicios Ars Nova (Fuente: elaboración propia).

Logo	600 €	Incluye todos los archivos
Identidad Corporativa	1450 €	Manual de Identidad
Plan de Marketing	1500 €	Desarrollo preliminar Estrategia Contenido (completo por 500 € más)
Estrategia de Contenido	1500 €	Imprescindible para Inbound Marketing
Inbound Marketing	1100 €	Creación de contenido
Insta	200 €	100 seguidores semana + posicionamiento
Insta	350 €	200 seguidores semana + posicionamiento
Insta Hashtags	90 €	Hashtags por temática y por semana
YouTube SEO	85 € vídeo	Título, etiquetas, portada, redireccionamiento tráfico
Consultoría	25€/hora	

7.7.3 Imagen

Una identidad corporativa sólida inspira confianza y facilita la adquisición de clientes. En este sentido podemos decir que aumenta nuestro ratio de conversión. Si además de esto, sumamos el *storytelling* como recurso, podemos conectar con potenciales consumidores o futuros seguidores de la marca. Es por eso que estamos trabajando un vídeo conceptual sobre la dimensión histórica y artística de Ars Nova.

7.7.3.1 Origen de Ars Nova.

Ars Nova es un término musical del siglo XIV que hace referencia al conjunto de producción musical posterior al período conocido como Ars Antiqua.

El autor de esta expresión es el teórico y músico Philippe de Vitry (1320) y, en su época causó mucha polémica ya que, las nuevas técnicas compositi-

vas, así como un nuevo lenguaje musical, escapaban a lo moralmente concebido y permitido por la Iglesia católica.

No obstante, la polifonía logró alcanzar su máximo desarrollo, dejándonos un legado que perdura hasta nuestros días, pues los compases, así como una notación más sofisticada, surgieron en este período.

7.7.3.2 Logo:



ARS NOVA®

Fig. 2. *Logo Ars Nova* (Fuente: elaboración propia).

7.7.3.3 Color: PANTONE 16-1650 TN / Diva Pink



Fig. 3. *Diva Pink, Pantone* (Fuente: elaboración propia).

7.7.3.4 Diseño corporativo:

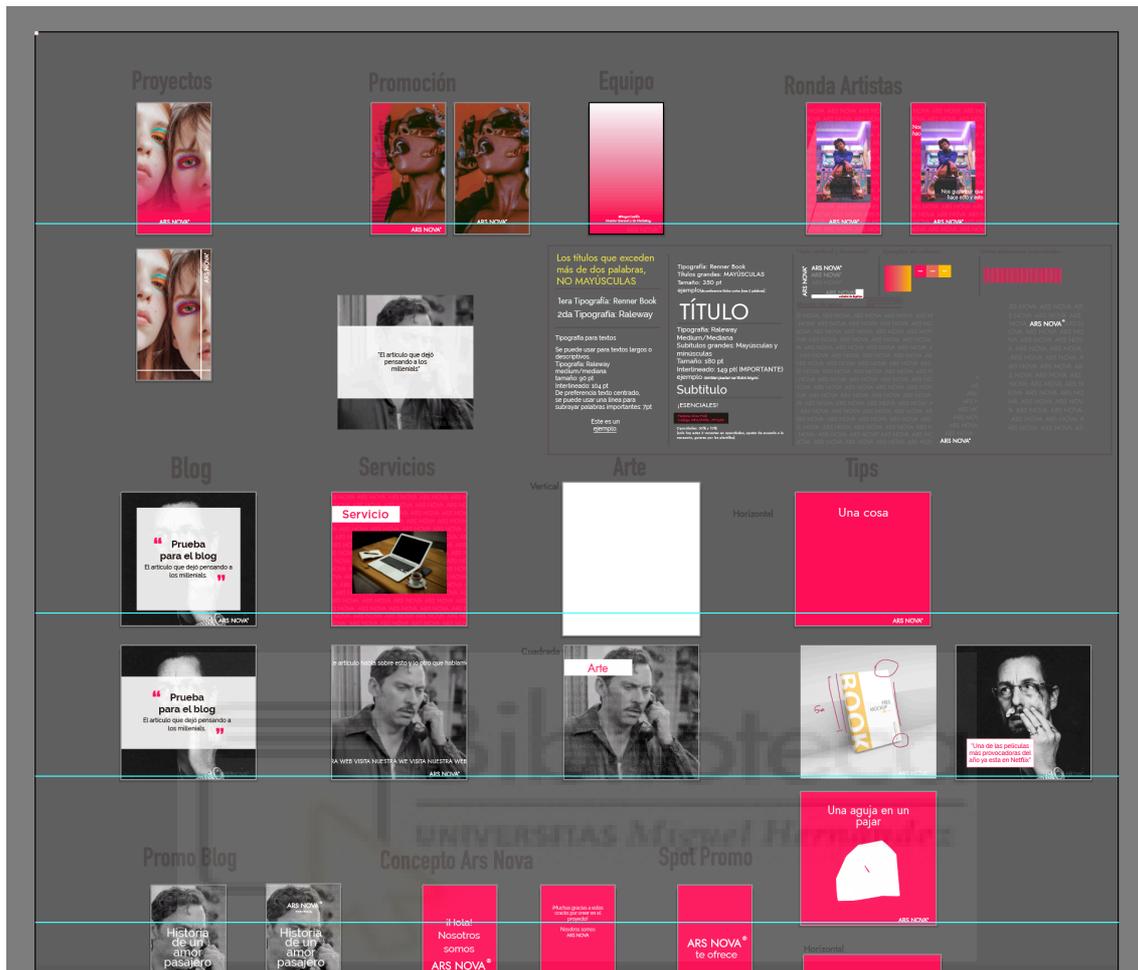


Fig. 4. *Diseño corporativo Ars Nova* (Fuente: elaboración propia).

7.7.3.5 Frase corporativa: Innovación, confianza, pasión.

7.7.3.6 Web: <https://www.arsnova.site>

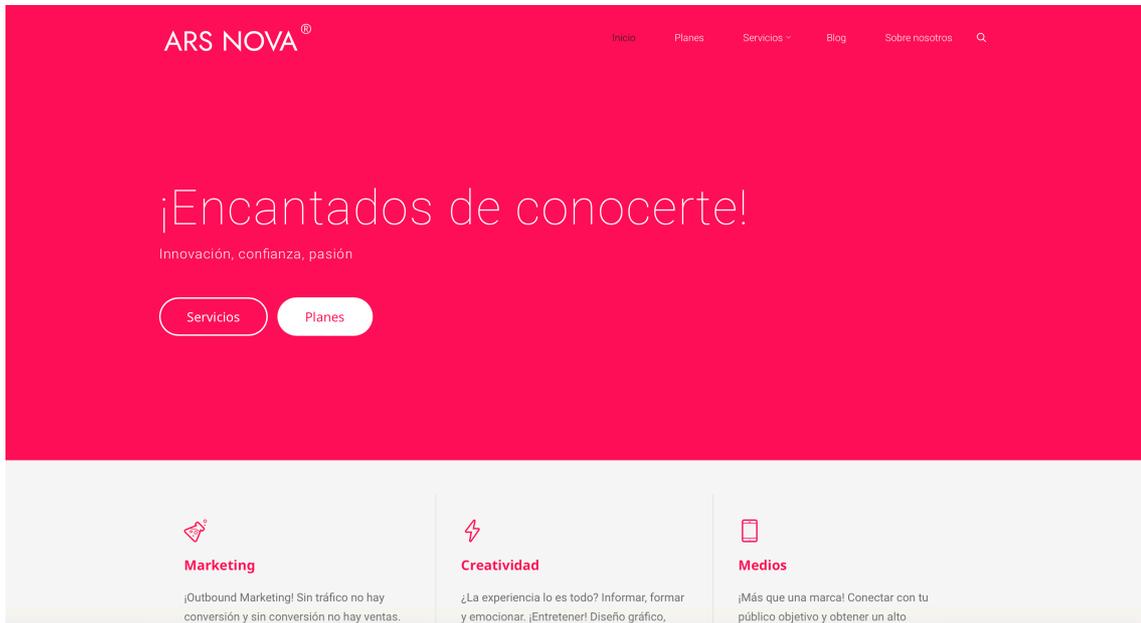


Fig. 5. *Página Web Ars Nova escritorio* (Fuente: elaboración propia).



Fig. 6. *Página Web Ars Nova móvil* (Fuente: elaboración propia)

7.7.4 Promoción

Base de datos de potenciales clientes.

Contamos con una pequeña base de datos de clientes. Actualmente trabajamos para aumentar la extensión y calidad de esta.

7.8 Marketing directo

Marketing Online y Redes Sociales, principalmente. Email Marketing, en menor medida.

Este apartado merece un espacio propio ya que no se puede hablar de Email Marketing sin más. Esta estrategia implica todo un proceso mayor y complejo.

Poemos afirmar que velaremos por la cercanía con el cliente. De este modo somos transparentes y sinceros y nos implicamos al máximo en cada proyecto, velando por los intereses de nuestros clientes.

7.9 SMART

SMART (Doran, 1981).

Nuestras metas y objetivos deben ser medibles y realizables.

Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-Based.

Específicos, medibles, realizables, relevantes y con fecha límite.

Objetivos a alcanzar dentro de un mes y medio:

- Base de datos con 25 clientes.
- Encuesta y grado de satisfacción clientes +90%.
- Incrementar tráfico página web en un 25%.
- 6.000 seguidores en Instagram.
- Vender 5 planes web.

- Vender 4 servicios gestión de medios.
- Desarrollo de un proyecto de mayor envergadura y presupuesto.

8. PLAN DE OPERACIONES Y VENTAS

8.1 Ventaja competitiva y valor diferencial

Una de nuestras claves es ser capaces de ofrecer un ROI desde el primer día. Además de esto, disponemos de planes que hacen posible el emprendimiento o digitalización de empresas ya existentes. En cuanto a nuestros tres departamentos, estos están estrechamente interrelacionados. Así que todas nuestras soluciones mantienen un enfoque global, práctico y comercial.

8.2 Sistema de planificación y control

Reuniones semanales, reparto de tareas, comunicación por Whatsapp y gestión de tareas a través de ASANA.

9. RECURSOS HUMANOS

9.1 Descripción puestos de trabajo

Para simplificar el reparto de tareas y responsabilidades hemos asignado un función relevante por cada miembro del equipo.

Aún así, hay que tener en cuenta los convenios colectivos, los grupos profesionales y, evidentemente, la modalidad de contratación. De este modo y aunque aquí figuremos todos como Directores de nuestra área, es más conveniente ejercer como técnicos.

Cabe reseñar que la rentabilidad económica y financiera está directamente supeditada al aprovechamiento de los recursos humanos de los que disponemos, por lo que, a menos que el volumen de trabajo sea alto, la contra-

tación directa no es viable. Siendo más conveniente la contratación de autónomos a través de un Contrato Mercantil o Freelance por proyectos.

Otra opción son los contratos formativos, de prácticas y aquellos particulares casos que ofrezcan bonificaciones y que se deben estudiar.

9.1.1 Dirección general

Orientar, planificar estrategias, organizar recursos y reorganizar procesos.

9.1.2 Dirección de cuentas

Capacidad de gestión de equipos humanos y participación con el resto de departamentos en la elaboración de estrategias creativas y/o de medios, así como la mediación con proveedores y colaboradores.

9.1.3 Dirección Creativa

Crear y desarrollar conceptos creativos y originales. Trabajo en paralelo con Arte.

9.1.4 Dirección de Arte

Visualización y representación de ideas y conceptos. Posterior desarrollo en imágenes, bocetos o layouts. Trabajo en paralelo con Creatividad.

9.1.5 Dirección Audiovisual

Desarrollo de piezas y proyectos audiovisuales. Trabaja en paralelo con Creatividad y Arte.

9.1.6 Diseñador Gráfico

Crear diseños creativos y comunicar ideas de una manera única (como apoyo a Dirección de Arte).

10. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

Este sería el supuesto de toda una plantilla con contratos a tiempo parcial y su correspondiente remuneración (15 pagas).

Como ya se ha comentado, en principio no sería así y si fuera necesario, se recurriría a contratación externa. Por lo que la siguiente tabla describe una 'situación ideal' que no es realizable.

10.1 Recursos humanos

Como punto de partida hablamos de un único sueldo (siendo este una referencia). Si el volumen de trabajo es superior a la capacidad productiva se recurriría a contratación externa y en la modalidad que corresponda.

Tabla 6. *Tabla gastos recursos humanos* (Fuente: elaboración propia).

	Salario Base	Seguridad Social (32,1%)	Total/Mes	TOTAL AÑO
Dirección General	1245 €	399,645 €	1.644,64 €	24669,60 €
Dirección de Cuentas	1245 €	399,645 €	1.644,64 €	24669,60 €
Dirección Audiovisual	1245 €	399,645 €	1.644,64 €	24669,60 €
Dirección Creativa	1245 €	399,645 €	1.644,64 €	24669,60 €
Dirección de Arte	1245 €	399,645 €	1.644,64 €	24669,60 €
				123,348 €

Hemos establecido una cifra de 8000 € como media de gastos de contratación de trabajadores por cuenta propia, que pueden ser perfectamente los integrantes iniciales del equipo de Ars Nova, pero bajo la figura de autónomos.

Durante esta fase inicial no es posible hacer frente al pago de 5 profesionales (con contrato y como corresponde) ya que se produce un desequilibrio económico y sobre todo financiero.

A menos que la carga de trabajo sea elevada (es el objetivo) esta responsabilidad inhabilita por completo el Plan de negocio.

De este modo:

Tabla 7. *Tabla gastos recursos humanos 2* (Fuente: elaboración propia).

Recursos Humanos	TOTAL AÑO
Dirección General	24 669,60 €
Freelance	8000 €
	32 669,60 €

10.2 Mobiliario, oficina y otros:

Tabla 8. *Tabla gastos mobiliario y oficina* (Fuente: elaboración propia).

		Año 0	Año 1
Mesas	150€ x 2 mesas	300 €	0
Sillas	59 € x 4	236 €	0
Equipo Informática	Cada uno su equipo	-	
Impresora	776,82 €	776,82 €	0
Gastos Constitución	3300 €	-	0
Software aplicaciones	139,98 €/ mes	1679,76 €	1679,76 €
	TOTAL:	2 992,58 €	1679,76 €

10.3 Gastos de alquiler, agua, electricidad y otros:

Tabla 9. *Tabla gastos alquiler y otros* Fuente: elaboración propia).

	Gastos al mes	Gastos al año
Alquiler local	450 €	5400 €
Agua y electricidad	150 €	1800 €
Aprovisionamientos	100 €	1200 €
Mantenimiento	40 €	480 €
TOTAL:	740 €	8880 €

Pagos durante los primeros años, suponiendo una tasa de IPC del 1,1%.



Tabla 10. *Tabla gastos previstos 5 primeros años* (Fuente: elaboración propia).

	Sueldo y salarios	Mobiliario y otros	Alquiler y mantenimiento	TOTAL
Año 1	32669,60 €	2992,58 €	8880 €	44542,18 €
Año 2	33028,96 €	1698,23 €	8977,68 €	43704,87 €
Año 3	33392,27 €	1716,91 €	9076,43 €	44185,61 €
Año 4	33759,58 €	1735,79 €	9176,27 €	44671,64 €
Año 5	34130,93 €	1754,88 €	9277,20 €	45163,01 €

10.4 Cobros

Partimos de un escenario realista ya que no hemos realizado la venta de ningún Plan de Marketing ni servicio de Inbound Marketing. Así como tampoco hemos vendido ningún Ambitious Plan.

Tabla 11. *Tabla de cobros* (Fuente: elaboración propia).

	Nº pedidos	Precio	Ingresos total mes	TOTAL AÑO
MARKETING				
Web	1	650 €	650 €	7800 €
Tienda Online	-	1400 €	-	-
Plan de Marketing	-	1500 €	-	-
Estrategia de Contenido	-	1500 €	-	-
Inbound Marketing	-	1100 €	-	-
Youtube SEO	2	85 €	170 €	2040 €
Insta SEO	2	40 €	80 €	960 €
Web SEO	1	350 €	350 €	4200 €
CREATIVIDAD				
Logo	1	600 €	600 €	7200 €
Identidad Corporativa	-	1450 €	-	-
Ilustraciones	1	100 €	100 €	1200 €
Portadas álbum	2	150 €	300 €	3600 €
Motion Graphic Video 20"	2	200 €	400 €	4800 €
MEDIOS				
Insta 1	2	200 €	400 €	4800 €
Insta 2	1	350 €	350 €	4200 €
Social Media	1	350 €	350 €	4200 €
PLANES				
Starter Plan	1	450 €	450 €	5400 €
Investment Plan	1	650 €	-	-
Ambitious Plan	-	1350 €	-	-
		TOTAL:	4 200,00 €	50 400,00 €

10.5 Flujos de caja

Hemos previsto un aumento en cobros de un 4% anual durante los 2 primeros años y un 1% de IPC respecto a pagos.

A partir del tercer año el aumento en cobros se reduce al 1,5%.

Tabla 12. *Tabla flujos de caja* (Fuente: elaboración propia).

Años	Cobros	PAGOS	FLUJOS DE CAJA	FLUJO DE CAJA ACUMULADO
0		-11 872,58 €	-11 872,58 €	
1	50 400,00 €	44 542,18 €	5 857,82 €	-6014,76 €
2	52 416,00 €	43 704,87 €	8 711,13 €	2 696,37 €
3	54 512,64 €	44 185,61 €	10 327,03 €	13023,4 €
4	55 330,32 €	44 671,64 €	10 658,68 €	23682,08 €
5	56 160,27 €	45 163,01 €	10 997,26 €	34679,34 €

$$VAN = -A + \frac{Q1}{(1+k)^1} + \frac{Q2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+k)^n}$$

A = Inversión inicial (mobiliario y alquiler) = 2 992,58 € + 8880 € = 11 872,58 €

Q = Flujo de caja anual = 5 857,82 €, 8 711,13 €, etc.

k = Tasa de descuento = 5%

n = Año

VAN = 27 914,56 € (Valor Actual Neto).

Tasa de interés 5 % (Tasa de descuento mínima aceptada).

TIR = 0,62 / 62,15 % (Tasa Interna de Retorno).

En este cálculo no hemos tenido en cuenta la venta de otros servicios ni tampoco contratación adicional a la ya mencionada. Hemos extrapolado el primer año a un período de 5 años. El objetivo primario es analizar la viabilidad del proyecto y la rentabilidad. Otra cuestión bien distinta es la reinversión y crecimiento.

Esto quiere decir que con una inversión de 11,872,58 € se obtiene, en 5 años, una rentabilidad del 62,15 %. Evidentemente y como el objetivo es crecer, la totalidad de este beneficio sería menor al administrar este flujo de efectivo e invertir en una nueva oficina, equipo informático, más contrataciones, gastos de promoción, formación, etc.

10.6 Cuenta de pérdidas y ganancias

Tabla 13. *Cuenta de pérdidas y ganancias* (Fuente: elaboración propia).

	2020	2021	2022
Importe neto	50 400,00 €	52 416,00 €	54 512,64 €
Ventas	50 400,00 €	52 416,00 €	54 512,64 €
Aprovisionamientos	1200,00 €	1212,00 €	1224,12 €
Contratación externa	1200,00 €	1212,00 €	1224,12 €
Gasto de personal	32669,60 €	33028,96 €	33392,27 €
Sueldos, salarios	26675,00 €	26968,42 €	27265,07 €
Cargas sociales	5994,60 €	6060,54 €	6127,20 €
Otros gastos de explotación	-	-	-
Servicios exteriores	-	-	-
Amortización inmovilizado	656,41 €	656,41 €	-
RESULTADO EXPLOTACIÓN	-6014,76 €	8 711,13 €	10 327,03 €
Gastos financieros	-	-	-
Deudas con terceros	-	-	-
Resultado financiero	0,00 €	0,00 €	0,00 €

	2020	2021	2022
Resultado antes de impuestos	-6014,76 €	8 711,13 €	10 327,03 €
Impuesto sobre beneficios	-	1 306,66 €	2 375,21 €
Resultado ejercicio	-6014,76 €	7 404,47 €	7 951,82 €

Durante los dos primeros años el impuesto de sociedades es de un 15% (sociedades de nueva creación). Posteriormente y a partir de 2020, un 23% para las pymes.

Durante el primer año observamos un resultado negativo pero esto se debe a la inversión inicial. Esto cambia en el segundo año. Aún así, se trata de una inversión a 5 años, tal y como hemos descrito en el Flujo de cajas.

11. FIGURA JURÍDICA



11.1 Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Constituir la Sociedad puede resultar complejo. Es recomendable encargarlo a un gestor o a una asesoría. En nuestro caso hemos encargado esta tarea a Pumedas Asesores, asesoría laboral, contable y fiscal. De este modo procuramos que el proceso sea lo más sencillo posible y los riesgos minimizados, de forma que el resultado sea el que más nos favorezca.

La constitución de una Sociedad Limitada Nueva Empresa es la forma jurídica que más favorece este tipo de actividades a largo plazo pero implica mayores costes durante el inicio de actividad, como que mínimamente, uno de los socios (en este caso unipersonal), sea autónomo. Con los respectivos costes que esto conlleva. Pero hay una ventaja y es que las Sociedades de nueva constitución tienen una carga impositiva del 15% durante los dos primeros años, a lo que habría que sumar otros costes como los propios derivados

de la figura de autónoma que, como ya hemos mencionado, la sociedad necesita mínimamente un individuo bajo esta categoría.

12. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los objetivos planteados han sido específicos, medibles y responsablemente, en su gran parte, realizables. Es ahora cuando comentaremos el grado de resolución frente a cada cuestión y el desempeño de las diferentes estrategias que hemos llevado a cabo en la consecución de los mismos.

A modo de repaso y para su justo tratamiento enunciaremos cada uno de los objetivos que como ya sabemos están interrelacionados y directamente condicionados entre sí y que se corresponden con 2 Objetivos Generales y 4 Objetivos Específicos que son los siguientes:

Objetivos Generales:

1. Creación de utilidad como agencia de marketing y creatividad y penetración en el mercado.
2. Rentabilidad económica y financiera.

Objetivos Específicos:

1. Prestación de servicios de calidad y en demanda.
2. Estructura organizativa eficiente, adaptativa y con capacidad de crecimiento.
3. Sistemas de producción sencillos y efectivos.
4. Punto de equilibrio y flujo de caja positivo.

Para este análisis partiremos de lo específico a lo general. De este modo podemos observar que en cuanto a la Prestación de servicios de calidad y en demanda no hemos conseguido que el total de nuestra oferta resulte atractiva, ya que el encargo de logos, webs y derivados no resulta tan estimulante como nuestro servicio de Medios, SEO (en cualquier plataforma) o Instagram y hashtags, de forma más específica.

Como podemos deducir carecemos de algo realmente diferenciador en estas áreas ya que, a excepción del precio, el resultado final sería poco apreciable en cuanto a diferenciación y valor añadido de lo que podrían obtener en otra agencia. Lo que nos indica que tenemos que evaluar este problema profundamente y buscar la forma de hacer y ofrecer algo que el resto sea incapaz.

Por otro lado y como aspecto positivo, nuestro servicio de Medios ofrece muy buenos resultados y por lo mismo capta la atención con facilidad. Algo que no sucede con el resto de nuestra oferta.

En cuanto a la Estructura organizativa no hemos sido capaces de generar el flujo de efectivo necesario para poder tener a 5 o 6 personas contratadas como corresponde. Esto es comprensible, pues un negocio y sociedad de nueva creación normalmente no puede hacer frente a este coste, a menos que cuente con grandes reservas y también con una cantidad considerable de clientes que aseguren un retorno de la inversión mínimo, pues como debemos recordar, el coste de las cargas sociales es algo que se debe contemplar y que reduce significativamente el flujo de caja positivo y el margen de actuación.

Respecto al objetivo de mantener los Sistemas de producción sencillos y efectivos hemos sufrido algunas dificultades ya que una cosa es la ideación y otra muy distinta la ejecución. Aún así, el proceso de 'adaptación' a un método y sistema de trabajo propio varía en dificultad por malas prácticas que son consecuencia directa de un sistema de creencias limitantes. Esto es algo que he podido experimentar durante mi experiencia en GeoID, (Turquía) y Pictures of you (México). De modo que es importante la creación de una cultura empresarial que aglutine aspectos positivos que sumen, que sean fáciles de comunicar y que sean capaces de proporcionar un beneficio para el grupo.

Lo contrario no es erróneo, porque realmente existen diferentes formas de abordar un mismo problema pero el Coste de Oportunidad es algo real y esto en un equipo puede manifestarse de formas muy negativas que conviene neutralizar desde el principio.

Respecto a las cuestiones financieras de Punto de equilibrio y flujo de caja positivo tenemos dos formas distintas de ver la misma cara de la moneda ya que el flujo de caja es positivo pero no con suficiente cabal para amortizar la inversión el primer año. Y esto tampoco es negativo ni extraño ya que por lo general nadie pretende amortizar su inversión ese primer año o no de esa forma. Por eso, la valorización de la inversión se ha realizado con vista a 5 años. En ese sentido sería una muy buena inversión. Todo depende de cómo lo mires.

De este modo tenemos un flujo de casa positivo pero no alcanzamos el punto de equilibrio hasta el segundo año. Aunque se podría trabajar en la reducción de costes y ese punto de equilibrio sería loggable ese primer año.

Ahora pasamos a comentar los Objetivos Generales:

Consideramos que hemos conseguido alcanzar el primer Objetivo General de Creación de utilidad como agencia de marketing y creatividad y penetración en el mercado ya que si bien es cierto que no hemos podido posicionar muchos de nuestros servicios al mismo nivel que Medios, sí que estamos obteniendo buenos resultados con el SEO y relacionados (Medios). Por lo que consideramos que sí que hemos conseguido generar utilidad como agencia y esto nos ha permitido hacernos un minúsculo hueco en el sector. Y realmente es pequeño, porque nos conocen pocas personas pero nos conocen por ese prematuro prestigio que hemos estado gestando a través de nuestro servicio de Medios.

Por último y como segundo objetivo hemos obtenido Rentabilidad económica y financiera ya que pese a no tener ventas masivas, el proyecto e idea de negocio es viable y sobre todo, con potencial y perspectivas de crecimiento.

De estas conclusiones y de este análisis de los objetivos podemos extraer valiosas lecciones, como que es preferible buscar un equilibrio entre aquellos

factores clave y que de este modo aunque no todos los objetivos se cumplan al 100% es posible avanzar en una dirección y a paso firme.

Este crecimiento ha sido posible gracias a que no hemos entrado en competición directa con la oferta de otras agencias porque sus servicios de Social Media que perfectamente pueden ser válidos están pensados para ofrecer otro tipo de resultados, con lo que nuestros clientes los han valorado mediante otros criterios.

Y digo que no hemos entrado en competición directa porque al final nos hemos centrado sobre todo en servicios derivados del departamento de Medios y de Marketing, pero no tanto de Creatividad. No obstante, el servicio de Creatividad es un aliciente para nuestros clientes al saber estos que si necesitan algo de apoyo gráfico, nosotros disponemos de ese servicio, con lo que no tendrían que buscarlo en otra parte y volver a iniciar el proceso de compra.

Como podemos ver, lo realmente importante es ser capaces de generar utilidad y vender algo que la gente quiera comprar, no algo que nosotros queramos vender.

Nosotros podemos pensar que lo que hemos ideado es un buen producto o servicio y finalmente puede resultar no serlo. Y también puede ocurrir lo contrario, y que no se estén valorando las cosas como corresponde.

Es necesario tomarse un tiempo para reflexionar sobre estas cuestiones y también sobre otras futuras que pueden estar ahí y que pueden representar amenazas u oportunidades. Está claro que la incógnita sigue siendo la misma de siempre, y es que no hay una única forma de montar un negocio porque cada caso es particular. Pero hay patrones que se pueden identificar y que nos pueden ayudar a advertir esas amenazas y oportunidades que pueden marcar la diferencia.

El objetivo es ser capaces de descubrir oportunidades y también ser capaces de aprovecharlas, pues está claro que estamos intentando abordar un sector extremadamente cambiante que requerirá un actualización constante por nuestra parte.

Es muy posible que muchos de los servicios que están prestando las agencias de marketing queden obsoletos y se produzca una ultra especialización provocada directamente por gigantes tecnológicos como Google, Facebook, Amazon, YouTube y otras empresas tecnológicas como Apple y Huawei.

Al respecto podemos mencionar la llegada de Whatsapp y todo los cambios que esta aplicación de mensajería ha implicado. Cambios a los que por cierto estamos muy acostumbrados. Por lo que ahora mismo se trata de un situación totalmente normalizada.



13. BIBLIOGRAFÍA

Ayuntamiento de Santander (s.f). *Emprendedores: Creo mi empresa*. Santander Ciudad. <https://santander.es/servicios-empresas/servicios-para-colectivos/Emprendedores/Creo-mi-empresa>

Boletín Oficial del Estado (Febrero 10, 2016) *Ministerio de empleo y seguridad social. Convenio colectivo estatal para empresas de publicidad 2015-2016*. <https://www.boe.es/boe/dias/2016/02/10/pdfs/BOE-A-2016-1290.pdf>.

Cabrerizo A. (2015). *El gen egoísta: las bases biológicas de nuestra conducta – Richard Dawkins*. Universidad Autónoma de Barcelona. http://bioinformatica.uab.cat/base/documents/genetica_gen201415/EI%20gen%20ego%C3%AD-sta2015_5_31P17_0.pdf

Castells M. (1996). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y cultura*. (1^{era} edición).

Chan-Kim W. y Mauborgne R. (2015). *Blue ocean strategy*. (1^{era} edición). Editorial Profit.

Dobaño R. (Abril 25, 2020). *¿Qué es y cómo hacer la cuenta pérdidas y ganancias?*. Quipu blog. <https://getquipu.com/blog/hacer-cuenta-perdidas-ganancias/>

Escuela Superior de Economía y Negocios. (2018). *Manual de estilo de trabajos académicos*. Impresos Múltiples S. A. de C. V.

IAB ESPAÑA (2019). *Estudio anual de E-commerce*. Interactive Advertising Bureau. https://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/07/estudio-ecommerce-iab-2019_vcorta.pdf

Macario, A. (Noviembre 7, 2017). *Las claves del nuevo Marketing*. Puro Marketing. <https://www.puromarketing.com/44/29446/claves-nuevo-marketing.html>

Maslow A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. https://www.academia.edu/26151076/MOTIVACION_Y_PERSONALIDAD_MASLOW_ABRAHAM_H?auto=download

Navarro A. (2015). *Plan de empresa: "agencia de marketing y publicidad"*. Ed. Universidad Politécnica de Valencia.

Osterwalder A. y Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and challengers*. Ed. Wiley.

Pictures of you y Arroyuelo (2020). *You can't always get what you want*. México.

Porter M. (1980). *Las 5 fuerzas de Porter*. Ed. Harvard Business School.

S/A (Septiembre 27, 2016). *Bad Customer Experiences Are Worth Avoiding*. E-marketer. <https://www.emarketer.com/Article/Bad-Customer-Experiences-Worth-Avoiding/1014530>

Stutely R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. Ed. Pearson. <https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=QkxqKiF9TYoC&oi=fnd&pg=PP11&dq=plan+de+negocio+&ots=a>

[Xiqu1B_Xn&sig=Unxt9fSTHXRmGv5HIYDHDYw1ics&redir_esc=y#v=one-page&q=plan%20de%20negocio&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=Xiqu1B_Xn&sig=Unxt9fSTHXRmGv5HIYDHDYw1ics&redir_esc=y#v=one-page&q=plan%20de%20negocio&f=false)

Viniegra S. (2007). *Entendiendo El Plan de Negocios*. (1^{era} edición) Ed. desconocida. https://books.google.com.mx/books?id=Ki09ngEACAAJ&printsec=front-cover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false



14. ÍNDICES DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Tabla 1. <i>Strategy Canvas</i> (Fuente: Chan Kim y Renée Mauborgne. Blue Ocean Strategy)	29
Tabla 2. <i>Marco estratégico</i> (Fuente: elaboración propia).	30
Fig. 1. <i>Captura de pantalla instagram</i> (Fuente: elaboración propia).	32
Tabla 3. <i>Planes Ars Nova</i> (Fuente: elaboración propia).	35
Tabla 4. <i>Planes y precios Ars Nova</i> (Fuente: elaboración propia).	36
Tabla 5. <i>Otros servicios Ars Nova</i> (Fuente: elaboración propia).	37
Fig. 2. <i>Logo Ars Nova</i> (Fuente: elaboración propia).	38
Fig. 3. <i>Diva Pink, Pantone</i> (Fuente: elaboración propia).	38
Fig. 4. <i>Diseño corporativo Ars Nova</i> (Fuente: elaboración propia).	39
Fig. 5. <i>Página Web Ars Nova escritorio</i> (Fuente: elaboración propia).	40
Fig. 6. <i>Página Web Ars Nova móvil</i> (Fuente: elaboración propia).	40
Tabla 6. <i>Tabla gastos recursos humanos</i> (Fuente: elaboración propia).	44
Tabla 7. <i>Tabla gastos recursos humanos 2</i> (Fuente: elaboración propia).	45
Tabla 8. <i>Tabla gastos mobiliario y oficina</i> (Fuente: elaboración propia).	45
Tabla 9. <i>Tabla gastos alquiler y otros</i> Fuente: elaboración propia).	46
Tabla 10. <i>Tabla gastos previstos 5 primeros años</i> (Fuente: elaboración propia).	46
Tabla 11. <i>Tabla de cobros</i> (Fuente: elaboración propia).	47
Tabla 12. <i>Tabla flujos de caja</i> (Fuente: elaboración propia).	48
Tabla 13. <i>Cuenta de pérdidas y ganancias</i> (Fuente: elaboración propia)	49