



**VNIVERSIDAD
D SALAMANCA**

CAMPUS OF INTERNATIONAL EXCELLENCE

Universidad de Salamanca

Facultad de Economía y Empresa

Grado en Administración y Dirección de Empresas

2021/2022

**PROYECTO DE CREACIÓN DE EMPRESA
VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA:
PLATAFORMA WEB “SYNERGIA”**



**Realizado por el estudiante Jorge Jiménez García
Tutelado por la profesora D^a. Lucía Muñoz Pascual**

Salamanca, a 1 Julio de 2022



**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**

CAMPUS OF INTERNATIONAL EXCELLENCE

Universidad de Salamanca

Facultad de Economía y Empresa

Grado en Administración y Dirección de Empresas

2021/2022

**PROYECTO DE CREACIÓN DE EMPRESA
VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA:
PLATAFORMA WEB “SYNERGIA”**

Realizado por el estudiante Jorge Jiménez García

Tutelado por la profesora D^a. Lucía Muñoz Pascual

Firma alumno

Firma tutor

Salamanca, a 1 Julio de 2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL	2
2.1.	Generación de ideas	2
2.2	Selección de la mejor idea	2
2.2.1.	<i>Técnica Electra I</i>	<i>2</i>
2.2.2.	<i>Diagrama de causa y efecto o espina de pescado</i>	<i>3</i>
3.	ELECCIÓN DEL NEGOCIO	5
3.1.	Oportunidad de negocio y propuesta de valor	5
3.2.	Synergia y los Objetivos de Desarrollo Sostenible	6
4.	ELECCIÓN DEL NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA	8
5.	PLAN JURÍDICO-FISCAL.....	9
5.1.	Forma jurídica	9
5.2.	Criterios para la elección de la forma jurídica	10
5.3.	Trámites administrativos necesarios para el inicio de la actividad.....	10
6.	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	10
6.1.	Ubicación geográfica.....	11
6.2.	Características de la zona.....	12
6.3.	Localización de los competidores	13
6.3.1.	<i>Competidores principales:</i>	<i>13</i>
7.	ANÁLISIS DE PREVIABILIDAD	14
7.1.	Análisis estratégico externo.....	15
7.1.1.	<i>Factores del entorno genérico: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Medioambiental y Legal (PESTEL).....</i>	<i>15</i>
7.1.2.	<i>Factores del entorno específico: Porter.....</i>	<i>15</i>
7.2.	Análisis estratégico interno	16
7.2.1.	<i>Análisis de recursos y capacidades.....</i>	<i>16</i>
7.3.	Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).....	17
7.4.	Estrategia competitiva	17
8.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	18
8.1.	Cuestionario.....	19

8.1.1.	Conclusiones cuestionario.....	19
9.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	21
9.1.	Previsión de gastos	21
9.2.	Previsión de ingresos.....	22
9.3.	Fuentes de financiación	22
9.4.	Rentabilidades (VAN y el Umbral de Rentabilidad)	23
10.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	24
11.	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	25
11.1.	Planificación de Recursos Humanos	26
11.2	Proceso de formación y motivación.....	27
12.	PLAN DE MARKETING	29
12.1	Segmentación y posicionamiento	29
12.2.	Marketing Mix	29
12.2.1.	Producto	30
12.2.2.	Precio	31
12.2.3.	Distribución.....	31
12.2.4.	Promoción	32
12.3.	Marketing Digital.....	33
12.3.1.	La plataforma	34
12.3.2.	Redes sociales	35
13.	DIAGRAMA DE GANTT.....	36
14.	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	37
15.	CONCLUSIONES	38
16.	BIBLIOGRAFÍA	40
17.	BIBLIOGRAFÍA DE INTERNET.....	43
18.	ANEXOS.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 8.1.	Población y muestra	18
Tabla 12.1.	Lista de precios y planes de suscripción	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.	Selección de la mejor idea de negocio.....	3
Figura 2.2.	Diagrama de espina de pescado	4

Figura 4.1. Logotipo de la empresa.....	9
Figura 6.1. Foto Paque Tecnológico de la USAL	11
Figura 6.2. Mapa de los principales competidores de Synergia	13
Figura 10.2. Servicios y funciones de los usuarios de la empresa	25
Figura 12.1. <i>Landing page</i> de Synergia.....	34
Figura 13.1. Diagrama de Gantt.....	36
Figura 14.1. Matriz de estrategias de crecimiento de Ansoff	37

RESUMEN EJECUTIVO

“Juntos somos más”

El objeto de estudio de este proyecto se basa en el desarrollo de una plataforma enfocada en generar visibilidad, recursos y ayudar en el crecimiento de pequeños negocios, especialmente de aquellas comunidades, ciudades y pueblos más abandonados.

Para su puesta en marcha serán necesarios 52.000 euros el primer año. 12.000 euros serán financiados con un *crowdfunding* a través de la plataforma GoFundMe. Los 40.000 euros restantes serán financiados por un préstamo bancario del Banco Santander a 5 años.

Además, se destinarán recursos a una importante acción de publicidad con el objetivo de crear un círculo de crecimiento, en el que más empresas conocerán la plataforma y se suscribirán, provocando a la vez mayor visibilidad para el resto y más recursos que reinvertir en publicidad.

El socio fundador y emprendedor de este negocio es un chico de 21 años, recién graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Salamanca.

Ejercerá como promotor del negocio, supervisor del personal y creador de contenido del Blog “Fusión”.

Por último, cabe mencionar que este proyecto ha sido seleccionado por el programa de aceleradoras “Explorer, jóvenes con talento” del Banco Santander y por la convocatoria de Prototipos Orientados al Mercado TCUE 2021-2023.

1. INTRODUCCIÓN

La incertidumbre generada por la pandemia, unida al miedo, falta de recursos, conocimientos y a las consecuencias del fracaso, hace que materializar una idea de negocio sea tan difícil de ejecutar.

A raíz de la crisis sanitaria, se ha visto más que nunca la necesidad de ayudar a las pequeñas empresas, que como siempre son las más afectadas cuando algo ocurre, aunque, cabe mencionar que la situación de abandono en ciertas comunidades en España ya era desalentadora, la pandemia ha sido solo un agravante.

De acuerdo al Economista (2020), el 99% de las 68.000 empresas destruidas en España por la pandemia tiene menos de 50 trabajadores.

Por todo ello, a lo largo de este proyecto se detalla un plan de negocio sobre una plataforma enfocada en ayudar a pequeñas y medianas empresas de todos los sectores. No solo ganarán visibilidad, sino que también recibirán asesoramiento personalizado con el objetivo de incrementar sus ventas y optimizar sus negocios.

Todo ello con el objetivo de mejorar su posición competitiva, conocimientos y acceso a recursos, aunque también cabe destacar su impacto social, ya que, con el incremento de la visibilidad, personas de cualquier lugar podrán descubrir negocios, ciudades y pueblos que visitar, además de que comprando sus productos o invirtiendo en estas empresas, contribuirán a su desarrollo, y por tanto de estos lugares.

Este dinero permitirá a las empresas reinventarse, mejorar sus infraestructuras o servicios, e incluso reducir el impacto medioambiental a través de la inversión, por ejemplo, en pequeñas explotaciones agrícolas y ganaderas que no cuenten con suficientes recursos para mejorar su actividad y contaminar menos.

Se comenzará con la presentación del proyecto empresarial y otras alternativas de negocio que han sido descartadas. En segundo lugar, se explica la idea escogida y después el nombre comercial y logotipo, junto a la forma jurídica y sus características. A continuación, se muestra un estudio de mercado y el plan de operaciones, recursos humanos y marketing. Por último, se expondrán las conclusiones y aportaciones de este trabajo y las limitaciones que existen para llevarlo a cabo.

2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL

2.1. Generación de ideas

Antes de seleccionar la idea que se desarrolla en este trabajo, se tuvieron en cuenta distintas alternativas:

- **Tienda online con el método “dropshipping”:** La primera idea fue la creación de un *e-commerce* utilizando el método *dropshipping* o venta bajo demanda, sin intermediarios. Para ello se utilizaría plataformas ya existentes como “Shopify”, que permiten crear una tienda de manera relativamente sencilla y además asociarla a otras plataformas dedicadas a la venta con este método. De tal forma que, asociando la tienda a otras podría vender prendas de ropa, cojines, tazas... sin requerir de un almacén para guardar la mercancía, y sin tener que gestionar proveedores, clientes y pedidos ya que se encargaría dicha plataforma. El objetivo era desarrollar una idea que permitiera sin recursos ni mucho conocimiento de emprendimiento, crear un negocio estable partiendo con poco dinero.
- **Simulador de negocios:** La segunda idea fue el desarrollo de un *software* que simulara la realidad y permitiera a empresas tomar decisiones basándose en estadísticas de sus datos (balance, cuenta de PyG, ratios...), y en posibles escenarios teniendo en cuenta su posibilidad de ocurrencia. Todo ello con el objetivo de ayudar a pequeñas empresas, que en muchas ocasiones fracasan o tienen problemas por una mala gestión.
- **Plataforma de ayuda a pymes:** La idea seleccionada es el desarrollo de una página web o plataforma donde las empresas de ciudades pequeñas y pueblos puedan promocionarse y ganar visibilidad, acceder a formaciones y eventos que normalmente no se realizan en estas localidades, y recibir un servicio tan importante como la consultoría personalizada. El objetivo final es crear una comunidad entre estos pequeños negocios y poder desarrollar su actividad de manera óptima con la ayuda de estos servicios.

2.2 Selección de la mejor idea

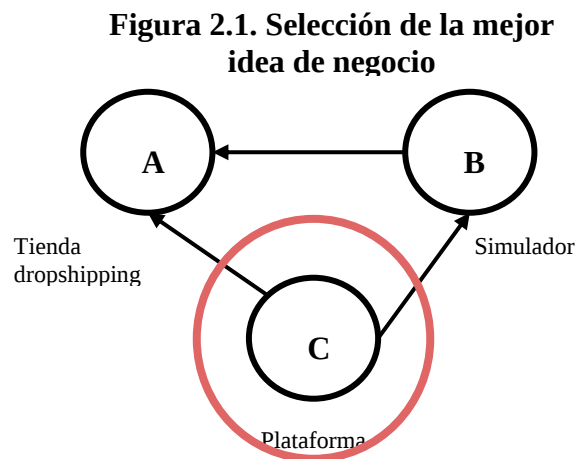
2.2.1. Técnica Electra I

“La Técnica Electra es un método de decisión multicriterio utilizado como guía para la persona que debe tomar la decisión.” Murillo, L. T. (2020).

Lo primero es partir de una serie de hipótesis, donde determinaremos los criterios a tener en cuenta y la ponderación o importancia que se le asigna a cada uno de ellos. (Ver Anexo 1).

Posteriormente, se calculan los indicadores de concordancia y discordancia para cada pareja de ideas de negocio y se construyen las matrices a partir de los datos. La concordancia y discordancia determinan el grado de asociación en parejas de ideas.¹

Después se construye un grafo de dominación y se identifican las ideas que no están dominadas por ninguna otra, el núcleo. Dichos límites se reducen y aumentan para reducir el tamaño del núcleo y determinar cuál es la mejor idea.



Como se puede observar, de acuerdo a esta técnica la idea más viable en función de unos criterios y sus ponderaciones sería la C, es decir, la plataforma de apoyo a las pymes.

2.2.2. Diagrama de causa y efecto o espina de pescado

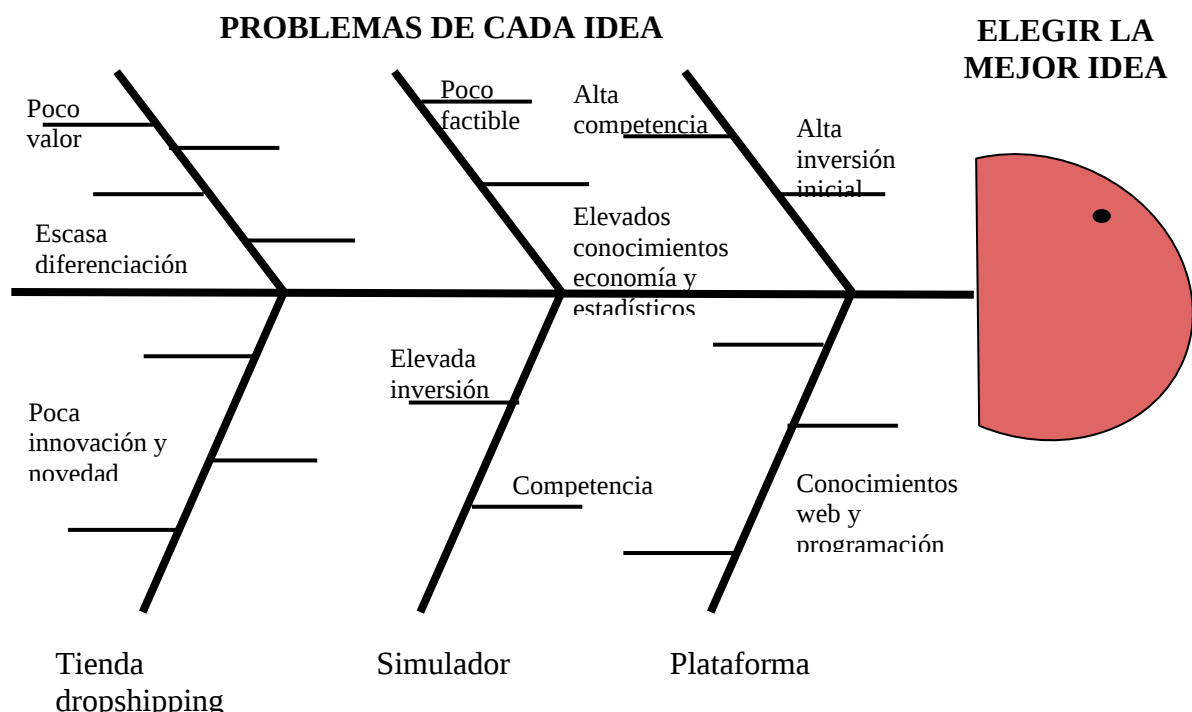
“El “diagrama de causa-efecto”, conocido también “espina de pescado” tiene como fin permitir la organización de grandes cantidades de información, sobre un

¹ Relación que encontramos entre dos elementos. Esta asociación evalúa el comportamiento que sigue una variable dada otra.

problema específico, y determinar exactamente las posibles causas”. Bermúdez et al., (2010)

En el siguiente gráfico se muestra el problema principal en lo que sería la cabeza del pescado, en este caso elegir entre la mejor idea de negocio. Después, en el esqueleto del diagrama se irán dibujando tantas ramas o espinas como categorías tenga el problema y, por último, de cada rama se dibujarán ramas más pequeñas que representan las causas de esas categorías.

Figura 2.2. Diagrama de espina de pescado



Fuente: Elaboración propia

El gráfico de pescado nos indica que la tienda *dropshipping* aporta poco valor a la sociedad y además es poco innovador y novedoso, por otro lado, el simulador requiere de una elevada inversión y conocimientos avanzados de economía y estadística, pero la plataforma sí aporta valor, además de que requiere conocimientos web y programación que pueden contratarse fácilmente.

Si bien es cierto que en este método encontramos un gran componente subjetivo, hay que destacar que, su autor Ishikawa lo realizó para ser acompañado de lluvias de ideas

y debates entre las distintas personas que deben llegar a la solución del problema. En este caso se tiene en cuenta principalmente el valor que se aporte a la sociedad, que es el principal motivo de emprender este proyecto.

Como se puede observar, este método, a diferencia del anterior, es cualitativo y no cuantitativo, pero de esta forma se puede comprobar cómo, con distintos tipos de métodos, se puede llegar a la misma conclusión.

3. ELECCIÓN DEL NEGOCIO

La idea de negocio seleccionada es desarrollar una plataforma *web* a modo de directorio de comercios, principalmente físicos. Con este proyecto no sólo se pretende impulsar dichos negocios a través del asesoramiento personalizado y mejorar la situación actual de muchas familias, sino también impulsar socialmente las zonas dónde se encuentren, atrayendo más personas y dándose a conocer. En definitiva, mostrar al mundo negocios que no tienen la oportunidad ni recursos de crecer por la coyuntura económica y social de estas zonas.

3.1. Oportunidad de negocio y propuesta de valor

La gran mayoría de municipios de Castilla y León y otras comunidades similares como Extremadura se enfrentan a un grave problema de despoblamiento provocado por diversos factores. Este despoblamiento a su vez genera el cierre de negocios, que obliga a familias y comercios a cambiar de ubicación, provocando de nuevo más despoblamiento.

La oportunidad se encuentra en los pequeños negocios físicos de estas localidades que no pueden hacer frente a la situación producida por la centralización de la economía en ciudades como Madrid y Barcelona, y frente al incremento de los negocios en Internet y las compras a grandes plataformas como Amazon, donde los productos suelen ser más baratos.

Estos pequeños negocios constituyen la mayor parte del tejido económico en España y en Europa. De acuerdo con la revista digital Empresa GD, justo antes de la pandemia, las pymes englobaban el 97% de empresas en España.

Es cierto que existen instituciones como las Cámaras de Comercio donde se ofrece asesoramiento y formaciones a empresas que quieran mejorar sus negocios, o también empresas de consultoría y gestorías que ayudan a otras con determinados servicios, como los fiscales o jurídicos. Synergia quiere ir más allá e impulsar estos negocios de una vez por todas, personalizando sus servicios a negocios de ciudades pequeñas y pueblos.

Además de ganar visibilidad, estos negocios tendrán acceso a formación y asesoramiento a un coste menor, podrán asistir a eventos que se realizan únicamente en grandes focos de población y podrán formar parte de una comunidad con otros negocios con características similares, como tamaño u objetivos. Su poder de negociación aumentará al pertenecer a dicha comunidad y negociar en bloque con proveedores u otros agentes, obteniendo ciertas ventajas como mejores precios de coste o acuerdos y alianzas con otros miembros.

3.2. Synergia y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son un conjunto de acciones y de iniciativas que pretenden poner solución a problemas como la pobreza, el cambio climático o problemas sociales.

SYNERGIA pretende desarrollar una actividad que tendría efecto en los siguientes objetivos:

- **Objetivo 3: Salud y bienestar:** Contribuyendo al desarrollo de negocios y ciudades se ayuda al crecimiento de estas y, por tanto, se atraerá la construcción de servicios tan básicos como hospitales y centros de salud que no existen en muchos pueblos, de esta forma, todas las personas podrán acceder a una sanidad sin la necesidad de desplazarse.
- **Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos:** Con más recursos y visibilidad estos negocios podrán empezar a construir y mejorar su actual situación, creando más puestos de trabajos decentes. En definitiva, contribuyendo con el crecimiento económico y la repoblación de muchas zonas.
- **Objetivo 10: Reducir la desigualdad entre los países y territorios:** Al contribuir al desarrollo de estos negocios, se impulsa el crecimiento económico

de sus lugares, lo que acerca más estas zonas a los niveles de otras comunidades de su país e incluso se impulsa su visibilidad en el mercado exterior.

- **Objetivo 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles:** Los pueblos y ciudades pequeñas es una de las soluciones frente al problema climático. Con su crecimiento, se contribuye a redistribuir la riqueza del país, la población y, por tanto, se descongestionan las grandes ciudades. Además, se invertirán en estas, facilitándoles servicios tan básicos hoy en día como Internet, el cual no es accesible en todos los sitios, otra razón de que se potencia la economía local.
- **Objetivo 13: Acción por el clima:** Si logramos dar visibilidad y que los clientes puedan conocer los productos de nuestras empresas más próximas, estaremos contribuyendo de forma muy potente a mejorar la situación climática. Nuevos clientes comprando en estos negocios locales contribuyen a reducir las importaciones de productos cuyo origen es mucho más lejano y que, por tanto, dejan una mayor huella ecológica al utilizar medios de transporte para trasladar esa mercancía. Por todo ello, dando una mayor visibilidad a estos negocios no solo se consigue tener un impacto económico positivo, si no también medioambiental y en términos de sostenibilidad tan necesario hoy en día.

Como se puede observar, la actividad de Synergia afecta a distintos ODS, teniendo un impacto a través de tres vías:

- **Económico:** Asesorando y ayudando a que pequeños negocios tengan más visibilidad se contribuye a su desarrollo económico y, por tanto, al desarrollo de las zonas donde se encuentran.
- **Social:** Con el desarrollo de estos negocios, que son principalmente empresas familiares, también se contribuye a que estas tengan una mejor calidad de vida.

Uno de los impactos que pretende tener Synergia, dentro del ámbito social, es la creación de una comunidad entre estos negocios, donde se sientan acompañados durante todo el proceso, puedan crear acuerdos o alianzas entre ellos (porque compartan características como ubicación o sector), e incrementar su poder de negociación frente a proveedores u otros agentes al negociar en bloque.

- **Medioambiental:** En las comunidades en las que Synergia pretende incidir más el sector primario juega un papel muy importante. Mejorando y apoyando este tipo de negocios que tienen un gran impacto medio ambiental se pueden mejorar sus activos, como por ejemplo su maquinaria, incrementando su productividad y reduciendo el impacto negativo que tienen sobre la acción climática.

4. ELECCIÓN DEL NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA

El nombre y logotipo de la empresa pretenden reunir la esencia del negocio y sus valores, de ahí su importancia. Además, con el tiempo la empresa adquirirá más reconocimiento y se hará más conocida, pudiendo ser fácilmente identificada por el logotipo, que debe ser llamativo y sencillo.

El nombre elegido para la plataforma ha sido “Synergia”, acompañado del eslogan “Juntos somos más”.

Se ha optado por ese nombre ya que la propia definición de la palabra “sinergia” recoge la esencia del negocio. Una sinergia es la creación de valor resultante de la colaboración entre dos o más empresas, es decir, lo que busca dicha plataforma al unir distintos negocios con un problema común, como su tamaño y dificultad para crecer.

Por otro lado, se ha escogido este eslogan ya que también recoge la idea del negocio y complementa el nombre, además de que es corto y sencillo. Lo que se quiere expresar con ese eslogan es que con la colaboración y ayuda entre todos, se consigue mucho más que por uno mismo.

El logotipo está formado por el nombre y eslogan de la empresa, pero además va acompañado del logo, formado por la unión de dos personas que forman un camino (una S volteada), dando a entender que siempre surgirán problemas y contratiempos, pero entre todos se pueden solucionar.

Figura 4.1.: Logotipo de la empresa



5. PLAN JURÍDICO-FISCAL

El plan jurídico-fiscal permitirá analizar las distintas características de las formas jurídicas que puede adquirir la empresa, realizar una comparación y elegir aquella que mejor se adapte a las necesidades del emprendedor.

5.1. Forma jurídica

Después de analizar las diferentes formas jurídicas del portal ipyme (toda la información ha sido extraída de dicha página), se ha optado por la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada, persona jurídica con responsabilidad limitada al capital aportado. Sus características son las siguientes:

- Es una sociedad de capital con personalidad jurídica y por tanto tributa el Impuesto de Sociedades o IS.
- Tiene que llevar un Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario y un Libro de actas. También un Libro de registro de socios.
- Su responsabilidad es limitada al capital aportado. Dicho capital no podrá ser inferior a 3.000 euros y deberá ser desembolsado y suscrito en el momento de la constitución de la sociedad.

Esta plataforma se regulará conforme al código 8299 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), referida a otras actividades de apoyo a las empresas n.c.o.p (no comprendidos en otras partes), dentro del grupo 829, actividades de apoyo a las empresas n.c.o.p.

5.2. Criterios para la elección de la forma jurídica

Para escoger la forma jurídica se han tenido en cuenta las ventajas e inconvenientes que presenta.

Esta modalidad de empresa tiene responsabilidad limitada al capital aportado (mínimo 3.000 euros) y permite tener una denominación social libre (junto con S.L. al final). Además, permite aportar más capital en un futuro.

Es perfecta para una pequeña empresa o de reciente creación que no cuenta con muchos fondos o pocos socios.

Sin embargo, se debe llevar un gran registro contable de todo lo que ocurra en la empresa y la responsabilidad está limitada al capital aportado, que no suele ser un gran importe.

5.3. Trámites administrativos necesarios para el inicio de la actividad

Para tramitar este tipo de personalidad jurídica se requiere de tres pasos:

1. **Registro Mercantil Central:** En este proceso se obtiene el documento que certifica que no existe otra sociedad con la misma denominación social, en este caso sería Synergia S.L.
2. **Agencia Tributaria (AEAT):** En este proceso se consigue el NIF para identificar a la empresa, como un DNI para personas físicas.
3. **Notario:** Se procede a la firma de la escritura de Constitución de la Sociedad. Para ello se requiere del documento de identidad de los socios, certificación de que no existe otra empresa con la misma denominación social, estatutos sociales, documento que acredite el desembolso del capital social y documentos en caso de realizarse aportaciones no dinerarias.
4. **Registro Mercantil Provincial:** Se inscribe en este registro para conseguir la plena capacidad jurídica.

6. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La localización de la empresa es un factor importante que permitirá a los consumidores identificar a la empresa en un lugar, ya sea presencial o en la red. A su vez, esta localización permitirá distinguir los competidores más cercanos, y por tanto aquellos

principales, de los más alejados, pero que deben tenerse en cuenta. Además, el análisis de la competencia permitirá conocer en más detalle cómo han llegado hasta donde se encuentran, qué servicios o productos ofrecen, la calidad de estos y el precio.

6.1. Ubicación geográfica

En este caso, no es necesario de ningún tipo de local o establecimiento para poder poner en marcha el negocio, ya que prácticamente todas las funciones se pueden realizar de forma telemática (asesoramiento y talleres). Sin embargo, el modelo presencial presenta ciertas ventajas, ya que en este se producen procesos iterativos entre los usuarios que permite solucionar problemas mucho más rápidamente y la productividad aumenta en un ambiente de trabajo de “oficina”.

Por todo ello, y teniendo en cuenta los escasos recursos con los que se cuenta, la mejor opción es aprovechar el Parque Tecnológico de la Universidad de Salamanca (C. del Adaja, 10, 37185 Villamayor, Salamanca), donde existen diversos proyectos, un ambiente empresarial, apoyo y consultoría.

En este parque se ofrecen servicios de empresas incubadoras y aceleradoras, enfocadas a proyectos con base tecnológica o de innovación.

Para un proyecto nuevo y elaborado por alguien sin experiencia previa en emprendimiento, este lugar es ideal por su bajo coste y todos los servicios que ofrece, como contactos con otros emprendedores, ambiente de trabajo, suministros o asesoramiento empresarial.

Figura 6.1: Foto del Parque Tecnológico de la USAL



Fuente: <https://www.apte.org/monograficos-parque-cientifico-de-la-universidad-de-salamanca>

6.2. Características de la zona

El Parque Tecnológico de la Universidad de Salamanca cuenta con varios edificios en los que poder instalar el negocio: M2, M3 y el Edificio Incubadora.

En estos edificios existen varios tipos de salas y despachos y espacios de *coworking*. Además, existen salas de reuniones, cafetería-restaurante, aula de formación, sala U-Talent-Hub y otros servicios comunes que las empresas pueden disponer sin coste adicional.

Los servicios que se ofrecen, de acuerdo con la información facilitada por el propio Parque son los siguientes:

- Organización de encuentros bilaterales con los grupos de investigación USAL.
- Acceso a los servicios y equipamiento de la USAL.
- Gestión de proyectos y concurrencia a convocatorias de I+D+i. y asesoramiento empresarial.
- Búsqueda de socios estratégicos para el desarrollo de nuevos servicios y productos y promoción y difusión.
- Gestión de programas de becas y búsqueda de financiación pública y privada.

Como se puede observar, el Parque Científico es un lugar de emprendimiento I+D+i que atrae inversión y además promueve el desarrollo regional.

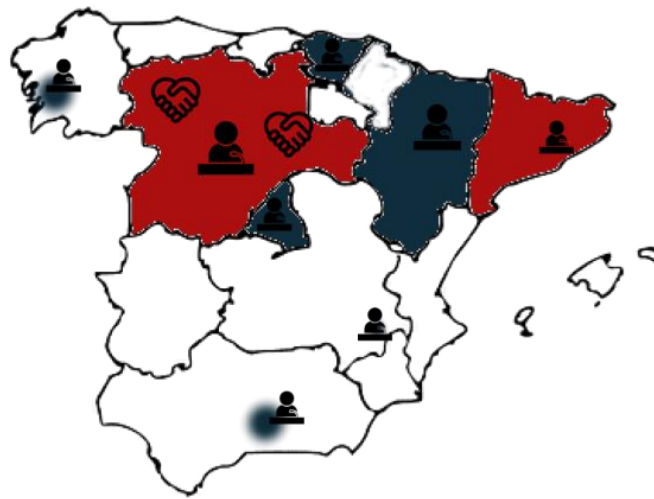
SYNERGIA se beneficiará de servicios tan importantes como el asesoramiento o la búsqueda de financiación, esenciales en las primeras fases de cualquier proyecto. Además, permitirá conocer nuevas personas, que servirán de inspiración y motivación en el desarrollo de este. Sin olvidar las ventajas económicas que ofrece esta ubicación, por su escaso coste mensual, que en relación con todos los servicios, equipamiento y promoción que ofrece, es más que rentable para cualquier proyecto, especialmente en las primeras fases cuando se cuenta con pocos recursos y conocimientos, teniendo que pivotar y alargando la obtención de beneficios en la empresa.

6.3. Localización de los competidores

Para poder analizar la competencia de Synergia se han tenido en cuenta diferentes empresas que ofrecen, por un lado, organización de eventos y ferias; y, por otro lado, empresas de asesoramiento individual, centrándose en Castilla y León para estas últimas.

En el siguiente mapa se puede ver, representado por un icono negro, aquellos focos donde se realizan más eventos y ferias. Por otro lado, los iconos de las dos manos representan a las asesorías.

Figura 6.2. Mapa con los principales competidores de SYNERGIA



Fuente: Elaboración propia

6.3.1. Competidores principales:

- **Empresas de asesoría de Castilla y León:** Se trata de un competidor directo ya que ofrecen asesoramiento individual y sesiones privadas, como un psicólogo privado que cobra por cada sesión. También pueden cobrar por acuerdo con el cliente.
- **Junta de CyL y Cámaras de Comercio:** Ofrece cursos y realiza eventos a empresas de manera gratuita. Se trata de un producto sustitutivo que puede hacer competencia a Synergia. Estas instituciones suelen ofrecer subvenciones y cursos gratuitos, sin embargo, estos se localizan en Valladolid o focos de población más grandes. Synergia, por el contrario, se centra en ciudades y pueblos, donde hay pequeños negocios y estos eventos no se realizan.

- **Empresas organizadoras de eventos y ferias:** A pesar de que este tipo de empresas suelen localizarse en grandes focos de población como Madrid o Barcelona (o en el caso de CyL en Valladolid) pueden llegar a ser un competidor a tener en cuenta en el futuro. Estas empresas privadas organizan eventos, pero los realizan principalmente en Madrid, Barcelona, algunas en Bilbao, Pontevedra o Málaga.

Como se ha podido comprobar en el análisis de la competencia, todo se centra en grandes focos de población o en empresas medianas-grandes que pueden permitirse pagar un asesor privado o acudir a ciertos eventos y formaciones ya que son de la zona o pueden permitirse emplear tiempo en ese tipo de actividades. Synergia pretende acercar todos esos servicios a zonas menos atractivas para realizar ese tipo de eventos y ofrecer asesoramiento a un precio menor y asequible, adecuándose a las necesidades y recursos de los negocios en los que se quiere enfocar.

Uno de los aspectos a destacar de Synergia es su fuerte motivación por crear una comunidad entre dichos negocios, para que puedan obtener ciertas ventajas, como un aumento de su poder de negociación frente a proveedores u otros agentes al negociar en bloque, o incluso intercambio de información y conocimiento.

En definitiva, el objetivo que persigue Synergia es ofrecer servicios en conjunto, crear una comunidad y un ambiente de confianza y seguridad para estos negocios y que entre todos puedan crecer y mejorar la economía de sus zonas y, sobre todo, de sus familias y negocios.

7. ANÁLISIS DE PREVIABILIDAD

“La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo y crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias.” Harrison et al., (2002)

“Existe un conjunto de variables que se caracterizan, por no ser controlables por los sujetos decisores de una empresa en concreto y por ser, teóricamente, lejana su

influencia en la rentabilidad. Estas son las que pertenecerán al entorno externo general”
Fuertes, (1993)

Por otro lado, “existen un conjunto de variables que pueden caracterizarse, por no ser controlables por los sujetos decisores de una empresa en concreto y por ser cercana la influencia que pueden ejercer sobre su rentabilidad u objetivos de la empresa” *Fuertes, (1993)*

7.1. Análisis estratégico externo

7.1.1. Factores del entorno genérico: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Medioambiental y Legal (PESTEL)

“Un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.” *Amador-Mercado, (2022)*

Tras analizar la figura del Anexo 2 se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. El tejido empresarial en España, e incluso Europa, está formado por pymes, de las cuales la mayoría son microempresas y autónomos, este dato se traduce en sociedades normalmente con dificultades de crecimiento y pocos recursos.
2. La mayor parte de España está desaprovechada por la gran centralización en ciudades grandes, de ahí el popular término de “la España vaciada” que se ha utilizado recientemente para referirse a las Castillas, donde cada vez hay menos población y negocios.
3. Cada vez se compra más por Internet por la comodidad, el servicio de entrega a domicilio, los precios y la variedad de productos.
4. La importancia de la tecnología es enorme, sobre todo a causa de la pandemia.

7.1.2. Factores del entorno específico: Porter

De acuerdo a Joyas (2006), el modelo de las 5 fuerzas de Porter se utiliza para conocer las oportunidades y amenazas de la empresa a partir del análisis de la competencia actual, la competencia potencial, la amenaza de productos sustitutivos, y el poder de negociación de proveedores y clientes.

Tras analizar el gráfico del Anexo 3 podemos observar que:

- Es una idea fácil de imitar debido a la existencia de páginas que te permiten crear tu propia tienda, blog o *web* de manera sencilla e intuitiva.
- Existe competencia con mucho más recorrido.
- No se necesita de mucha inversión para crear una página *web*.

7.2. Análisis estratégico interno

7.2.1. Análisis de recursos y capacidades

“El enfoque de recursos y capacidades estudia las ventajas competitivas desde la perspectiva de los recursos, centrando su atención en el nexo existente entre las características internas de la empresa y su resultado económico y parte de dos supuestos básicos en el análisis de las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas. En primer lugar, se asume que las empresas son heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que poseen y, segundo, se considera que estos recursos no son perfectamente móviles entre las empresas.” Arbelo et al., (2001)

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos realizar el análisis de recursos y capacidades a través de la matriz del Anexo 4.

Como se puede observar, el recurso más valioso en este negocio es el personal de la empresa, ya que estos son escasos, difícil de imitar, ya que cada trabajador realiza sus tareas de forma única, y aunque sus conocimientos no son escasos y fácilmente imitables, la forma de utilizarlos es única y cada uno tiene una forma de realizar el trabajo.

Los recursos físicos son los menos valiosos, ya que para este negocio no son estrictamente necesarios y estos son fácilmente imitables y abundantes.

La reputación no es posible analizarla ya que la empresa no ha sido constituida, aunque se espera una buena acogida ya que su función es social y de ayuda. Además, sí se cuenta con un cierto reconocimiento gracias a los logros que ha conseguido el proyecto, como su participación en radio y prensa local, o en programas como Explorer o TCUE.

7.3. Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

“El análisis FODA (o DAFO) consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.” Talancón, (2006)

Tras realizar el análisis DAFO del Anexo 5 podemos concluir que:

- La empresa es de nueva creación y eso hace difícil entrar en el sector, sobre todo por la existencia de otros competidores que han generado ya confianza en el consumidor.
- El público objetivo es muy amplio y, además, debido a la situación actual necesitan este servicio más que nunca.
- El servicio puede ser de gran ayuda y por un precio asequible.

7.4. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva es la que permite, una vez analizados los aspectos del entorno de la empresa, decidir cómo hacer frente a la competencia.

“El liderazgo en costos representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes.” Porter, (1985)

“La diferenciación constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes” Porter, (1985)

“El enfoque consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento”. Porter, (1985)

La estrategia competitiva elegida para Synergia es la estrategia de enfoque de diferenciación, ofreciendo un servicio personalizado a empresas centrándose en aquellas de ciudades pequeñas y pueblos, todo en un ambiente de comunidad y las ventajas que ello supone. Synergia pretende ayudar a pequeños negocios que a simple vista no sean tan atractivos para comprar en ellos.

Además, ayudando a estos pequeños negocios se impulsa el crecimiento económico de las zonas geográficas donde estos se encuentran, principalmente comunidades con menos recursos o con coyunturas mucho más complicadas que otras, como por ejemplo Castilla y León, y no solo eso, también se contribuye a mejorar la situación medioambiental al invertir y mejorar negocios que puedan tener un impacto negativo en El Planeta.

8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados permite analizar a los consumidores y su comportamiento para de esta forma conocer sus deseos y necesidades. El objetivo de realizar una investigación de mercados es apoyar la toma de decisiones, y por tanto en la ejecución de las distintas estrategias de la empresa. Esteban y Molina (2015)

Para realizar el estudio de mercado se ha analizado el tamaño de este. De acuerdo con el INE, en Castilla y León en el año 2020 había los siguientes autónomos y empresas con menos de 10 asalariados (público objetivo de Synergia).

Tabla 8.1. Población y muestra

Población (2020)	Muestra (Cyl 2020)	Respuestas
3.404.428 (empresas de cualquier tamaño y condición jurídica)	88.237 autónomos	104
	65.651 asalariados	

Fuente: Elaboración propia con datos del INE

Para la elaboración de la investigación de mercados se van a seguir dos pasos:

8.1. Cuestionario

El cuestionario es un método rápido de obtener información a través de preguntas cortas. A través de este método se ha recogido información de alrededor de 100 personas, autónomos y empresarios.

Este cuestionario ha permitido recopilar información descriptiva sobre sus negocios y localización, su conocimiento sobre las sinergias y su visión sobre el asesoramiento, las estrategias de crecimiento y el impacto que ha tenido la crisis del Covid-19 en sus negocios. La recogida de información se ha realizado de manera orgánica (boca a boca, familiares y contactos...) y a través de bases de datos abiertos de empresas de Castilla y León y la página “Mailjet” que permite realizar campañas de correos electrónicos (*mail marketing*).

Por último, de manera opcional, los usuarios de la encuesta podían dejar un correo electrónico o alguna forma de contacto si estaban interesados en conocer más información sobre el proyecto, lo que nos lleva a la segunda fase de esta investigación, las entrevistas.

Las entrevistas personales son una forma de contacto directa e individualizada que permiten obtener más información que los cuestionarios, aunque más lentamente.

El objetivo de realizar estas entrevistas es conocer mucho más a fondo las preocupaciones y necesidades de los usuarios, para de esta forma pivotar e ir probando y validando diferentes hipótesis del proyecto.

A través de los correos electrónicos facilitados de manera opcional por aquellos usuarios interesados en conocer más sobre Synergia se concertarán reuniones personales. Como mencioné anteriormente, estas reuniones permitirán dar a conocer el negocio y poder explicar la propuesta de valor de este mucho mejor.

8.1.1. Conclusiones cuestionario

A continuación, se detallan por puntos las conclusiones a la que hemos podido llegar tras analizar las respuestas del cuestionario:

- La gran mayoría de respuestas provienen de autónomos (casi un 60%).

- El 81,7% creen que ganar más visibilidad puede ayudar a su negocio, y un 63,5% creen que asistir a ferias o eventos y a formaciones o talleres le ayudaría a mejorar su negocio y su red de contactos.
- Un 62,5% les da miedo, o dudan, en tomar decisiones para impulsar su negocio. Este miedo puede provenir de la falta de conocimiento o la escasez de recursos dentro de sus negocios, lo que puede provocar tomar decisiones en escenarios seguros y evitando el riesgo, lo que a su vez provocaría un menor crecimiento de sus negocios.
- Un 54,8% han pensado alguna vez en ofrecer sus servicios de manera online, es decir, más de la mitad no ofrecen sus servicios online aún pudiendo hacerlo. Estas respuestas muestra que muchas empresas tienen margen de mejora y crecimiento, ya que aún no han explorado otros canales de ventas que pueden abrirles otras oportunidades al mismo tiempo.
- Un 10,6% no pagarían nada por los servicios de la plataforma y un 64,4% tendrían que ver la plataforma y saber en qué consiste el negocio para tomar una decisión. Este elevado porcentaje muestra que se debe modificar la manera de comunicación sobre el proyecto y sus servicios. Promocionar mucho más la plataforma o mejorar la definición de estos servicios en redes sociales podría ser una solución para asegurar que el público objetivo entiende realmente lo que se le está ofreciendo.
- En cuanto a las preguntas relacionadas con el Covid-19, un 54,8% de los negocios han sufrido un impacto negativo y un 51% han tenido que realizar algún tipo de reestructuración en sus negocios o tomar alguna decisión clave a raíz de la pandemia.

Después de ver los porcentajes y las respuestas de todas las preguntas y analizar las principales, se puede llegar a la conclusión que Synergia puede tener una buena acogida en el mercado: La gran mayoría cree que ganar visibilidad puede ayudar a sus negocios y muchos tienen miedo a arriesgarse a tomar decisiones que lo impulsen. Además, muchos de estos negocios tienen margen de mejora al no haber probado con distintos canales de venta, y otros se han visto afectados por la pandemia, lo que ofrece a Synergia negocios que pueden necesitar ayuda, sobre todo ahora que la coyuntura es tan incierta y los precios siguen al alza cada día.

Sin embargo, a pesar de la posible buena acogida de la plataforma en el mercado, se debe hacer mucho más hincapié en mejorar la estrategia de marketing y promoción, con el objetivo de hacer llegar la plataforma a todo el público objetivo, pero sobre todo en qué estos entiendan en qué consisten y lo vean como una buena oportunidad para sus negocios, de tal forma que estén dispuestos a pagar algún plan de suscripción que ofrece Synergia.

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El plan económico-financiero es una previsión y planificación de los gastos e ingresos que espera obtener la empresa durante un periodo de tiempo concreto.

Realizar un plan económico-financiero permite, sujeto a un margen de error, prever los gastos e ingresos que va a obtener la empresa y, por tanto, tomar decisiones en base a información, priorizar los recursos y planificar con tiempo las necesidades de la empresa.

Además, gracias a que conocemos los ingresos y gastos podemos calcular distintos ratios y rentabilidades, obteniendo aún más información, la cual es esencial si queremos conocer qué cambiar de nuestro negocio, mejorar o quitar.

Para la elaboración del plan económico-financiero de Synergia se ha tratado de minimizar los gastos lo máximo posible, ya que el objetivo de crear un plan de negocio es construir un MVP (Producto Mínimo Viable), y validar hipótesis que nos permitan pivotar nuestra idea de negocio hasta poder constituir lo que realmente satisfaga las necesidades de nuestro público objetivo. Por todo ello, minimizar los gastos es esencial, ya que invertir en un negocio sin antes validarlo se convierte en un gasto.

9.1. Previsión de gastos

La previsión de gastos se ha elaborado teniendo en cuenta las posibles necesidades financieras de Synergia en el corto plazo. Actualmente (año 2022), nos encontramos en una situación y coyuntura en constante cambio, que está provocando, entre otras cosas, una subida constante de los precios, por lo que, a efectos de esta situación, la previsión de gastos (e ingresos) puede verse alterada.

Como se puede observar en el Anexo 9., únicamente se han tenido en cuenta los gastos de constitución del negocio, la oficina (Parque Tecnológico de la USAL), el equipo

humano y, por último, la publicidad, para la cual se destina un 2% de las ventas (ver previsión de ingresos Tabla 9.2.)

Con estos gastos es suficiente para validar la idea de negocio al mismo tiempo que se puede facturar y desarrollar la actividad.

9.2. Previsión de ingresos

Para la elaboración de ingresos se trató de tener en cuenta los resultados del cuestionario, donde una pregunta consistía en conocer cuánto estarían dispuestos a pagar (de entre unos intervalos de precios) los clientes por los servicios de la plataforma, sin embargo, la gran mayoría no estaba segura de cuánto pagar, por lo que para realizar la previsión de ingresos se han tenido en cuenta dos escenarios, uno pesimista y otro moderado, para poder realizar la previsión de ambos.

En ambas tablas (Anexo 10) podemos encontrar el número de suscriptores esperado para ambos escenarios, el precio de cada suscripción y el importe total que se ingresaría mensualmente, ya que las suscripciones a la plataforma tienen esa periodicidad.

Para conocer el número de usuarios en cada escenario y para cada suscripción se ha seguido una campana de Gauss.

De acuerdo a Tomás (2017) las propiedades de una distribución normal hacen que la representación gráfica adopte la forma de Campana de Gauss, con aspecto campaniforme.

Es decir, ante un número suficiente de suscriptores, la mayoría se encontrarían en las dos suscripciones promedio, y la minoría en el plan gratuito o más caro.

Para el escenario pesimista se han modificado los datos del escenario moderado, dando mucho más peso al plan más barato y al gratuito, y menos al plan más caro.

9.3. Fuentes de financiación

Las fuentes de financiación nos indican cómo se va a hacer frente a todos esos gastos hasta que la empresa genere suficientes ingresos por sí misma como para no depender de fuentes financieras externas completamente.

Aproximadamente se necesitarán 52.000 euros el primer año, de los cuales 12.000 provendrán de un *crowdfunding*, a través de la plataforma GoFundMe. No solo permitirá a la empresa conocer otros métodos de financiación alternativos al bancario, si no que le permitirá obtener este dinero sin tipos de interés.

Cabe destacar que Synergia es beneficiaria del TCUE prototipos de mercado 2021-2023 y por tanto recibirá la suma de 1.000 euros brutos en el mes de octubre de 2022. Este importe servirá para cualquier imprevisto o ayudar a soportar los gastos a los que hacer frente.

Los 40.000 euros restantes (40.900 con la comisión bancaria) serán aportados por un préstamo bancario (ver Anexo 11) del Banco Santander a devolver a 5 años y a un tipo de interés del 5,99% el primer año, y un 7,74% el resto de los periodos. La cuota mensual del primer año será de 790,52 euros, mientras que el resto de los periodos será de 817,81 euros.

El término amortizativo, que es el importe que se debe pagar anualmente del préstamo, se dividiría entre 12 meses y, por tanto, del préstamo, se pagaría 790,52 euros el primer año y 817,81 tal y como se indicaba anteriormente.

9.4. Rentabilidades (VAN y el Umbral de Rentabilidad)

Una vez se conocen la previsión de gastos e ingresos podemos calcular las distintas rentabilidades.

- **VAN:** “El Valor Actual Neto de un proyecto es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los egresos periódicos. Para actualizar esos flujos netos se utiliza una tasa de expectativa o alternativa/oportunidad.” Mete, (2014)

Para calcular el VAN se necesita conocer los ingresos esperados durante un periodo de tiempo, la inversión que se requiere y el tipo de interés, para el cual se ha tenido en cuenta el 9,8%, la tasa de inflación actual.

Como se puede ver en la tabla (ver Anexo 12), la rentabilidad absoluta o VAN es positiva (38.687,96 euros) en el escenario moderado, sin embargo, en el escenario pesimista la rentabilidad es negativa (-2.681,94 euros), por lo que habría que actualizar los precios o conseguir más suscripciones a la plataforma para poder soportar todos los gastos.

- **Umbral de rentabilidad o punto muerto:** “Se define el umbral de rentabilidad como aquel nivel de ventas mínimo que cubre los costes variables y de estructura, es decir cuando el beneficio es nulo. Este nivel puede ser medido en unidades monetarias y físicas.” Parra et al., (2004)

Para poder calcular este indicador se deben tener en cuenta los costes fijos de la empresa (empleados y local), los costes variables (publicidad, ya que depende de las ventas) y el precio, para el cual se ha elaborado una media entre todas las suscripciones).

Como se puede ver en la tabla (ver Anexo 13), Synergia comenzaría a obtener beneficios a partir de las 181 suscripciones mensuales con un precio medio de 28,32 euros (2.170 suscripciones anuales) o a partir de facturar 4.347,45 euros al mes o 52.169,39 euros anuales.

10. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

“Administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados”. Render et al., (2007)

En este caso, no existe un plan de operaciones y producción tradicional ya que no se fabrican ni comercializan productos, sino servicios. No se requiere de la fabricación de un producto físico, ni su posterior distribución o venta, por todo ello en este punto se detalla únicamente las funciones de los usuarios tanto dentro como fuera de la plataforma.

En Synergia existen distintos servicios que tanto las empresas como clientes pueden disfrutar. Estos se resumen en la figura 10.2.

Figura 10.2. Servicios y funciones de los usuarios de la empresa



Fuente: Elaboración propia

11. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En este negocio, el capital humano es esencial para su desarrollo y poder asistir de la mejor forma a los clientes, en este caso los negocios que busquen ayuda y financiación.

La estructura organizativa de la empresa es de tipo funcional, es decir, los recursos humanos se organizan por funciones muy especializadas, de tal forma que cada uno de ellos desarrolla sus cualidades y habilidades. Sin embargo, con el crecimiento de la empresa se espera cambiar este modelo a una combinación del anterior y de una estructura organizativa por división de zona geográfica. El objetivo es proporcionar un servicio especializado a las empresas teniendo, no solo en cuenta sus características, sino también las de su zona y competidores, ofreciendo un análisis mucho más exhaustivo.

En los inicios de la empresa la plantilla estará formada por el promotor o director general, el trabajador que desarrolle la plataforma y página web, un consultor y una persona encargada de las redes sociales de la empresa y de la publicidad. La parte administrativa será externalizada a una gestoría.

Como se explicó anteriormente, con el crecimiento de la empresa y en función del volumen de negocios que se unan a la plataforma, el número de consultores aumentará y se irá agrupando por zonas geográficas de empresas para ofrecer un servicio más especializado.

En la figura del Anexo 14 se encuentra la estructura organizativa y funciones de la plantilla de “Synergia” en el momento de su puesta de marcha.

11.1. Planificación de Recursos Humanos

Una vez conocida la estructura organizativa de la empresa y las funciones de los distintos empleados, comenzaría el proceso de reclutamiento, mediante el cual se encontrará a la persona que ocupará cada puesto de trabajo. Para ello, se utilizará como medio de difusión la plataforma LinkedIn, la cual permite conocer al trabajador a través de su perfil y conseguir que la solicitud de oferta de empleo tenga un gran alcance.

En cuanto al proceso de selección, es necesario especificar las características que se van a buscar en los candidatos. A rasgos generales se buscará una persona proactiva y trabajadora, organizada y con motivación y ganas de trabajar en un negocio de nueva creación; como rasgos específicos se buscará:

- **Web y mantenimiento:** Conocimientos en la creación y desarrollo de páginas webs y mantenimiento de dominios. Se valorará la experiencia, pero en caso contrario se valorará que los conocimientos puedan ser demostrables a través de ejemplos de páginas webs reales creadas por esa persona.
- **Consultor:** Se requerirá de una persona con conocimientos generales de economía y empresa, estrategia y teoría de juegos. Además, se valorará muy positivamente la certificación CIA o conocimientos de auditoría interna.
- **Redes sociales:** Se buscará una persona con ágil manejo de redes sociales e Internet, que sea capaz de crear *feeds* atrayentes y conozca bien los algoritmos de las redes. Se valorará la experiencia previa y demostrable.

Como la gestoría es una función externalizada se buscará aquella que mejor servicio ofrezca teniendo en cuenta el precio.

A continuación se exponen los detalles de cada contrato de trabajo:

- **Desarrollador web:** Media jornada, 650 euros/mes. Lunes a Viernes: 10:00-14:00. Recibirá un pago por contrato de servicio de 4.000 euros por el desarrollo web y de la plataforma.
- **Consultor:** Jornada completa, 1.400 euros/mes. Lunes a Viernes: 09:00-14:00 y 17:00-20:00.
- **Redes sociales:** Media jornada, 650 euros/mes. Lunes a Viernes: 10:00-14:00.

Para el reclutamiento del equipo humano requerido por Synergia se empleará la red social LinkedIn. Esta red social está centrada exclusivamente en personas buscando y ofreciendo empleo de todo tipo, tiene un gran alcance y es una forma sencilla y rápida de obtener diferentes solicitudes y de poder gestionarlas.

Una vez se han registrado las diferentes solicitudes, el siguiente paso será leer los currículos e ir descartando de acuerdo con los siguientes criterios:

- Se optará por aquellos currículos bien presentados, de manera ordenada y que incluya la información más relevante. Lo recomendable es no superar las 2 caras.
- Se optará por aquellos candidatos con experiencia demostrable previa en el sector para el cual se está solicitando el puesto de trabajo.

Después se realizarán entrevistas personales a aquellos candidatos que hayan pasado la fase anterior, el objetivo es conocerlos mucho más, ver cómo se desenvuelven y conocer sus motivaciones y aspiraciones.

En un futuro, una vez que la empresa esté consolidada se incluirán en el proceso de selección candidatos sin experiencia previa, para facilitar su incorporación al mercado laboral. De esta forma, los trabajadores con experiencia podrán enseñar a aquellos sin ella.

11.2 Proceso de formación y motivación

De acuerdo a la revista digital On-Time, la productividad comienza a tenerse en cuenta a inicios de la Revolución Industrial. A partir de entonces, surgen autores como Frederick Taylor o Henry Ford que buscaban continuamente la mejora de los tiempos y la productividad de sus empleados, llegando incluso a tratarlos como máquinas. Sin

embargo, el salario y mantener un buen espacio de trabajo no es suficiente para que los empleados se mantengan motivados. Por ello, en Synergia se apuesta por el crecimiento, no solo de la empresa, sino también de quiénes la forman.

A continuación, se detallan una serie de medidas que servirán de mejora a la empresa y sus empleados:

- **Programa de sugerencias:** Los trabajadores podrán aportar mejoras y opinar a través de un sistema de sugerencias. Es una forma de escuchar a los empleados y de mejorar la empresa, además de que permitirá identificar problemas con mayor facilidad y, por tanto, actuar sobre ellos.
- **Fomentar la creatividad:** Fomentar la creatividad permitirá a los empleados encontrar soluciones más fácilmente a los problemas. Una forma es a través de las tormentas de ideas, donde surgen un gran número de ideas de todos los empleados, para luego debatirlas. Además, muchas de esas ideas darán lugar a otras nuevas o variantes.
- **Cursos:** Ofrecer cursos, charlas y programas de formación dentro de la empresa para que los empleados puedan formarse y mejorar sus habilidades.
- **Comunicación:** La comunicación juega un papel fundamental en la resolución de problemas, no basta con identificarlos, es necesario que haya una adecuada comunicación entre el personal que permita aprovechar las reuniones y, además inspirarse de las ideas de los demás, como ocurre en la lluvia de ideas.
- **Sesiones *networking*:** Estas reuniones persiguen el objetivo de ampliar la red de contactos, tanto de la empresa como de los trabajadores. De esta forma, se conocen nuevas personas, filosofías, consejos, estrategias, puntos de vista... Además, pueden surgir posibles colaboraciones y mejorar la relación de los trabajadores con el entorno empresarial, otorgándoles nuevas habilidades comunicativas.
- **Ferías laborales:** Las ferias de empleo son oportunidades para personas que buscan trabajo y para la empresa que busca nuevo personal para ampliar su plantilla. De esta forma, se forjan nuevas relaciones, se conocen contactos y se encuentran nuevos talentos.

En definitiva, SYNERGIA pretende llevar a cabo la filosofía del *slow management*. De acuerdo a la revista digital “tresesenta”, esta filosofía busca “sustituir el siempre más por el siempre mejor, con un enfoque humano sostenible”.

El objetivo es poder mejorar la productividad del equipo humano creando un ambiente de trabajo adecuado que permita diseñar un buen plan estratégico y enfocarse en cómo resolver los problemas.

12. PLAN DE MARKETING

“El concepto de marketing implica descubrir lo que el cliente quiere y casarlo con los productos de una empresa que satisfagan esos requisitos, y en ese proceso obtener un beneficio para la empresa. El marketing que tiene éxito implica tener el producto adecuado en el lugar adecuado en el momento adecuado, y asegurarse de que el cliente está al tanto del producto.” Westwood, (2016)

12.1 Segmentación y posicionamiento

La empresa presenta dos segmentos; Por un lado, el geográfico. Como su propio nombre indica, este tipo de segmentación hace referencia a la ubicación del público objetivo. La plataforma estará focalizada en aquellos pequeños negocios, especialmente de las ciudades y pueblos más abandonados, con el objetivo de darles visibilidad y financiación.

Con el crecimiento de la empresa se espera poder agrupar esos negocios en dicha plataforma por sector o incluso siguiendo unos criterios psicográficos según el comportamiento del cliente y dónde desea invertir o comprar más.

Por otro lado, Synergia segmenta a sus clientes por tamaño, dirigiéndose a empresas de menos de 10 asalariados y autónomos pequeños, que se encuentren en las zonas geográficas en las que pretende actuar con sus servicios.

12.2. Marketing Mix

“La mezcla de mercadotecnia o marketing mix, es una definición utilizada para denominar al grupo de instrumentos y diversos factores que tiene la persona que se

encarga de la mercadotecnia de una empresa para lograr las metas de la organización”. Huerta, (2012)

12.2.1. Producto

En Synergia se ofrecen los siguientes servicios organizados en 3 líneas de servicios:

- **Eventos, ferias y visibilidad:** Esta línea de servicios incluye aquellos eventos y ferias destinados a generar visibilidad para el pequeño negocio y a crear una red de contactos. También se dan a conocer negocios de ciudades que de otra forma no se conocerían más que en el ámbito local, es decir, no solo ganan visibilidad los negocios, si no también sus ciudades, pueblos de alrededor e incluso tradiciones o cultura a través de la venta de determinados productos.
- **Asesoramiento:** El servicio de consultoría de la plataforma permitirá a las empresas conocer más sobre el mundo empresarial, estrategias y soluciones que aplicar, cuál es la que mejor se adapta a sus circunstancias y necesidades, o cuál podrían implementar para crecer o enfocar su negocio en la dirección que quieran.

Esta línea de servicios incluye aquel asesoramiento individual y personalizado, que pretende ayudar al negocio a incrementar su cifra de ventas y ayudarle a vivir de su negocio sin preocupaciones y acompañarle durante todo el proceso. Este tipo de servicio podría encontrarse en una etapa de crecimiento, ya que cada vez surgen nuevos tipos y formas innovadoras de ofrecerlo, además es un sector al que le afecta mucho el entorno.

- **Formaciones y talleres:** Esta línea de servicios ofrece formaciones y talleres a grupos de empresarios o autónomos de pequeñas ciudades y pueblos donde no se realicen este tipo de actividades o se realicen de vez en cuando por la Cámara de Comercio de la localidad. El objetivo es aumentar la red de contactos en estos encuentros, atender dudas y necesidades generales de los negocios en sesiones de grupos pequeños y poder conocer más el entorno y las empresas de la zona de manera más personal.
- **Servicio de Blog “Fusión”:** El Blog Fusión de la plataforma está enfocado en subir contenido de carácter empresarial y económico, consejos y estrategias, pero no de manera aleatoria. Para realizar la publicación de los contenidos se tendrán en cuenta estadísticas e información aportada por Google Trends.

Google Trends aporta información sobre las palabras más buscadas en Internet durante un determinado periodo de tiempo. El objetivo de utilizar estos datos y crear contenido en base a esta información es el crecimiento orgánico de la plataforma y del propio Blog.

Por ejemplo, si los usuarios, de acuerdo con la información obtenida, les preocupa cómo invertir o cómo mejorar su negocio, Synergia utilizará esas preocupaciones y palabras clave para crear entradas en el Blog hablando de esos temas.

12.2.2. Precio

Synergia obtendrá ingresos a través de una suscripción mensual con diferentes planes, cada uno con características distintas que se detallan a continuación:

Tabla 12.1. Lista de precios y planes de suscripción

 Synergia	Synergia Gratis	Synergia Básica 9,99	Synergia Intermedia 29,99	Synergia Avanzada 49,99
Características				
Blog “Fusión”	✓	✓	✓	✓
Asesoramiento personalizado	Sesión informativa	1 sesión al mes	3 sesiones al mes	5 sesiones al mes
Ferias y eventos	✗	✗	Asistencia a eventos gratuita.	Asistencia gratuita + stand propio
Promoción en RRSS	✗	✓	✓	✓
Formaciones y talleres	✗	✗	1 taller/mes	2 talleres/mes + 1 sesión con el mentor del taller

Fuente: Elaboración propia

Como la esencia de Synergia se basa en la ayuda y colaboración entre todos, la plataforma se compromete a financiar, con una parte de sus fondos, la educación de niños y niñas que no puedan acceder a ellas, y a participar en otros proyectos empresariales, todo ello con el objetivo de mejorar la educación y la actividad emprendedora en nuestro país y en los más necesitados.

12.2.3. Distribución

El canal de distribución es la forma de hacer llegar tus productos o servicios al cliente. Existen tres tipos:

- **Canal directo:** No existen intermediarios y la empresa vende directamente sus productos al cliente.
- **Canal corto:** Existe un intermediario. Por ejemplo, un productor de leche que vende a un supermercado, y este al cliente final.
- **Canal largo:** Existen múltiples intermediarios.

En base a los distintos tipos de canal que existen, y a las distintas líneas de servicio que ofrece Synergia, se han considerado las siguientes opciones:

- **Eventos, ferias y visibilidad:** Al inicio sería necesario ofrecer este servicio a través de un canal corto, subcontratando una empresa que pueda organizar eventos y llevar material necesario para que se pueda realizar. En los inicios Synergia no contaría con suficiente equipo, material ni recursos para organizar eventos grandes, incluso con la colaboración de ayuntamientos y otros socios. Además, este tipo de actividades no van a realizarse continuamente, por lo que no sería un gasto continuo en Synergia.
- **Asesoramiento:** Para esta línea de servicio se optará por un canal directo, la empresa contratará sus propios asesores para que estos puedan ayudar a los distintos clientes. En caso de que la cartera de clientes aumentase considerablemente se podría plantear la necesidad de subcontratar a otra empresa parte de este servicio (venta por canal corto), aunque no sería lo ideal, ya que el objetivo es ayudar a estos negocios dejando la huella de Synergia y personalizando el servicio, pudiendo prestar realmente atención a lo que necesitan.
- **Formaciones y talleres:** Para esta línea sería necesaria la venta directa, ofreciendo estas formaciones por parte de Synergia, estudiando siempre las necesidades del cliente y sus características. De nuevo, al ser un servicio que requiere contactar directamente con el cliente es preferible no subcontratarlo y poder crear una relación de confianza entre Synergia y el cliente.

12.2.4. Promoción

La promoción será uno de los puntos clave para el impulso y crecimiento de la plataforma. Se apostará por el contenido en redes sociales, principalmente Instagram y TikTok, donde se promocionarán a las empresas que participen en la plataforma y se subirá contenido relacionado con consejos y estrategias de crecimiento empresarial.

También se tendrá en cuenta a la red social LinkedIn, donde existe una gran comunidad de estudiantes, trabajadores, empresarios y numerosos grupos de distintas temáticas donde Synergia puede ganar visibilidad y hacer contactos.

Además, también se apostará especialmente por el Blog “Fusión”, donde se subirá contenido periódicamente sobre actualidad, noticias económicas, convocatorias de subvenciones que puedan ayudar a las empresas y también entrevistas y consejos de *influencers* o creadores de contenido empresarial.

A la hora de comunicarse, no sólo se debe tener en cuenta el trato con el cliente, ya que existen otros usuarios que forman parte del negocio:

- **Socios estratégicos:** Ayuntamientos o asociaciones que persigan objetivos parecidos a los de Synergia. El objetivo es conseguir socios aliados donde se puedan beneficiar ambas partes (sinergia) y crear valor entre todos. Por ejemplo, un ayuntamiento puede facilitar locales o recintos donde celebrar eventos o realizar formaciones, a cambio el ayuntamiento se beneficia de iniciativas como la de Synergia y de que los negocios de su ciudad o pueblo pueden prosperar y generar futuros ingresos.
- **Empresas organizadoras de eventos:** Como se ha explicado anteriormente, Synergia requiere de la subcontratación de empresas organizadoras de eventos. El objetivo de esta comunicación (por correo, páginas web o teléfono) sería conseguir distintos presupuestos y ampliar la base de datos de la empresa con este tipo de información, ya que puede resultar útil en cualquier momento.
- **Otros:** En este punto se incluyen actividades generales para dar a conocer la plataforma y crear una imagen de marca. En este apartado se incluyen agentes como la radio y prensa locales que puedan promocionar el negocio y a su vez crear contenido para sus emisoras o periódicos. (Ver Anexo 16).

12.3. Marketing Digital

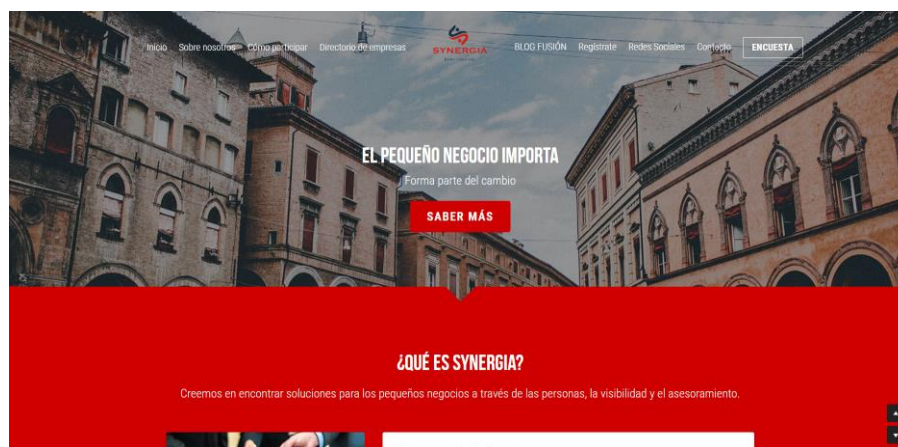
“La analítica digital es la disciplina en la que se miden y analizan los datos generados por los usuarios para transformarlos en información relevante, la cual se presentará en informes útiles para que los destinatarios de estos puedan tomar decisiones y mejorar el negocio” Barredo, (2018)

Como Synergia es una plataforma que ofrece sus servicios a través de Internet, el marketing digital será una herramienta esencial, ya que permitirá obtener información sobre el flujo de usuarios de las redes sociales y plataforma, permitiendo tomar decisiones en base a esa información.

12.3.1. La plataforma

La plataforma será el centro de mando de las empresas, desde esta podrán acceder a todos los servicios y visualizar el contenido del Blog.

Figura 12.1: Landing page de Synergia



Fuente: <https://synergia.mystrikingly.com/>

Como se puede observar en la imagen, la *landing page* de SYNERGIA es un prototipo que pretende aportar información sobre qué es y qué ofrece. Las “llamadas a la acción” como “saber más” o “iniciar sesión” redirigen al usuario al correo electrónico de la plataforma o al cuestionario que se ha utilizado para la investigación de mercado.

A lo largo de la *landing page* se puede ver la propuesta de valor de la empresa, los servicios que ofrece, información de contacto y redes sociales, e incluso un prototipo de directorio que ya cuenta con algunas empresas que han decidido participar en él.

Una vez que se desarrolle esta plataforma, las empresas podrán registrarse y crear su ficha técnica como empresa, la cual pasará a formar parte del directorio de empresas. También podrán disfrutar del resto de servicios, como ponerse en contacto con su asesor, otras empresas o promocionarse.

La plataforma ha conseguido más de 50 visualizaciones en 3 meses, la mayoría provenientes de España, y un pequeño porcentaje de Estados Unidos, Alemania, Chile, El Salvador, Irlanda y Países Bajos. La mitad de los usuarios provienen de tráfico directo, mientras que la otra mitad proviene de redes sociales.

12.3.2. Redes sociales

“Internet es un medio interactivo que nos permite desarrollar comunicación directa y personalizada con los clientes reales y potenciales, sin limitaciones geográficas ni temporales. Además, a través de un mismo canal es posible realizar distintas interacciones con los clientes; publicidad e información, preventa, configuración de pedidos, compras, servicios de posventa, etc.” Martínez-Oviedo et al., (2016)

Dada la importancia de las redes sociales, Synergia tiene presencia en Instagram, TikTok, Twitter, YouTube y LinkedIn. A continuación, se detalla el tipo de contenido que se está subiendo a cada red social:

- **Instagram:** En Instagram el contenido está centrado en hablar de la plataforma y de conceptos relacionados con la empresa y la economía. Actualmente se cuenta con más de 50 seguidores, 50 me gusta y 40 reproducciones.
- **TikTok:** En TikTok se suben vídeos cortos y se hace del uso de sonidos virales y *hashtags*. La ventaja de TikTok es que se puede ganar visibilidad fácilmente, ya que es la plataforma de moda y el contenido es rápido de ver, ya que se trata de vídeos cortos. Además, por el propio funcionamiento de la plataforma, un vídeo puede hacerse viral o llegar a un gran número de personas sin apenas esfuerzo. Actualmente la cuenta de SYNERGIA tiene más de 800 visualizaciones.
- **Twitter:** En Twitter se publica contenido utilizando los *hashtags*. En Twitter también se puede llegar a un gran número de usuarios fácilmente, además de que aporta estadísticas muy importantes como el número de visualizaciones, el *engagement*, número de clicks o las visitas al perfil a través de un *tweet* determinado. Actualmente el perfil de SYNERGIA cuenta con más de 1.500 visualizaciones entre todos los tweets publicados.
- **YouTube:** SYNERGIA cuenta con un canal de YouTube donde se ha publicado un pequeño video corporativo que permite promocionar el proyecto y asociarlo con la *landing page*. Cuenta con más de 50 visualizaciones.

- **LinkedIn:** El objetivo de esta red social es, principalmente, ampliar la red de contactos de Synergia, realizar futuras contrataciones, acceder a grupos de empresarios y estar al día de noticias, eventos y formaciones que ayuden al negocio (o a clientes de Synergia) a estar al día y bien informados.

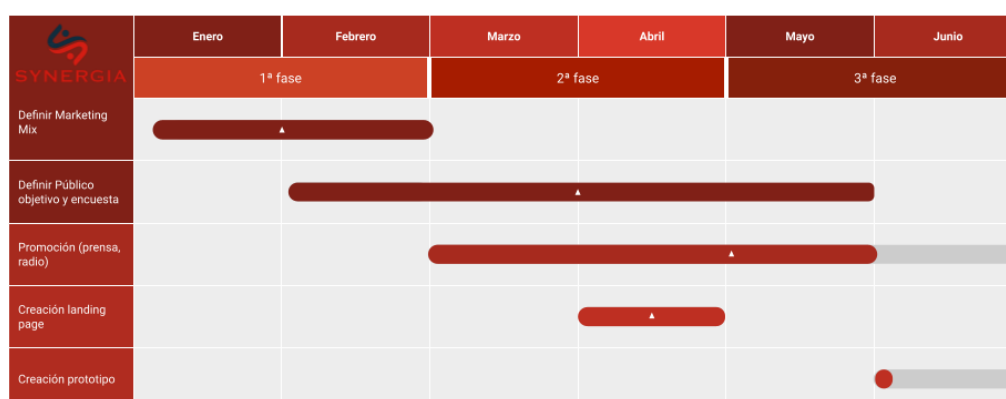
Con el uso de las redes sociales se está comprobando como es fácil llegar a bastantes personas sin apenas esfuerzo con muy poco contenido y sin inversión se ha llegado a cientos de personas. Sin embargo, la tasa de conversión es muy pequeña (ver Anexo 16), nadie decide seguir al perfil o desea saber más sobre el proyecto, se debe trabajar y mejorar este aspecto, ya que es el que puede conectar la plataforma con un potencial cliente.

13. DIAGRAMA DE GANTT

“El gráfico de Gantt permite identificar la actividad en que se estará utilizando cada uno de los recursos y la duración de esta utilización, de tal modo que puedan evitarse periodos ociosos innecesarios y se dé también al administrador una visión completa de la utilización de los recursos que se encuentran bajo su supervisión.” Hinojosa, (2003)

El siguiente diagrama ha permitido realizar una organización en el tiempo y marcar unos objetivos relacionados con la plataforma y lo que se quiere conseguir con esta.

Figura 13.1. Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

14. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

“La expresión crecimiento empresarial recoge todas aquellas modificaciones estructurales y de tamaño que originan que la empresa se considere diferente a su estado anterior de forma que se producen cambios en su estructura económica y organizativa”. Peris-Ortiz et al., (2013)

Para poder identificar estas estrategias se ha seguido la matriz de estrategias de crecimiento de Ansoff. “Este autor fundamenta su clasificación en función de la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a productos como a mercados.” Periz-Ortiz et al., (2013)

 SYNERGIA Juntos somos más		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Figura 14.1: Matriz de estrategias de crecimiento de Ansoff²

Fuente: Elaboración propia

Synergia comenzaría con una estrategia de penetración de mercado, ya que ofrece productos ya existentes a mercados (público objetivo y competencia) ya existentes. Si bien es cierto que innova en la forma de ofrecerlos (asesoramiento con suscripción, por ejemplo).

Como el objetivo de esta plataforma es brindar servicios a pequeños negocios con dificultades de financiación y crecimiento, la estrategia debe ir encaminada a expandirse a nuevos mercados, dando a conocer cada vez más esta herramienta, uniéndose nuevas

² La matriz de Ansoff relaciona productos y mercados en función de si estos son actuales o nuevos y de esta forma poder identificar oportunidades.

empresas de diferentes sectores, comunidades y países. Una segunda estrategia sería la de desarrollo de producto, o en este caso de servicios, implementando mejoras en la plataforma y sus prestaciones con el objetivo de mejorar la experiencia de los negocios.

15. CONCLUSIONES

A lo largo de este proyecto se han desarrollado los elementos esenciales de un plan de negocio y la propuesta de valor del mismo, destacando este por su componente social y por el impacto que puede tener en el desarrollo de las zonas más despobladas y en los negocios que se encuentran en estas.

Este proyecto de creación de negocio pretende contribuir en cuatro ámbitos:

1. **Académicamente**, para aquellos alumnos y profesores de la rama empresarial o incluso estudiantes de ramas distintas a la economía y empresa que quieran conocer en qué consiste un plan de negocio, su importancia y principal contenido.
2. **Profesionalmente**, con el objetivo de motivar, inspirar y servir como guía a aquellas personas con iniciativa emprendedora o que quieran hacerlo en un futuro.
3. **Personalmente**, con el objetivo de comprender e integrar mejor los conocimientos adquiridos y de poder superarme a mí mismo expandiendo mi zona de confort, pero sobre todo...
4. **Socialmente**, para ayudar a los pequeños negocios que siempre son los que más pierden, poder brindarles mi apoyo y mis escasos conocimientos en este sentido.

Es cierto que Synergia compite directamente con otras consultoras o instituciones que ofrecen servicios similares a los de la plataforma, las cuales tienen una trayectoria que ha permitido generar confianza entre el público. Sin embargo, considero que ofreciendo un servicio de calidad desde el principio y una adecuada estrategia de publicidad se puede generar esa confianza rápidamente.

Al conseguir buenos resultados en empresas de pequeño tamaño y recursos, servirá de ejemplo para otras que a lo mejor no confían tanto en la plataforma, y de esta forma con el tiempo se consolidará la base de clientes.

Con su corta trayectoria este proyecto ha conseguido ser beneficiario del programa de aceleradoras “Explorer, jóvenes con talento” del Banco Santander, quedando en 2º lugar

de entre 12 proyectos. Por otro lado, Synergia ha sido subvencionada por el TCUE: Prototipos orientados al mercado, con una dotación de 1.000 euros brutos y formación por la Universidad de Salamanca. Además de participar en ambos programas, Synergia ya ha obtenido reconocimiento en prensa y radio local (ver Anexo 16).

Esta visibilidad en los distintos programas, radio y prensa local han permitido que Synergia obtenga un cierto reconocimiento y pueda demostrar el valor que puede aportar a la sociedad y al pequeño negocio. Por supuesto, nada de este proyecto tiene sentido sin la pieza central y más importante, el pequeño negocio. Por eso...

¡Juntos somos más!

16. BIBLIOGRAFÍA

Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 4(8), 1. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>

Arbelo Alvarez, A., & Pérez Gómez, P. (2001). La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades. In *Ponencia presentada al XI Congreso Nacional de Acede, Zaragoza..* 3. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Arbelo-Alvarez/publication/242084664_LA_REPUTACION_EMPRESARIAL_COMO_RECURSO ESTRATEGICO UN ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES/link/s/54d795960cf25013d03ab300/LA-REPUTACION-EMPRESARIAL-COMO-RECURSO-ESTRATEGICO-UN-ENFOQUE-DE-RECURSOS-Y-CAPACIDADES.pdf

Barredo, I. C. (2018). *Marketing digital: Mide, analiza y mejora*. ESIC Editorial (p. 19) Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=fm56DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=marketing+digital+barredo+2018&ots=mAWSo-yodu&sig=nRYS1EoNnYsOIWcZL9QVilhdDVU#v=onepage&q=marketing%20digital%20barredo%202018&f=false

Bermúdez, E. R., & Camacho, J. D. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista latinoamericana de estudios educativos*, 40(3-4), 128 Recuperado de: <https://rlee.iberomex.mx/index.php/rlee/article/view/344/954>

Harrison, J. S., & John, C. H. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Editorial Paraninfo (p. 2). Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9grRlwjQJ4MC&oi=fnd&pg=PR3&dq=que+es+la+direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=bwtywv2WtO&sig=vvBqq6nspsgMd9WcMgobyYsXuAk#v=onepage&q=que%20es%20la%20direcci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>

Hinojosa, M. A. (2003). Diagrama de gantt. *Producción, procesos y operaciones* (p. 1). Recopilado de: <http://www.colegio->

isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Diagrama%20de%20Gantt.pdf

Huerta, A., Bazana, A., & Torre, M. D. (2012). Marketing mix: la fortaleza de las grandes empresas. *Contribuciones a la Economía* (p. 2).

Joyas, J. C. A. (2006). Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter. *Universidad Autonoma de Occidente. Cali, Colombia* (.Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>

Martínez-Oviedo, A. F., & REYNOSO-IBARRA, O. Y. (2016). Las redes sociales como impulsor en el crecimiento de los Emprendedores y las MiPyMes. *Revista de Negocios & PyMES*, 2(5), (p. 44) Recuperado de: https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Negocios_y_PyMES/vol2num5/Revista_de_Negocios_&_PYMES_V2_N5.pdf#page=41

Mete, M. R. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia* (p. 3) Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7_a06.pdf

Murillo, L. T. (2020). *La gerencia y su importancia para la toma de decisiones en una organización*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/37075>.

Parra, M. G., & Lloret, J. M. J. (2004). *Dirección financiera* (Vol. 81). Univ. Politèc. de Catalunya (p. 124). Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vnt1fifS7DYC&oi=fnd&pg=PA12&dq=punto+muerto+en+unidades+f%C3%ADsicas&ots=qrqCtLSu7x&sig=RgdMt0cG76chciTIDtgDt7VKf-Y#v=onepage&q=punto%20muerto&f=false>

Peris-Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito-Orsorio, D. (2013). Matriz de Crecimiento Empresarial (p. 3) Recopilado de: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento_submisionb.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más.* (p. 1) Recuperado de: http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf

Render, B., & Heizer, J. (2007). Administración de la producción. *Mexico: Person Educacion,* 263 (p. 19) Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61169691/Administracion_de_la_produccion2019_1109-12322-1ih21sb-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655333246&Signature=CFpDPvPBrZQ6hZv1BKbcRKSlqedBlydElzoaoNXVWuWJou-k-vJt2AQvD8lXNSVRBJ33sQfs25TAHKiIx9K9DhYUNdXPLyPGGQOW7Jmr9ZOZKKhceao0IU8gL0OEzKqgFiSeG32HMikxN8VHTRpR1aU2YO4ELIap2GPW9s2qydIPdKMCn7r4pNBvqNAKMvZvrqs5Zqhkzrw7H0hnb-kVW-RBNxPN3AvQB2FXG9L43uCOTSLCezTNBGbxFlEyWNQsr8T1za5MrhLRR06BI7-yToRfm-lwm4ERtsRtEr0NvOL70X8hwxNbrFcEmNLtFmhqHlrPLSG09zyU4bh96~fUxw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Sainz Fuertes, A. (1993). *El análisis estratégico: la empresa y el entorno* (p. 10). Recuperado de: <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/3897/5904364026.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sainz Fuertes, A. (1993). *El análisis estratégico: la empresa y el entorno* (p. 17). Recuperado de: <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/3897/5904364026.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2, 3. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56702321/29_Bryan_Tingo_Matriz_EFE-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655326863&Signature=SuK2yf5goq90x2eYANdi3nW45VGBuOYd-XRNIWdXPjaLRcFQfwmRwsrHm6d5MD0uAuZXEK4mhfxKNuXsMYPCLUAD86B

[LXO76uZtob6MCC7bWEGqZhfnPajDr8S-UBJmLrg0ToeXURHWVGgcil9jG0~KVkcJF6GypLu805-pq6AR-fPFw0o3NiaCLJeD1vY1kejS14V~azlUzIXMrntLJyDCRStVkMvNvHpT-0ZJC4WrHtOzkdUgsVw27w3w7MKzVz52iIuVylvxfikdoJLfGgpHYEsrbAO0MHShKHuOD91EgGct9AvvGcN-B3kZk-1ndBSVbkDfz52U~HMraiIUUnQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://lzo76uZtob6MCC7bWEGqZhfnPajDr8S-UBJmLrg0ToeXURHWVGgcil9jG0~KVkcJF6GypLu805-pq6AR-fPFw0o3NiaCLJeD1vY1kejS14V~azlUzIXMrntLJyDCRStVkMvNvHpT-0ZJC4WrHtOzkdUgsVw27w3w7MKzVz52iIuVylvxfikdoJLfGgpHYEsrbAO0MHShKHuOD91EgGct9AvvGcN-B3kZk-1ndBSVbkDfz52U~HMraiIUUnQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Tomás, F. J. Q. (2017). Evaluación del alumnado mediante la medida relativa de sus resultados: el método de la Campana de Gauss. *VIII JORNADA DE INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN DOCENTE* (p. 71). Recuperado de: https://centro.us.es/fceye/files/pdf/innovacion/Actas_VIII_Jornada_Innovacion_Docente.pdf#page=66

Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Profit Editorial (Sección 1). Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=ADcBDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=plan+de+marketing&ots=NbOzV5UNbC&sig=Ql4l-gA4m5BNtJmhPFw5rIhbEAM#v=onepage&q=marketing&f=false

17. BIBLIOGRAFÍA DE INTERNET

Campana de Gauss: <https://www.master-malaga.com/master-mba/campana-de-gauss/>
El Economista: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10961067/12/20/El-99-de-las-68000-empresas-destruidas-en-Espana-por-la-pandemia-tiene-menos-de-50-trabajadores.html>
Elección de la forma jurídica, ipyme: <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
Empresas organizadoras de eventos: <https://empresite.eleconomista.es/Actividad/EVENTOS-CORPORATIVOS/>
Empresas por condición jurídica en CyL: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=302>
Landing page Synergia: <https://synergia.mystrikingly.com/>
Mailjet: https://www.mailjet.com/es/?utm_term=mailjet&utm_campaign=207768846&utm_content=&utm_source=google&utm_medium=cpc&creative=336502829964&keyword=mailjet&matchtype=e&network=g&device=c&gclid=Cj0KCQjwhqaVBhCxARIsAHK1tiN

[Hg7z1tyB_WIYyYN1UWZNdTRaBZS8cD7_5Lpcvu0mEcTQvYvCAI9kaAt7zEALw_wcB](https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/la-consultoria-a-traves-del-tiempo)

Mercado de consultoría: <https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/la-consultoria-a-traves-del-tiempo>

Parque Científico: <https://www.apte.org/monograficos-parque-cientifico-de-la-universidad-de-salamanca>

Productividad en recursos humanos: <https://on-time.es/productividad/evolucion-historica/>

Productividad: <https://on-time.es/productividad/evolucion-historica/>

Revista GD: <https://gdempresa.gesdocument.com/noticias/la-evolucion-de-las-pymes>

Simulador préstamo Banco Santander: <https://www.bancosantander.es/particulares/prestamos/simulador-prestamos-personales>

Tipos de segmentación del mercado: <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-segmentacion-de-mercados/>

Tipos de segmentos de mercado: <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-segmentacion-de-mercados/>

18. ANEXOS

Anexo 1. Técnica Electra

Criterio	Ponderación
Valor aportado	25%
Factibilidad	20%
Reducida inversión inicial	15%
Diferenciación	15%
Escasa competencia	10%
Innovación	15%
Fuente: Elaboración propia	

		Tienda dropshipping		Simulador de negocios		Plataforma de apoyo a la pyme	
Factores relevantes	Ponderación asignada	Valoración	Valoración ponderada	Valoración	Valoración ponderada	Valoración	Valoración ponderada

Valor aportado	25%	40	10	80	20	90	22,5
Factibilidad	20%	80	16	10	2	70	14
Reducida inversión inicial	15%	90	13,5	10	1,5	50	7,5
Diferenciación	15%	45	6,75	50	7,5	70	10,5
Escasa competencia	10%	20	2	50	5	70	7
Innovación	15%	20	3	75	11,25	80	12

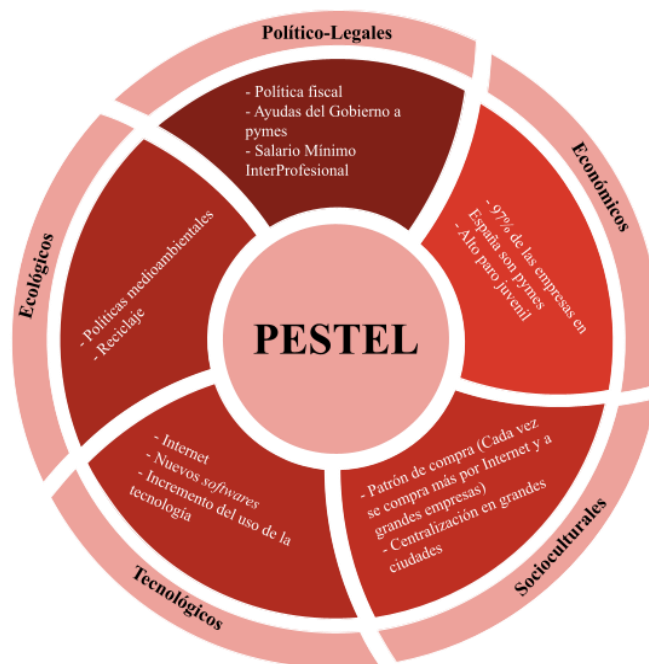
Fuente: Elaboración propia

- **Indicador de concordancia:** $c_{ij} = \frac{\sum \text{ponderaciones factores en los que } i \text{ supera a } j}{\sum \text{ponderaciones para todos los factores}}$.
- **Indicador de discordancia:** $d_{ij} = \frac{\text{Máxima diferencia en facotres en los que } i \text{ no supera a } j}{\text{Amplitud de la escala de valoración}}$.

c_{ij}	A	B	C		d_{ij}	A	B	C
A	-	0,35	0,35		A	-	0,10	0,125
B	0,65	-	0		B	0,14	-	0,12
C	0,65	1	-		C	0,06	0	-
<i>Fuente: Elaboración propia</i>								

Establecidos unos límites de concordancia (LC) igual a 1 y discordancia (LD) igual a 0, la idea i domina a la idea j cuando $C_{ij} \geq LC$ y $D_{ij} \leq LD$.

Anexo 2. Análisis de previabilidad, PESTEL³



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Análisis de previabilidad, Porter



Fuente: Elaboración propia

³ Siglas de los factores Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Medioambiental y Legal (PESTEL).

Anexo 4. Análisis de previabilidad, recursos y capacidades

SYNERGIA	Recursos y capacidades	Valioso	Escaso	No imitable	Durabilidad
Físicos	Oficina				
Financieros	Préstamo				
	Solvencia				
Humanos	Diseñador web				
	Consultor				
Tecnológicos	Página Web				
	Redes sociales				
Reputación	-				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Análisis de previabilidad, DAFO

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	- Conocimientos de economía y empresa. - Precio asequible. - Servicio de gran ayuda.	- Negocio de nueva creación. - Poco conocimiento de <i>software</i>. - Experiencia nula.
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	- Amplio público objetivo. - Coyuntura con mucha incertidumbre. - Negocios desesperados.	- Confianza generada por los competidores. - Otras plataformas más conocidas (productos sustitutivos).

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Ítems cuestionario

Tipo de pregunta	Preguntas
Clasificación/Demográficas	1. En qué situación se encuentra de las siguientes - Autónomo - Empresario - Tengo una idea que estoy desarrollando - Otra
	2. ¿Cómo se llama su empresa o idea?
	3. ¿En qué Comunidad Autónoma se encuentra su negocio? (O le gustaría que se encontrara) Si tiene presencia en varios sitios, por favor indíquelo.
	4. ¿Y en qué ciudad?
Nociones generales	5. ¿Sabe lo que es una sinergia?
	6. ¿Sabe lo que es el crowdfunding o micromecenazgo?
Synergia	7. ¿Cree que ganar más visibilidad puede ayudar a su negocio?
	8. ¿Cree que conocer estrategias y consejos de carácter empresarial y económico ayudaría a crecer su negocio?
	9. ¿Cree que asistir a ferias o eventos, recibir formaciones o talleres, le ayudaría a mejorar su red de contactos y su negocio?
	10. ¿Cree que debe hacer algo para impulsar su negocio, pero le da miedo arriesgarse?
	11. ¿Ha pensado alguna vez en ofrecer sus productos o servicios de manera online?
	12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una suscripción a los servicios de la plataforma? Respuestas con intervalos de precios
	13. ¿Qué canales de venta utiliza? - Venta directa (física, en tienda) - Venta online (página web, redes sociales) - Ambas

Covid-19

14. ¿Considera que el Covid-19 ha tenido un impacto en su actividad económica?

- Positivo
- Indiferente
- Negativo

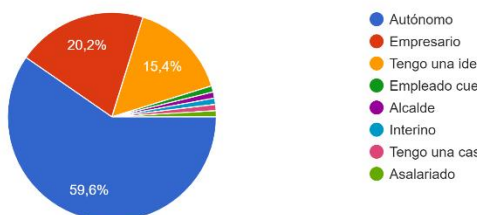
15. ¿Ha tenido que realizar alguna reestructuración en su negocio o tomar alguna decisión clave por el Covid-19?

Fuente: Elaboración propia

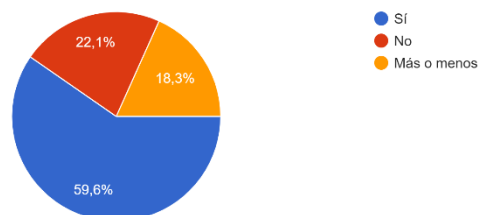
Link al formulario: <https://forms.gle/ALPQQhTRcgQeKVHP6>

Anexo 7. Resultados Cuestionario

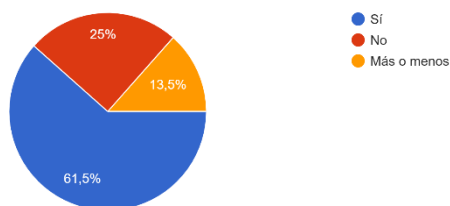
1. En qué situación se encuentra de las siguientes
104 respuestas



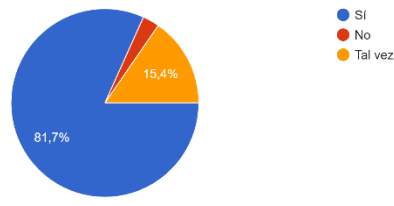
5. ¿Sabe lo que es una sinergia?
104 respuestas



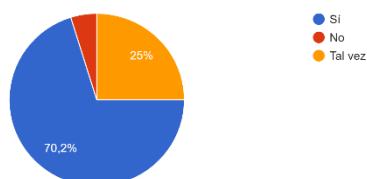
6. ¿Sabe lo que es el crowdfunding o micromecenazgo?
104 respuestas



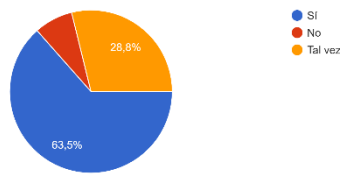
7. ¿Cree que ganar más visibilidad puede ayudar a su negocio?
104 respuestas



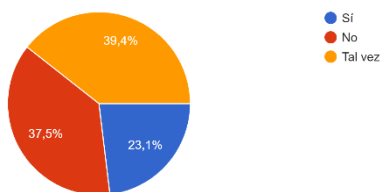
8. ¿Cree que conocer estrategias y consejos de carácter empresarial y económico ayudaría a crecer su negocio?
104 respuestas



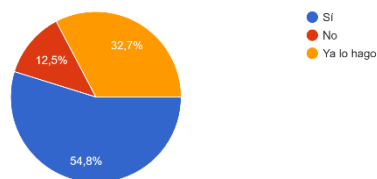
9. ¿Cree que asistir a ferias o eventos, recibir formaciones o talleres, le ayudaría a mejorar su red de contactos y su negocio?
104 respuestas



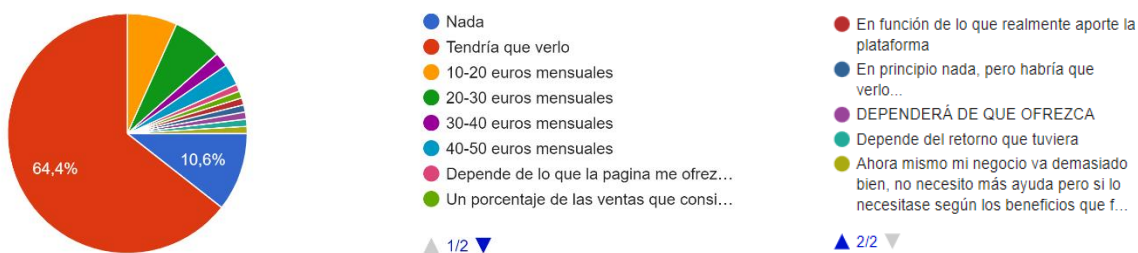
10. ¿Cree que debe hacer algo para impulsar su negocio, pero le da miedo arriesgarse?
104 respuestas



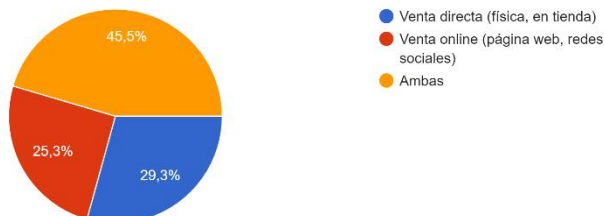
11. ¿Ha pensado alguna vez en ofrecer sus productos o servicios de manera online?
104 respuestas



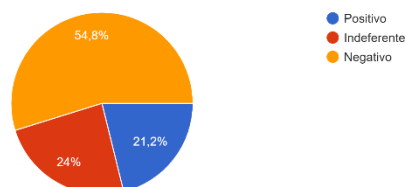
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una suscripción a los servicios de la plataforma?
104 respuestas



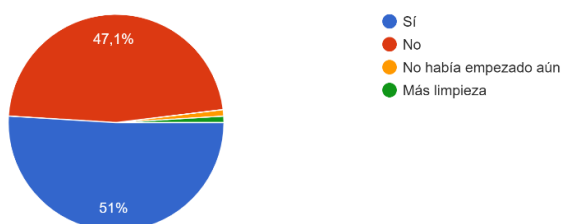
13. ¿Qué canales de venta utiliza?
99 respuestas



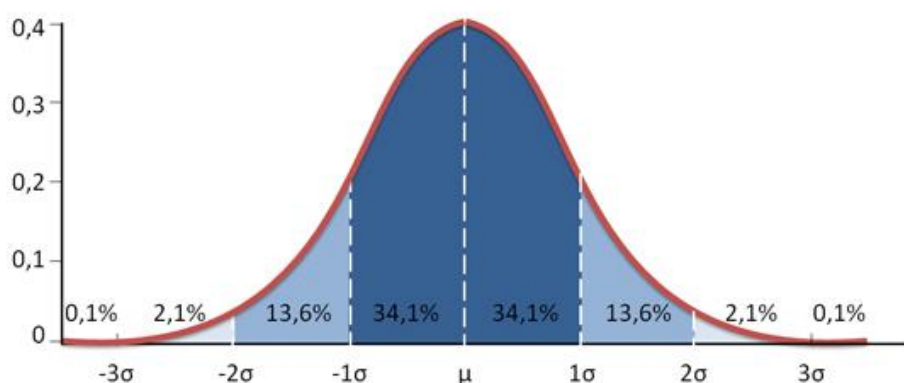
14. ¿Considera que el Covid-19 ha tenido un impacto en su actividad económica?
104 respuestas



15. ¿Ha tenido que realizar alguna reestructuración en su negocio o tomar alguna decisión clave por el Covid-19?
104 respuestas



Anexo 8. Campana de Gauss



Fuente: <https://www.master-malaga.com/master-mba/campana-de-gauss/>

Anexo 9. Previsión de gastos

Inversión inicial (12 meses)	
Concepto	Importe
Oficina (Parque Tecnológico)	726,00 €
Empleados	50.400,00 €
Redes sociales	7.800,00 €
Consultor	16.800,00 €
Promotor	18.000,00 €
Mantenimiento web	7.800,00 €
Publicidad	475,84 €
Gastos de constitución	363,00 €
TOTAL	-51.964,84 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Previsión de ingresos

Previsión de Ingresos escenario moderado				Previsión de Ingresos escenario pesimista			
Concepto	Nº personas	Importe	Total	Concepto	Nº personas	Importe	Total
SYNERGIA Gratis	16	0,00 €	0,00 €	SYNERGIA Gratis	24	0,00 €	0,00 €
SYNERGIA Básica	34	9,99 €	340,66 €	SYNERGIA Básica	68	9,99 €	679,32 €
SYNERGIA Intermedia	34	24,99 €	852,16 €	SYNERGIA Intermedia	0	24,99 €	0,00 €
SYNERGIA Avanzada	16	49,99 €	789,84 €	SYNERGIA Avanzada	8	49,99 €	399,92 €

TOTAL	100		1.982,66 €	TOTAL	100		1.079,24 €
--------------	-----	--	------------	--------------	-----	--	------------

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Cuadro de amortización del préstamo bancario

Periodo	Tipo de interés	Término amortizativo	Cuota de interés	Cuota de amortización	Capital amortizado	Capital vivo
0						40.000,00 €
1	5,99%	9.486,24 €	2.396,00 €	7.090,24 €	7.090,24 €	32.909,76 €
2	7,74%	9.813,72 €	2.547,22 €	7.266,50 €	14.356,74 €	25.643,26 €
3	7,74%	9.813,72 €	1.984,79 €	7.828,93 €	22.185,68 €	17.814,32 €
4	7,74%	9.813,72 €	1.378,83 €	8.434,89 €	30.620,57 €	9.379,43 €
5	7,74%	9.813,72 €	725,97 €	9.379,75 €	40.000 €	0 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Rentabilidad absoluta o VAN en dos escenarios

Escenario moderado				Escenario pesimista (caída ventas a la mitad)			
Año	Flujos	VAN	38.687,96 €	Año	Flujos	VAN	-2.618,94 €
1	23.791,92 €			1	12.950,88 €		
2	23.791,92 €			2	12.950,88 €		
3	23.791,92 €			3	12.950,88 €		
4	23.791,92 €			4	12.950,88 €		
5	23.791,92 €			5	12.950,88 €		
Desembolso	-51.964,84 €			Desembolso	-51.964,84 €		

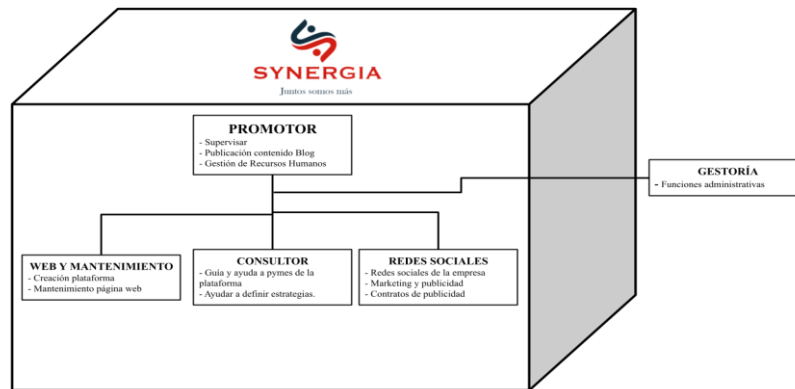
Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Punto muerto en unidades físicas y monetarias

Costes Fijos	Costes variables	Precio (media)	Punto Muerto (uf = suscripciones)	Mes
51.126,00 €	475,84 €	28,32	2.170	180,8
	CVu		Punto Muerto Unidades Monetarias	Mes
	4,76 €		52.169,39 €	4.347,45 €

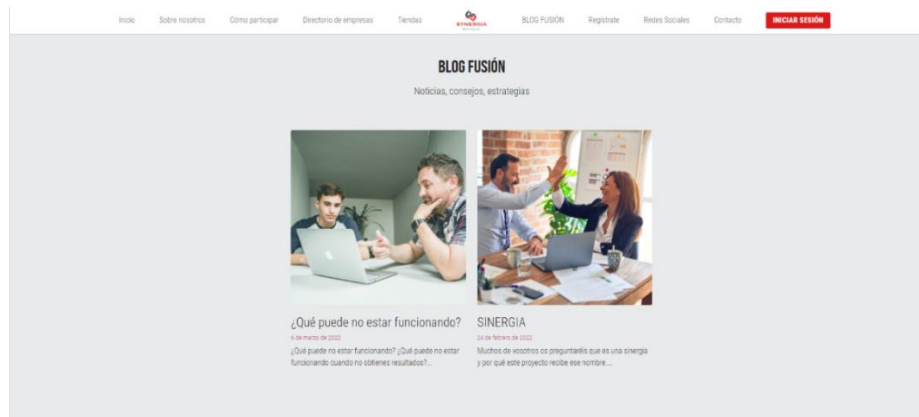
Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Estructura organizativa Synergia



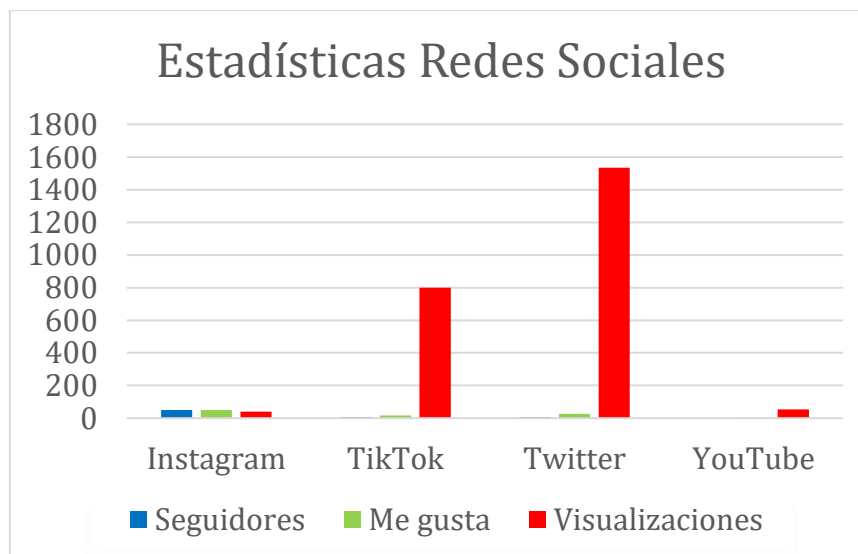
Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Blog “Fusión” de la plataforma



Fuente: Captura de pantalla de la landing page de SYNERGIA

Anexo 16. Estadísticas redes sociales de Synergia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Synergia en los medios de comunicación

- **Programa Explorer:** <https://www.instagram.com/p/CZwwkBpsaj/>
- **Resultado TCUE:** <https://www.instagram.com/p/CbpdYTusoZ4/>
- **Resultado Final Explorer:** <https://www.instagram.com/p/Cdx1bjsa4Z/> y <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6933385102722781184/>
- **Prensa Resultado Explorer:** <https://saladeprensa.usal.es/node/131922>



Synergia, presentado por Jorge Jiménez, estudiante de cuarto curso del Grado de Administración y Dirección de Empresas ha quedado en segunda posición. Plantea una plataforma que pretende ayudar al pequeño negocio de comunidades como Castilla y León y Extremadura con servicios de asesoramiento personalizado para que mejorar su cifra de ventas. Para ello propone mejorar su visibilidad y el multiplicar los contactos con ferias, eventos y talleres de formación que les permita crear comunidad y favorecer acuerdos y alianzas.

- **Entrevista Radio USAL:** <https://radio.usal.es/programa/empleo-usal/>

Anexo 18. Redes Sociales de Synergia y Plataforma

- **Instagram:** <https://www.instagram.com/synergia2.0/>
- **Twitter:** https://twitter.com/synergia2_0
- **TikTok:** <https://www.tiktok.com/@synergia2.0>
- **YouTube:** <https://www.youtube.com/watch?v=XUuO3cHtBik>
- **LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/synergia/>
- **Página web:** <https://synergia.mystrikingly.com/>
- **Blog:** <https://synergia.mystrikingly.com/blog/sinergia>