

Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y  
en Marketing y Dirección Comercial

Trabajo Fin de Grado

Plan de Negocio  
*“Kiwi Digital 360”*

Presentado por:

Maria Renee Quintana Luque

Dirigido por:

Luis Pardo Pardo

2022/2023

UNIVERSIDAD EUROPEA DE VALENCIA



## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a mi familia por su constante apoyo emocional y motivación en cada etapa de mi formación académica. Sin su amor, dedicación y confianza, este logro no habría sido posible.

También quiero agradecer a mi tutor por su guía y experiencia, que fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto. Finalmente, quiero agradecer a mi universidad por brindarme las herramientas y el conocimiento necesario para llevar a cabo este trabajo y por formar parte de mi crecimiento personal y profesional.

Agradezco a todos los profesores, compañeros y amigos que conocí en esta universidad y que me ayudaron en este camino.

## RESUMEN

El siguiente plan de empresa se basa en desarrollar una guía detallada y estratégica para el desarrollo y el establecimiento de un nuevo negocio en el mercado español. En este caso Kiwi Digital 360 es una empresa de nueva creación que ofrece soluciones integrales de digitalización, cuenta con servicios de diseño y desarrollo de páginas web y e-Commerce y además cuenta con un software de CRM desarrollado por la empresa.

Para el desarrollo de este plan de empresa se realizó un estudio de mercado y se tomó en cuenta factores como el nivel de la digitalización y conectividad de empresas españolas, por otra parte, también se tomó en cuenta el impacto que generó la pandemia COVID – 19 respecto a la aceleración digital.

Tomando estos factores Kiwi Digital 360 es una empresa que ofrecerá sus servicios a Pymes, Startups, Organizaciones sin ánimo de lucro, entre otros, independientemente del sector del que sean. Por ellos, desarrollamos un plan de negocio en el que buscamos entrar en el mercado ofreciendo servicios personalizados, adaptados a cada cliente, con productos de calidad y utilizando herramientas de Inteligencia Artificial en nuestros desarrollos a precios competitivos dentro del mercado. De esta forma queremos ayudar a las empresas a mejorar o iniciar su presencia online y por otro lado mejorar sus procesos de relación con sus clientes.

**PALABRAS CLAVE:** Digitalización, e-Commerce, CRM, Conectividad, página web.

## **ABSTRACT**

The following business plan is based on developing a detailed and strategic guide for the development and establishment of a new business in the Spanish market. In this case, Kiwi Digital 360 is a start-up company that offers integral digitalisation solutions, offers web design and development services and e-Commerce and also has a CRM software developed by the company.

For the development of this business plan, a market study was carried out and factors such as the level of digitalisation and connectivity of Spanish companies were taken into account, as well as the impact of the COVID - 19 pandemic on digital acceleration.

Taking these factors into account, Kiwi Digital 360 is a company that will offer its services to SMEs, startups, non-profit organisations, among others, regardless of their sector. For them, we developed a business plan in which we seek to enter the market by offering personalized services, tailored to each client, with quality products and using Artificial Intelligence tools in our developments at competitive prices within the market. In this way we want to help companies to improve or start their online presence and on the other hand improve their customer relationship processes.

**KEY WORDS:** Digitalisation, e-Commerce, CRM, Connectivity, Website.

## **ABREVIATURAS**

**B2B:** Business to Business

**B2C:** Business to consumer

**CRM:** Customer Relationship Management

**SEO:** Search Engine Optimization

**SEM:** Search Engine Marketing

**IA:** Inteligencia Artificial

**UX:** Experiencia del usuario

**UI:** Interfaz del usuario

**RRSS:** Redes sociales

**CTO:** Chief Technology Officer / Director de Tecnología

**CEO:** Chief Executive Office / Director ejecutivo

**TIC:** Tecnologías de la información y las comunicaciones

**IOT:** Internet de las cosas

**VUI:** Interfaz del usuario por voz

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>1.1. Nombre de la empresa y experiencia de los fundadores</b> .....	12
<b>1.2. Idea y descripción del negocio</b> .....	13
<b>1.3. Propósito de la empresa</b> .....	15
<b>2. ACTIVIDAD EMPRESARIAL</b> .....	16
<b>2.1. Descripción de productos y servicios</b> .....	17
<b>2.2. Business Model CANVAS</b> .....	24
<b>2.3. Mercado objetivo y necesidades a cubrir</b> .....	27
<b>2.4. Criterios de diferenciación</b> .....	29
<b>3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</b> .....	30
<b>3.1. Definición del target</b> .....	30
<b>3.2. Descripción del mercado</b> .....	31
<b>3.3. Análisis PESTEL</b> .....	37
<b>3.4. Las 5 Fuerzas de Porter</b> .....	42
<b>3.5. Análisis de los competidores</b> .....	44
<b>3.6. Análisis DAFO de Kiwi Digital 360</b> .....	48
<b>3.7. Ventaja competitiva</b> .....	51
<b>4. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b> .....	52
<b>4.1. Instalaciones y equipamiento</b> .....	52
<b>4.2. Costes de producción</b> .....	53
<b>4.4. Fecha de constitución y plan de acciones</b> .....	55
<b>5. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN</b> .....	60
<b>5.1. Marketing MIX</b> .....	60
<b>5.2. Política de precios y ventas</b> .....	68
<b>5.3. Política de marcas</b> .....	69
<b>5.4. Imagen corporativa y página web</b> .....	71
<b>5.5. Canales de distribución</b> .....	73
<b>5.6. Servicio posventa</b> .....	74
<b>6. RRHH Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL</b> .....	75
<b>6.1. Estructura organizativa de la empresa</b> .....	75
<b>6.2. Descripción y análisis de los puestos de trabajo (DAPT)</b> .....	76
<b>6.3. Políticas de remuneración</b> .....	82
<b>7. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO</b> .....	83

7.1. Inversiones iniciales y fuentes de fondos económicos .....	83
7.3. Cuadro de pérdidas y ganancias .....	84
7.4. Análisis de los escenarios.....	90
<b>8. ASPECTOS FORMALES Y LEGALES .....</b>	<b>95</b>
8.1. Elección de la condición jurídica de la empresa y accionistas.....	95
8.2. Formalidades administrativas.....	95
<b>9. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....</b>	<b>97</b>
9.1. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) .....	97
9.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) – Agenda 2030 .....	98
<b>10. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>100</b>
<b>11. REFERENCIAS.....</b>	<b>103</b>
<b>12. ANEXOS.....</b>	<b>109</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1:</b> Nombre de la empresa.....	12
<b>Ilustración 2:</b> División de la actividad empresarial.....	17
<b>Ilustración 3:</b> Uso de internet como canal de compa en España.....	33
<b>Ilustración 4:</b> Índice de la Economía y la sociedad Digital .....	34
<b>Ilustración 5:</b> Media de tecnologías CPD en las empresas .....	35
<b>Ilustración 6:</b> Objetivos de la gestión de datos de la compañía.....	36
<b>Ilustración 7:</b> Dificultad para encontrar un CRM.....	36
<b>Ilustración 8:</b> Las 5 fuerzas de Porter .....	42
<b>Ilustración 9:</b> Empresas de diseño y desarrollo de páginas web y e-Commerce en Valencia .....	44
<b>Ilustración 10:</b> Competidores locales.....	45
<b>Ilustración 11:</b> Instalaciones Físicas de Kiwi Digital 360.....	52
<b>Ilustración 12:</b> Plan de acciones año 1 .....	56
<b>Ilustración 13:</b> Calendario de ferias en España 2023 .....	58
<b>Ilustración 14:</b> Plan de acciones año 2.....	58
<b>Ilustración 15:</b> Plan de acciones año 3.....	60
<b>Ilustración 16:</b> Diseño y Desarrollo Web .....	61
<b>Ilustración 17:</b> Diseño y Desarrollo de e-Commerce.....	61
<b>Ilustración 18:</b> Kiwi 360 CRM Suite .....	62
<b>Ilustración 19:</b> Imagen de oficinas Kiwi Digital 360 .....	63
<b>Ilustración 20:</b> Presencia en LinkedIn y Facebook.....	65
<b>Ilustración 21:</b> Proceso de producción de páginas web y de e-Commerce ....	66
<b>Ilustración 22:</b> Proceso de producción de Kiwi 360 CRM Suite.....	67
<b>Ilustración 23:</b> Política de marca Kiwi Digital 360.....	70
<b>Ilustración 24:</b> Registro de propiedad intelectual .....	71
<b>Ilustración 25:</b> Imagen corporativa .....	72
<b>Ilustración 26:</b> Página Web Kiwi Digital 360.....	73
<b>Ilustración 27:</b> Estructura organizativa de Kiwi Digital 360 .....	75
<b>Ilustración 28:</b> Previsión de ventas anual .....	84
<b>Ilustración 29:</b> Plan General Contable - Año 1 .....	87
<b>Ilustración 30:</b> Plan General Contable - Año 2 .....	88
<b>Ilustración 31:</b> Plan General Contable - Año 3 .....	89
<b>Ilustración 32:</b> Tesorería años 1,2 y 3 .....	90
<b>Ilustración 33:</b> Tesorería años 1,2,3 escenario pesimista.....	91
<b>Ilustración 34:</b> Balance año 1,2,3 escenario pesimista .....	92
<b>Ilustración 35:</b> Tesorería año 1,2,3 escenario optimista .....	94
<b>Ilustración 36:</b> Balance año 1,2,3 escenario optimista.....	94
<b>Ilustración 37:</b> Plan general contable escenario pesimista año 1.....	109
<b>Ilustración 38:</b> Plan general contable escenario pesimista Año 2 .....	110
<b>Ilustración 39:</b> Plan general contable escenario pesimista año 3.....	111
<b>Ilustración 40:</b> Plan general contable escenario optimista año 1 .....	112
<b>Ilustración 41:</b> Plan general contable escenario optimista año 2 .....	113
<b>Ilustración 42:</b> Plan general contable escenario optimista año 3 .....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Perfil de los fundadores.....	13
<b>Tabla 2:</b> Características generales de la empresa .....	15
<b>Tabla 3:</b> Plan básico del servicio de Diseño y Desarrollo de páginas web.....	19
<b>Tabla 4:</b> Plan básico de Diseño y Desarrollo de páginas de e-Commerce .....	21
<b>Tabla 5:</b> Planes de Kiwi 360 CRM Suite .....	23
<b>Tabla 6:</b> Bussines Model CANVAS de Kiwi Digital 360.....	25
<b>Tabla 7:</b> Análisis DAFO de Kiwi Digital 360 .....	48
<b>Tabla 8:</b> Costes de producción Año 1 .....	54
<b>Tabla 9:</b> Costes de producción Año 2.....	54
<b>Tabla 10:</b> Costes de producción Año 3 .....	54
<b>Tabla 11:</b> Precios de productos.....	63
<b>Tabla 12:</b> DAPT - Comercial.....	77
<b>Tabla 13:</b> DAPT - Diseñador Gráfico .....	78
<b>Tabla 14:</b> DAPT - Desarrollador software .....	79
<b>Tabla 15:</b> DAPT - Diseñador Gráfico .....	79
<b>Tabla 16:</b> DAPT - Marketing .....	81

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos dentro de un entorno que está en constante cambio, la digitalización, conectividad y la industria 4.0 son tendencias en esta nueva era.

Si hablamos dentro del mundo empresarial y las formas de consumo, ya sea dentro del mercado Business to Business (B2B) o Business to Consumer (B2C) la digitalización, la automatización y conectividad cobran cada vez más importancia.

Sin duda no podemos dejar de hablar de la pandemia Covid-19 ya que esta fue un factor clave para resaltar la importancia de la digitalización y conectividad en diferentes sectores empresariales, por lo cual muchas empresas se enfrentaron a este nuevo reto de lo que conlleva la transformación digital.

Para el mundo de los negocios ya sean empresas pequeñas, medianas o grandes es importante tener una presencia online para poder tener visibilidad y así estar más conectados con el público objetivo.

El siguiente Trabajo Fin de Grado se basa en la realización de un plan de creación de empresa que ofrece soluciones integrales de diseño y desarrollo para necesidades digitales empresariales como ser servicios de diseño y desarrollo de páginas web y páginas de e-Commerce. Por otro lado, ofrecemos un software de CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la eficiencia del departamento comercial de las empresas, aplicando la inteligencia artificial.

Para desarrollar el siguiente trabajo he aplicado conocimientos y contenido estudiado en el Doble Grado de Administración y Dirección de Empresas y en Marketing y Dirección Comercial en la Universidad Europea de Valencia, como son Dirección Estratégica, Marketing, Comunicación Comercial, Gestión Financiera, Contabilidad, Macroeconomía, Comportamiento del consumidor, Recursos Humanos, Fiscalidad, Técnicas de venta, Derecho empresarial, entre otras.

## **Objetivo General del Plan de Empresa**

Proporcionar una visión completa y detallada del proyecto de creación de nueva empresa, por medio de un estudio de mercado, una correcta planificación y toma de decisiones estratégicas para así determinar la viabilidad económica del negocio.

## **Objetivos específicos del Plan de Empresa**

- Identificar las necesidades actuales y potenciales de digitalización, para poder adaptarnos y satisfacer a los clientes.
- Analizar la tecnología necesaria para aplicarla a productos/servicios.
- Desarrollar un plan de marketing que nos permita diferenciarnos y posicionarnos dentro del mercado.

### **1.1. Nombre de la empresa y experiencia de los fundadores**

**Ilustración 1:** Nombre de la empresa



Fuente: Elaboración propia

### **Experiencia de los fundadores**

Kiwi Digital 360 es un proyecto empresarial fundado por dos socios, en la siguiente tabla explicare los perfiles profesionales, capacidades y habilidades necesarias de cada uno de ellos.

**Tabla 1:** Perfil de los fundadores

Nombre	Formación	Capacidades y habilidades necesarias
<b>Maria Renee Quintana Luque</b>  <b>Cofundador &amp; CEO</b>	Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y en Marketing y Dirección Comercial	✓ Liderazgo empresarial ✓ Responsabilidad y creatividad ✓ Adaptación a los cambios
<b>Adrián Ripoll Moncho</b>  <b>Cofundador &amp; CTO</b>	Máster en ingeniería Industrial	✓ Trabajo en equipo ✓ Capacidad de negociación ✓ Capacidad de comunicar correctamente

Fuente: Elaboración propia

## 1.2. Idea y descripción del negocio

El plan de creación de empresa Kiwi Digital 360 nace con la idea de ofrecer soluciones de diseño y desarrollo para necesidades digitales con el objetivo de impulsar a las empresas a iniciar o mejorar su presencia en internet como también mejorar la experiencia del usuario y por otro lado aumentar la eficiencia y productividad, debemos tomar en cuenta que la digitalización hoy en día es muy importante para todas las empresas independientemente del tamaño o sector.

Las empresas dedicadas a ofrecer soluciones integrales de diseño y desarrollo pueden llegar a ser esenciales para mejorar la competitividad y éxito de las empresarial en el mercado actual.

La presencia en línea es crucial en la era digital actual, y una página web puede ser una herramienta poderosa para ayudar a las empresas a conectarse con los

clientes y construir una marca sólida en línea (Kotler,2016, p.47). Por otro lado, en el mundo actual, una presencia en línea sólida es esencial para cualquier empresa que desee tener éxito. Los consumidores buscan en línea para informarse sobre productos y servicios antes de realizar una compra, y una presencia en línea sólida puede ayudar a construir confianza y credibilidad con los clientes” (Hanna et al., 2011, p. 265).

Analizando las definiciones de los autores citados anteriormente podemos decir que para las empresas hoy en día es fundamental contar con una presencia digital, y así lograr visibilidad ante los nuevos clientes como también reforzar su imagen y relación con los clientes actuales para así llegar a nuevas oportunidades de negocios. Las páginas web empresariales son un escaparate de las empresas, es por eso por lo que se debe optimizar su presencia ofreciendo contenido de valor, aplicando una buena estrategia de marketing digital acompañado de un buen diseño visual para así poder ofrecer una experiencia positiva al consumidor final.

Uno de los factores principales que me motivo a realizar el presente plan de creación de nueva empresa es el impacto y la visible aceleración digital que genero la pandemia COVID-19.

En los últimos años post pandemia se pudo observar incrementos en la demanda de servicios en línea, uso de comercio electrónico, como también se puede evidenciar una mayor competencia empresarial en el entorno digital así también podemos observar que hay una mayor importancia en el área del marketing digital ya que muchas empresas quieren destacar en el entorno digital. Por otro lado, no podemos dejar de hablar de la importancia entre la relación de una empresa y el consumidor final o captación de leads, por lo cual el uso de un CRM dentro de la empresa es una herramienta para impulsar las relaciones comerciales y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Tomando en cuenta los factores mencionados anteriormente nace la idea de creación de empresa Kiwi Digital 360, que consiste en ofrecer servicios integrales de diseño y desarrollo para cubrir necesidades digitales de empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas basados en la creación, diseño y optimización de páginas web y páginas de e-Commerce adaptas a todo tipo de negocios, por

otro lado, ofrecemos un software de CRM que ayudara a mejorar los procesos de relación con los clientes por medio de la inteligencia artificial.

Se ofrecerá a los clientes un servicio completo con diferentes enfoques como ser marketing, diseño gráfico e informática, seguida de un asesoramiento y análisis a medida para cada empresa.

**Tabla 2:** Características generales de la empresa

<b>Capital social</b>	<b>50.000 €</b>
<b>Número de socios</b>	2 socios
<b>Forma Legal</b>	Sociedad Limitada
<b>Sector</b>	Actividades de programación informática
<b>CNAE</b>	<p><i>Código primario</i></p> <p>6201 – Actividades de programación informática</p> <p><i>Código Secundario</i></p> <p>6203 – Gestión de recursos informáticos 6209 – Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática.</p>
<b>Localización</b>	Comunidad Valenciana
<b>Productos/Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y desarrollo de páginas web</li> <li>• Diseño y desarrollo de páginas de e-Commerce</li> <li>• Kiwi 360 CRM Suite</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Propósito de la empresa

#### Misión

En Kiwi digital 360 nos dedicamos a ofrecer servicios innovadores y de alta calidad por medio de soluciones digitales personalizadas cubriendo las necesidades específicas mejorando la experiencia de los clientes y superando así las expectativas.

### **Visión**

Ser líderes en la industria de diseño y desarrollo de soluciones digitales dentro del mercado nacional e internacional ayudando a las empresas a crecer y mejorar su presencia en línea y convertirnos en un referente en el sector.

### **Objetivos empresariales**

- ✓ Ofrecer soluciones de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes
- ✓ Fomentar una cultura de innovación, creatividad y excelencia en nuestro equipo de trabajo.
- ✓ Brindar un excelente servicio al cliente manteniendo una comunicación clara y efectiva en todo momento.
- ✓ Ser reconocidos como líderes dentro de la industria de soluciones digitales, con un enfoque personalizado e innovador.
- ✓ Ser una empresa comprometida con la agenda 2030 a través de iniciativas de responsabilidad social y ambiental.

### **Valores**

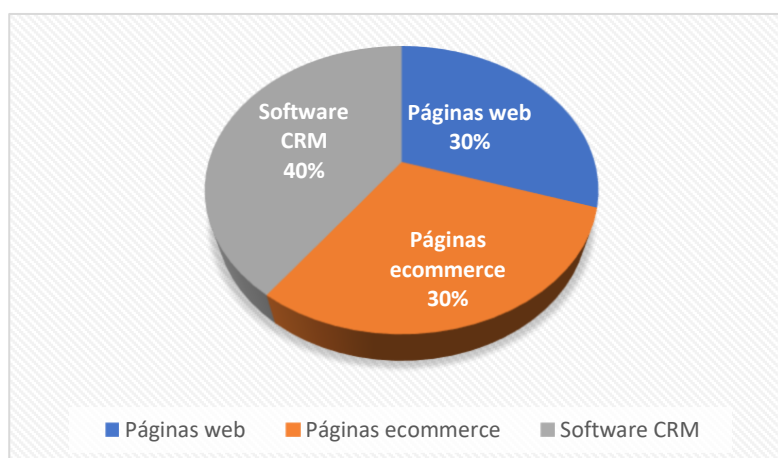
- ✓ Honestidad
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Integridad Diversidad

## **2. ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

La actividad empresarial se distribuye de la siguiente manera:



## Ilustración 2: División de la actividad empresarial



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior podemos observar que en Kiwi Digital 360 un 60% de la actividad empresarial está dirigido a servicios, como ser el diseño y desarrollo de páginas web y páginas de e-Commerce, mientras que el 40% está enfocado a ofrecer productos en este caso un software de CRM.

### 2.1. Descripción de productos y servicios

Para poder realizar la descripción de nuestros productos debemos resaltar que se aplicarán tecnologías de inteligencia artificial para poder mejorar los procesos de desarrollo y reducir los errores en el lenguaje de programación.

- **Diseño y desarrollo de páginas web**

El servicio de diseño y desarrollo de páginas web consiste en la creación y personalización de una página web para una empresa, este servicio incluye diferentes etapas donde Kiwi Digital 360 trabajara de la mano con el cliente.

En la primera etapa, se realizará una reunión inicial con el cliente para comprender la actividad empresarial, conocer sus objetivos y preferencias e identificar la competencia, en Kiwi Digital 360 somos conscientes que cada empresa es única con necesidades y objetivos diferentes es por eso que se realizara un análisis de la competencia donde identificaremos como sus competidores presentan sus servicios/productos, las tecnologías que utilizan,

estrategias de marketing y el posicionamiento en motores de búsqueda, para así poder determinar el coste del servicio ya que este puede variar dependiendo de la complejidad, la tecnología a utilizar, las traducciones en idiomas adicionales, entre otros, sin embargo, partiremos de una precio base que lo desarrollaremos más adelante.

En la segunda etapa procederemos a planificar la estructura de la página web como ser las páginas necesarias, contenido y funcionalidades. Para este paso es importante trabajar de la mano con la empresa interesada donde podrán brindarnos información necesaria sobre su empresa por otro lado se procederá con la creación de un prototipo de la página web teniendo en cuenta su imagen corporativa y preferencias. El siguiente paso será el desarrollo que consiste en la construcción de las páginas, implementación del contenido y programación de las funcionalidades, nos aseguramos de que la página web este optimizada en motores de búsqueda y tenga una correcta estructura y se adapte a las necesidades del cliente en cuanto diseño visual, funcional, de idiomas, imágenes, entre otros.

Para la tercera etapa se realizarán las pruebas pertinentes y así asegurarnos que la página web sea compatible con diferentes dispositivos, navegadores y cumpla los estándares de accesibilidad, una vez nos aseguremos que la página web esta lista procederemos a publicar en el servidor de nuestros clientes, configurar el dominio y ponerlo en marcha. En esta fase se realizará una reunión de entrega con el cliente donde procederemos a dar los accesos, un informe sobre el estado de la página web y material utilizado.

Por último, nos sentaremos en el servicio posventa por medio del mantenimiento y soporte, una vez terminado todo el proceso de diseño y desarrollo, daremos a nuestros clientes formación para que puedan gestionar de manera independiente la página web en caso de que necesiten hacer cambios en contenido, imágenes, etc. Por otro lado, incluiremos un año de soporte para realizar actualizaciones, correcciones de errores y programación de 4 actualizaciones de contenido e incorporación de hasta 2 funcionalidades.

Cabe resaltar que para este plan de empresa se tomará en cuenta las características mínimas que ofrecerá el servicio de Kiwi Digital 360 respecto al

diseño y desarrollo de páginas web, pero siempre orientados a mejorar la experiencia del usuario.

**Tabla 3:** Plan básico del servicio de Diseño y Desarrollo de páginas web

<b>Dominio</b>	<b>1 año</b>
<b>Hosting</b>	1 año
<b>Diseño</b>	Utilizando IA en experiencia del usuario (UX) y la interfaz del usuario (UI)
<b>Optimización en buscadores</b>	Básico
<b>Web responsive y accesible</b>	Si
<b>Idiomas</b>	2 idiomas
<b>Soporte Técnico</b>	1 año
<b>Precio básico</b>	700 €
<b>Precio avanzado</b>	1500 €

Fuente: Elaboración propia

- **Diseño y desarrollo de páginas de e-Commerce**

Las etapas de diseño y desarrollo de una página de e-Commerce serán similares a las etapas del servicio de páginas web ya que durante el proceso tienen características muy similares, por lo cual al igual que el anterior se realizara una reunión inicial, realizaremos un análisis completo de los productos, el público objetivo, estructura de precios como así también determinaremos las necesidades técnicas que se adapten al modelo de negocio del cliente y la selección de plataforma para el e-Commerce como ser WooCommerce, Magneto o Shopify. Tomando en cuenta la información anterior podremos identificar las

necesidades del cliente, el precio del diseño y desarrollo que puede variar dependiendo de la personalización, complejidad, extensión, entre otros.

Para la siguiente etapa tomaremos en cuenta la información obtenida por el cliente se procederá a realizar una estructura de navegación, un mapa de sitio, definición de funcionalidades y características con el fin de facilitar la navegación y experiencia de compra de los usuarios. Además, se aplicarán tecnologías de Inteligencia Artificial al momento de realizar el diseño de la interfaz de usuario, que deberá ser atractiva, fácil de usar y sobre todo que se adapte a las necesidades y objetivos del cliente, por otro lado, el diseño visual, se relacionará con la imagen corporativa tomando en cuenta la selección de colores, fuentes, imágenes y todos los elementos visuales acordes.

Se procederá a realizar el desarrollo de la plataforma utilizando diferentes herramientas, tecnologías y lenguajes de programación, bases de datos, servidores y la integración de sistemas de pago en la plataforma de comercio electrónico de forma fácil y segura, por otro lado, se realizará la gestión de contenido, aplicación de métodos de seguridad, optimización de motores de búsqueda para que el negocio sea más visible y traiga más tráfico a la tienda online.

Por último, se realizarán pruebas y ajustes que nos permitan identificar y corregir errores o problemas antes del lanzamiento, utilizaremos herramientas de prueba como Selenium o Cypress para poder asegurar la calidad del software y está lista para el lanzamiento.

De igual manera que el servicio anterior nos centramos en el servicio post venta y ofrecemos soporte y mantenimiento asegurándonos que esté funcionando de manera correcta y tenga las actualizaciones periódicas que contemplen dentro del año después del lanzamiento, por otro lado, ofreceremos formación a los clientes para que puedan autogestionar el e-Commerce.

A continuación, describiré que incluirá nuestro plan básico de diseño y desarrollo de páginas web:

**Tabla 4:** Plan básico de Diseño y Desarrollo de páginas de e-Commerce

<b>Dominio</b>	<b>1 año</b>
<b>Hosting</b>	1 año
<b>Diseño</b>	Utilizando IA en experiencia del usuario (UX) y la interfaz del usuario (UI)
<b>Optimización en buscadores</b>	Básico
<b>Web responsive y accesible</b>	Si
<b>Idiomas</b>	2 idiomas
<b>Soporte Técnico</b>	1 año
<b>Productos</b>	Hasta 100
<b>Métodos de pago</b>	Configuración e integración
<b>Formas de envío</b>	Configuración e integración
<b>Precio básico</b>	800 €
<b>Precio avanzado</b>	18000 €

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta las descripciones de servicio tanto de las páginas web como del e-Commerce ahora analizaremos como podemos aplicar la IA en nuestros desarrollos, primeramente, hablaremos del posicionamiento SEO, utilizaremos herramientas de inteligencia artificial con el fin de realizar un análisis de las palabras clave, generar meta descripciones, y sobre todo maximizar la presencia de la empresa dentro de los motores de búsqueda.

Por otro lado, implementaremos la IA en base al análisis de los sentimientos por lo cual a través de la IA se procederá a analizar las opiniones y comentarios que dejen los usuarios a nuestros clientes. Esto se realizará con un enfoque basado en aprendizaje automático y en diccionarios de palabras, realizando los

entrenamientos al modelo de análisis, esto nos servirá para conocer más a los clientes sobre sus gustos y preferencias según los comentarios u opiniones que dejen en internet.

- **Kiwi 360 CRM Suite**

El software Kiwi 360 CRM Suite es una herramienta que tiene como objetivo principal ayudar a las empresas a gestionar de manera efectiva las relaciones con los clientes. En Kiwi digital 360 ofrecemos una solución integral que permite a los usuarios realizar seguimientos de ventas, almacenar y acceder a toda la información sobre el cliente, también permite hacer campañas de marketing adaptadas a los clientes potenciales de esta manera por medio de esta herramienta mejorar la eficiencia de los procesos empresariales.

A continuación, describiré las funciones principales que contendrá Kiwi 360 CRM Suite:

**Gestión de contactos:** Permitirá a los usuarios acceder y almacenar toda la información con los clientes como ser datos de contacto, ofertas o compras.

**Automatización de ventas:** Los usuarios podrán realizar seguimiento a sus prospectos y oportunidades de venta a la vez que podrán realizar seguimientos a las tareas comerciales asociadas a cada lead generado.

**Automatización de Marketing:** Kiwi 360 CRM Suite permite realizar campañas de marketing personalizadas

**Informes y análisis:** Esto permitirá a los usuarios obtener información valiosa sobre la evolución de su negocio a través de la inteligencia artificial lo cual servirá como referente para tomar decisiones estratégicas.

**Integración con otras herramientas:** nuestro software su puede integrar con herramientas de contabilidad, gestión de proyectos

**Personalización y flexibilidad:** Los usuarios podrán configurar la herramienta para que se adapte a sus necesidades

**Interfaz intuitiva:** Para que los usuarios puedan acceder sin ninguna complicación.

Por otro lado, también debemos destacar que nuestro desarrollo contara con aplicaciones de Inteligencia artificial con el fin de mejorar la relación entre empresa y cliente.

**Chatbots:** En el software Kiwi 360 CRM Suite, ofreceremos la implementación de chatbots estarán vinculadas en sus páginas web o sus tiendas online lo cual permitirá que puedan tener más información sobre los gustos o preferencias de sus clientes potenciales y por otro lado esto puede mejorar la experiencia del usuario ya que enfocaremos a que ellos puedan tener respuestas claras y precisas sobre sus dudas.

**Automatización de las tareas:** Mediante la IA mejoraremos la clasificación y etiquetado de correos electrónicos, actualización de gestión de tareas, por otro lado, se podrá optimizar las campañas de Marketing y se realizaran mejoras constantes en los algoritmos de aprendizaje.

**Análisis de datos:** Por medio de la IA se descubrirán análisis para descubrir patrones y tendencias actuales en los diferentes sectores de nuestros clientes lo cual será un beneficio ya que ayudará a identificar y comprender a los clientes.

**Tabla 5:** Planes de Kiwi 360 CRM Suite

<b>Plan básico</b>	<b>Plan medio</b>	<b>Plan personalizado</b>
<b>Gestión de prospectos</b>	Gestión de prospectos avanzados	Gestión de prospectos personalizado según la línea de negocio del cliente
<b>Seguimiento de oportunidades (Limitado)</b>	Seguimiento completo de oportunidades	Seguimiento y gestión de oportunidades con flujos de trabajo personalizado
<b>Calendario de actividades y tareas</b>	Funcionalidades avanzadas de Calendario y recordatorios	Calendario y tareas con integración y vinculación con otras herramientas

Automatización de Marketing básico	Automatización del marketing y personalización	Automatización e integración avanzada con múltiples canales
Soporte y atención al cliente	Soporte y atención al cliente	Soporte y atención al cliente
Informes y análisis básicos	Informes y análisis predictivos	Informes exhaustivos con recomendaciones personalizadas, análisis de sentimientos
Aplicación móvil	Aplicación móvil	Aplicación móvil
	Chatbot	Chatbot personalizado

**Fuente:** Elaboración propia

## 2.2. Business Model CANVAS

El modelo de negocio es una descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor a partir de sus actividades y clientes (Osterwalder y Pigneur, 2011). A continuación, podemos de forma esquemática los aspectos principales en el lienzo de modelo de negocio de Kiwi Digital 360:



**Tabla 6:** Bussines Model CANVAS de Kiwi Digital 360

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Proveedores de servicios de hosting Proveedores de equipos informáticos Proveedores de red Agencias de marketing Herramientas de IA	Investigación de mercado y análisis de los competidores Diseño y desarrollo de páginas web y e-Commerce Software CRM Seguimiento post venta y atención al cliente Recursos clave Especialistas en diseño y programación Especialista en CRM Software y hardware de alta calidad Estrategia de marketing efectiva Equipo de ventas	Ofrecemos servicios personalizados y adaptados a cada cliente, aplicando tecnologías de IA para mejorar la experiencia de los usuarios, a precios competitivos dentro del sector.	Servicio al cliente personalizado Soporte técnico Formación Canales Página Web Redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn) Publicidad en línea Correo electrónico Eventos y ferias comerciales	Pequeñas empresas Pymes Grandes empresas Startups Organizaciones sin ánimo de lucro Emprendedores
Estructura de coste		Fuentes de ingresos		
Costos de personal Costos de publicidad Costos de software Costo en herramientas de diseño y desarrollo Costo en equipos informáticos y material de oficina		Servicios de desarrollo y diseño de páginas web Servicios de desarrollo y diseño de e-Commerce Software de CRM		

**Fuente:** Elaboración propia

Realizaremos una descripción detallada de lo que conlleva cada uno de los nueve apartados del Business Model Canvas de Kiwi Digital 360:

**Socios clave:** En Kiwi Digital 360 debemos tener alianzas estratégicas con empresas proveedoras de hosting como ser Ionos, Google Cloud, Wix, entre otros, así también como con empresas complementarias como WordPress o agencias de marketing, servicios informáticos, entre otros.

**Actividades clave:** Nuestras principales actividades clave dentro de nuestro modelo de negocio son el diseño y desarrollo de páginas web y e-Commerce, por otro lado, es el software Kiwi 360 CRM Suite, sin embargo, debemos tener en cuenta que nos destacamos por la atención al cliente y es por eso por lo que consideramos como actividades clave la investigación de mercado y análisis de los competidores y el seguimiento post venta y atención al cliente enfocados a personalizar el trato y la experiencia.

**Recursos clave:** Para llevar a cabo nuestra actividad empresarial hemos identificado como los más importantes por un lado los trabajadores que sean especialistas en diseño, programación y CRM para poder desarrollar efectivamente los proyectos, sin embargo, también necesitamos software y hardware de alta calidad, que nos faciliten el proceso de desarrollo, como también un equipo de marketing para realizar estrategias efectivas y el equipo de ventas que puedan centrarse en la captación de clientes.

**Propuesta de valor:** Somos conscientes que el mercado de diseño y desarrollo es muy competitivo, es por eso por lo que nuestra propuesta de valor por un lado está enfocado a nuestros clientes ofreciendo servicios personalizados y adaptados a cada uno de ellos por medio de una investigación de la empresa y sus competidores, por otro lado, nos centramos en el usuario final aplicamos tecnologías de IA para mejorar la experiencia de los usuarios UX – UI, nos destacamos por ofrecer precios competitivos dentro del sector y realizar un servicio posventa excepcional.

**Relación con los clientes:** Para relacionarnos con nuestros clientes contaremos con un servicio al cliente personalizado en todo momento, por otro lado, brindaremos, soporte técnico por medio de email y por medio de video llamadas incluidos en el primer año de servicio, así como también ofreceremos

formación para que nuestros clientes puedan autogestionar cada uno de los desarrollos a precios muy competitivos dentro del sector.

**Canales:** Hemos seleccionado diferentes canales para poder llegar a nuestros clientes, por un lado, tenemos nuestra página web corporativa donde trabajaremos en el posicionamiento SEO y campañas de Google ADS, también utilizaremos redes sociales como ser LinkedIn e Instagram, como campañas de correo electrónico, también nuestros comerciales asistirán a eventos y ferias comerciales

**Segmentos de clientes:** Tenemos como clientes objetivos empresas que quieran iniciar su presencia en línea, como así también empresas que quieran mejorar sus plataformas de web corporativa o e-Commerce y por otro lado tenemos empresas que quieran mejorar sus procesos de ventas y gestión con los clientes. Estas pueden ser Pymes, grandes empresas, startups, organizaciones sin ánimo de lucro o emprendedores.

**Estructura de costes:** Los principales costes a los que se enfrenta Kiwi Digital 360 son el salario del personal, costes en publicidad, costes en software y licencias para llevar a cabo los desarrollos, costes en computadoras, impresoras y material de oficina

**Fujo de ingresos:** Las principales fuentes de ingreso serán los servicios de desarrollo y diseño de páginas web y de e-Commerce, donde el coste de cada desarrollo dependerá de la complejidad y funciones que contenga siempre y cuando partiendo de una base denominada “diseño y desarrollo básico”, por otro lado, tenemos también como fuentes de ingresos las licencias de Kiwi 360 CRM Suite donde contaremos con un precio básico, medio y premium.

### **2.3. Mercado objetivo y necesidades a cubrir**

El mercado objetivo al que nos dirigimos es muy amplio y se encuentra en constante crecimiento, actualmente podemos observar una mayor demanda por parte de las empresas y organizaciones, independientemente del sector, que necesitan tener presencia en línea a la vez que requieren adaptarse a nuevas

herramientas digitales para mejorar su eficiencia y productividad dentro de la empresa.

Es por eso por lo que a continuación describiré al mercado que va dirigido los servicios de Kiwi Digital 360:

Por un lado, tenemos a las empresas independientemente del sector y tamaño que buscan mejorar o crear su presencia online, como también mejorar la capacidad de hacer negocios en línea, es por eso por lo que nuestros servicios de diseño y desarrollo web y de e-Commerce se adaptan a este tipo de segmento.

Asimismo, podemos identificar como otro mercado objetivo importante a las empresas que buscan implementar soluciones digitales para mejorar su eficiencia operativa y de procesos internos, por lo que ofrecemos Kiwi 360 CRM Suite enfocado a mejorar la gestión de clientes por parte del equipo comercial de las empresas.

Tanto nuestros servicios y productos están dirigidos a empresas de comercio minorista, tecnología, manufactura, finanzas, salud, entre otros.

Por otro lado, también debemos tener en cuenta las necesidades a cubrir de nuestros productos y servicios dentro del mercado de soluciones integrales de diseño y desarrollo de necesidades digitales empresariales, por lo que el modelo de negocio de Kiwi Digital 360 se basa en ayudar a las empresas a mejorar su productividad, digitalización, eficiencia y rentabilidad de diferentes maneras como ser:

**Presencia en línea sólida:** En la actualidad es muy importante que las empresas cuenten con una presencia online sólida y efectiva para llegar a nuevos clientes, esto puede traducirse en un aumento de ventas y un aumento de rentabilidad.

**Automatización de procesos empresariales:** En Kiwi Digital 360 somos conscientes que el reto de las empresas son las tareas repetitivas lo que implica que los trabajadores inviertan tiempo en las tareas que se pueden automatizar es por eso por lo que con Kiwi 360 CRM Suite pretendemos automatizar tareas

dentro del proceso comercial y marketing ayudando a las empresas y trabajadores.

**Mejorar la experiencia del cliente:** Es importante que el cliente tenga una experiencia positiva al momento de ingresar a un sitio web o generar una compra online por medio de un buen diseño y desarrollo se puede derivar en el aumento de satisfacción y lealtad a la marca. Por otro lado, también es importante la relación entre empresa – cliente pro lo cual al mejorar el proceso de relación a través de un CRM se puede derivar a una mayor rentabilidad.

**Reducción de costos:** Por medio de soluciones personalizadas y la automatización de procesos las empresas pueden reducir el tiempo y los costos asociados.

#### **2.4. Criterios de diferenciación**

A continuación, describiré los criterios que diferencian a Kiwi Digital 360 de la competencia:

**Innovación:** En kiwi digital 360 estamos conscientes de los constantes cambios del mercado, el avance de las tecnologías y los últimos desarrollos aplicando la inteligencia artificial (IA) es por eso por lo que pretendemos diferenciarnos de la competencia aplicando estos avances en nuestros desarrollos.

Por un lado, tenemos el diseño web que a través de la implementación de la IA se optimizara el diseño web de nuestros clientes para así aumentar la tasa de conversión, mientras tanto, si hablamos de nuestros servicios de desarrollo la IA se utilizarla para mejorar la calidad de códigos de programación y reducir el número de errores, por otro lado, también se puede utilizar para optimizar los tiempos de carga y reducir los tiempos de espera de los usuarios,

Si hablamos del nuestro servicio de e-Commerce, se enfocará la implementación de la IA para personalizar la experiencia de los usuarios, por medio de la aplicación de algoritmos que identifiquen productos relacionados o complementarios a la búsqueda del usuario o a las compras que haya realizado anteriormente, por otro lado, si hablamos desde el lado estratégico orientado a

nuestros clientes se orientará a un análisis predictivo de la demanda de productos por medio la de IA.

**Enfoque personalizado:** Se ofrecerá una atención personalizada trabajando estrechamente con los clientes para poder diseñar soluciones únicas y que el cliente se sienta valorado.

**Variedad en los servicios:** En kiwi digital 360 nos destacamos por ofrecer una variedad de servicios y productos desde diseño y desarrollo de sitios web hasta el desarrollo completo de aplicaciones móviles.

**Soporte y atención al cliente:** Brindaremos a nuestros clientes un servicio de soporte de un año orientados a corregir errores, actualizaciones, entre otros. Por otro lado, se brindará formación para que los clientes puedan autogestionar los desarrollos.

### **3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

#### **3.1. Definición del target**

El target es el segmento de mercado al que una empresa intenta llegar con su oferta, y es un factor clave en el desarrollo de una estrategia efectiva para competir en un mercado determinado (Porter, 1980, p.40)

En la cita anterior, Michael Porter destaca la importancia del target como factor clave en el desarrollo de una estrategia efectiva para competir en un mercado determinado. En este sentido, es esencial para una empresa identificar y definir claramente su target, es decir, el segmento de mercado al que desea llegar con su oferta.

El target de Kiwi Digital 360 se enfoca en empresas de España, especialmente pymes, emprendedores, startups y organizaciones que deseen iniciar o mejorar su presencia en línea, así como aquellas que buscan mejorar la experiencia del usuario y sus procesos de relación con ellos en diferentes sectores como comercio minorista, salud, educación, turismo, entre otros. Asimismo, también consideran como público objetivo a empresas que busquen mejorar su relación con los clientes y realizar campañas de marketing por medio de un CRM, incluyendo tanto a pymes como a grandes empresas.

Al definir claramente el target, en Kiwi Digital 360 podremos desarrollar una estrategia efectiva y enfocada en las necesidades y preferencias de su público objetivo.

### **3.2. Descripción del mercado**

En la actualidad el mercado de soluciones integrales de diseño y desarrollo para necesidades digitales está siendo muy competitivo debido al aumento significativo de empresas que ofrecen estos servicios, debemos resaltar que la digitalización y la necesidad de tener una presencia en línea sólida está llevando a las empresas de diferentes tamaños y sectores a buscar servicios de diseño y desarrollo digitales para mejorar sus procesos y su visibilidad.

En el siguiente análisis de mercado tomaremos en cuenta dos enfoques, por un lado, se analizará el mercado de servicios dirigidos a diseño y desarrollo de páginas web y e-Commerce y por otro lado el mercado de herramientas de CRM.

#### **Mercado del diseño y desarrollo web y e-Commerce**

Una página web es un documento accesible desde cualquier navegador con acceso a internet, y que puede incluir audio, video, texto y sus diferentes combinaciones (Peiró,2022).

Por otro lado, debemos tener en cuenta que internet está representando una gran evolución en nuestro día a día, por lo cual el diseño web se ha convertido en una herramienta esencial para las empresas, entre los años 1992 al 1995 las páginas web estaban hechas con solo texto, no se tomaba en cuenta factores como la experiencia del usuario y el diseño visual, entre 1996 y 2000 podemos decir que surgió la consolidación del diseño web donde surgieron nuevas herramientas que mejoraban el diseño como JavaScript que es un lenguaje de programación que permite mejorar la navegación y la interfaz del usuario, también aparecieron las hojas CSS con la llegada de HTML3 lo cual mejoraba la visibilidad de los sitios web, o la aparición de Frames lo cual permitía dividir las pantallas y hacerlas más pequeñas.

Principios del siglo XXI fue un factor clave para la industria de las páginas web por que comenzaron a dar más importancia a las imágenes y a partir del 2013

se dio un avance importante en hacerlas con diseños responsive, en el transcurso de los años se fueron aplicando nuevas herramientas y más desarrollos como ser la integración de redes sociales, adaptabilidad a dispositivos móviles y tabletas y sobre todo generar un contenido interactivo centrados en la experiencia del usuario (UX) y la interfaz del usuario (UI).

En la actualidad podemos encontrar diferentes tipos de páginas web, según IONOS empresa alemana conocida por servicios de hosting en Europa menciona los siguientes:

- Corporativo, principalmente lo usan empresas, agencias y trabajadores autónomos, se caracteriza por que tienen la información básica como ser sus servicios o productos, valores corporativos, contacto con el fin de proporcionar información a los visitantes.
- Portfolio, los principales usuarios son artistas entre estos pueden ser diseñadores, fotógrafos, entre otros. Por lo cual estas páginas web deben tener un diseño altamente atractivo.
- Blog/magazine, está dirigido a Blogger, periodistas, influencers, son páginas web mucho más simples, a la hora del diseño, pero requieren de una constante actualización de contenido.
- Noticias, que en su mayoría están vinculadas a medios de comunicación.

Dentro de la clasificación de las páginas web no podemos dejar de hablar de los e-Commerce o tiendas online.

Comercio electrónico significa el traslado de transacciones normales, comerciales, gubernamentales a medios computarizados vía redes de telecomunicaciones, incluyendo una gran variedad de actividades (Somalo, Peciña, Ignacio, 2018, p.13).

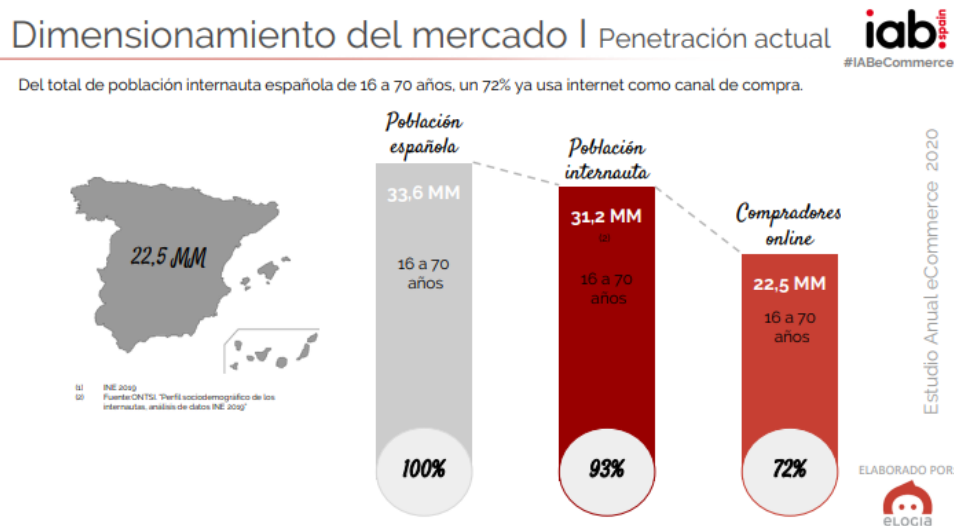
Con la definición del autor anterior podemos decir que el comercio eléctrico es una actividad comercial que se realizan mediante páginas web, por lo cual, podemos observar la manera que han influido en los hábitos de consumo actuales.

El VII estudio anual de e-Commerce en España 2020 tiene como objetivo medir la evolución y las tendencias este sector, cabe resaltar que este estudio se



realizó a 1.079 personas entre hombres y mujeres de 16 a 70 años en junio de 2020.

### Ilustración 3: Uso de internet como canal de compra en España



Fuente: Imagen extraída del VII estudio anual de eCommerce en España 2020

Como dato importante del resultado de las encuestas nos dice que el 72% de personas entre 18 a 70 años usan internet para realizar compras online, cabe resaltar que estos resultados vienen influidos por la pandemia covid-19 que esta fue uno de los principales impulsores en el aumento de compra y venta online. También nos dice que los marketplaces ocupan el primer lugar con un 70 %, seguida de las webs propias de las empresas con un 51% y con un 49% buscadores en Google.

Sin duda no podemos dejar de hablar del impacto de la pandemia Covid-19. Ya que esto fue un factor muy importante para el sector de ventas online. Según los datos de la Comisión Nacional de los Mercados de la Competencia (CNMCData) mencionan que el comercio electrónico llega a los 51.600 mil euros en 2020 dentro del mercado español lo que significa que es un 5,8% más que el año anterior.

Con los datos anteriores podemos comprender el cambio en los hábitos de consumo y como la reciente pandemia Covid-19 fue un factor clave para el aumento de esta modalidad de consumo. Por otro lado, las personas que no estas tan familiarizadas con la compra de productos o servicios en línea post pandemia se muestran más dispuestas a realizar compras por plataformas online.

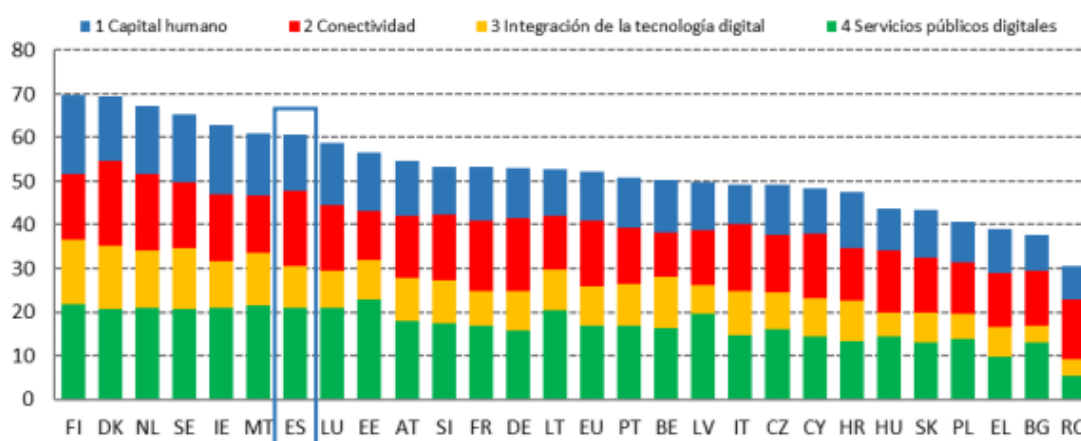
Ahora bien, una vez he analizado como se encuentra el mercado del e-Commerce y páginas web en cuanto a los consumidores y la aceptación que tienen respecto a estas plataformas, ahora podemos ver desde el punto de vista empresarial.

Por un lado, debemos decir que existen programas a nivel Europa, como el Europe`s Digital Decade: digital targets for 2030 que tiene como objetivo impulsar a las empresas y personas en una transformación digital hasta el año 2030.

**Ilustración 4: Índice de la Economía y la sociedad Digital**  
**Clasificación de España**

DESI 2022	España		UE
	Puesto	Puntuación	Puntuación
	7	60,8	52,3

Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI), clasificación de 2022



Fuente: Imagen extraída del informe del Índice de la Economía y la sociedad Digitales (DESI)

Según el informe del Índice de la Economía y la Sociedad Digital (DESI), supervisado por la comisión europea el 2022, como se muestra en el grafico anterior nos dice que España se encuentra en el número 7 de los miembros de UE en comparación de años anteriores sobre todo en áreas de integración de la tecnología y servicios digitales públicos.

Respecto al Plan de Recuperación y Resiliencia (PRR), España destina aproximadamente 19.600 millones de euros al sector digital, de las cuales un 25% del presupuesto está destinado a pymes, un 22% para mejorar las competencias digitales de la población, un 15% para mejorar la conectividad, un

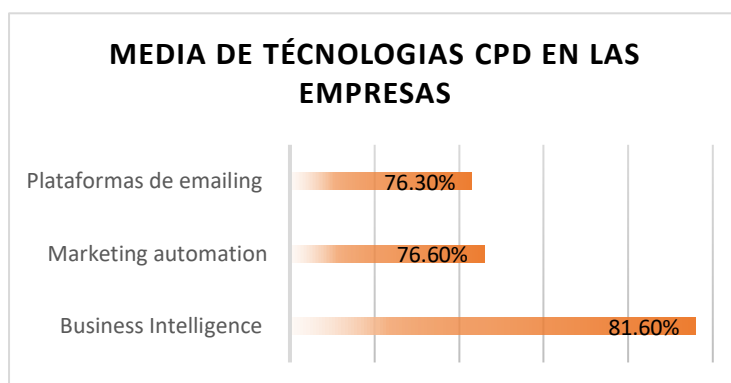
28% destinado a la digitalización de las administraciones públicas, y un 10% a I+D. Donde se pueden resaltar la Estrategia España Digital 2025, la Estrategia de Impulso de la Tecnología 5G, Plan de Digitalización de Pymes 2021-2025, el Plan Nacional de Competencias Digitales, entre otros.

Cabe resaltar que tanto para el mercado de empresas que ofrecen servicios de diseño y desarrollo para necesidades digitales, pequeñas empresas y PYMES, se está llevando a cabo la iniciativa Kit Digital por el Gobierno de España, gestionada por Red.es adscrita al Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital que tiene como principal objetivo por un lado impulsar a las pequeñas y medianas empresas a la transformación digital y por otro generar fuentes de empleo a las empresas que desarrollan actividades de diseño y desarrollo denominadas dentro de esta convocatoria como agentes digitalizadores según los datos obtenidos del periódico en la noticia publicada por el periódico La Vanguardia “La digitalización es un proceso fundamental para cualquier empresa” el Kit digital cuenta con más de 10.000 agentes adheridos, sin duda este un gran apoyo tanto para los desarrolladores como los beneficiarios.

### **Mercado de software de CRM**

Según el estudio realizado por Microsoft junto a SCOPEN a 51 directivos de diferentes empresas en 2022, mencionan que cerca de un 20% de empresas españolas invierten aproximadamente medio millón de euros en plataformas de CRM, de las cuales cuatro de diez empresas dicen que sus ventas proceden hasta un 20% de estas herramientas.

**Ilustración 5:** *Media de tecnologías CPD en las empresas*



**Fuente:** Datos extraídos de Microsoft Prensa (<https://news.microsoft.com/es-es/2022/06/30/cuatro-de-cada-diez-empresas-espanolas-afirman-que-hasta-un-20-de-sus-ventas-proceden-de-su-crm/>)

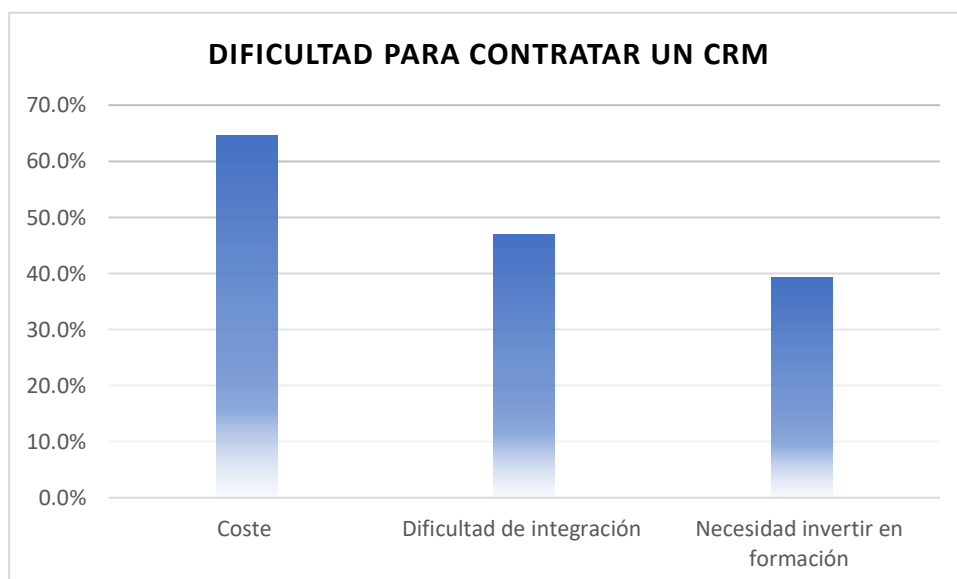
Por otro lado, como podemos observar en el cuadro anterior el estudio nos dice que las empresas de media utilizan hasta cuatro tecnologías distintas dentro de su Customer Data Platform (CDP), como herramientas de Inteligencia Empresarial (81,6%), automatización en marketing (76,3%) y plataformas de mailing (76,3%). Entre los objetivos para las empresas de la implementación de un CRM destacan la personalización, ventas y fidelización.

**Ilustración 6:** Objetivos de la gestión de datos de la compañía



**Fuente:** Datos extraídos de Microsoft Prensa (<https://news.microsoft.com/es-es/2022/06/30/cuatro-de-cada-diez-empresas-espanolas-afirman-que-hasta-un-20-de-sus-ventas-proceden-de-su-crm/> )

**Ilustración 7:** Dificultad para encontrar un CRM



*Fuente:* Datos extraídos de Microsoft Prensa (<https://news.microsoft.com/es-es/2022/06/30/cuatro-de-cada-diez-empresas-espanolas-afirman-que-hasta-un-20-de-sus-ventas-proceden-de-su-crm/>)

Así mismo cabe resaltar el gráfico 9, que nos dicen que objetivos para las empresas de la implementación de un CRM destacan la personalización hasta un 28,9%, ventas un 21,1% y fidelización un 18,4%. Por otro lado, el cuadro 10 según el estudio las empresas no dan el paso que contratar un CRM por factores como el coste, la dificultad de integración con otras herramientas y la necesidad de invertir en formación.

En conclusión, tomando en cuenta los datos obtenidos en el análisis de la situación del sector de diseño y desarrollo de páginas web y el uso de plataformas de CRM en España podemos decir que la situación actual es favorable, porque existe una demanda debido a la velocidad de la transformación digital en las empresas y la sociedad. Además, existen programas y ayudas por parte del gobierno español y la Unión Europea que ayudan con este proceso sin dejar de lado la pandemia Covid-19 que ha sido un factor para que empresas que no tenían buena presencia en internet actualmente presten más atención a la presencia digital.

### **3.3. Análisis PESTEL**

Por medio del análisis PESTEL de nuestro modelo de negocio analizaremos los factores externos actuales del mercado español, como así también podremos identificar los cambios y riesgos a los que nos enfrentamos y por otro lado aprovechar las oportunidades en la planificación y toma de decisiones de Kiwi Digital 360.

#### **FACTORES POLÍTICOS**

Permiten determinar y evaluar cómo la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa. Esto se da por medio de las leyes y las políticas que aplica el ente gubernamental (Amador,2022).

Primeramente, debemos mencionar que Kiwi Digital 360 operará en la Comunidad Valenciana en España, por tanto, los factores políticos que analizare son del marco político español. El gobierno de España se destaca por ser un país con forma de monarquía parlamentaria, y ser un país democrático y con una

política estable lo cual es positivo a la hora de crear una nueva empresa, sin embargo, las elecciones generales se realizan cada cuatro años por lo cual este diciembre del 2023 se aproxima el periodo de elecciones, a pesar de existir diversos partidos políticos desde 1982 el mandato se fue alternando entre el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) y el Partido Popular (PP), mientras tanto el 28 de mayo son elecciones autonómicas, lo que esto significa que los partidos políticos pueden presentar propuestas y programas que afecten a la regulación y normativas relacionadas con la creación de nuevas empresas.

Por otro lado, uno de los cambios más notables son los efectos post pandemia Covid-19 y las medidas aplicadas por parte del gobierno español como ser el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia que tiene como objetivo apaliar los daños provocados por la pandemia y por otro lado programas dirigidos a la transformación digital como el programa Kit Digital que sin duda esto beneficia a nuestro modelo de negocio por que se adapta para ofrecer servicios dentro de esta convocatoria.

## **FACTORES ECONÓMICOS**

En los factores económicos debemos tener en cuenta la reciente pandemia Covid-19, donde España fue uno de los países más afectados lo cual provocaron un incremento en la deuda y déficit público.

Según la encuesta del panel de provisiones de la economía española de FUNCAS (Fundación de las Cajas de Ahorros) realizada en marzo del 2023 mencionan que en España de experimento un crecimiento del PIB mayor al esperado el último trimestre del 2022, por lo cual esto fue positivo en sectores como la industria, construcción y servicios durante el primer trimestre del 2023.

Tomando en cuenta los factores mencionados anteriormente se pudo observar un crecimiento del PIB hasta 1,5%. y se espera que el crecimiento trimestral sea de 0,1% en el primer trimestre y de 0,4 – 0,5 % los siguientes.

Por otro lado, también menciona que la previsión de consumo público ha aumentado, sin embargo, la previsión del consumo de hogares y la inversión en diferentes sectores ha disminuido.

FUNCAS señala que según las cifras de afiliación a la Seguridad Social el mercado laboral español en diferentes sectores salvo la agricultura ha creado puestos de trabajo siendo uno de los principales sectores los servicios y se espera un crecimiento de 1,1% para el 2023 y 1,6% para el 2024.

Por otro lado, según la tercera edición del informe de Economía Digital en España, realizado por Adigital y Boston Consulting Group mencionan que en 2022 las actividades basadas en bienes y servicios digitales alcanzaron un 22,6% del PIB total del 2022.

Dentro de los factores económicos debemos tener en cuenta que, aunque el crecimiento del PIB y la creación de empleos en diferentes sectores son positivos, la disminución en la previsión del consumo de hogares y la inversión podrían ser una preocupación para la economía española a largo plazo, sin embargo, si hablamos del sector de la digitalización se ha demostrado un incremento significativo por lo cual es beneficioso para Kiwi Digital 360.

## **FACTORES SOCIALES**

Dentro de los factores sociales debemos tener en cuenta la reciente pandemia Covid-19 ya que ha influido de manera directa en los cambios de consumo en la actualidad, donde un estudio realizado por EAE Business School nos dice que un 30 % de los consumidores preferían comprar por internet en mayo del 2020 se volvió a realizar el estudio y el porcentaje se elevó al 53%.

Según el informe de Tendencias Globales de Consumo 2023 del Qualitrics que se realizó en 33.000 consumidores en 29 países incluido España, mencionan que las tendencias se basan en, por un lado, mejora en las relaciones personales empresa- consumidor, consumidores menos flexibles, el feedback es importante para comprender las necesidades de los clientes.

Por otro lado, nos centraremos en el comportamiento del consumidor online donde según el estudio Future Consumer 2023 de WGSN nos menciona cuatro perfiles de consumidores importantes tomando en cuenta el impacto de la pandemia COVID-19.

1. Predictors: Necesita tener estabilidad y seguridad, por medio de creación de nuevos modelos de compra como ser compras por suscripción, o la implementación de programas de lealtad de marca o descuentos.
2. New Romantics: Este tipo de cliente necesita iniciativas para crear lazos emocionales, puede ser con productos más sostenibles y sensoriales.
3. Imposibles: Para este consumidor se necesita una mejora continua en los procesos, a la vez que la cadena de suministros debe ser ética y transparente.
4. Conductors: Busca nuevas experiencias y momentos sensoriales por lo cual se den aplicar estrategias dirigidas a la aplicación de la realidad virtual, gamificación, inteligencia artificial para poder satisfacer su experiencia.

Tomando en cuenta los informes citados anteriormente podemos decir que nuestros servicios van enfocados a mejorar los procesos por medio del CRM las empresas podrán ser más predictivas, identificar nuevas tendencias, y sobre todo comprender más a los consumidores, por otro lado, nuestros servicios de desarrollo y diseño de páginas web se centran en brindar una experiencia y por último nuestro modelo de negocio está altamente orientado a la responsabilidad social corporativa.

## **FACTORES TECNOLÓGICOS**

Es uno de los factores más complejos, debido a la velocidad a la que evolucionan las innovaciones tecnológicas, pero precisamente por este motivo es tan importante que estudies cómo la tecnología puede afectar a tu negocio (Santander,2001).

Sin duda este es un factor muy importante para el modelo de negocio de Kiwi Digital 360 ya que estamos relacionados de manera directa con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Por un lado tenemos la evolución de la inteligencia artificial que esta siento de gran impacto para la sociedad, como la aparición de ChatGTP desarrollado por la empresa OpenAI esta se basa en utilizar algoritmos de aprendizaje automático para responder preguntas, por otro lado, dentro del campo de la IA también se pueden identificar otras herramientas potenciales algunas dirigidas a la creación de imágenes y videos por texto como ser Dall-E2, Dream, entre otros,



son herramientas potenciales para el mercado por su influencia en diferentes sectores, como publicidad, redes sociales, entretenimiento, etc.

También destacamos los desarrollos de la interfaz por voz (VUI), estas son utilizadas en asistentes virtuales, altavoces inteligentes, o el edge computing que se utiliza en el internet de las cosas (IoT) o en aplicaciones como realidad virtual, videos en streaming por que no se necesita un servidor central. No podemos dejar de lado los chats bots que son un software que tiene el objetivo de entablar conversaciones con los usuarios estos están presentes en aplicaciones móviles, sitios web, e-Commerce, se utilizas como un complemento para la atención al cliente.

Así mismo se pueden ver avances significativos en realidad extendida estas implican la realidad virtual que permite a los usuarios interactuar con un entorno simulado, realidad aumentada por medio de un teléfono inteligente muestra elementos virtuales y realidad mixta que este último combina ambas realidades.

## **FACTORES ECOLÓGICOS**

Como ya he mencionado anteriormente en los aspectos sociales, las personas hoy en día están más concienciadas con el medio ambiente, apoyando a las empresas que tengan una responsabilidad corporativa enfocada a este aspecto.

Por otro lado, debemos destacar que el gobierno junto a la Unión Europea está apostando por poner en práctica la agenda 2030 de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

## **FACTORES LEGALES**

Es muy importante para una empresa de nueva creación analizar los factores legales ya que estos pueden afectar de manera positiva o negativa a las empresas. En este caso Kiwi Digital 360 deberá cumplir con La ley de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, así mismo como la ley de responsabilidad medio ambiental, Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico, Ley de Propiedad Intelectual.

Por otro lado, no debemos dejar de lado a la Ley de los trabajadores y normas relativas con la contratación, seguridad social, número de horas trabajadas, entre otras.

### 3.4. Las 5 Fuerzas de Porter

A continuación, realizare un análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, esto nos ayudara a analizar la competencia en el sector de soluciones integrales de diseño y desarrollo de necesidades digitales y comprenderemos el entorno competitivo para así tomar una estrategia determinada y obtener mayores beneficios.

**Ilustración 8:** Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

- **Poder de negociación con los clientes**

En el caso de Kiwi Digital 360 desempeñaremos nuestro negocio en un entorno B2B donde otras empresas serán nuestros clientes finales, sin embargo, nuestros clientes tienen un poder de negociación alto debido a la alta competencia del sector, por lo que otras empresas pueden ofrecer precios más bajos y mejores condiciones. En este caso en Kiwi Digital 360 pretendemos establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes por medio de la creación de una reputación sólida, la calidad ofrecida en nuestros servicios, la atención personalizada enfocada en el servicio y satisfacción del cliente no solo en el proceso de desarrollo, sino que también en la postventa.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

En la industrial de diseño y desarrollo digital la amenaza de nuevos competidores es alta, porque es un sector que cuenta con barreras de entrada bajas y se enfrenta a un constante avance tecnológico, Kiwi Digital 360 trae la idea de implementar la inteligencia artificial en sus desarrollos, así mismo en enfocarse en una atención personalizada a los clientes, a la vez aplicando estrategias de precios, con esto quiero decir que la entrada de nuevos competidores se convierte en baja por que los nuevos competidores necesitarían una estrategia de diferenciación sólida y consideramos que Kiwi Digital 360 conseguirá establecer relaciones a largo plazo con los clientes.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, porque trabajamos con empresas proveedoras de equipos informáticos y software estandarizados estas pueden ser empresas de hosting, diseño, dominios, entre otros, lo cual hace que si un proveedor no cumple con las expectativas en calidad o precio tenemos la facilidad de buscar nuevas alternativas.

Al existir una competencia amplia hace que los proveedores no tengan la facilidad de ofrecer precios altos.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es baja por que los clientes requieren de soluciones personalizadas, por un lado, tenemos el diseño y desarrollo de páginas web y de e-Commerce, actualmente existen herramientas que permiten a los usuarios crear sus propias páginas web, pero estas suelen ser limitadas en la personalización y funcionalidades y lo que hoy en día buscan las empresas son servicios personalizados y que tengan un impacto en la experiencia de los usuarios.

Por otro lado, si hablamos de un CRM estamos conscientes que existen muchas empresas que ofrecen estas herramientas, pero la mayoría de ellas no están diseñadas a las necesidades de cada empresa, por lo que nuestro software Kiwi 360 CRM Suite se adaptara a los requerimientos empresariales lo que reduce aún más la amenaza de productos o servicios sustitutos.

- **Rivalidad competitiva**

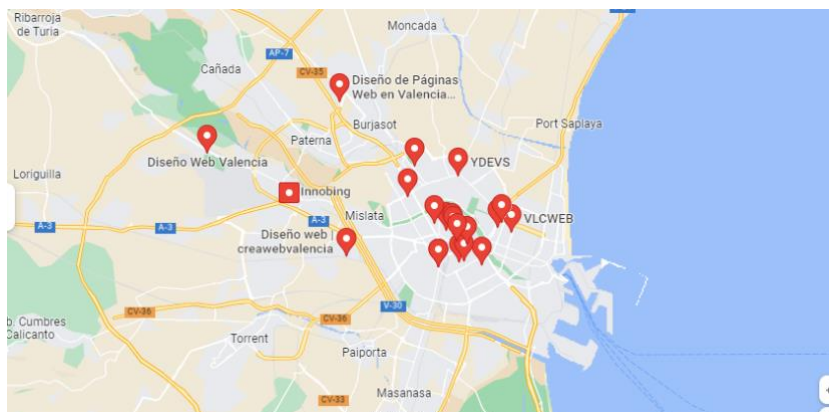
En este caso, el mercado al que nos enfrentamos cuenta con una alta competencia lo que significa que deben ser altamente innovadoras y eficientes, las empresas que no consigan adaptarse a los avances tecnológicos no podrán sobrevivir en el mercado. Por lo cual nos enfrentarnos a un mercado altamente competitivo lo cual significa que es la mayor amenaza para Kiwi Digital 360.

### 3.5. Análisis de los competidores

Como ya he comentado con anterioridad el mercado de soluciones integrales de diseño y desarrollo de necesidades digitales en España cuenta con una amplia competencia en este caso analizare los competidores dentro de la Comunidad Valenciana en diseño y desarrollo de páginas web y e-Commerce, por otro lado, analizare los competidores dentro del mercado de plataformas de CRM más populares.

Según los datos del CNAE hay alrededor de 28.968 empresas dadas de alta en España que tienen como actividad principal los servicios de programación informática con código primario de CNAE 6201.

#### **Ilustración 9:** Empresas de diseño y desarrollo de páginas web y e-Commerce en Valencia



**Fuente:** Imagen extraída de Google Maps

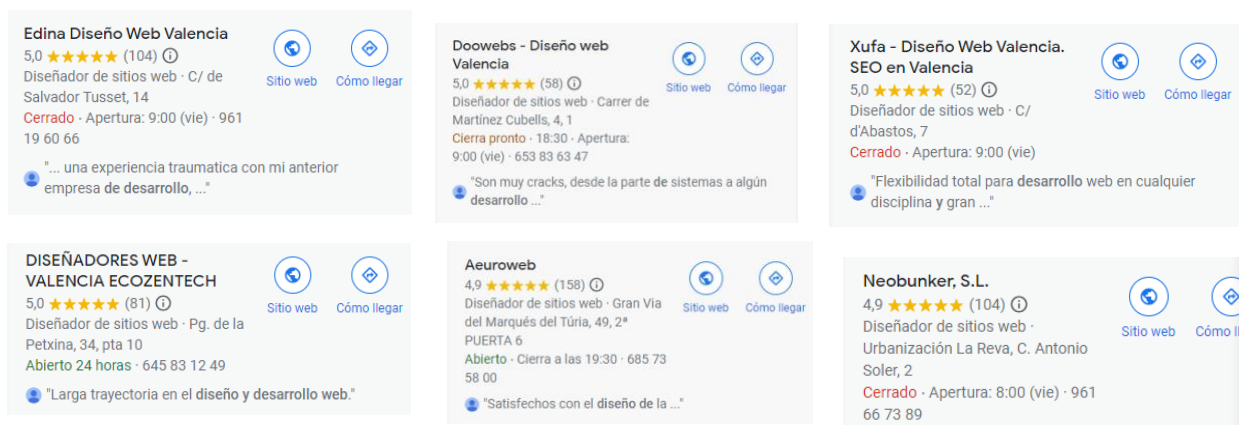
(<https://www.google.com/maps/search/Dise%C3%B1o+y+desarrollo+de+p%C3%A1ginas+web+/@39.480402,-0.4988251,11.57z> )

Si nos centramos en la competencia dentro del mercado local podemos observar según la imagen anterior que la mayoría de estas empresas tienen presencia física dentro del centro de Valencia abarcando zonas como Ensanche, Patraix, El Carmen, Mestalla, entre las principales.

Para analizar a las empresas competidoras en el entorno local tomare en cuenta las empresas que están dentro de Valencia que cuentan con mejores reseñas

dentro de Google, ya que esto es un indicador de clientes satisfechos con los servicios y son un referente de competidores potenciales.

### Ilustración 10: Competidores locales



Fuente: Imagen extraída de Google Maps

(<https://www.google.com/maps/search/Dise%C3%B1o+y+desarrollo+de+p%C3%A1ginas+web+/@39.480402,-0.4988251,11.57z>)

Para hacer esta selección he elegido 6 empresas dentro de la Comunidad Valenciana con la más alta puntuación (5 estrellas) en Google, estas empresas se destacan por tener una valoración favorable de más de 50 usuarios.

**Edina Diseño Web Valencia:** Empresa Valenciana con 17 años de experiencia en diseño y desarrollo de páginas web. En cuanto a los servicios ofrece diseño web, diseño de tiendas online, SEO y posicionamiento web, desarrollo de aplicaciones móviles, desarrollo de CRM a medida.

**Dooweb – diseño web Valencia:** Empresa con 15 años de experiencia, entre sus servicios tiene diseño y desarrollo web y marketing digital

**Xufa – Diseño web Valencia:** Empresa activa desde el 2017 en Valencia y se destaca por ofrecer servicios especializados en WordPress, se destaca por ofrecer servicios de Diseño de páginas web, tienda online, Consultoría SEO, Agencia SEM, UX /UI en valencia.

**Ecozentech:** Empresa que tiene servicios de desarrollo web, desarrollo de software a medida y desarrollo de Apps Móviles.

**Aeuroweb:** Entre los servicios tiene diseño, mantenimiento, optimización web, Hosting, posicionamiento además de gestión de RRSS y marketing de contenidos. A diferencia de las otras empresas esta menciona sus precios Landing page 350€, web corporativa 650€ y tienda online 850€.

**Neobunker S.L:** Empresa que se destaca por sus servicios de diseño web, diseño gráfico y packaging.

Por otro lado, no solo debemos tener en cuenta a competidores locales ya que hay plataformas que dan la posibilidad a los clientes de crear y gestionar su propia página web sin necesidad de saber un lenguaje de programación entre estas tenemos:

**WordPress:** Sin duda es uno de los más grandes en cuanto a la creación de sitios web, es un sistema de gestión de contenidos (CMS por sus siglas en inglés), si bien es una empresa que puede ser un socio clave para el modelo de negocio de Kiwi Digital 360 por otro lado lo vemos como un competidor ya que el uso de la plataforma es sencillo los clientes potenciales pueden construir una página web en base a plantillas que existen en la herramienta sin la necesidad de hacer grandes inversiones.

**Shopify:** Es una plataforma de comercio electrónico que te permite desarrollar tu propio eCommerce a través de plantillas, cabe resaltar que según Google Trends alcanzo la máxima popularidad en 2020, es una herramienta fácil usar, tiene el hosting incorporado, certificado SSL, catálogo de productos limitado, soporte técnico las 24 horas, adaptación a dispositivos móviles

**Squarespace:** Es una plataforma que comparte características con WordPress, con la diferencia que en esta no necesitas ningún tipo de conocimientos informáticos y se destaca por tener una interfaz sencilla para el usuario, cuenta con una prueba gratuita de 14 días y usa tecnologías de IA para buscar plantillas alineadas a tu línea de negocio.

Si hablamos del mercado al que van dirigidos estas empresas debemos mencionar que las empresas locales se centran más que todo en comercios pequeños y pymes de cualquier sector sin conocimientos informáticos y que están dispuestos a invertir en su presencia digital es por eso por lo que ellos

brindan soluciones de digitalización, sin embargo, las plataformas digitales que ofrecen estos servicios de manera sencilla ofreciendo plantillas para generar sitios web también están enfocados cualquier tipo de empresa y sector pero que tengan límites a la hora de invertir.

Si hablamos respecto a sus estrategias de marketing todas estas empresas tienen cuentas activas en RRSS especialmente en LinkedIn, también se puede observar que realizan inversiones para posicionamiento SEO y SEM, es verdad que las empresas locales realizan menos inversiones a comparación de las plataformas de WordPress, Shopify. Las segundas realizan más inversiones en marketing digital por que tienen un alcance internacional y con el transcurso de los años hay podido ganar reconocimiento en el mercado.

Ahora hablare de las empresas de CRM. Debemos identificar a las grandes empresas que cuentan con este software dentro del mercado español, entre estas tenemos a Microsoft Dynamics, Salesforce, Oracles Sales Cloud, Salesforce, y NetSuite, por otro lado, debemos considerar que el mercado español está compuesto en su mayoría por pymes por lo cual existe una limitación económica por parte de las empresas por lo cual podemos encontrar CRM que cuentan con planes gratuitos como ser Suma CRM, Zoho CRM, Sugar CRM, HubSpot y Nimble.

**Microsoft Dynamics:** Como bien sabemos Microsoft es un gigante conocido por herramientas como el paquete Office, sin embargo, se ha introducido en el mercado de la automatización con Microsoft Dynamics que es una solución de CRM personalizable y escalable en cuanto a atención al cliente, ventas, marketing y análisis de datos, cabe destacar que como esta herramienta ofrece la posibilidad de automatizar muchas áreas de la empresa tiene un costo elevado, de hecho es el más alto hablamos de 93 y 60 € por usuario.

**Salesforce:** Es una empresa que ofrece soluciones de CRM en la nube y tiene como característica principal que se destaca por ser altamente personalizable y escalado y el grado de integración con herramientas terceras sin duda es una empresa líder dentro del sector por lo cual es un competidor directo de Dynamics.

**Oracles Sales Cloud:** Comparte características con las anteriores empresas es un software de CRM solución que te permite automatizar ventas, marketing y

servicio al cliente se destaca por qué se puede integrar a otras aplicaciones de Oracle

**HubSpot:** Sin duda esta es una de las más conocidas esta empresa se diferencia por ser de fácil uso y accesible y esta cuenta con una versión gratuita con límite de funciones y usuarios está enfocada a pymes y el principal competidor es Salesforce porque ambas están dirigidas a ese segmento de clientes.

Analizando las empresas con más presencia en el mercado podemos decir que son líderes dentro del mercado y estas orientados a todo tipo de empresas, por cual cada cliente tiene la libertad de elegir a la empresa con quien se sienta seguro y se adapte a sus necesidades.

### 3.6. Análisis DAFO de Kiwi Digital 360

**Tabla 7:** Análisis DAFO de Kiwi Digital 360

<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación</li> <li>• Entrada de nuevos competidores</li> <li>• Rápida evolución tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado de diseño y desarrollo está en crecimiento</li> <li>• Alta demanda en soluciones de CRM</li> <li>• Capacidad de ofrecer soluciones personalizadas</li> <li>• Expansión con alianzas empresariales</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una base sólida ni una reputación establecida</li> <li>• Competencia alta</li> <li>• Costos iniciales altos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia gama de servicios</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Alta calidad e innovación</li> <li>• Precios competitivos</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia



- **Amenazas**

A continuación, describiré las amenazas identificadas con mayor relevancia dentro del sector, además que la probabilidad que ocurran es alta.

**Inflación:** Es un factor importante dentro de cualquier modelo de negocio, por un lado, si la inflación aumenta esto puede provocar que el costo de los materiales, alquiler de oficinas, energía y otros costos asociados también aumenten lo cual puede provocar que la rentabilidad de Kiwi Digital 360 se vea afectada.

Otro aspecto para considerar es la competencia ya que a causa de la inflación pueden intentar bajar sus precios para atraer a los clientes y esto puede provocar una reducción en los márgenes de beneficio, también podemos enfrentarnos a los cambios en la economía general y las empresas pueden realizar ajustes en sus estrategias de marketing y precios para hacer frente a esta situación.

**Entrada de nuevos competidores:** En el análisis de Porter he identificado que el mercado al que nos dirigimos es altamente competitivo por lo que la entrada de nuevos competidores puede afectar a la reducción de márgenes de beneficio por la competencia de precios ya que los competidores pueden ofrecer sus servicios a precios más bajos. También consideramos que si entran nuevos competidores con una presencia más fuerte asociadas a empresas referentes del sector nos enfrentamos a una posible pérdida de cuota de mercado.

**Rápida evolución tecnológica:** Kiwi Digital 360 está dentro de un mercado que tiene constantemente una evolución tecnológica por lo cual esto puede implicar que los clientes cambien en sus preferencias respecto a diseños y funcionalidades en sus necesidades digitales por lo que esto lleva a una necesidad de inversión tecnológica y una constante formación para que los trabajadores estén actualizados.

Por otro lado, la evolución tecnológica puede representar un mayor riesgo en la seguridad y presencia en línea por lo cual Kiwi Digital 360 debe estar al tanto para poder tomar las medidas necesarias y proteger la privacidad y seguridad de los clientes.

- **Oportunidades**

Las oportunidades que he detectado en el mercado de Kiwi Digital 360 son:

**El mercado de diseño y desarrollo está en crecimiento:** Como hemos mencionado en puntos anteriores el mercado se encuentra en crecimiento ya que los consumidores están día a día relacionados con la tecnología e internet por lo cual es vital que las empresas estén presentes de manera online ya sea por web corporativas o páginas de e-Commerce donde puedan comercializar sus productos y servicios, sin dejar de lado las ayudas por parte del gobierno español y la Unión Europea que impulsan iniciativas como el Kit Digital.

**Alta demanda en soluciones de CRM:** Debemos considerar que las empresas están en proceso de transformación digital, como hemos mencionado en el análisis del sector hay más empresas que apuestan por usar plataformas destinadas a mejorar las relaciones con sus clientes, con el objetivo de conocerlos mejor, automatizar actividades de marketing y fidelizarlos.

**Capacidad de ofrecer soluciones personalizadas:** Hoy en día es importante para las empresas la personalización para poder generar la satisfacción del cliente y a la vez generarle una experiencia única, esto nos ayuda a mejorar la imagen de la empresa, como también diferenciarnos de la competencia lo cual puede convertirse en un factor para generar mayores ingresos.

**Expansión con alianzas empresariales:** Por medio de alianzas o colaboraciones con empresas del sector nos puede beneficiar y generar accesos a nuevos mercados por lo cual podríamos ampliar nuestra cartera de clientes, mayor diversificación, aumento de competitividad y sinergias entre las empresas colaboradoras.

- **Debilidades**

**No hay una base sólida ni una reputación establecida:** Al ser una empresa de nueva creación dentro de un mercado competitivo por que puede limitar a Kiwi Digital 360 para atraer a clientes y establecer nuevos mercados.

**Competencia alta:** Sin duda es uno de los factores más preocupantes dentro del modelo de negocio ya que al existir muchas empresas puede reducir los

márgenes de beneficio y las empresas que tienen ya una base sólida en la actualidad nos dificulta la entrada.

**Costos iniciales altos:** Los costos iniciales implican adquirir una serie de herramientas tanto de software y hardware, así también el alquiler de oficinas y gastos para iniciar la actividad empresarial, por lo cual si no se cuenta con un capital de arranque alto puede dificultar la entrada en el mercado.

- **Fortalezas**

**Amplia gama de servicios:** Una fortaleza importante para Kiwi Digital 360 es la diversificación empresarial porque no solo ofrece servicios de diseño y desarrollo de páginas web, sino que también ofrece un software de CRM por lo cual se puede atraer a clientes, esto también nos ayuda a reducir la dependencia a un solo producto o servicio determinado.

**Personal capacitado:** Contar con un personal capacitado es de suma importancia para la toma de decisiones estratégicas, ya que estos pueden generar nuevas ideas y soluciones innovadoras.

**Alta calidad e innovación:** Este es un factor muy importante para poder diferenciarnos de la competencia, ya que en esto nos permite ofrecer soluciones creativas y personalizadas enfocadas a la satisfacción del cliente que sean difíciles de replicar por la competencia y estar al día de las últimas novedades del mercado.

**Precios competitivos:** Los clientes suelen buscar productor y servicios de alta calidad a precios asequibles, en Kiwi Digital 360 ofrecemos productos a precios competitivos sin comprometer la calidad de nuestros productos o servicios.

### **3.7. Ventaja competitiva**

Tras el análisis realizado a lo largo del presente trabajo, podemos decir que la ventaja competitiva de Kiwi Digital 360 radica en su capacidad de ofrecer soluciones personalizadas en soluciones integrales de diseño y desarrollo enfocadas a las necesidades digitales empresariales como ser el diseño y desarrollo de páginas web y e-Commerce y un software de CRM, tomando en cuenta y aprovechando el crecimiento del mercado y la alta demanda en soluciones de CRM.

Por otro lado, contamos con una variedad de servicios que nos permite reducir la dependencia a un solo producto o servicio, además de contar con un personal altamente capacitado y ofrecer nuestros desarrollos a precios competitivos.

Aunque Kiwi Digital 360 es una empresa de nueva creación con costos iniciales y una competencia alta, contamos con una capacidad para ofrecer soluciones personalizadas y nuestra diversificación empresarial nos permite establecernos como una opción atractiva en el mercado y a la vez diferenciarnos de la competencia.

## 4. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

### 4.1. Instalaciones y equipamiento

- **Instalaciones**

Para poder desarrollar la actividad económica de Kiwi Digital 360 necesitaremos tener una oficina física. Tomando en cuenta que las empresas del sector cuentan con presencias físicas dentro del centro de Valencia, tomamos como referencia anuncios publicados en Idealista que se descarta por ser una de las empresas más grandes en el mercado de las inmobiliarias.

**Ilustración 11:** Instalaciones Físicas de Kiwi Digital 360



Fuente: Imagen extraída de Idealista

Después de tomar en cuenta diferentes aspectos como ser la ubicación, el tamaño, el precio, entre otros. Kiwi digital 360 implantara sus oficinas centrales en la calle del Periodista Azzati, es una propiedad que cuenta con 45 m2 repartidos entre oficinas, cocina y aseos. Respecto al coste del estableciendo, considerando que actualmente existe una subida de precios en los alquileres de los inmuebles, el alquiler de esta oficina es de 650 €/mes y no necesitaremos de reacondicionamiento del local ya que es apto para oficinas y está incluido en el precio mesas y sillas.

- **Equipamiento**

Es importante determinar el equipamiento necesario para dar comienzo a nuestra actividad comercial, a continuación, describiré los equipos indispensables:

- Monitores o PC
- Impresoras/scanners
- Licencias de software
- Internet y líneas telefónicas
- Móviles
- Servidores y alojamiento web

En la lista anterior se pueden observar el equipamiento que necesitamos en Kiwi Digital 360 para poder llevar a cabo nuestra línea de negocio, consultando páginas web de empresas como Mediamark, Lenovo, Xiaomi, y para las líneas telefónicas consultamos la página de Yoigo. Se estima que se hará un gasto total de 5500 €, como primera inversión, sin embargo, debemos tomar en cuenta que en la primera inversión solo somos dos trabajadores en la empresa y que realizará compras en los años posteriores a medida que vaya creciendo la empresa.

#### **4.2. Costes de producción**

Para poder realizar la actividad empresarial de Kiwi Digital 360 debemos tener en cuenta que es una empresa que ofrece servicios y debemos tomar en cuenta

los salarios, el equipamiento y software, costos de marketing, costos de hosting, costos de oficina como ser el alquiler, luz, agua, entre otros.

A continuación, presentare una estimación de costes de producción, para esto haré una previsión de 3 años, esto significa que se espera un crecimiento en la empresa por lo cual se requiera contratar más personal, comprar más equipos, etc.

**Tabla 8:** Costes de producción Año 1

Oficinas	7.800 €/año
Equipos informáticos y software	5.500 €
Personal	61.800 €
Luz, agua, internet y productos relacionados con papelería, etc.	2940 €
<b>TOTAL</b>	<b>72.540 € /año</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Para la elaboración de los costes de producción del año 1 se debe tomar en cuenta que durante seis meses la empresa solo contara con dos trabajadores.

**Tabla 9:** Costes de producción Año 2

Oficinas	8.400 €
Equipos informáticos	6.000 €
Personal	73.200 €
Luz, agua, internet y productos relacionados con papelería, etc.	5.100 €
<b>TOTAL</b>	<b>92.700 €</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Para la estimación de los costes del año dos se debe tomar en cuenta que debido al aumento de trabajo se contratará a más personal, al igual que se hará más compras respecto en equipos informáticos.

**Tabla 10:** Costes de producción Año 3

Oficinas	8.400 €
Equipos informáticos	9.500 €
Personal	139.200 €
Luz, agua, internet y productos relacionados con papelería, etc.	5.880 €
<b>TOTAL</b>	<b>162.980 €</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Para realizar esta estimación se tomó en cuenta al igual que los años anteriores la contratación de un trabajador, mientras que los gastos en oficinas se mantienen iguales por el tipo de contrato que se tiene.

#### **4.4. Fecha de constitución y plan de acciones**

Para poner en marcha la idea de negocio de Kiwi digital 360, es necesario planificar las acciones que debemos realizar para cumplir los objetivos que nos permita desarrollar la empresa.

A continuación, desarrollare un plan de acciones con un horizonte temporal de 3 años con las estrategias para lograr los objetivos marcados.

#### **AÑO 1**

En el primer año las acciones irán enfocadas a la fecha de constitución y puesta en marcha del modelo de negocio, el cual será el objetivo principal para que pueda funcionar con normalidad a fechas posteriores.

Una de las tareas a realizar será la constitución de la empresa para que pueda funcionar legalmente. Esta tarea será llevada por el CEO de la empresa y a su vez por el director técnico, comenzaran la búsqueda de las oficinas comerciales para nuestro negocio, una vez firmado el contrato de alquiler se procederá con la compra del mobiliario necesario.

Antes de empezar las contrataciones del personal el director técnico, deberá encargarse de la compra del equipo tecnológico como los ordenadores, licencias para programas específicos para desarrollo de Software, servidores que nos

servirán para almacenar la información de la empresa, móviles para el personal, etc.

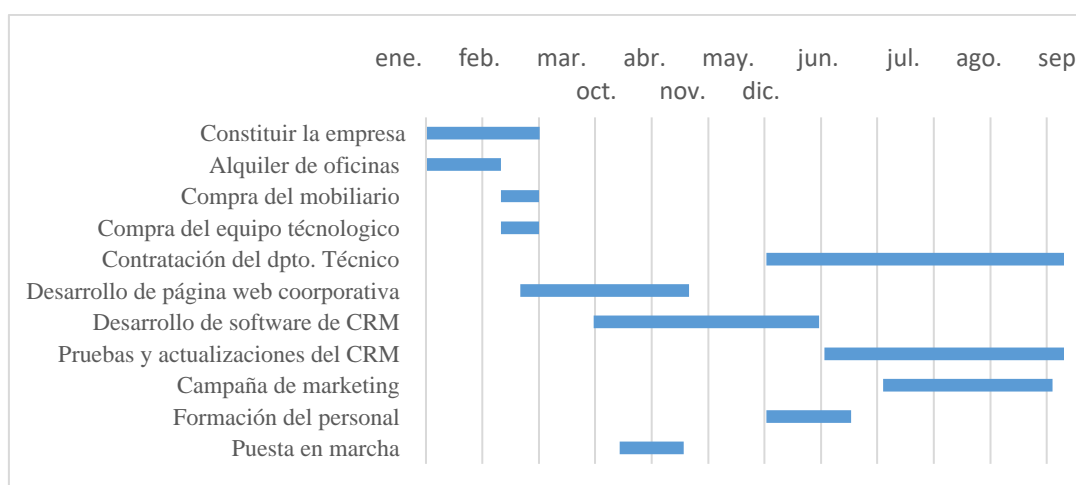
La primera contratación de personal de la empresa será la del departamento Técnico, si bien ya tenemos al Director Técnico que realizará tareas de desarrollo de software necesitamos un Diseñador Gráfico para que pueda trabajar en conjunto ya que se espera que el primer año tengan una carga considerable de trabajo. En primer lugar, se tendrá que encargar del desarrollo de la página web, así como el desarrollo del CRM.

La siguiente tarea para realizar serán las pruebas pertinentes del funcionamiento del CRM, y la creación de estrategias de marketing para llegar a nuevos clientes, después se procederá con la contratación de personal para el área comercial y área administrativa.

Una vez instalados en las oficinas y haber contratado al personal comenzaremos con la fase de formación donde se les informara nuestros servicios en este caso desarrollo de páginas web y e-Commerce, como producto nuestro software de CRM y también nuestras líneas estratégicas y planes de marketing planificados.

Y por último de realizar la puesta en marcha de la empresa, dentro del primer año registraremos perdidas ya que la mayor parte se centrará en la creación e implantación de la empresa, en el siguiente gráfico se muestra el Diagrama de Gantt de las tareas a realizar en el primer año:

**Ilustración 12:** Plan de acciones año 1



**Fuente:** Elaboración propia



## AÑO 2

Una vez que se ha realizado la puesta en marcha de la empresa con todo el equipamiento, mobiliario y personal necesario, dispondremos de los softwares necesarios para realizar nuestra actividad económica como también el software de CRM que se comercializara y la presencia en buscadores de internet.

Para el primer año Kiwi Digital 360 se plantea, en primer lugar, llegar a una meta de clientes tanto de los servicios de diseño y desarrollo de páginas web y e-Commerce como del software Kiwi 360 CRM Suite, lo que nos permitirá generar beneficios económicos.

Para lograr este objetivo, la estrategia a seguir para aumentar el número de clientes será iniciar campañas publicitarias para que Kiwi Digital 360 se dé a conocer en la ciudad de Valencia y España, por lo cual supondremos que el crecimiento de los clientes será constante todo el año lo cual significa que ira aumentando progresivamente hasta la cifra esperada.

Debido a que el servicio va orientado a pymes, startups, organizaciones y toda actividad que necesite mejorar o implementar su presencia en internet y por otro lado implementar un CRM para mejorar sus relaciones con sus clientes, vamos a realizar campañas publicitarias y así también asistir a ferias y eventos donde podremos establecer relaciones comerciales con clientes potenciales.

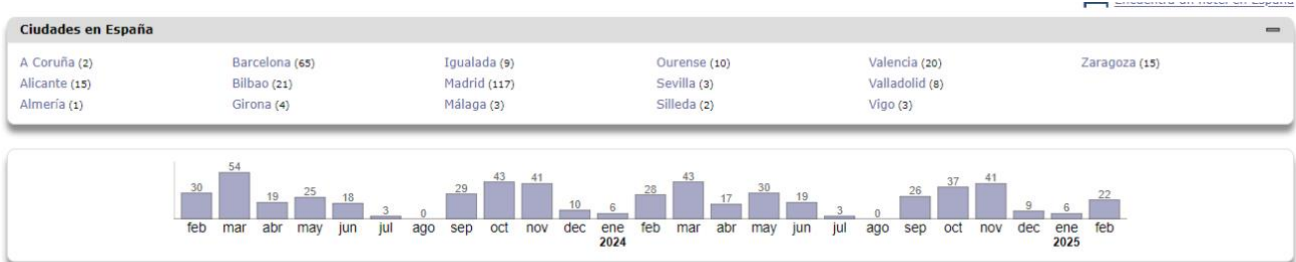
La primera tarea será a seguir será la realización de campañas de marketing a través de RRSS, las principales redes sociales que consideraremos será LinkedIn, Facebook, Twitter y YouTube. La duración de estas campañas será de dos meses y los encargados serán el departamento de marketing y el diseñador gráfico.

En los meses de febrero marzo y abril serán dedicados a la planificación y lanzamiento de la primera campaña publicitaria de Kiwi Digital 360 que estará enfocado a nuestro público objetivo en valencia, Gracias a la plataforma Google Ads podemos segmentar nuestro público objetivo.

Para darnos a conocer aún más, asistiremos a ferias comerciales primeramente en Valencia como ser ferias empresariales entre ellas ferias como el Emobility,

Smath Mobility, Digital Summer, también tomaremos en cuenta al largo del año la participación en ferias en otras ciudades como ser el Metral Madrid, o Advanced Factories Barcelona, por lo cual creemos que son ferias donde podemos encontrar clientes potenciales en especial para Kiwi 360 CRM Suite.

**Ilustración 13:** Calendario de ferias en España 2023



300 Ferias en España

**Fuente:** Imagen extraída de [https://www.eventseye.com/ferias/c3\\_ferias\\_espana.html](https://www.eventseye.com/ferias/c3_ferias_espana.html)

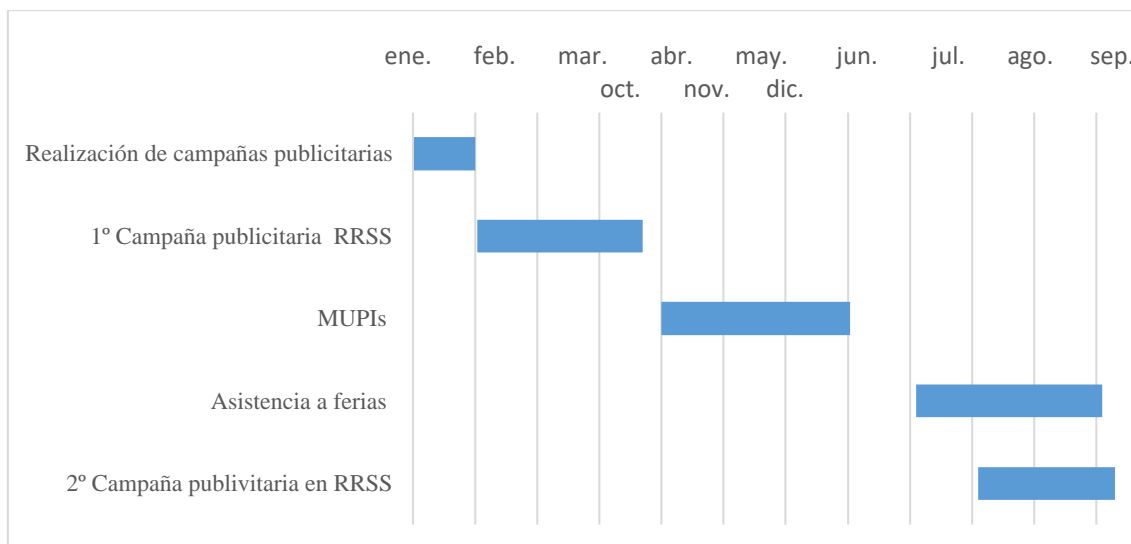
Tomando en cuenta la imagen anterior existe un pico en los meses de febrero, marzo, septiembre, octubre y noviembre en la realización de ferias. Por lo cual nuestro equipo asistirá a ferias de septiembre a noviembre.

Nuestra campaña de marketing no solo se centrará en realizar marketing digital, sino que también consideramos estar visibles de manera física en Valencia, por lo cual vamos a contratar una publicidad en las paradas de autobús esto tendrá como objetivo los pequeños negocios y autónomos para que conozcan nuestros servicios. Esta campaña se lanzará en el mes de mayo, junio y julio se hará una campaña o de MUPIs es decir campaña en paradas de autobuses donde hay más movimiento de personas y esto tendrá un costo aproximado de 690€/ mes.

La última acción del año para lograr los objetivos establecidos será una campaña en RRSS, esta campaña tendrá el objetivo de crear una necesidad en el público objetivo por lo cual se harán demos gratuitas en nuestro software de CRM y se hará marketing de contenidos.

Una vez realizadas todas las acciones anteriores, se espera haber completado el objetivo y haber alcanzado el número de clientes.

**Ilustración 14:** Plan de acciones año 2



**Fuente:** Elaboración propia

### AÑO 3

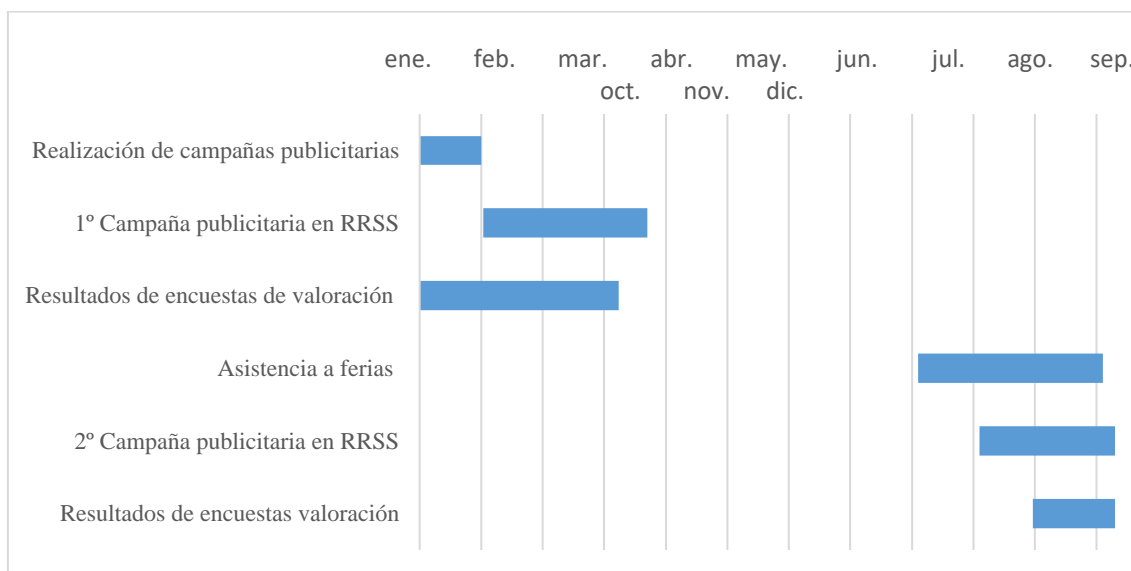
El tercer año de vida de la empresa ya hemos logrado construirla y tener clientes suficientes para comenzar a obtener beneficios, por lo que se plantea para el último año es, en primer lugar, un crecimiento trimestral de un 5% para poder aumentar los beneficios a través de campañas publicitarias y asistencia a ferias como en el año anterior, y en segundo lugar obtener una alta puntuación de satisfacción de nuestros clientes.

Cuando entreguemos los desarrollos ya terminados a nuestros clientes les enviaremos una encuesta de satisfacción sobre nuestra atención en todo el preso del proyecto, esta encuesta tomara de 0 a 5 estrellas y valorara diferentes aspectos como la rapidez del servicio, la calidad, entre otros además habrá un apartado donde los clientes puedan dejar sus comentarios.

Por lo cual el indicador que se utilizara para saber que estamos ofreciendo un buen servicio será que la media de las valoraciones sean 3,5 estrellas. Para desarrollar esto primeramente se realizará una un análisis de las valoraciones de enero a abril y otra tanda que se hará meses después con las valoraciones restantes, se presentara en un informe donde aparecerán los comentarios de las valoraciones de menor a mayor.

Una vez obtenido los resultados del análisis comenzaremos a mejorar los aspectos más débiles de la empresa para que nuestros clientes queden satisfechos.

**Ilustración 15:** Plan de acciones año 3



Fuente: Elaboración propia

## 5. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

### 5.1. Marketing MIX

El marketing MIX es una herramienta que nos ayudara a desarrollar una estrategia de marketing efectiva, antiguamente se hablaba de las 4Ps del marketing MIX, en este caso nos centraremos en las 8Ps que son una extensión de, marketing MIX tradicional lo cual puede ayudarnos y hacer que nuestra estrategia de marketing sea más efectiva.

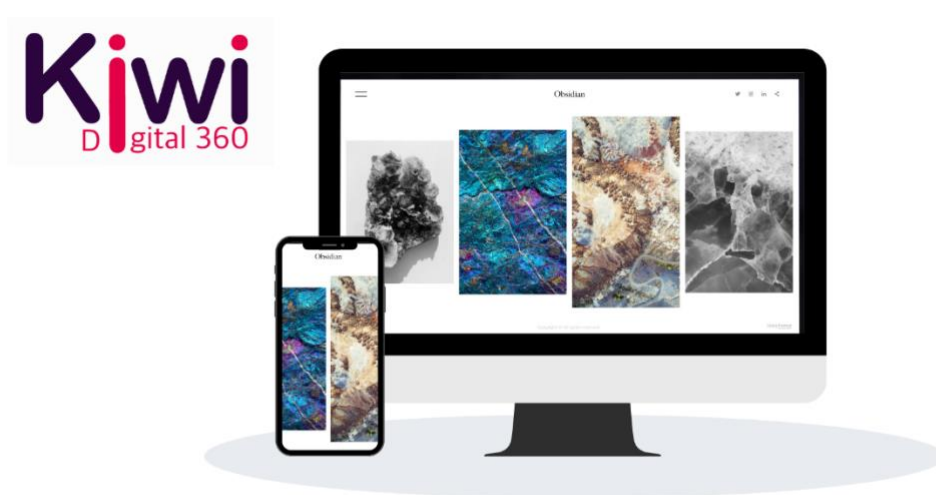
#### PRODUCTO

Kiwi Digital 360 se caracteriza por ofrecer servicios de diseño y desarrollo de páginas web estas pueden ser corporativas, educativas, de salud, entre otras. Por otro lado, se caracteriza por ofrecer diseño y desarrollo de e-Commerce y además ofrece un producto independiente que es Kiwi 360 CRM Suit. Estos servicios ofrecidos por la empresa serán de alta calidad con el fin de adaptarlo a

las necesidades del cliente por medio de nuestro personal que cuenta con experiencia en áreas de diseño y desarrollo web, e-Commerce y CRM.

Por otro lado, estamos orientados a ofrecer una experiencia satisfactoria para el usuario además de ofrecer una navegación muy intuitiva y diseño atractivo. Por otro lado, ofreceremos diversos paquetes y opciones tomando en cuenta las necesidades del cliente y el presupuesto, además de la aplicación de herramientas de inteligencia artificial para mejorar nuestros procesos y nos diferenciamos por nuestro trato personalizado.

**Ilustración 16:** Diseño y Desarrollo Web



## **DISEÑO Y DESARROLLO WEB**

**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 17:** Diseño y Desarrollo de e-Commerce



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18: Kiwi 360 CRM Suite



Fuente: Elaboración propia

## PRECIO

Como había mencionado durante el desarrollo del plan de empresa nos destacamos por ofrecer precios competitivos dentro del mercado. A través del análisis de precios realizado se determinó los siguiente:

**Tabla 11:** Precios de productos

Diseño y Desarrollo de Páginas Web		
Plan básico 700 €		
Diseño y Desarrollo de e-Commerce		
Plan básico 800 €		
Kiwi 360 CRM Suite		
Kiwi Basic	Kiwi Pro	Kiwi special
20 €	30 €	50 €

**Fuente:** Elaboración propia

Debemos resaltar que tanto para el Diseño y Desarrollo de páginas web y e-Commerce se ha determinado tomar en cuenta solo los precios base con lo mínimo que se puede ofrecer este servicio ya que el precio puede variar según las necesidades de cada cliente, mientras que el CRM mantiene 3 planes ya que son precios Fijos.

## **PLAZA**

En Kiwi Digital 360 apostamos por tener una presencia en línea sólida online y offline, es decir estar presentes en canales digitales como ser redes sociales, buscadores y sitios especializados que vayan acorde a la línea de negocio.

Por un lado, contaremos con oficinas físicas ubicadas en la calle Periodista Azzati, Valencia, en nuestras instalaciones aplicaremos la imagen corporativa para que puedan diferenciarnos de nuestros competidores y así logremos posicionar la marca.

**Ilustración 19:** Imagen de oficinas Kiwi Digital 360



**Fuente:** Elaboración propia

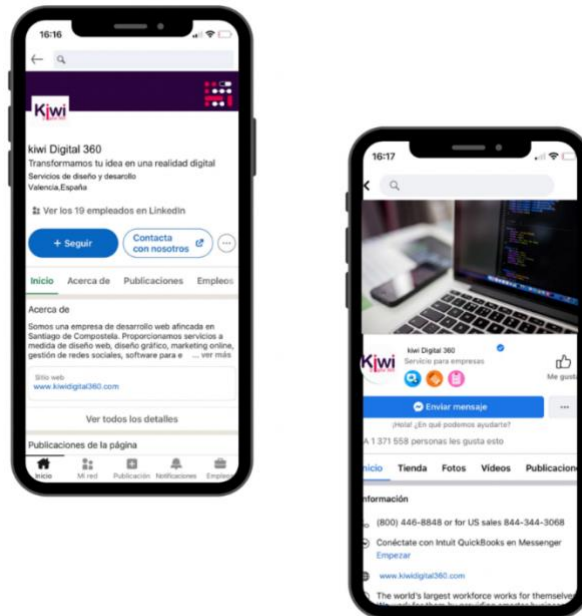
Por otro lado, debemos tener en cuenta nuestra presencia online, por lo cual apostamos por tener una presencia fuerte en RRSS como LinkedIn, Facebook y Twitter y también contar con una página web que ofrezca una buena experiencia al usuario, que sea muy atractiva.

Según el artículo Redes sociales para empresas: ¿Cuáles son las mejores para tu negocio? publicado por la ESIC menciona que Facebook es una de las redes sociales que los negocios la prefieren, pero destacan que está dirigido a sectores de ocio, turismo, en un entorno B2C. Por otro lado, se encuentra LinkedIn dirigido a un entorno más profesional y las empresas del sector B2B, esta se destaca por estar enfocadas a acciones como búsqueda de empleo o networking y por otro lado Instagram ya que actualmente es una red social que es muy popular entre los jóvenes y se utilizara para negocios dentro de entornos B2B o B2C.

Es por eso por lo que en Kiwi Digital 360 decidimos tomar en cuenta estas 3 redes sociales por que se alinean con nuestro modelo de negocio y creemos que son más potenciales para llegar a nuestro target.



## Ilustración 20: Presencia en LinkedIn y Facebook



Fuente: Elaboración propia

### PROMOCIÓN

En Kiwi Digital 360 utilizaremos una estrategia de marketing sólida con el fin de atraer a nuestros clientes potenciales, utilizaremos el posicionamiento SEO para poder destacar la competencia.

Por otro lado, utilizaremos campañas SEM y marketing de redes sociales, según el programa de actividades planteado anteriormente tenemos previsto lanzar una campaña dentro del primer año actividad, para el segundo año realizaremos dos campañas ponentes para poder posicionar a la empresa.

Otro de los aspectos claves dentro de la publicidad y promoción es la asistencia a ferias donde se encuentren empresas ya sean de entornos B2B o B2C, y a partir de nuestra base de datos obtenidas a través de relaciones comerciales se realizará campañas de Maillyng.

Y por último se realizará una campaña con la implementación de MUPIs en lugares más concurridos dentro de la Comunidad Valencia.

## PERSONAS

En Kiwi Digital 360 contamos con personal altamente capacitado, personal que cuenta con experiencia en áreas de desarrollo web y desarrollo software.

Por otro lado, nuestra ventaja competitiva va enfocada a la satisfacción al cliente por lo cual se brindará una atención personalizada en todo momento aclarando sus consultas y requerimientos.

## PROCESOS

Para poder describir de manera correcta los procesos de producción haré una división entre los productos, por un lado, tenemos el servicio de diseño y desarrollo de páginas web y de e-Commerce y por otro lado tenemos a Kiwi 360 CRM Suite cuyos procesos los explicare a continuación:

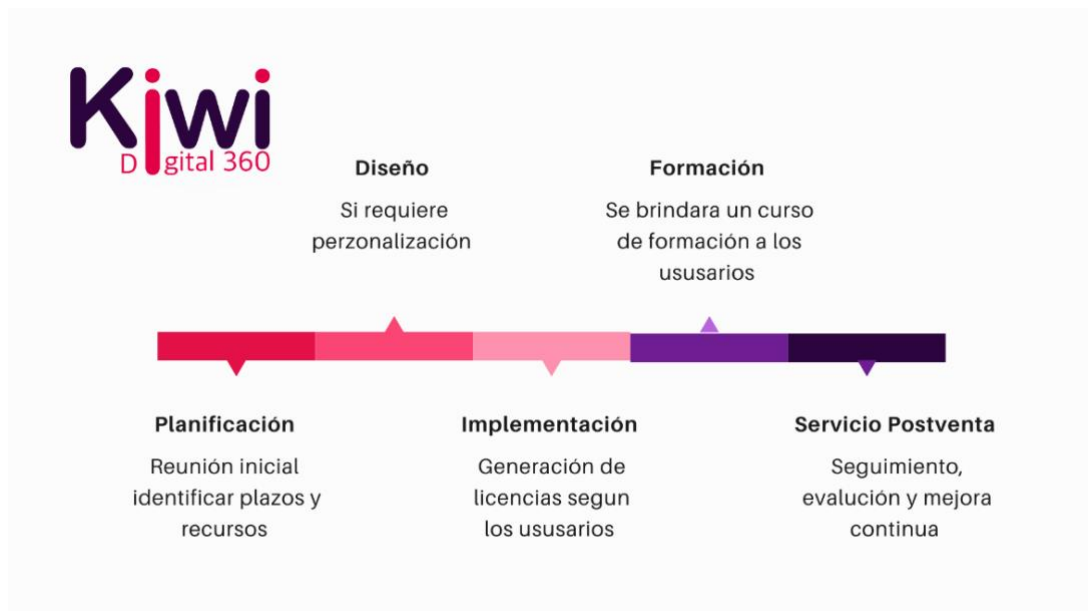
**Ilustración 21:** Proceso de producción de páginas web y de e-Commerce



Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la imagen anterior el proceso enfocado al servicio de diseño y desarrollo de páginas web y e-Commerce consta de 4 fases, como lo había especificado con anterioridad en la descripción del servicio, en la fase 1 se realizara una reunión inicial en el cual se identificara las necesidades del cliente por otro lado realizaremos un análisis para identificar las necesidades técnicas que requerirá el proyecto y tomando en cuenta estos factores se enviara un presupuesto al cliente, en la fase dos se realizara un prototipo y una vez aceptado se iniciara el diseño, en la fase 3 se realizaran las pruebas pertinentes y el lanzamiento del desarrollo y la fase 4 será destinada al servicio postventa.

**Ilustración 22:** Proceso de producción de Kiwi 360 CRM Suite



**Fuente:** Elaboración propia

El software de CRM tendrá su propio sistema de producción dependiendo de los requisitos específicos del proyecto, si bien contaremos con un software general los pasos son similares a un software personalizado por que se personalizara sobre el CRM base.

Para Kiwi Digital 360 es de suma importancia estar durante todo el proceso de la mano con nuestros clientes, para que sientan seguridad y un trato personalizado.

## PRUEBAS

Respecto a las evidencias físicas de Kiwi digital 360 mantendremos una imagen corporativa coherente, atractiva y sólida, que refleje la calidad y profesionalismo

de la empresa. Esto ira de la mano con los colores corporativos, el logo, portafolio de proyectos realizados.

Por otro lado, como he mencionado en los planes de acción se realizará encuestas de satisfacción a nuestros clientes, por lo cual podremos contar con testimonios de clientes satisfechos.

## **PRODUCTIVIDAD**

Kiwi Digital 360 busca formas constantes de optimizar los procesos, somos una empresa que está comprometida en ofrecer soluciones eficientes y rentables a nuestros clientes y trabajadores.

En términos de productividad nos esforzamos por ofrecer un servicio rápido y eficiente, por medio de la aplicación de metodologías de trabajo agiles ya que con nuestra experiencia podemos identificar posibles obstáculos y buscamos la manera de abordarlos de manera efectiva.

Si hablamos de la optimización de precios, ofrecemos un servicio de alta calidad a precios competitivos, por lo cual trabajamos con nuestros clientes comprendiendo sus presupuestos y necesidades y ofrecemos las opciones más flexibles.

### **5.2. Política de precios y ventas**

La política de ventas de Kiwi Digital 360 tiene como objetivo maximizar los ingresos y la rentabilidad de la empresa por medio de precios competitivos y proporcionando una experiencia satisfactoria a cada cliente, por lo cual a continuación desarrollare los siguientes puntos que nos ayudaran a la hora de establecer precios.

#### **Análisis de costos**

Realizaremos un análisis detallado de los costos asociados a nuestros servicios, así como recursos humanos, técnicos, entre otros. Si hablamos del diseño y desarrollo de páginas web y e-Commerce al ser servicios que tienen una variación de precio esto nos ayudara a identificar y generar el margen de beneficio considerable.

## **Valor percibido**

Al ser una empresa que ofrece servicios a precios competitivos avaluamos constantemente como nuestras soluciones ayudan a los clientes a alcanzar sus objetivos comerciales, mejorando su presencia en internet y ayudando a mejorar las relaciones con sus clientes. Es por eso que buscamos superar las expectativas del cliente.

## **Segmentación de precios y transparencia**

Si hablamos de Kiwi 360 CRM Suit ofrecemos paquetes y planes que se ajustan a las necesidades y presupuesto de los clientes, por lo cual esto nos permite ganar una mayor cuota de mercado.

Por otro lado, promovemos la transparencia en nuestros precios asegurándonos que nuestros clientes comprendan los costos y beneficios asociados a cada proyecto. Por lo cual realizaremos presupuestos que estén plenamente desglosadas.

## **Descuentos, promociones y negociación**

Tomaremos en cuenta realizar descuentos por volumen, promociones por tiempo limitado, paquetes especiales. En algunos casos estaremos abiertos a la negociación de precios con nuestros clientes especialmente en proyectos con un coste elevado ya que son clientes potenciales a largo plazo. Nos aseguramos de que tanto las promociones y las negociaciones sean rentables para la empresa.

## **Monitoreo del mercado y la competencia**

Es importante tomar en cuenta a los competidores y los factores sociales que pueden influir en nuestro modelo de negocio, es por eso que haremos un seguimiento a la evolución del mercado para poder ajustar nuestros precios siempre asegurándonos de mantenernos competitivos en comparación de otras empresas.

### **5.3. Política de marcas**

Kiwi Digital 360 nace de las siguientes palabras knowledge, Innovation, Will, Integration, donde cada una de ellas son el reflejo de los pilares fundamentales dentro de la línea de negocio.

- Knowledge: Ofrecemos soluciones basándonos en el conocimiento obtenido, ya que es esencial para poder desarrollar estrategias y aplicaciones efectivas para poder ofrecer un servicio más adaptado y personalizado a cada empresa.
- Innovation: En kiwi digital 360 estamos comprometidos con la innovación, buscamos mejorar la experiencia de nuestros clientes ya sea dentro de sectores B2B o B2C aplicando tecnologías innovadoras.
- Will: Trabajamos constantemente con una fuerte voluntad para alcanzar el éxito en el mercado digital por medio de la perseverancia y teniendo en cuenta los objetivos empresariales.
- Integration: Por medio de la integración buscamos generar soluciones digitales competas de manera efectiva y que sean fáciles para nuestros consumidores y lograr una experiencia más fluida
- 360: Corresponde a los servicios que ofrecemos ya que son soluciones completas de digitalización que comienzan desde el análisis, asesoramiento, estrategia, diseño, implantación y seguimiento.

**Ilustración 23:** Política de marca Kiwi Digital 360



Fuente: Elaboración propia

Kiwi Digital 360 se hará fácilmente reconocible por medio de características que mencionare a continuación:

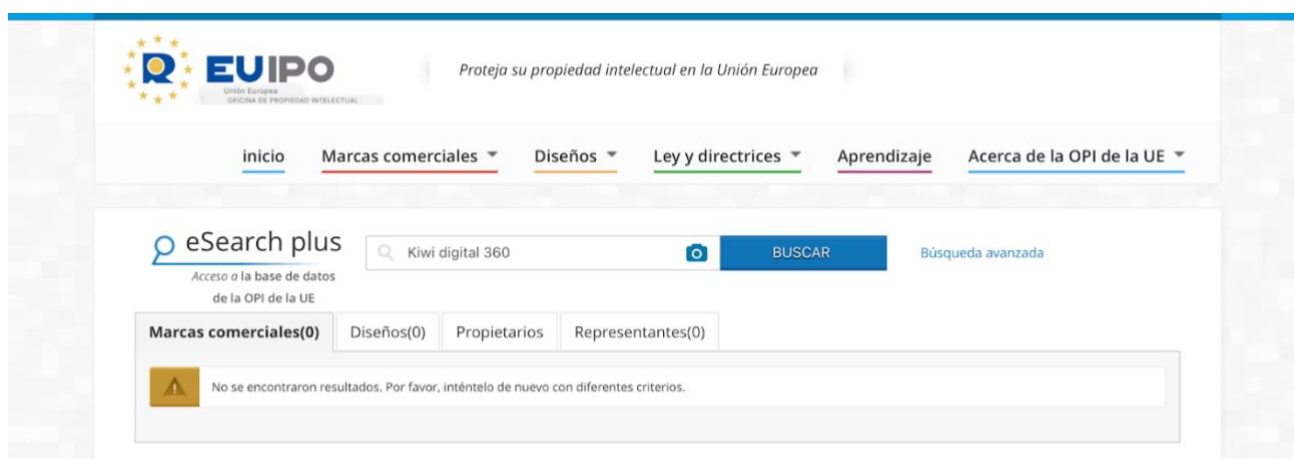
**Logotipo:** Nuestro logotipo se caracteriza por un diseño fresco y moderno, su imagen se construyó pensando en algo sencillo pero elegante y pueda ser reconocida sin ningún esfuerzo.

**Estética:** Utilizaremos colores sencillos pero impactantes que estarán alineados con nuestra imagen corporativa, tipos de letra específicos, equilibrio y composición con el objetivo de lograr una apariencia armoniosa

El diseño de Kiwi Digital 360 se destaca por ofrecer originalidad, único y memorable tanto a nivel visual y verbal.

Por otro lado, si hablamos desde el punto de vista de propiedad intelectual, protección de marca y valor comercial, podemos observar en la siguiente imagen según los datos obtenidos de la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) que Kiwi digital 360 no es una marca registrada.

#### Ilustración 24: Registro de propiedad intelectual



Fuente: <https://euipo.europa.eu/eSearch/#basic/1+1+1+1/100+100+100+100/Kiwi%20digital%20360>  
(Consultado el 20/03/2023)

Tomando en cuenta esta información se procederá a realizar el registro pertinente y así garantizar la protección legal de la marca dentro de la Unión Europea con el fin de evitar conflictos con otras empresas que puedan utilizar nombres similares dentro del mercado.

#### 5.4. Imagen corporativa y página web

La imagen corporativa es fundamental dentro de una empresa para establecer su identidad en el mercado, es por eso que Kiwi Digital 360 refleja una identidad

corporativa moderna utilizando elementos visuales y colores solidos por el que transmite innovación, creatividad, frescura y avance constante.

### Ilustración 25: Imagen corporativa

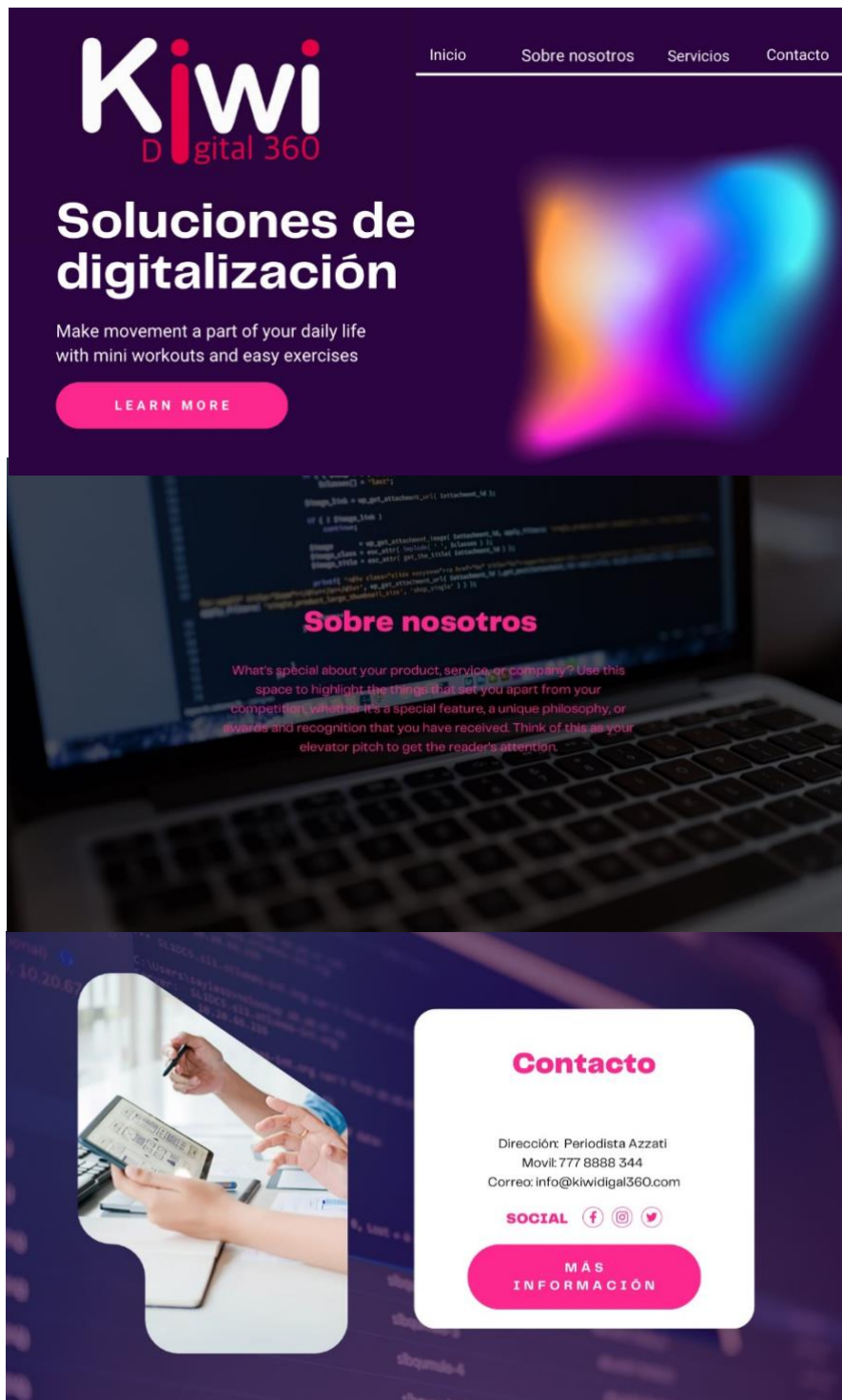


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, implementaremos una página web que refleje nuestra experiencia y profesionalidad ya que será nuestra primera herramienta de venta de cara al público objetivo y que vaya acorde con nuestra identidad e imagen corporativa. A continuación, presentare un prototipo del aspecto visual que debe tener nuestra página web:



## Ilustración 26: Página Web Kiwi Digital 360



Fuente: Elaboración propia

### 5.5. Canales de distribución

Dentro de nuestros canales de distribución tenemos en primer lugar nuestra página web ya que podemos utilizarlo para mostrar nuestros servicios y todo lo

que somos capaces de hacer, si hablamos a nivel de contenido añadiremos valoraciones, nuestro contacto, precios y servicios que ofrecemos.

En segundo lugar, las redes sociales son una herramienta muy importante para poder promocionar los servicios o productos de Kiwi Digital 360 es por eso por lo que tendremos una presencia activa en cada una de ellas para generar nuevos clientes potenciales.

Marketing por correo electrónico esta estrategia nos ayudara a mantener relación con los clientes, así podemos generar un enlace sólido, por otro lado, no debemos dejar de lado la participación en eventos y conferencias el cual también puede ser un canal de distribución y comunicación.

## **5.6. Servicio posventa**

Kiwi Digital 360 sin duda se caracteriza y diferencia de sus competidores por ofrecer un servicio de venta excepcional y personalizado por lo cual describiré nuestra estrategia postventa:

### **Soporte técnico**

Ofrecemos un soporte técnico accesible y personalizado, donde te ayudamos a resolver tu problema. Brindamos atención por medio de asistencia telefónica, correo electrónico, chat o video conferencia en vivo.

### **Mantenimiento y actualizaciones**

Estamos en constante proceso de innovación mejorando nuestros servicios por lo cual ofrecemos a nuestros clientes actualizaciones de software en el caso de Kiwi 360 CRM Suite, parches de seguridad, copias de seguridad, añadir nuevas características y optimización. Cabe resaltar que esto está incluido de manera gratuita dentro del primer año de contrato.

### **Formación**

Ofreceremos a nuestros clientes formación de manera personal, como así también les proporcionaremos manuales, tutoriales en video, webinars con el fin

de que ellos mismos puedan gestionarse los desarrollos si desean añadir o eliminar elementos.

## Evaluación del rendimiento

Haremos un seguimiento a nuestros clientes cada 6 meses con el fin de identificar problemas o dudas que puedan surgir. Podemos ofrecer análisis gratuitos respecto a la optimización de la página, velocidad de carga, etc.

## 6. RRHH Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

### 6.1. Estructura organizativa de la empresa

A continuación, explicare la estructura del organigrama empresarial lo cual permitirá a kiwi digital 360 operar con mayor eficiencia por medio de esta representación visual.

**Ilustración 27:** Estructura organizativa de Kiwi Digital 360



**Fuente:** Elaboración propia

El organigrama de la imagen anterior cuenta con cuatro áreas claves dentro del modelo de negocio como ser el departamento comercial, departamento técnico,

departamento de administración y finanzas y por último departamento de marketing.

Donde en total suman 5 trabajadores incluido el CEO. Para la elaboración de este organigrama se tomó en cuenta que es una empresa de nueva creación y se identificó los puestos de trabajo necesarios por lo cual se determinó un menor nivel jerárquicos, sin embargo, el CEO desempeñara funciones de marketing y apoyo al área financiera ya que cuenta con formación y experiencia en ambos sectores, por otro lado el CTO desarrolla funciones de desarrollo web, e-Commerce y CRM ya que es un sector donde cuenta con experiencia previa, a medida que la empresa se encuentre en fase de crecimiento se valorara la contratación de más personal por lo cual se realizara una reestructuración organizacional.

## **6.2. Descripción y análisis de los puestos de trabajo (DAPT).**

La descripción y análisis de los puestos de trabajo nos permitirá detallar las actividades, responsabilidades y requisitos de cada puesto de trabajo dentro de Kiwi Digital 360, además nos permitirá facilitar la selección del personal así también realizar una estructura de remuneración equitativa entre todos los trabajadores de la empresa

A continuación, detallare las actividades, responsabilidades y habilidades necesarias para cada uno de los puestos de trabajo dentro de Kiwi Digital 360.

**Tabla 12:** DAPT - Comercial

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Comercial</b>
<b>Departamento</b>	Departamento Comercial
<b>Resumen del puesto</b>	<p>Persona encargada en generar y cerrar acuerdos con clientes potenciales y mantener la relación con clientes actuales.</p>
<b>Funciones y responsabilidades específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, reconocer y cerrar negocios con nuevos clientes</li> <li>• Mantener relaciones comerciales con clientes actuales</li> <li>• Crear y ejecutar planes de ventas</li> <li>• Realizar seguimiento a prospectos y clientes</li> <li>• Gestionar y mantener la base de datos</li> <li>• Participar en ferias y eventos</li> <li>• Asesorar</li> </ul>
<b>Especificaciones del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en tendencias del mercado</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Perfil básico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado en administración de empresas, marketing, informática o carreras afines</li> <li>• Habilidades de comunicación y negociación</li> <li>• Habilidades de persuasión</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Enfoque de resultados</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Dentro del modelo de negocio de Kiwi Digital 360 es de suma importancia tener un equipo comercial, esto nos ayudara a identificar las oportunidades de negocio, como también promocionar la marca por medio de las relaciones y actividades comerciales lo cual ayudaran al crecimiento y éxito de la empresa.

**Tabla 13: DAPT - Diseñador Gráfico**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Diseñador grafico</b>
<b>Departamento</b>	Departamento Técnico
<b>Resumen del puesto</b>	Persona encargada de diseñar las interfaces de usuario de páginas web y eCommerce, para que estas puedan ser atractivas y funcionales
<b>Funciones y responsabilidades específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y diseñar piezas visuales para la empresa y los clientes</li> <li>• Diseñas y desarrollar la estética de las páginas web y eCommerce</li> <li>• Coordinar con equipo los equipos de marketing y desarrollo de software</li> </ul>
<b>Especificaciones del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de Adobe Creative Suite</li> <li>• Capacidad de trabajar en equipo</li> </ul>
<b>Perfil básico</b>	Grado en Diseño Grafico
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Pensamiento critico</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Un diseñador gráfico es muy importante para Kiwi Digital 360, ya que al ofrecer productos que se centran en dar una experiencia positiva en cuanto a diseños de interfaces o diseños visuales estos deben ser atractivos y de alta calidad con el fin de mejorar la experiencia y satisfacción de nuestros clientes.

**Tabla 14:** DAPT - Desarrollador software

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Desarrollador de software</b>
<b>Departamento</b>	Departamento Técnico
<b>Resumen del puesto</b>	Sera la persona responsable de desarrollar y probar los proyectos.
<b>Funciones y responsabilidades específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y desarrollar páginas web, Páginas de eCommerce, utilizando lenguajes de programación.</li> <li>• Diseñar y desarrollar el software de CRM</li> <li>• Identificar y solucionar problemas técnicos de software</li> <li>• Trabajar en equipo para asegurar la calidad</li> </ul>
<b>Especificaciones del puesto</b>	Experiencia en desarrollo software Conocimientos en idiomas extranjeros
<b>Perfil básico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades Técnicas</li> <li>• Grado o Master en ingeniería, informática o carreras afines</li> </ul>
<b>Competencias</b>	Excelente habilidad de programación

Fuente: Elaboración propia

El perfil del desarrollador técnico es de suma importancia ya que la persona asignada será la responsable de desarrollar los proyectos empresariales.

**Tabla 15:** DAPT - Diseñador Gráfico

**Nombre del puesto****Diseñador gráfico**

<b>Departamento</b>	Departamento Técnico
<b>Resumen del puesto</b>	Persona encargada de diseñar las interfaces de usuario de páginas web y e-Commerce, para que estas puedan ser atractivas y funcionales
<b>Funciones y responsabilidades específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear y diseñar piezas visuales para la empresa y los clientes</li><li>• Diseñar y desarrollar la estética de las páginas web y e-Commerce</li><li>• Coordinar con equipo los equipos de marketing y desarrollo de software</li></ul>
<b>Especificaciones del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dominio de Adobe Creative Suite</li><li>• Capacidad de trabajar en equipo</li></ul>
<b>Perfil básico</b>	Grado en Diseño Grafico
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creatividad</li><li>• Orientación al cliente</li><li>• Pensamiento critico</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 16: DAPT - Marketing**

**Nombre del puesto Marketing**

<b>Departamento</b>	Departamento de Marketing
<b>Resumen del puesto</b>	Responsable de planificar, implementar y evaluar estrategias de marketing digital, para posicionar a nuestros servicios y productos
<b>Funciones y responsabilidades específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes de marketing y estrategias promocionales de los servicios de creación de páginas web, eCommerce y CRM</li> <li>• Creación de material promocional online y offline</li> <li>• Gestionar el contenido del sitio web y RRSS de Kiwi Digital 360</li> </ul>
<b>Especificaciones del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado en Marketing, publicidad, y carreras afines</li> <li>• Conocimiento en herramientas de análisis de datos</li> <li>• Conocimiento en SEO, SEM y marketing en RRSS</li> <li>• Habilidad de trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Perfil básico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad y pensamiento estratégico</li> <li>• Persona proactiva</li> <li>• Habilidades de comunicación</li> </ul>

### **Competencias**

- Conocimiento en marketing y publicidad
- Habilidad de analizar y comprender las necesidades del mercado
- Habilidades de planificación y organización

Fuente: Elaboración propia

El departamento de marketing es importante para la empresa ya que busca aumentar la participación de Kiwi Digital 360 en el mercado llegando a clientes potenciales y creando una fuerte presencia en línea y sobre todo sólida, lo cual nos ayudara a competir en el mercado.

### **6.3. Políticas de remuneración**

Si buscamos en la página web oficial del Ministerio de Trabajo y Economía Social definen al salario como las percepciones económicas de los trabajadores, donde no debe haber actos de discriminación respecto al sexo, edad o color de piel en ninguna circunstancia.

La estructura del salario deberá componerse de:

- Salario base; Que será la retribución fijada por el trabajo realizado
- Complementos salariales: Se tomarán diversos factores como la antigüedad, pagas extraordinarias, participación en beneficios.

Sin embargo, Kiwi Digital 360 al ser una empresa de nueva creación y no tiene previsto aumentar la plantilla del personal dentro del primer año, pero si en años futuros cuando la empresa ya se encuentre más estable dentro del mercado, tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

**Bonificaciones por desempeño:** Emplearemos un sistema de bonificación con el fin de recomenzar al área comercial, consistirá en recompensar cuando lleguen a los objetivos establecidos.

## **7. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO**

Debemos tomar en cuenta que para realizar el análisis económico financiero se ha tomado en cuenta un horizonte temporal de 3 años, cada año ira variando según la evolución del mercado y el crecimiento de la empresa.

También debemos tomar en cuenta que se han realizado 3 escenarios como son el pesimista, el conservador y el optimista que se explicara en el transcurso del análisis financiero

### **7.1. Inversiones iniciales y fuentes de fondos económicos**

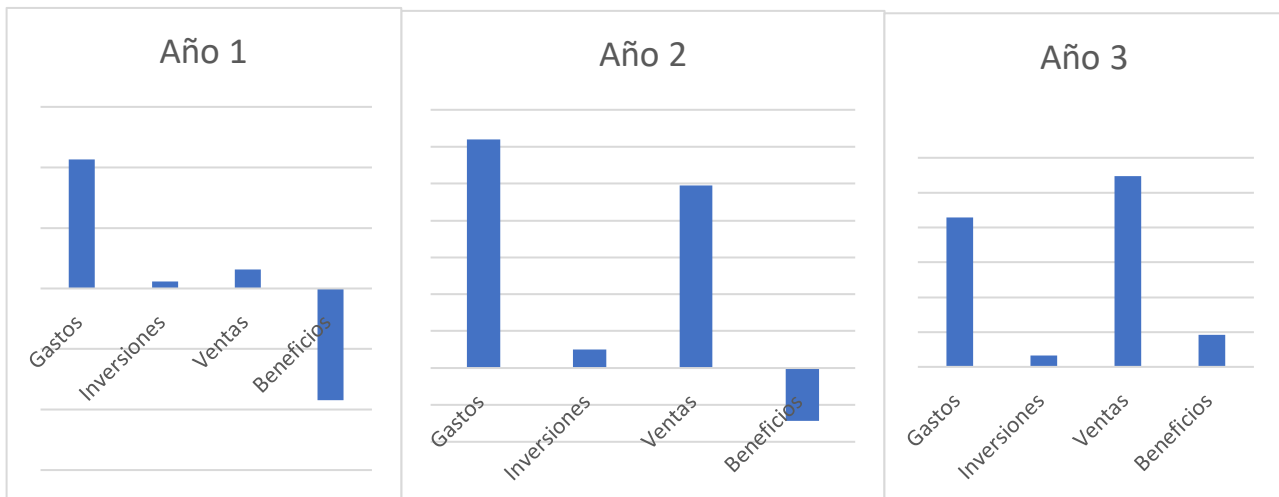
A continuación, desarrollare los costes iniciales de Kiwi Digital 360:

En primer lugar, como coste inicial tenemos la aportación del capital social, que fue de 50.000 €,

En segundo lugar, hemos pedido un préstamo de 50.000 € a una entidad bancaria, donde el tipo de interés es del 5% y se pagara en un plazo de 5 años a pagos constantes cada mes.

La siguiente imagen se puede observar el cuadro de previsión anual, donde se tomó en cuenta factores como los gastos totales, beneficios, inversión y ventas anuales.

### Ilustración 28: Previsión de ventas anual



Fuente: Elaboración propia

### 7.3. Cuadro de pérdidas y ganancias

Para realizar el cuadro de pérdidas y ganancias debemos tomar en cuenta que se han tomado como referencia un horizonte de años donde se ha procedido a realizar una estimación de ventas enfocados a 3 escenarios como ser el pesimista, conservador y optimista que lo explicare más adelante.

Sin embargo, para desarrollar este plan de empresa hemos elegido centrarnos en el escenario conservador ya que nos encontramos en épocas de incertidumbre a nivel político, económico y social.

#### Conceptos supuestos de beneficios y gastos:

- Las Ventas de diseño Web y CRM son menores por ser servicios más caros y costosos. Los CRM tienen mayor volumen de ventas, pero menor precio. Se distinguen entre un CRM con funciones básicas, uno pro que es genérico, pero incluye más funciones, y uno especial personalizado, de mayor precio.
- Los salarios son de tres tipos: para directivos, los mayores, de 2100 euros antes de impuestos, 1900 para los programadores y 1700 para los comerciales. Según el volumen de ventas y de productos de la empresa crece, se van contratando trabajadores

- La electricidad crece levemente según aumenta el volumen de trabajo, pero se ha estimado en base a facturas reales de una oficina.
- El agua se mantiene constante, dado que no es un recurso crítico.
- La telefonía e internet incluye líneas móviles y de internet para los trabajadores, por lo que también crece con el volumen de negocio
- El alquiler de la oficina crece siguiendo una escalada de precios pesimista, en un escenario de inflación como es el actual.
- La papelería no es un recurso muy crítico, pero debe contabilizarse. Su crecimiento e impacto es muy moderado.
- La formación para informáticos varía según los escenarios, ya que en el pesimista no reporta grandes beneficios, la inversión es menor. Está destinada sobre todo a los informáticos.
- La asesoría es elevada durante la creación y primeros meses de la empresa, ya que es una fase complicada a nivel legal. Después se reduce el precio y solo aumenta si el tamaño de la empresa lo hace.
- Los gastos de transporte no se han contabilizado por tratarse de un negocio 100% digital.
- Los productos de limpieza tienen un bajo impacto.
  - Los otros gastos son contingencias y eventualidades.

En cuanto a inversiones, de carácter anual, se computan las siguientes:

- Software y almacenamiento web: es el destinado a adquisición de las licencias informáticas y servicios web, necesarios para un negocio digital.
- El mobiliario va incluido en el precio del alquiler, pero se prevén renovaciones o reposiciones.
  - Los equipos informáticos son los correspondientes a ordenadores e impresoras. El precio medio es elevado, debido a que el diseño web requiere equipos de buenas prestaciones.

Por lo demás, las amortizaciones se suponen en un 25% de las inversiones antes mencionadas, los gastos financieros dependen de los préstamos necesarios para la operación de la empresa, y el impuesto de sociedades, si hay beneficios, es de un 15% para los dos primeros ejercicios con beneficios en el caso de empresas de reciente creación, por lo que como en ningún escenario se considera posible, no se llega al 25 %.

### Ilustración 29: Plan General Contable - Año 1

PyG Año 1	EN EUROS													TOTAL	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
<b>Ventas</b>															<b>Ventas</b>
Diseño web	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	5	Diseño web
Diseño e-Commerce	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	4	Diseño e-commerce
CRM basic	0	0	0	0	0	0	2	4	8	12	16	20	20	62	CRM basic
CRM pro	0	0	0	0	0	0	1	2	3	4	5	6	6	21	CRM pro
CRM kiwi special	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	3	3	9	CRM kiwi special
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>700</b>	<b>0</b>	<b>770</b>	<b>190</b>	<b>2000</b>	<b>1460</b>	<b>2270</b>	<b>2430</b>	<b>9820</b>	<b>9820</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>
<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>700</b>	<b>0</b>	<b>770</b>	<b>190</b>	<b>2000</b>	<b>1460</b>	<b>2270</b>	<b>2430</b>	<b>9820</b>	<b>9820</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>
<b>Gastos Operativos</b>															<b>Gastos Operativos</b>
Salarios	4200	4200	4200	4200	4200	4200	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	61.800,00 €	Salarios
Seguridad Social	1260	1260	1260	1260	1260	1260	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	18.540,00 €	Seguridad Social
MASA SALARIAL	5460	5460	5460	5460	5460	5460	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	80.340,00 €	MASA SALARIAL
Electricidad	90	90	90	90	90	90	120	120	120	120	120	120	120	1.260,00 €	Electricidad
Agua	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360,00 €	Agua
Telefonia e internet	50	50	50	50	50	50	70	70	70	70	70	70	70	720,00 €	Telefonia
Alquiler Oficina	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7.800,00 €	Alquiler Oficina
Papeleria	25	25	25	25	25	25	30	30	30	30	30	30	30	330,00 €	Papeleria
Formación		0	0	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	1.200,00 €	Formación
Asesoría	2000	2000	2000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	10.500,00 €	Asesoría
Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1600	1600	1.600,00 €	Transporte
Producto Limpieza	50	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	270,00 €	Producto Limpieza
Otros Gastos	1000	0	0	0	0	0	1000	0	0	0	0	0	0	2.000,00 €	Otros Gastos
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>9355</b>	<b>8325</b>	<b>8325</b>	<b>6825</b>	<b>6825</b>	<b>6825</b>	<b>10550</b>	<b>9550</b>	<b>9550</b>	<b>9550</b>	<b>9550</b>	<b>11150</b>	<b>106.380,00 €</b>	<b>106.380,00 €</b>	<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>
<b>INVERSIONES</b>															<b>INVERSIONES</b>
software y almacenamiento web	1.000,00 €														
Mobiliario	500,00 €														
Equipos informáticos	4.000,00 €														
Otros	- €														
Gatos de apertura	- €														
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>5500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.500,00 €</b>	<b>5.500,00 €</b>	<b>TOTAL INVERSIONES</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-9355</b>	<b>-8325</b>	<b>-8325</b>	<b>-6825</b>	<b>-6125</b>	<b>-6825</b>	<b>-9780</b>	<b>-9360</b>	<b>-7550</b>	<b>-8090</b>	<b>-7280</b>	<b>-8720</b>	<b>-96.560,00 €</b>	<b>-96.560,00 €</b>	<b>EBITDA</b>
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>1375,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1.375,00 €</b>	<b>1.375,00 €</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>
<b>EBIT</b>	<b>-10730,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-6125,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-9780,0</b>	<b>-9360,0</b>	<b>-7550,0</b>	<b>-8090,0</b>	<b>-7280,0</b>	<b>-8720,0</b>	<b>-97.935,00 €</b>	<b>-97.935,00 €</b>	<b>EBIT</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>Gastos Financieros</b>
<b>EBT</b>	<b>-10730,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-6125,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-9780,0</b>	<b>-9360,0</b>	<b>-7550,0</b>	<b>-8090,0</b>	<b>-7280,0</b>	<b>-8720,0</b>	<b>-97.935,00 €</b>	<b>-97.935,00 €</b>	<b>EBT</b>
<b>IS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>IS</b>
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-10730,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-6125,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-9780,0</b>	<b>-9360,0</b>	<b>-7550,0</b>	<b>-8090,0</b>	<b>-7280,0</b>	<b>-8720,0</b>	<b>-97.935,00 €</b>	<b>-97.935,00 €</b>	<b>BENEFICIO NETO</b>

Fuente: Elaboración propia

### Ilustración 30: Plan General Contable - Año 2

PyG Año 2	EN EUROS													TOTAL	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
<b>Ventas</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		<b>Ventas</b>	
Diseño web	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	4		Diseño web	
Diseño e-Commerce	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2		Diseño e-Commerce	
CRM basic	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150		CRM basic	
CRM pro	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80		CRM pro	
CRM kiwi special	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45		CRM kiwi special	
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>2850</b>	<b>3350</b>	<b>4850</b>	<b>5350</b>	<b>6550</b>	<b>7050</b>	<b>7550</b>	<b>8050</b>	<b>10250</b>	<b>10750</b>	<b>11250</b>	<b>12450</b>	<b>90.300,00 €</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>	
<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- €</b>	<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>2850</b>	<b>3350</b>	<b>4850</b>	<b>5350</b>	<b>6550</b>	<b>7050</b>	<b>7550</b>	<b>8050</b>	<b>10250</b>	<b>10750</b>	<b>11250</b>	<b>12450</b>	<b>90.300,00 €</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>	
<b>Gastos Operativos</b>														<b>Gastos Operativos</b>	
Salarios	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	73.200,00 €	Salarios	
Seguridad Social	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	21.960,00 €	Seguridad Social	
MASA SALARIAL	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	95.160,00 €	MASA SALARIAL	
Electricidad	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	1.620,00 €	Electricidad	
Agua	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	360,00 €		
Telefonía e internet	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00 €	Telefonía	
Alquiler Oficina	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400,00 €	Alquiler Oficina	
Papelería	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480,00 €	Papelería	
Formación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00 €	Formación	
Asesoría	500	500	500	500	500	500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	9.000,00 €	Asesoría	
Productos de limpieza	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240,00 €		
Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	- €	Transporte	
Publicidad	100	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	200	1.800,00 €		
Otros Gastos	1000	0	0	0	0	0	1000	0	0	0	0	0	2.000,00 €	Otros Gastos	
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>10840</b>	<b>9840</b>	<b>9840</b>	<b>9840</b>	<b>9840</b>	<b>9840</b>	<b>11470</b>	<b>10470</b>	<b>10470</b>	<b>10470</b>	<b>10470</b>	<b>10470</b>	<b>123.860,00 €</b>	<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	
<b>INVERSIONES</b>															
software y almacenamiento web	2500														
Mobiliario	500														
Equipos informáticos	2000														
Otros	1000														
Gatos de apertura	0														
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>6000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10.125,00 €</b>	<b>TOTAL INVERSIONES</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>-7990</b>	<b>-6490</b>	<b>-4990</b>	<b>-4490</b>	<b>-3290</b>	<b>-2790</b>	<b>-3920</b>	<b>-2420</b>	<b>-220</b>	<b>280</b>	<b>780</b>	<b>1980</b>	<b>- 33.560,00 €</b>	<b>EBITDA</b>	
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>2875,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2.875,00 €</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>	
<b>EBIT</b>	<b>-10865,0</b>	<b>-6490,0</b>	<b>-4990,0</b>	<b>-4490,0</b>	<b>-3290,0</b>	<b>-2790,0</b>	<b>-3920,0</b>	<b>-2420,0</b>	<b>-220,0</b>	<b>280,0</b>	<b>780,0</b>	<b>1980,0</b>	<b>- 36.435,00 €</b>	<b>EBIT</b>	
<b>Gastos Financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- €</b>	<b>Gastos Financieros</b>	
<b>EBT</b>	<b>-10865,0</b>	<b>-6490,0</b>	<b>-4990,0</b>	<b>-4490,0</b>	<b>-3290,0</b>	<b>-2790,0</b>	<b>-3920,0</b>	<b>-2420,0</b>	<b>-220,0</b>	<b>280,0</b>	<b>780,0</b>	<b>1980,0</b>	<b>- 36.435,00 €</b>	<b>EBT</b>	
<b>IS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>117</b>	<b>297</b>	<b>- €</b>	<b>IS</b>	
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-10865,0</b>	<b>-6490,0</b>	<b>-4990,0</b>	<b>-4490,0</b>	<b>-3290,0</b>	<b>-2790,0</b>	<b>-3920,0</b>	<b>-2420,0</b>	<b>-220,0</b>	<b>238,0</b>	<b>663,0</b>	<b>1683,0</b>	<b>- 36.435,00 €</b>	<b>BENEFICIO NETO</b>	

Fuente: Elaboración propia



### Ilustración 31: Plan General Contable - Año 3

PyG Año 3	EN EUROS												TOTAL	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
<b>Ventas</b>														<b>Ventas</b>
Diseño web básico	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Diseño web básico	
Diseño e-Commerce básico	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	Diseño e-Commerce básico	
Diseño web avanzado	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	Diseño web avanzado	
Diseño e-commerce avanzado	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	Diseño e-commerce avanzado	
CRM basic	160	170	180	190	200	210	220	230	240	250	260	270	CRM basic	
CRM pro	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	CRM pro	
CRM kiwi special	50	54	58	62	66	70	74	78	82	86	90	94	CRM kiwi special	
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>14150</b>	<b>15400</b>	<b>16650</b>	<b>17900</b>	<b>23250</b>	<b>21200</b>	<b>22450</b>	<b>23700</b>	<b>27250</b>	<b>28500</b>	<b>30050</b>	<b>33100</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>	
<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>14150</b>	<b>15400</b>	<b>16650</b>	<b>17900</b>	<b>23250</b>	<b>21200</b>	<b>22450</b>	<b>23700</b>	<b>27250</b>	<b>28500</b>	<b>30050</b>	<b>33100</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>	
<b>Gastos Operativos</b>													<b>Gastos Operativos</b>	
Salarios	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	Salarios	
Seguridad Social	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	Seguridad Social	
MASA SALARIAL	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	MASA SALARIAL	
Electricidad	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	Electricidad	
Agua	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	Agua	
Telefonía e internet	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	Telefonía	
Alquiler Oficina	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	Alquiler Oficina	
Papelería	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	Papelería	
Formación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	Formación	
Asesoría	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	Asesoría	
Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Transporte	
Productos de limpieza	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	Productos de limpieza	
Publicidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	Publicidad	
Otros Gastos	1000							1000					Otros Gastos	
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>18670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>18670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	
<b>INVERSIONES</b>													<b>INVERSIONES</b>	
software y almacenamiento web	3500												software y almacenamiento web	
Mobiliario	500												Mobiliario	
Equipos informáticos	3000												Equipos informáticos	
Otros	2500												Otros	
Gatos de apertura	0												Gatos de apertura	
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>9500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>TOTAL INVERSIONES</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>-4520</b>	<b>-2270</b>	<b>-1020</b>	<b>230</b>	<b>5580</b>	<b>3530</b>	<b>4780</b>	<b>5030</b>	<b>9580</b>	<b>10830</b>	<b>12380</b>	<b>15430</b>	<b>EBITDA</b>	
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>5250,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>	
<b>EBIT</b>	<b>-9770,0</b>	<b>-2270,0</b>	<b>-1020,0</b>	<b>230,0</b>	<b>5580,0</b>	<b>3530,0</b>	<b>4780,0</b>	<b>5030,0</b>	<b>9580,0</b>	<b>10830,0</b>	<b>12380,0</b>	<b>15430,0</b>	<b>EBIT</b>	
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Gastos Financieros	
<b>EBT</b>	<b>-9770,0</b>	<b>-2270,0</b>	<b>-1020,0</b>	<b>230,0</b>	<b>5580,0</b>	<b>3530,0</b>	<b>4780,0</b>	<b>5030,0</b>	<b>9580,0</b>	<b>10830,0</b>	<b>12380,0</b>	<b>15430,0</b>	<b>EBT</b>	
<b>IS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>34,5</b>	<b>837</b>	<b>529,5</b>	<b>717</b>	<b>754,5</b>	<b>1437</b>	<b>1624,5</b>	<b>1857</b>	<b>2314,5</b>	<b>IS</b>	
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-9770,0</b>	<b>-2270,0</b>	<b>-1020,0</b>	<b>195,5</b>	<b>4743,0</b>	<b>3000,5</b>	<b>4063,0</b>	<b>4275,5</b>	<b>8143,0</b>	<b>9205,5</b>	<b>10523,0</b>	<b>13115,5</b>	<b>BENEFICIO NETO</b>	

Fuente: Elaboración propia

Analizando los gastos, ventas, inversiones que necesita nuestro modelo de negocio debemos decir que es un modelo de negocio que requiere mucha inversión en tecnología y personal altamente capacitado. Sin embargo, al analizar los primeros 3 de vida de la empresa vemos que los dos primeros años no vemos beneficios ya que tenemos muchos gastos. Sin embargo, a partir del tercer año ya empezamos ver beneficios lo cual implica que es un modelo de negocio que requiere de mucha inversión y sus logramos diferenciarnos con una buena estrategia de marketing, calidad en nuestros servicios es rentable.

### Ilustración 32: Tesorería años 1,2 y 3

<b>CAJA Año 1</b> <b>-46.467,90 €</b>		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Capital Social	50.000,0													50.000,0
Prestamos	0,0													0,0
EBITDA*1,21	-10.173,0	-8.926,7	-8.926,7	-7.111,7	-6.264,7	-7.111,7	-8.353,5	-9.660,3	-5.534,2	-6.187,6	-5.570,5	-9.127,9		-126.691,0
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones*1,21	6.655,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5.500,0
IVA soportado (-)		1.973,0	601,7	601,7	286,7	286,7	286,7	550,2	340,2	340,2	340,2	340,2	340,2	5.947,2
IVA repercutido (+)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	147,0	0,0	476,7	39,9	756,0	642,6	749,7	2.811,9
TOTAL IVA	0,0	-1.973,0	-601,7	-601,7	-286,7	-139,7	-286,7	-73,5	-300,3	415,8	302,4	409,5		-3.135,3
TESORERIA	33.172,1	26.218,4	17.893,4	11.383,4	5.405,4	-1.566,7	-9.633,5	-19.220,3	-24.454,2	-31.057,6	-36.330,5	-46.467,9		-46.467,9

<b>CAJA Año 2</b> <b>-35.822,90 €</b>		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Capital Social	50.000,0													0,0
Prestamos	50.000,0													50.000,0
EBITDA*1,21	-5.824,6	-6.187,6	-4.614,6	-379,6	-2.557,6	-1.952,6	-1.504,9	-1.504,9	2.730,1	5.876,1	2.125,1	3.577,1		-50.185,2
Gastos Financieros	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	0,00
Inversiones*1,21	7.260,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10.125,0
IVA soportado (-)	676,2	1.871,1	401,1	401,1	401,1	401,1	401,1	743,4	533,4	533,4	533,4	533,4	533,4	7.429,8
IVA repercutido (+)	468,3	976,5	703,5	976,5	1.711,5	1.333,5	1.438,5	1.648,5	1.648,5	2.383,5	2.329,5	2.278,5		18.706,8
TOTAL IVA	-207,9	-894,6	302,4	575,4	1.310,4	932,4	1.037,4	1.115,1	1.115,1	1.850,1	2.396,1	1.745,1		11.277,0
IS	0,0													
TESORERIA	-10.227,9	-16.404,3	-22.204,6	-24.042,9	-28.794,3	-32.562,6	-35.988,2	-39.491,6	-38.759,9	-35.617,2	-36.771,6	-35.822,9		-35.822,9

<b>CAJA Año 3</b> <b>7.099,10 €</b>		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Capital Social														0,0
Prestamos														0,0
EBITDA*1,21	-2.302,4	420,1	1.932,6	3.445,1	3.918,6	7.438,1	8.950,6	9.253,1	14.758,6	16.271,1	18.146,6	21.837,1		-108.892,4
Gastos Financieros	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	0,00
Inversiones*1,21	11.495,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IVA soportado (-)	533,4	2.748,9	543,9	543,9	543,9	543,9	543,9	543,9	753,9	543,9	543,9	543,9	543,9	8.931,3
IVA repercutido (+)	2.530,5	2.971,5	3.234,0	3.496,5	3.759,0	4.882,5	4.452,0	4.714,5	4.977,0	5.722,5	5.985,0	6.310,5		53.035,5
TOTAL IVA	1.997,1	222,6	2.690,1	2.952,6	3.215,1	4.338,6	3.908,1	4.170,6	4.223,1	5.178,6	5.441,1	5.766,6		44.104,2
IS	948,0													
TESORERIA	-53.448,7	-54.134,6	-55.775,4	-56.166,2	-50.346,1	-48.129,9	-43.970,7	-39.771,6	-30.119,4	-19.910,2	-8.068,1	7.099,1		7.099,1

Fuente: Elaboración propia

## 7.4. Análisis de los escenarios

### ESCENARIO PESIMISTA

Se ha asumido que los servicios tanto web como e-Commerce tienen una peor acogida que el escenario conservador. Esto podría ocurrir en el caso de que el

impacto en el mercado de los servicios de Kiwi360 resulta ser menor de lo esperado.

En cuanto al Kiwi 360 CRM Suite, se considera igualmente unas tasas de crecimiento similares. Las ventajas de estos productos son que una vez se contratan, el cliente paga una tarifa mensual por su uso, consumiendo relativamente pocos recursos para la empresa durante su operación. Sus precios, al ser menores, tienen globalmente un menor impacto, no obstante.

Con estos supuestos, obtienen unas mayores pérdidas en los dos primeros años. De cumplirse este escenario, debería considerarse un préstamo de mayor cantidad, y, de ser posible, un mayor plazo de devolución. Esto se debe a que, durante el tercer año tenemos una caja negativa, lo cual pondría en riesgo la viabilidad global de la empresa.

### Ilustración 33: Tesorería años 1,2,3 escenario pesimista

CAJA Año 1 -46.467,90 €		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Capital Social	50.000,0													50.000,0
Prestamos	0,0													0,0
EBITDA*1,21	-10.173,0	-8.326,7	-8.326,7	-7.111,7	-6.264,7	-7.111,7	-8.353,5	-9.660,3	-5.534,2	-6.187,6	-5.570,5	-9.127,3		-126.631,0
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones*1,21	6.655,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5.500,0
IVA soportado (-)		1.973,0	601,7	601,7	286,7	286,7	286,7	286,7	550,2	340,2	340,2	340,2	340,2	5.947,2
IVA repercutido (+)		0,0	0,0	0,0	0,0	141,0	0,0	476,7	33,9	756,0	642,6	749,7		2.819,9
TOTAL IVA	0,0	-1.973,0	-601,7	-601,7	-286,7	-139,7	-286,7	-73,5	-300,3	415,8	302,4	409,5		-3.135,3
TESORERIA	33.172,1	26.216,4	17.893,4	11.383,4	5.405,4	-1.566,7	-9.633,5	-19.220,3	-24.454,2	-31.057,6	-36.930,5	-46.467,9		-46.467,9

CAJA Año 2 -45.369,90 €		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Capital Social	50.000,0													50.000,0
Prestamos	0,0													0,0
EBITDA*1,21	-6.490,1	-6.732,6	-5.159,1	-863,6	-3.828,1	-2.315,6	-1.807,4	-1.746,9	1.096,6	552,1	3.032,6	2.730,1		-61.559,2
Gastos Financieros	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	0,00
Inversiones*1,21	7.260,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10.125,0
IVA soportado (-)	676,2	1.671,1	401,1	401,1	401,1	401,1	401,1	743,4	533,4	533,4	533,4	533,4		7.429,8
IVA repercutido (+)	466,3	861,0	598,5	882,0	1.627,5	1.113,0	1.375,5	1.806,0	1.606,5	2.100,0	2.005,5	2.436,0		16.879,8
TOTAL IVA	-207,9	-1.010,1	197,4	480,9	1.226,4	711,9	974,4	1.062,6	1.073,1	1.566,6	1.472,1	1.902,6		9.450,0
IS	0,0													0,0
TESORERIA	-10.893,4	-17.559,3	-23.799,1	-26.026,9	-31.964,8	-35.875,6	-39.540,7	-43.233,6	-44.093,4	-45.991,2	-45.314,1	-45.369,9		-45.369,9

CAJA Año 3 -18.821,40 €		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL AÑO 3
Capital Social	50.000,0													50.000,0
Prestamos	0,0													0,0
EBITDA*1,21	-4.359,4	-668,9	843,6	2.356,1	7.861,6	5.381,1	7.861,6	8.164,1	12.701,6	14.214,1	17.057,6	18.570,1		-128.978,4
Gastos Financieros	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	0,00
Inversiones*1,21	11.495,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IVA soportado (-)	533,4	2.748,9	543,9	543,9	543,9	543,9	543,9	543,9	753,9	543,9	543,9	543,9		8.931,3
IVA repercutido (+)	2.363,5	2.614,5	3.045,0	3.307,5	3.570,0	4.525,5	4.095,0	4.525,5	4.788,0	5.365,5	5.628,0	6.121,5		49.969,5
TOTAL IVA	1.650,1	-134,4	2.501,1	2.763,6	3.026,1	3.981,6	3.551,1	3.981,6	4.034,1	4.821,6	5.084,1	5.577,6		41.038,2
IS	301,5													0,0
TESORERIA	-64.259,2	-65.677,1	-68.217,9	-69.508,7	-65.556,6	-65.040,4	-61.613,2	-58.314,1	-50.529,9	-42.020,7	-30.930,6	-18.821,4		-18.821,4

Fuente: Elaboración propia

### Ilustración 34: Balance año 1,2,3 escenario pesimista

<b>ACTIVO AÑO 1</b>		<b>Patrimonio Neto y PASIVO</b>	
Caja	-46.467,90 €	Capital Social	50.000,00 €
Clientes		Resultado del Ejercicio	- 92.135,00 €
		Prestamos	- €
		Hacienda Publica Acreedora	- 207,90 €
ACTIVO CIRCULANTE	-46.467,90 €	Proveedores	
ACTIVO FIJO	4.125,00 €		
TOTAL ACTIVO	-42.342,90 €	TOTAL PASIVO+PN	- 42.342,90 €

<b>ACTIVO AÑO 2</b>		<b>Patrimonio Neto y PASIVO</b>	
Caja	-45.369,90 €	Capital Social	- 42.135,00 €
Clientes		Resultado del Ejercicio	- 37.536,50 €
		Prestamos	50.000,00 €
		Hacienda Publica Acreedora	2.151,60 €
ACTIVO CIRCULANTE	-45.369,90 €	Proveedores	
ACTIVO FIJO	7.250,00 €		
TOTAL ACTIVO	-38.119,90 €	TOTAL PASIVO+PN	- 27.519,90 €

<b>ACTIVO AÑO 3</b>		<b>Patrimonio Neto y PASIVO</b>	
Caja	-18.821,40 €	Capital Social	- 79.671,50 €
Clientes		Beneficio ejercicio	32.053,50 €
		Prestamos	- €
		Hacienda Publica Acreedora	11.496,60 €
ACTIVO CIRCULANTE	-18.821,40 €	Proveedores	
ACTIVO FIJO	11.500,00 €		
TOTAL ACTIVO	-7.321,40 €	TOTAL PASIVO+PN	- 36.121,40 €

Fuente: Elaboración propia

### ESCENARIO CONSERVADOR

En el desarrollo del presente plan de trabajo hemos decidido enfocarnos en el escenario conservador que se fue desarrollando en el anterior apartado, ya que tomamos en cuenta los factores políticos, social y culturales.

Sin embargo, debemos observar que los dos primeros años no vemos los beneficios a causa de que el primer año se realizó la puesta en marcha de la empresa y comenzó sus actividades medio años después de su iniciación y podemos observar una demanda considerable de nuestros servicios.

## Blance año 1,2,3 escenario conservador

ACTIVO AÑO 1		Patrimonio Neto y PASIVO	
Caja	-46.467,90 €	Capital Social	50.000,00 €
Cientes		Resultado del Ejercicio	- 92.135,00 €
		Prestamos	- €
		Hacienda Publica Acreedora	207,90 €
ACTIVO CIRCULANTE	-46.467,90 €	Proveedores	-
ACTIVO FIJO	4.125,00 €		
TOTAL ACTIVO	-42.342,90 €	TOTAL PASIVO+PN	- 42.342,90 €

ACTIVO AÑO 2		Patrimonio Neto y PASIVO	
Caja	-35.822,90 €	Capital Social	42.135,00 €
Cientes		Resultado del Ejercicio	- 28.783,00 €
		Prestamos	50.000,00 €
		Hacienda Publica Acreedora	2.945,10 €
ACTIVO CIRCULANTE	-35.822,90 €	Proveedores	-
ACTIVO FIJO	7.250,00 €		
TOTAL ACTIVO	-28.572,90 €	TOTAL PASIVO+PN	- 17.972,90 €

ACTIVO AÑO 3		Patrimonio Neto y PASIVO	
Caja	7.099,10 €	Capital Social	70.918,00 €
Cientes		Beneficio ejercicio	46.163,50 €
		Prestamos	- €
		Hacienda Publica Acreedora	14.553,60 €
ACTIVO CIRCULANTE	7.099,10 €	Proveedores	-
ACTIVO FIJO	11.500,00 €		
TOTAL ACTIVO	18.599,10 €	TOTAL PASIVO+PN	- 10.200,90 €

Fuente: Elaboración propia

## ESCENARIO OPTIMISTA

En el extremo opuesto, en caso de un mayor éxito tanto de los servicios web como de los CRM, se tendría una situación en la que las pérdidas del segundo año serían menores y el capital social aportado sería de hecho suficiente como para tener una caja positiva al tercer año.

En este caso se han supuesto además que el crecimiento de los CRM es ligeramente superior, aunque las tasas se mantienen constantes. Normalmente, un mayor éxito de los servicios web provoca un mayor crecimiento en las ventas, con lo que se ha sido incluso conservador en estos escenarios.

Se ha hecho la prueba de no solicitar un préstamo el segundo año y se observa que la caja del tercer año es positiva, compensando las pérdidas y logrando una viabilidad clara en menos de 3 años, lo cual es muy positivo:

### Ilustración 35: Tesorería año 1,2,3 escenario optimista

<b>-46.467,90 €</b>		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Capital Social	50.000,0													50.000,0
Prestamos	0,0													0,0
EBITDA*1,21	-10.173,0	-8.326,7	-8.326,7	-7.111,7	-6.284,7	-7.111,7	-8.353,5	-9.660,3	-5.534,2	-6.187,6	-5.570,5	-9.127,9		-126.631,0
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Inversiones*1,21	6.655,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		5.500,0
IVA soportado (-)		1.973,0	601,7	601,7	286,7	286,7	286,7	550,2	340,2	340,2	340,2	340,2		5.947,2
IVA repercutido (+)		0,0	0,0	0,0	0,0	147,0	0,0	476,7	39,9	756,0	642,6	749,7		2.811,9
TOTAL IVA	0,0	-1.973,0	-601,7	-601,7	-286,7	-139,7	-286,7	-73,5	-300,3	415,8	302,4	409,5		-3.135,3
TESORERIA	33.172,1	26.216,4	17.833,4	11.383,4	5.405,4	-1.566,7	-9.633,5	-19.220,3	-24.454,2	-31.057,6	-36.930,5	-46.467,9		-46.467,9

<b>CAJA Año 2</b>		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Capital Social	50.000,0													50.000,0
Prestamos	-5.824,6	-6.187,6	-4.614,6	540,0	-2.230,9	-1.371,8	-670,0	431,1	4.073,2	7.473,3	5.791,4	8.465,5		-34.032,2
EBITDA*1,21	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33		8.913,3
Gastos Financieros	7.260,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		10.125,0
Inversiones*1,21	676,2	1.871,1	401,1	401,1	401,1	401,1	401,1	743,4	533,4	533,4	533,4	533,4		7.429,8
IVA soportado (-)	468,3	976,5	703,5	976,5	1.871,1	1.390,2	1.539,3	2.003,4	1.964,5	2.616,6	3.206,7	2.914,8		20.651,4
IVA repercutido (+)	-207,9	-894,6	302,4	575,4	1.470,0	969,1	1.136,2	1.260,0	1.451,1	2.083,2	2.673,3	2.381,4		13.221,6
TOTAL IVA	0,0	-0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0
IS	-10.227,9	-16.404,3	-22.204,6	-23.123,3	-27.707,6	-30.951,8	-33.643,3	-35.355,6	-33.616,8	-29.110,0	-26.875,3	-21.674,5		-216.745,5
TESORERIA	-10.227,9	-16.404,3	-22.204,6	-23.123,3	-27.707,6	-30.951,8	-33.643,3	-35.355,6	-33.616,8	-29.110,0	-26.875,3	-21.674,5		-216.745,5

<b>CAJA Año 3</b>		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
Capital Social	92.441,70													92.441,70
Prestamos	1.630,1	6.905,7	6.615,3	10.317,9	14.383,5	14.093,1	15.980,7	18.473,3	23.748,9	23.458,5	27.524,1	33.404,7		166.882,3
EBITDA*1,21	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33	883,33		8.913,3
Gastos Financieros	11.495,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		11.495,0
Inversiones*1,21	533,4	2.748,9	543,9	543,9	543,9	543,9	543,9	543,9	753,9	543,9	543,9	543,9		8.913,3
IVA soportado (-)	3.378,9	3.654,0	4.359,6	4.309,2	4.351,8	5.657,4	5.607,0	5.934,6	6.577,2	7.282,8	7.232,4	7.338,0		66.882,3
IVA repercutido (+)	2.845,5	905,1	3.815,7	3.765,3	4.407,3	5.113,5	5.063,1	5.390,7	5.823,3	6.738,9	6.688,5	7.394,1		57.951,6
TOTAL IVA	2.373,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0
IS	-37.641,2	-32.524,0	-30.607,1	-24.938,4	-15.946,2	-7.749,9	2.284,4	14.483,6	31.525,9	47.362,2	67.314,4	92.441,7		92.441,7
TESORERIA	-37.641,2	-32.524,0	-30.607,1	-24.938,4	-15.946,2	-7.749,9	2.284,4	14.483,6	31.525,9	47.362,2	67.314,4	92.441,7		92.441,7

Fuente: Elaboración propia

### Ilustración 36: Balance año 1,2,3 escenario optimista

<b>ACTIVO AÑO 1</b>		<b>Patrimonio Neto y PASIVO</b>	
Caja	-46.467,90 €	Capital Social	50.000,00 €
Cientes		Resultado del Ejercicio	- 92.135,00 €
		Prestamos	- €
		Hacienda Publica Acreedora	- 207,90 €
ACTIVO CIRCULANTE	-46.467,90 €	Proveedores	
ACTIVO FIJO	4.125,00 €		
TOTAL ACTIVO	-42.342,90 €	TOTAL PASIVO+PN	- 42.342,90 €

<b>ACTIVO AÑO 2</b>		<b>Patrimonio Neto y PASIVO</b>	
Caja	-21.674,50 €	Capital Social	- 42.135,00 €
Cientes		Resultado del Ejercicio	- 16.908,00 €
		Prestamos	50.000,00 €
		Hacienda Publica Acreedora	5.218,50 €
ACTIVO CIRCULANTE	-21.674,50 €	Proveedores	
ACTIVO FIJO	7.250,00 €		
TOTAL ACTIVO	-14.424,50 €	TOTAL PASIVO+PN	- 3.824,50 €

<b>ACTIVO AÑO 3</b>		<b>Patrimonio Neto y PASIVO</b>	
Caja	92.441,70 €	Capital Social	- 59.043,00 €
Cientes		Beneficio ejercicio	106.904,50 €
		Prestamos	- €
		Hacienda Publica Acreedora	27.280,20 €
ACTIVO CIRCULANTE	92.441,70 €	Proveedores	
ACTIVO FIJO	11.500,00 €		
TOTAL ACTIVO	103.941,70 €	TOTAL PASIVO+PN	75.141,70 €

Fuente: Elaboración propia

## 8. ASPECTOS FORMALES Y LEGALES

### 8.1. Elección de la condición jurídica de la empresa y accionistas

Para poder detallar los requisitos legales en cuanto a las obligaciones genéricas y éticas frente a los clientes, como también a los aspectos administrativos debemos tomar en cuenta que Kiwi Digital 360 tiene como forma jurídica Sociedad Limitada (SL), cuenta con dos socios promotores y con un capital social de 60.000 €.

Por otro lado, debemos decir que una S.L. es una sociedad mercantil que se destaca por qué su capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, siendo el capital inicial 3.000 € como aportación mínima. La responsabilidad por parte de los socios se limita al capital aportado.

### 8.2. Formalidades administrativas

#### Obligaciones genéricas

Para la creación de una empresa en España, los interesados deben cumplir una serie de requisitos y obligaciones, una vez determinada la forma jurídica y el capital social se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**Certificación negativa del nombre de la sociedad:** Este paso se realiza con el fin de asegurarnos que no existe otra sociedad con el nombre de Kiwi Digital 360, este proceso se realizara por vía telemática mediante la Web del Registro Mercantil Central y tiene una validez de 3 meses renovables.

**Apertura de la cuenta bancaria:** Una vez se tenga el certificado de denominación, se procederá con la creación de la cuenta bancaria a nombre de Kiwi Digital 360 ingresando el capital aportado por los dos socios en este caso 6.000 €.

**Elaboración de los estatutos y escritura de constitución:** La realización de los estatutos empresariales se hará mediante el servicio de abogados expertos en creación de nuevas empresas en España, por otro lado, la escritura de

constitución de Kiwi Digital 360 se realizará ante un notario por lo cual deberemos presentar.

- Certificado de denominación
- Certificado bancario
- Estatutos
- DNI de los socios

**Registro mercantil:** El siguiente paso será la realización del Registro Mercantil en un plazo de 2 meses después de la escritura de constitución emitida por el notario.

**Obtención del CIF:** El código de identificación fiscal, **debemos** solicitarlo en un plazo de 30 días después del registro mercantil, donde se nos otorgara un CIF provisional y en un plazo de 6 meses podemos renovar por el definitivo, esto nos sirve para identificar a Kiwi Digital 360 a efectos fiscales.

**Declaración censal (IVA):** A través de la administración tributaria procederemos a realizar a darnos de alta para comenzar nuestra actividad comercial.

Por otro lado, también realizaremos los trámites pertinentes en cuanto a inscripción de Kiwi Digital 360 a la seguridad social por medio de la solicitud del número patronal, comunicación de apertura, solicitud de libro de visita, entre otros. También procederemos a realizar las gestiones pertinentes con el Ayuntamiento de Valencia respecto a Licencia de actividades e instalaciones, licencia de obras en caso de que se deba acondicionar las instalaciones físicas.

Cabe resaltar que para elaborar el proceso de registro e inscripción se contratara a expertos para la gestión según los datos obtenidos mediante el despacho de abogados Rodenas tenía un precio aproximadamente de 8.000 € que incluye la aportación del capital social y los gastos administrativos.

### **Obligaciones legales y éticas frente a los clientes**

Una vez determinadas las obligaciones genéricas en Kiwi Digital 360 nos centramos en las obligaciones legales y éticas frente a los clientes como ser cumplir con acuerdos pactados en cuanto a los términos y condiciones



acordados con nuestros clientes, incluyendo plazos, precios, entregas, entre otros, entre estos podemos destacar:

- Proporcionar información clara y precisa
- Protección de datos personales asociado al Reglamento de Protección de Datos (RGPD) en la Unión Europea
- Mantener la confidencialidad
- Proporcionar un servicio de calidad
- Responder las reclamaciones de los clientes

Los puntos mencionados anteriormente garantizaran a nuestros clientes estar exentos contra prácticas comerciales fraudulentas, por lo cual pueden sentirse seguros ante de Kiwi Digital 360.

## **9. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

### **9.1. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

La Responsabilidad Social Corporativa se basa en el compromiso que tiene Kiwi Digital 360 orientado a contribuir en la sociedad y dentro del entorno laboral por lo cual abordamos de la siguiente manera:

- Diversidad e inclusión, trabajaremos constantemente en impulsar la inclusión de las personas de diferentes culturas, géneros, edades y orígenes dentro de nuestro entorno laboral para promover la igualdad de oportunidades.
- Responsabilidad social, estamos comprometidos con acciones que contribuyan a la sociedad por lo cual apostamos por las iniciativas como la colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro, donación de productos o servicios a proyectos educativos o de investigación.

- Ética en los negocios, para que nuestras prácticas y procesos comerciales seas transparentes y justas, impulsando al respeto de los derechos humanos y derechos de los trabajadores.

## 9.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) – Agenda 2030



Producido en colaboración con TROLLBACK+ COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1.212.529.1010  
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: dpc@campagnatun.org

**Fuente:** <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Por otro lado, somos una empresa comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible es por eso por lo que nuestra línea de negocio se basa en cumplimentar los siguientes objetivos:

### **ODS 5: Igualdad de género**

En Kiwi Digital 360 apostamos por adoptar políticas de contratación inclusivas que promuevan la igualdad de género, diversidad en el equipo en todos los niveles de la empresa promoviendo la contratación y promoción equitativa de mujeres.

Por otro lado, trabajaremos para crear un entorno de trabajo inclusivo seguro y respetuoso fomentando al liderazgo femenino.

### **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico**

Promovemos el empleo de calidad garantizando las condiciones laborales justas y dignas para nuestros trabajadores, por medio de salarios dignos respetando los derechos de nuestros trabajadores.

Por otro lado, realizaremos inversiones en las capacitaciones de nuestros trabajadores para impulsarles al desarrollo y crecimiento profesional.

### **ODS 9: Industria, innovación e infraestructura**

En Kiwi Digital 360 apostamos por el fomento a la innovación ya que ayudamos a las empresas a mejorar su presencia en línea ofreciendo soluciones creativas y tecnológicas con el fin de que puedan mejorar su eficiencia y productividad.

### **ODS 13: Acción por el clima**

Nos comprometemos a ser una empresa respetuosa con el medioambiente, reduciendo la huella de carbono y promoviendo el uso de energías renovables y la reducción de residuos.

### **ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos**

Trabajamos con el fin de generar alianzas estratégicas colaborando con otras empresas, organizaciones y entidades gubernamentales sin importar el sector o el tamaño con el fin de promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Como conclusión es muy importante para todas las empresas en contar con líneas estratégicas orientadas a la responsabilidad social corporativa o a los ODS con el fin de fomentar la innovación, la infraestructura digital y tecnología, así también como fomentar las practicas sostenibles en el medio ambiente y las personas.

## 10. CONCLUSIÓN

Para concluir este plan de creación de nueva empresa empezare identificando los puntos más importantes con las respectivas conclusiones obtenidas y respondiendo a los objetivos planteados.

Primeramente, debemos hablar del mercado de la digitalización, como hemos podido ver en el análisis de mercado identificamos que es un sector que tiene mucha demanda ya que las empresas de diferentes tamaños y sectores están en plena transformación digital, sin duda la pandemia Covid-19 hizo que se genere una aceleración en la transformación digital. Otro de los factores importantes son las ayudas por parte del gobierno de España y la Unión Europea para apoyar a las pymes en su digitalización con programas como el Kit Digital, además debemos resaltar a los consumidores, durante estos años hemos ido atravesando cambios en los hábitos de consumo por el consumidor actual realiza sus compras o consultas a través de páginas en línea y cada día está más digitalizado.

Como bien hemos mencionado anteriormente, las empresas tienen la necesidad de adaptarse digitalmente, mejorando su presencia en línea y sobre todo mejorando la experiencia de los usuarios finales, así también como mejorar las relaciones con los clientes ya que cada día hay más competencia en el mercado y todas las empresas quieren tener un mayor número de clientes y beneficios. Una vez identificando estos factores Kiwi Digital 360 satisface las necesidades de estos clientes ofreciendo soluciones integrales de digitalización con productos personalizados, a precios competitivos y ofreciendo un servicio postventa que lo diferencia de la competencia.

Como segundo punto hablare de la tecnología necesaria, actualmente estamos presenciando la aparición de nuevas tecnologías como es el caso de la Inteligencia Artificial que cada día esta más evolucionada, por lo cual exige una mayor adaptación e innovación en el mercado de la digitalización es por eso por lo que en Kiwi Digital 360 aplicaremos en nuestros servicios herramientas de Inteligencia Artificial para satisfacer al usuario final.

En tercer lugar, hablaremos de la rentabilidad económica, como se observa a través de los tres escenarios considerados, el tiempo empleado en poner en marcha el negocio y en la captación de un número significativo de clientes son los factores que comprometen en mayor medida la viabilidad de la empresa.

Se han considerado escenarios en los cuales se realizan inversiones sustanciales en equipamiento, salarios e instalaciones, los cuales se tienen en cuenta desde el principio y ni siquiera en un escenario optimista llegan a compensarse. Esto es realista teniendo en cuenta que el inicio del negocio es una etapa crítica y deben asumirse pérdidas en las primeras fases.

En la práctica, se podrían tomar una serie de medidas para reducir la influencia de un arranque lento de la demanda:

- Partir de una base técnica avanzada. Implicaría contar con un ingeniero de software con experiencia en diseño web, e-Commerce y CRM como socio.
- Retrasar la implantación física del negocio. Las fases de desarrollo podrían desarrollarse sin contratar oficinas. De este modo, se evitan muchos gastos iniciales.
- Reducir los salarios de los directivos. Los fundadores de la empresa podrían adecuar los salarios con el fin de mejorar las finanzas.
- Contar con una cartera de clientes inicial, comprometidos a contratar un número fijo de servicios inicialmente.

En cualquier caso, se observa que la viabilidad de la empresa depende en gran medida de la capacidad de atraer clientes para servicios web e-Commerce. Los servicios Premium resultan rentables, con lo que prestar un buen servicio en las fases iniciales de cara a atraer más clientes es algo primordial. En cuanto a los CRM, debido a su mantenimiento bajo y a tener una tarifa fija, suponen un incentivo adicional, pero de menor volumen. La buena salud financiera del negocio se basa tanto en la atracción de nuevos clientes para servicios web como en la fiabilidad de los CRM gestionados.

En cualquier caso, la rentabilidad de la empresa parece muy factible para el medio plazo, aunque si se contratan préstamos, puede suponer un peligro adicional.

En cuarto lugar, la estrategia de marketing de Kiwi digital 360 se basa en realizar acciones publicitarias en redes sociales, SEO, SEM, como así también asistir a ventos y ferias para poder diferenciarse de la competencia, por otro lado, se centra su imagen de marca para que pueda ser diferenciado sin dejar de lado al servicio post venta.

En conclusión, tomando en cuenta estos factores, decimos que Kiwi Digital 360 es una empresa rentable, pero que necesita una alta inversión inicial para ser solvente y por otro lado está en un sector altamente competitivo, por lo que respecto a los competidores necesita tener un plan de marketing digital bien estructurado para poder posicionarse, sin dejar de lado el servicio postventa que es una herramienta poderosa para posicionarse en el mercado que vayan acompañados de los precios competitivos y la atención personalizada.

## 11. REFERENCIAS

- Abogados, R. (2023). Cuánto cuesta crear una empresa en España. Rodenas Abogados.  
<https://www.rodenasabogados.com/cuanto-cuesta-crear-empresa-espana/>
- Alberdi, R. (2023). Todo sobre de la Responsabilidad Social Corporativa: qué es, cómo aplicarla y ejemplos inspiradores. ThePower Business School.  
<https://www.thepowermba.com/es/blog/responsabilidad-social-corporativa>
- Análisis PESTEL: el oráculo para emprender con éxito. (2022, 18 julio). Becas Santander. <https://www.becas-santander.com/es/blog/analisis-pestel.html>
- Banafa, A. (2023, 30 enero). Diez tecnologías que marcarán 2023 y más allá | OpenMind. OpenMind.  
<https://www.bbvaopenmind.com/tecnologia/mundo-digital/diez-tecnologias-2023/>
- Cid, L. R. (2019, 26 abril). Los grandes CRM del mercado español - MKW Consulting. Marketing Web Consulting.  
<https://marketingwebmadrid.es/los-grandes-crm-del-mercado/>
- ¿Cuánto cuesta una página Web en 2020? (s. f.). ¿Cuánto cuesta una página Web en 2020?  
<https://www.ziteme.com/blog/cuanto-cuesta-una-pagina-web-en-2020>
- Cómo crear una política de ventas. (s. f.). ESIC.

<https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/crear-una-politica-de-ventas>

- Cómo preparar el plan de empresa (2.ª ed.). (2019). Fundación Confemetal.
- Corporation, M. (s. f.). Qué es Dynamics 365 | Microsoft Dynamics 365. <https://dynamics.microsoft.com/es-es/what-is-dynamics365/>
- Cuatro de cada diez empresas españolas afirman que hasta un 20% de sus ventas proceden de su CRM – Centro de noticias. (2022, 30 junio). <https://news.microsoft.com/es-es/2022/06/30/cuatro-de-cada-diez-empresas-espanolas-afirman-que-hasta-un-20-de-sus-ventas-proceden-de-su-crm/>
- Cuatro de cada diez empresas españolas afirman que hasta un 20% de sus ventas proceden de su CRM – Centro de noticias. (2022, 30 junio). <https://news.microsoft.com/es-es/2022/06/30/cuatro-de-cada-diez-empresas-espanolas-afirman-que-hasta-un-20-de-sus-ventas-proceden-de-su-crm/>
- Desarrollo Sostenible. (2017). La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Durán, M. (2023, 8 febrero). Los mejores hostings en 2023 para tu sitio web. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/website/mejores-hosting>
- Economía digital en España. (2022, febrero). www.adigital.org. [https://www.adigital.org/doc/202202\\_informe-economia-digital.pdf](https://www.adigital.org/doc/202202_informe-economia-digital.pdf)



- El impacto del COVID-19: la digitalización como bien común - Real Instituto Elcano. (2022, 29 abril). Real Instituto Elcano.  
<https://www.realinstitutoelcano.org/documento-de-trabajo/el-impacto-del-covid-19/adigitalizacioncomobiencomun/#:~:text=La%20pandemia%20ha%20puesto%0de,los%20p%C3%B3ximos%20meses%20y%20a%C3%B1os.>
- Europa Press. (s. f.). España: Tras covid-19, todas las industrias demandan creación web, estrategia digital y redes sociales. europapress.es.  
<https://www.europapress.es/comunicados/tic-00911/noticia-comunicado-espanacovid-19-todas-industrias-demandan-creacion-web-estrategia-digital-redessociales20220223152811.html%20%20https://euipe.europa.eu/eSe arch/#basic/1+1+1+1/100+100+100+100/Kiwi%20digital%20360>
- Economía digital en España. (2022, febrero). www.adigital.org.  
[https://www.adigital.org/doc/202202\\_informe-economia-digital.pdf](https://www.adigital.org/doc/202202_informe-economia-digital.pdf)
- El comercio electrónico marcó un nuevo récord y superó en España los 51.600 millones de euros en 2020, un 5,8% más que el año anterior. (2021, julio). Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.  
<https://www.cnmec.es/prensa/ecommerce-4T20-20210702>
- Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2022. (s. f.). Comisión Europea.  
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/policies/desi>
- Funcas - Fundación de las Cajas de Ahorros. (2023, 22 marzo). Panel de previsiones de la economía española MARZO 2023 - Funcas.

- Funcas. <https://www.funcas.es/textointegro/panel-de-previsiones-de-la-economia-espanola-marzo-2023/>
- Future Consumer 2023. (s. f.). Future Consumer 2023. <https://createtomorrowgsn.com/2508581-future-consumer-2023/>
  - Galeano, S. (2020, 15 julio). VII Estudio Anual de eCommerce en España 2020: el año en el que el coronavirus cambió para siempre la forma de comprar - Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce.
  - Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We`re all connected: The power of the social media ecosystem
  - Hostingso, S. W.-. H. D. P. W. (s. f.). Marco Político de España | Cámara Oficial Española de Comercio del Ecuador. Cámara Oficial Española de Comercio del Ecuador. <https://www.camaraofespanola.org/marco-politico-de-espana/>
  - El comercio electrónico. (s. f.). Google Books. <https://books.google.com.co/books?id=xnl5DwAAQBAJ&printsec=copyri ght#v=onepage&q&f=false>
  - Kotler, P.(2016). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital
  - “La digitalización es un proceso fundamental para cualquier empresa”. (2023, 16 febrero). La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20230216/8747976/digitalizacio n-proceso-fundamental-prioritario-empresa-pyme-brl.html>
  - Ochoa, J. (2018). La evolución del diseño web. novva\_ marketing. <https://www.novvmarketing.com/blog-marketing-digital/evolucion-diseno->



[https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/Search.CNAE2009.serv?\\_CID=214&product=sabineo&SearchStepId=Current.%7b38d51bc1-4e6a-477d-aecf-c94eca3f1314%7d7](https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/Search.CNAE2009.serv?_CID=214&product=sabineo&SearchStepId=Current.%7b38d51bc1-4e6a-477d-aecf-c94eca3f1314%7d7)

- SL, E. D. W. (s. f.). Desarrollo CRM a medida | agencia de desarrollo de software CRM - Edina. Desarrollo CRM a medida | agencia de desarrollo de software CRM - Edina.

<https://www.edina.es/crm-para-empresas.html>

- Uribe, I. (2023). ¿Qué es la digitalización empresarial? Claves y objetivos. Secmotic.

<https://secmotic.com/que-es-la-digitalizacion-empresarial-claves-y-objetivos/#gref>

- Vista de El análisis PESTEL. (s. f.).

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>

- 7 tipos de páginas web: ¿qué sitio web necesitas? (s. f.). IONOS Digital Guide. <https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/creacion-de-paginas-web/tipos-de-paginas-web/>

## 12. ANEXOS

**Ilustración 37: Plan general contable escenario pesimista año 1**

PyG Año 1	EN EUROS												TOTAL		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
<b>Ventas</b>														<b>5</b>	<b>Ventas</b>
Diseño web	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	5	Diseño web básico
Diseño e-Commerce	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	4	Diseño e-commerce básico
Diseño web avanzado	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0		Diseño web avanzado
Diseño e-commerce avanzado	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0		Diseño e-commerce avanzado
CRM basic	0	0	0	0	0	0	2	4	8	12	16	20	20	62	CRM basic
CRM pro	0	0	0	0	0	0	1	2	3	4	5	6	6	21	CRM pro
CRM kiwi special	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	3	3	9	CRM kiwi special
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>700</b>	<b>0</b>	<b>2270</b>	<b>190</b>	<b>3600</b>	<b>3060</b>	<b>3570</b>	<b>2230</b>	<b>15620</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>	
<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>700</b>	<b>0</b>	<b>2270</b>	<b>190</b>	<b>3600</b>	<b>3060</b>	<b>3570</b>	<b>2230</b>	<b>15620</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>	
<b>Gastos Operativos</b>														<b>Gastos Operativos</b>	
Salarios	4200	4200	4200	4200	4200	4200	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	61.800,00 €	Salarios
Seguridad Social	1260	1260	1260	1260	1260	1260	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	18.540,00 €	Seguridad Social
<b>MASA SALARIAL</b>	<b>5460</b>	<b>5460</b>	<b>5460</b>	<b>5460</b>	<b>5460</b>	<b>5460</b>	<b>7930</b>	<b>7930</b>	<b>7930</b>	<b>7930</b>	<b>7930</b>	<b>7930</b>	<b>7930</b>	<b>80.340,00 €</b>	<b>MASA SALARIAL</b>
Electricidad	90	90	90	90	90	90	120	120	120	120	120	120	120	1.260,00 €	Electricidad
Agua	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360,00 €	Agua
Telefonia e internet	50	50	50	50	50	50	70	70	70	70	70	70	70	720,00 €	Telefonia
Alquiler Oficina	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7.800,00 €	Alquiler Oficina
Papeleria	25	25	25	25	25	25	30	30	30	30	30	30	30	330,00 €	Papeleria
Formación		0	0	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	1.200,00 €	Formación
Asesoría	2000	2000	2000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	10.500,00 €	Asesoría
Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1600	1600	1.600,00 €	Transporte
Producto Limpieza	50	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	270,00 €	
Otros Gastos	1000	0	0	0	0	0	1000	0	0	0	0	0	0	2.000,00 €	Otros Gastos
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>9355</b>	<b>8325</b>	<b>8325</b>	<b>6825</b>	<b>6825</b>	<b>6825</b>	<b>10550</b>	<b>9550</b>	<b>9550</b>	<b>9550</b>	<b>9550</b>	<b>11150</b>	<b>106.380,00 €</b>	<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	
<b>INVERSIONES</b>														<b>INVERSIONES</b>	
software y almacenamiento web	1.000,00 €														
Mobiliario	500,00 €														
Equipos informáticos	4.000,00 €														
Otros	- €														
Gatos de apertura	- €														
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>5500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.500,00 €</b>	<b>TOTAL INVERSIONES</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>-9355</b>	<b>-8325</b>	<b>-8325</b>	<b>-6825</b>	<b>-6125</b>	<b>-6825</b>	<b>-8280</b>	<b>-9360</b>	<b>-5950</b>	<b>-6490</b>	<b>-5980</b>	<b>-8920</b>	<b>-90.760,00 €</b>	<b>EBITDA</b>	
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>1375,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1.375,00 €</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>	
<b>EBIT</b>	<b>-10730,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-6125,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-8280,0</b>	<b>-9360,0</b>	<b>-5950,0</b>	<b>-6490,0</b>	<b>-5980,0</b>	<b>-8920,0</b>	<b>-92.135,00 €</b>	<b>EBIT</b>	
<b>Gastos Financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- €</b>	<b>Gastos Financieros</b>	
<b>EBT</b>	<b>-10730,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-6125,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-8280,0</b>	<b>-9360,0</b>	<b>-5950,0</b>	<b>-6490,0</b>	<b>-5980,0</b>	<b>-8920,0</b>	<b>-92.135,00 €</b>	<b>EBT</b>	
<b>IS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- €</b>	<b>IS</b>	
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-10730,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-6125,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-8280,0</b>	<b>-9360,0</b>	<b>-5950,0</b>	<b>-6490,0</b>	<b>-5980,0</b>	<b>-8920,0</b>	<b>-92.135,00 €</b>	<b>BENEFICIO NETO</b>	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 38: Plan general contable escenario pesimista Año 2

PyG Año 2	EN EUROS												TOTAL	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
<b>Ventas</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		<b>Ventas</b>
Diseño web básico	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3		Diseño web básico
Diseño e-Commerce básico	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2		Diseño e-Commerce básico
Diseño web avanzado	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0		Diseño web avanzado
Diseño e-commerce avanzado	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		Diseño e-commerce avanzado
CRM basic	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140		CRM basic
CRM pro	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80		CRM pro
CRM kiwi special	5	9	13	17	21	25	29	33	37	41	45	49		CRM kiwi special
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>4100</b>	<b>2850</b>	<b>4200</b>	<b>7750</b>	<b>5300</b>	<b>6550</b>	<b>8600</b>	<b>7650</b>	<b>10000</b>	<b>9550</b>	<b>11600</b>	<b>11350</b>	<b>89.500,00 €</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>
<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- €</b>	<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>4100</b>	<b>2850</b>	<b>4200</b>	<b>7750</b>	<b>5300</b>	<b>6550</b>	<b>8600</b>	<b>7650</b>	<b>10000</b>	<b>9550</b>	<b>11600</b>	<b>11350</b>	<b>89.500,00 €</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>
<b>Gastos Operativos</b>														<b>Gastos Operativos</b>
Salarios	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	73.200,00 €	Salarios
Seguridad Social	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	21.960,00 €	Seguridad Social
MASA SALARIAL	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	95.160,00 €	MASA SALARIAL
Electricidad	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	1.620,00 €	Electricidad
Agua	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	360,00 €	Agua
Telefonia e internet	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00 €	Telefonia
Alquiler Oficina	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400,00 €	Alquiler Oficina
Papeleria	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480,00 €	Papeleria
Formación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00 €	Formación
Asesoría	500	500	500	500	500	500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	9.000,00 €	Asesoría
Productos de limpieza	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240,00 €	Productos de limpieza
Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	- €	Transporte
Publicidad	100	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	200	1.800,00 €	Publicidad
Otros Gastos	1000	0	0	0	0	0	1000	0	0	0	0	0	2.000,00 €	Otros Gastos
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>10840</b>	<b>9840</b>	<b>9840</b>	<b>9840</b>	<b>9840</b>	<b>9840</b>	<b>11470</b>	<b>10470</b>	<b>10470</b>	<b>10470</b>	<b>10470</b>	<b>10470</b>	<b>123.860,00 €</b>	<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>
<b>INVERSIONES</b>														<b>INVERSIONES</b>
software y almacenamiento web	2500													software y almacenamiento web
Mobiliario	500													Mobiliario
Equipos informáticos	2000													Equipos informáticos
Otros	1000													Otros
Gatos de apertura	0													Gatos de apertura
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>6000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10.125,00 €</b>	<b>TOTAL INVERSIONES</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-6740</b>	<b>-6990</b>	<b>-5640</b>	<b>-2090</b>	<b>-4540</b>	<b>-3290</b>	<b>-2870</b>	<b>-2820</b>	<b>-470</b>	<b>-920</b>	<b>1130</b>	<b>880</b>	<b>- 34.360,00 €</b>	<b>EBITDA</b>
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>2875,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2.875,00 €</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>
<b>EBIT</b>	<b>-9615,0</b>	<b>-6990,0</b>	<b>-5640,0</b>	<b>-2090,0</b>	<b>-4540,0</b>	<b>-3290,0</b>	<b>-2870,0</b>	<b>-2820,0</b>	<b>-470,0</b>	<b>-920,0</b>	<b>1130,0</b>	<b>880,0</b>	<b>- 37.235,00 €</b>	<b>EBIT</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- €</b>	<b>Gastos Financieros</b>
<b>EBT</b>	<b>-9615,0</b>	<b>-6990,0</b>	<b>-5640,0</b>	<b>-2090,0</b>	<b>-4540,0</b>	<b>-3290,0</b>	<b>-2870,0</b>	<b>-2820,0</b>	<b>-470,0</b>	<b>-920,0</b>	<b>1130,0</b>	<b>880,0</b>	<b>- 37.235,00 €</b>	<b>EBT</b>
<b>IS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>169,5</b>	<b>132</b>	<b>301,50 €</b>	<b>IS</b>
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-9615,0</b>	<b>-6990,0</b>	<b>-5640,0</b>	<b>-2090,0</b>	<b>-4540,0</b>	<b>-3290,0</b>	<b>-2870,0</b>	<b>-2820,0</b>	<b>-470,0</b>	<b>-920,0</b>	<b>960,5</b>	<b>748,0</b>	<b>37.536,50 €</b>	<b>BENEFICIO NETO</b>

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 39: Plan general contable escenario pesimista año 3**

PyG Año 3	EN EUROS													TOTAL	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
<b>Ventas</b>															<b>Ventas</b>
Diseño web básico	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		Diseño web básico	
Diseño e-Commerce básico	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5		Diseño e-Commerce básico	
Diseño web avanzado	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0		Diseño web avanzado	
Diseño e-commerce avanzado	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1		Diseño e-commerce avanzado	
CRM basic	150	160	170	180	190	200	210	220	230	240	250	260		CRM basic	
CRM pro	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140		CRM pro	
CRM kiwi special	50	54	58	62	66	70	74	78	82	86	90	94		CRM kiwi special	
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>12450</b>	<b>14500</b>	<b>15750</b>	<b>17000</b>	<b>21550</b>	<b>19500</b>	<b>21550</b>	<b>22800</b>	<b>25550</b>	<b>26800</b>	<b>29150</b>	<b>30400</b>	<b>257.000,00 €</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>	
<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- €</b>	<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>12450</b>	<b>14500</b>	<b>15750</b>	<b>17000</b>	<b>21550</b>	<b>19500</b>	<b>21550</b>	<b>22800</b>	<b>25550</b>	<b>26800</b>	<b>29150</b>	<b>30400</b>	<b>257.000,00 €</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>	
<b>Gastos Operativos</b>														<b>Gastos Operativos</b>	
Salarios	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	139.200,00 €	Salarios	
Seguridad Social	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	41.760,00 €	Seguridad Social	
MASA SALARIAL	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	180.960,00 €	MASA SALARIAL	
Electricidad	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.400,00 €	Electricidad	
Agua	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	360,00 €	Agua	
Telefonía e internet	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00 €	Telefonía	
Alquiler Oficina	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400,00 €	Alquiler Oficina	
Papelería	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480,00 €	Papelería	
Formación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00 €	Formación	
Asesoría	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12.000,00 €	Asesoría	
Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	- €	Transporte	
Productos de limpieza	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240,00 €	Productos de limpieza	
Publicidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00 €	Publicidad	
Otros Gastos	1000							1000					2.000,00 €	Otros Gastos	
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>18670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>18670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>214.040,00 €</b>	<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	
<b>INVERSIONES</b>														<b>INVERSIONES</b>	
software y almacenamiento web	3500													software y almacenamiento web	
Mobiliario	500													Mobiliario	
Equipos informáticos	3000													Equipos informáticos	
Otros	2500													Otros	
Gatos de apertura	0													Gatos de apertura	
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>9500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16.750,00 €</b>	<b>TOTAL INVERSIONES</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>-6220</b>	<b>-3170</b>	<b>-1920</b>	<b>-670</b>	<b>3880</b>	<b>1830</b>	<b>3880</b>	<b>4130</b>	<b>7880</b>	<b>9130</b>	<b>11480</b>	<b>12730</b>	<b>42.960,00 €</b>	<b>EBITDA</b>	
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>5250,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>5.250,00 €</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>	
<b>EBIT</b>	<b>-11470,0</b>	<b>-3170,0</b>	<b>-1920,0</b>	<b>-670,0</b>	<b>3880,0</b>	<b>1830,0</b>	<b>3880,0</b>	<b>4130,0</b>	<b>7880,0</b>	<b>9130,0</b>	<b>11480,0</b>	<b>12730,0</b>	<b>37.710,00 €</b>	<b>EBIT</b>	
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	- €	Gastos Financieros	
<b>EBT</b>	<b>-11470,0</b>	<b>-3170,0</b>	<b>-1920,0</b>	<b>-670,0</b>	<b>3880,0</b>	<b>1830,0</b>	<b>3880,0</b>	<b>4130,0</b>	<b>7880,0</b>	<b>9130,0</b>	<b>11480,0</b>	<b>12730,0</b>	<b>37.710,00 €</b>	<b>EBT</b>	
<b>IS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>582</b>	<b>274,5</b>	<b>582</b>	<b>619,5</b>	<b>1182</b>	<b>1369,5</b>	<b>1722</b>	<b>1909,5</b>	<b>5.656,50 €</b>	<b>IS</b>	
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-11470,0</b>	<b>-3170,0</b>	<b>-1920,0</b>	<b>-670,0</b>	<b>3298,0</b>	<b>1555,5</b>	<b>3298,0</b>	<b>3510,5</b>	<b>6698,0</b>	<b>7760,5</b>	<b>9758,0</b>	<b>10820,5</b>	<b>32.053,50 €</b>	<b>BENEFICIO NETO</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 40: Plan general contable escenario optimista año 1**

PyG Año 1	EN EUROS												TOTAL		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
<b>Ventas</b>															<b>Ventas</b>
Diseño web	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	5	Diseño web básico
Diseño e-Commerce	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	4	Diseño e-commerce básico
Diseño web avanzado	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0		Diseño web avanzado
Diseño e-commerce avanzado	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0		Diseño e-commerce avanzado
CRM basic	0	0	0	0	0	0	2	4	8	12	16	20	20	62	CRM basic
CRM pro	0	0	0	0	0	0	1	2	3	4	5	6	6	21	CRM pro
CRM kiwi special	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	3	3	9	CRM kiwi special
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>700</b>	<b>0</b>	<b>2270</b>	<b>190</b>	<b>3600</b>	<b>3060</b>	<b>3570</b>	<b>2230</b>	<b>15620</b>	<b>15620</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>
<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>700</b>	<b>0</b>	<b>2270</b>	<b>190</b>	<b>3600</b>	<b>3060</b>	<b>3570</b>	<b>2230</b>	<b>15620</b>	<b>15620</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>
<b>Gastos Operativos</b>															<b>Gastos Operativos</b>
Salarios	4200	4200	4200	4200	4200	4200	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	61.800,00 €	Salarios
Seguridad Social	1260	1260	1260	1260	1260	1260	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	18.540,00 €	Seguridad Social
MASA SALARIAL	5460	5460	5460	5460	5460	5460	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	80.340,00 €	MASA SALARIAL
Electricidad	90	90	90	90	90	90	120	120	120	120	120	120	120	1.260,00 €	Electricidad
Agua	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360,00 €	Agua
Telefonía e internet	50	50	50	50	50	50	70	70	70	70	70	70	70	720,00 €	Telefonía
Alquiler Oficina	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7.800,00 €	Alquiler Oficina
Papelería	25	25	25	25	25	25	30	30	30	30	30	30	30	330,00 €	Papelería
Formación		0	0	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	1.200,00 €	Formación
Asesoría	2000	2000	2000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	10.500,00 €	Asesoría
Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1600	1600	1.600,00 €	Transporte
Producto Limpieza	50	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	270,00 €	
Otros Gastos	1000	0	0	0	0	0	1000	0	0	0	0	0	0	2.000,00 €	Otros Gastos
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>9355</b>	<b>8325</b>	<b>8325</b>	<b>6825</b>	<b>6825</b>	<b>6825</b>	<b>10550</b>	<b>9550</b>	<b>9550</b>	<b>9550</b>	<b>9550</b>	<b>11150</b>	<b>106.380,00 €</b>	<b>106.380,00 €</b>	<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>
<b>INVERSIONES</b>															
software y almacenamiento web	1.000,00 €														
Mobiliario	500,00 €														
Equipos informáticos	4.000,00 €														
Otros	- €														
Gatos de apertura	- €														
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>5500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.500,00 €</b>	<b>5.500,00 €</b>	<b>TOTAL INVERSIONES</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-9355</b>	<b>-8325</b>	<b>-8325</b>	<b>-6825</b>	<b>-6125</b>	<b>-6825</b>	<b>-8280</b>	<b>-9360</b>	<b>-5950</b>	<b>-6490</b>	<b>-5980</b>	<b>-8920</b>	<b>-90.760,00 €</b>	<b>-90.760,00 €</b>	<b>EBITDA</b>
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>1375,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1.375,00 €</b>	<b>1.375,00 €</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>
<b>EBIT</b>	<b>-10730,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-6125,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-8280,0</b>	<b>-9360,0</b>	<b>-5950,0</b>	<b>-6490,0</b>	<b>-5980,0</b>	<b>-8920,0</b>	<b>-92.135,00 €</b>	<b>-92.135,00 €</b>	<b>EBIT</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>Gastos Financieros</b>
<b>EBT</b>	<b>-10730,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-6125,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-8280,0</b>	<b>-9360,0</b>	<b>-5950,0</b>	<b>-6490,0</b>	<b>-5980,0</b>	<b>-8920,0</b>	<b>-92.135,00 €</b>	<b>-92.135,00 €</b>	<b>EBT</b>
<b>IS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>IS</b>
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-10730,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-8325,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-6125,0</b>	<b>-6825,0</b>	<b>-8280,0</b>	<b>-9360,0</b>	<b>-5950,0</b>	<b>-6490,0</b>	<b>-5980,0</b>	<b>-8920,0</b>	<b>-92.135,00 €</b>	<b>-92.135,00 €</b>	<b>BENEFICIO NETO</b>

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 41: Plan general contable escenario optimista año 2

PyG Año 2	EN EUROS													TOTAL	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
Ventas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Ventas	
Diseño web básico	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4		Diseño web básico	
Diseño e-Commerce básico	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3		Diseño e-Commerce básico	
Diseño web avanzado	0	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	1		Diseño web avanzado	
Diseño e-commerce avanzado	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0		Diseño e-commerce avanzado	
CRM basic	40	50	60	70	85	100	115	130	145	160	175	190		CRM basic	
CRM pro	25	30	35	42	49	56	63	70	77	84	91	98		CRM pro	
CRM kiwi special	12	15	18	21	25	29	33	37	41	45	49	53		CRM kiwi special	
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>4650</b>	<b>3350</b>	<b>4650</b>	<b>8910</b>	<b>6620</b>	<b>7330</b>	<b>9540</b>	<b>9450</b>	<b>12460</b>	<b>15270</b>	<b>13880</b>	<b>16090</b>	<b>112.200,00 €</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>	
<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- €</b>	<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>4650</b>	<b>3350</b>	<b>4650</b>	<b>8910</b>	<b>6620</b>	<b>7330</b>	<b>9540</b>	<b>9450</b>	<b>12460</b>	<b>15270</b>	<b>13880</b>	<b>16090</b>	<b>112.200,00 €</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>	
<b>Gastos Operativos</b>														<b>Gastos Operativos</b>	
Salarios	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	6100	73.200,00 €	Salarios	
Seguridad Social	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	1830	21.960,00 €	Seguridad Social	
MASA SALARIAL	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	7930	95.160,00 €	MASA SALARIAL	
Electricidad	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	1.620,00 €	Electricidad	
Agua	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	360,00 €	Agua	
Telefonía e internet	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00 €	Telefonía	
Alquiler Oficina	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400,00 €	Alquiler Oficina	
Papelería	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480,00 €	Papelería	
Formación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00 €	Formación	
Asesoría	500	500	500	500	500	500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	9.000,00 €	Asesoría	
Productos de limpieza	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240,00 €	Productos de limpieza	
Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	- €	Transporte	
Publicidad	100	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	200	1.800,00 €	Publicidad	
Otros Gastos	1000	0	0	0	0	0	1000	0	0	0	0	0	2.000,00 €	Otros Gastos	
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>10840</b>	<b>9840</b>	<b>9840</b>	<b>9840</b>	<b>9840</b>	<b>9840</b>	<b>11470</b>	<b>10470</b>	<b>10470</b>	<b>10470</b>	<b>10470</b>	<b>10470</b>	<b>123.860,00 €</b>	<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	
<b>INVERSIONES</b>														<b>INVERSIONES</b>	
software y almacenamiento web	2500													software y almacenamiento web	
Mobiliario	500													Mobiliario	
Equipos informáticos	2000													Equipos informáticos	
Otros	1000													Otros	
Gatos de apertura	0													Gatos de apertura	
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>6000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10.125,00 €</b>	<b>TOTAL INVERSIONES</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>-6190</b>	<b>-6490</b>	<b>-5190</b>	<b>-930</b>	<b>-3220</b>	<b>-2510</b>	<b>-1930</b>	<b>-1020</b>	<b>1990</b>	<b>4800</b>	<b>3410</b>	<b>5620</b>	<b>- 11.660,00 €</b>	<b>EBITDA</b>	
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>2875,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2.875,00 €</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>	
<b>EBIT</b>	<b>-9065,0</b>	<b>-6490,0</b>	<b>-5190,0</b>	<b>-930,0</b>	<b>-3220,0</b>	<b>-2510,0</b>	<b>-1930,0</b>	<b>-1020,0</b>	<b>1990,0</b>	<b>4800,0</b>	<b>3410,0</b>	<b>5620,0</b>	<b>- 14.535,00 €</b>	<b>EBIT</b>	
<b>Gastos Financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- €</b>	<b>Gastos Financieros</b>	
<b>EBT</b>	<b>-9065,0</b>	<b>-6490,0</b>	<b>-5190,0</b>	<b>-930,0</b>	<b>-3220,0</b>	<b>-2510,0</b>	<b>-1930,0</b>	<b>-1020,0</b>	<b>1990,0</b>	<b>4800,0</b>	<b>3410,0</b>	<b>5620,0</b>	<b>- 14.535,00 €</b>	<b>EBT</b>	
<b>IS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>298,5</b>	<b>720</b>	<b>511,5</b>	<b>843</b>	<b>2.373,00 €</b>	<b>IS</b>	
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-9065,0</b>	<b>-6490,0</b>	<b>-5190,0</b>	<b>-930,0</b>	<b>-3220,0</b>	<b>-2510,0</b>	<b>-1930,0</b>	<b>-1020,0</b>	<b>1691,5</b>	<b>4080,0</b>	<b>2898,5</b>	<b>4777,0</b>	<b>- 16.908,00 €</b>	<b>BENEFICIO NETO</b>	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 42: Plan general contable escenario optimista año 3

PyG Año 3	EN EUROS													TOTAL	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
<b>Ventas</b>															<b>Ventas</b>
Diseño web básico	5	6	7	9	10	11	12	14	15	16	17	19		Diseño web básico	
Diseño e-Commerce básico	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	6		Diseño e-Commerce básico	
Diseño web avanzado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		Diseño web avanzado	
Diseño e-commerce avanzado	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	2		Diseño e-commerce avanzado	
CRM basic	200	215	230	245	260	275	290	305	320	335	350	365		CRM basic	
CRM pro	105	112	119	126	133	140	147	154	161	168	175	182		CRM pro	
CRM kiwi special	57	64	71	78	85	92	99	106	113	120	127	134		CRM kiwi special	
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>17400</b>	<b>20760</b>	<b>20520</b>	<b>23580</b>	<b>26940</b>	<b>26700</b>	<b>28260</b>	<b>31320</b>	<b>34680</b>	<b>34440</b>	<b>37800</b>	<b>42660</b>	<b>345.060,00 €</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>	
<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- €</b>	<b>COSTE MERCANCIA VENDIDA</b>	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>17400</b>	<b>20760</b>	<b>20520</b>	<b>23580</b>	<b>26940</b>	<b>26700</b>	<b>28260</b>	<b>31320</b>	<b>34680</b>	<b>34440</b>	<b>37800</b>	<b>42660</b>	<b>345.060,00 €</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>	
<b>Gastos Operativos</b>														<b>Gastos Operativos</b>	
Salarios	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	139.200,00 €	Salarios	
Seguridad Social	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	3480	41.760,00 €	Seguridad Social	
MASA SALARIAL	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	180.960,00 €	MASA SALARIAL	
Electricidad	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.400,00 €	Electricidad	
Agua	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	360,00 €		
Telefonia e internet	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00 €	Telefonia	
Alquiler Oficina	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400,00 €	Alquiler Oficina	
Papelera	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480,00 €	Papelera	
Formación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00 €	Formación	
Asesoría	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12.000,00 €	Asesoría	
Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	- €	Transporte	
Productos de limpieza	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240,00 €		
Publicidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00 €		
Otros Gastos	1000							1000					2.000,00 €	Otros Gastos	
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>18670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>18670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>17670</b>	<b>214.040,00 €</b>	<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	
<b>INVERSIONES</b>															
software y almacenamiento web	3500														
Mobiliario	500														
Equipos informáticos	3000														
Otros	2500														
Gatos de apertura	0														
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>9500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16.750,00 €</b>	<b>TOTAL INVERSIONES</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>-1270</b>	<b>3090</b>	<b>2850</b>	<b>5910</b>	<b>9270</b>	<b>9030</b>	<b>10590</b>	<b>12650</b>	<b>17010</b>	<b>16770</b>	<b>20130</b>	<b>24990</b>	<b>131.020,00 €</b>	<b>EBITDA</b>	
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>5250,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>5.250,00 €</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>	
<b>EBIT</b>	<b>-6520,0</b>	<b>3090,0</b>	<b>2850,0</b>	<b>5910,0</b>	<b>9270,0</b>	<b>9030,0</b>	<b>10590,0</b>	<b>12650,0</b>	<b>17010,0</b>	<b>16770,0</b>	<b>20130,0</b>	<b>24990,0</b>	<b>125.770,00 €</b>	<b>EBIT</b>	
<b>Gastos Financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- €</b>	<b>Gastos Financieros</b>	
<b>EBT</b>	<b>-6520,0</b>	<b>3090,0</b>	<b>2850,0</b>	<b>5910,0</b>	<b>9270,0</b>	<b>9030,0</b>	<b>10590,0</b>	<b>12650,0</b>	<b>17010,0</b>	<b>16770,0</b>	<b>20130,0</b>	<b>24990,0</b>	<b>125.770,00 €</b>	<b>EBT</b>	
<b>IS</b>	<b>0</b>	<b>463,5</b>	<b>427,5</b>	<b>886,5</b>	<b>1390,5</b>	<b>1354,5</b>	<b>1588,5</b>	<b>1897,5</b>	<b>2551,5</b>	<b>2515,5</b>	<b>3019,5</b>	<b>3748,5</b>	<b>18.865,50 €</b>	<b>IS</b>	
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-6520,0</b>	<b>2626,5</b>	<b>2422,5</b>	<b>5023,5</b>	<b>7879,5</b>	<b>7675,5</b>	<b>9001,5</b>	<b>10752,5</b>	<b>14458,5</b>	<b>14254,5</b>	<b>17110,5</b>	<b>21241,5</b>	<b>106.904,50 €</b>	<b>BENEFICIO NETO</b>	

Fuente: Elaboración propia

