



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ICAIDE E-4

PLAN DE NEGOCIO DE LECOLECTIVE

Cómo crear una agencia de diseño y publicidad

Autor: Jaime Rafael de Cevallos Plañol

Director: M^a Eugenia Ramos Fernández

Madrid

2015



ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo.....	(2)
2. Análisis del Entorno	
a. Macroeconómico.....	(5)
b. Microeconómico.....	(9)
3. ¿Qué es Lecolective?	
a. Misión y Visión.....	(17)
b. Idea de Negocio.....	(18)
c. Objetivos	(23)
d. Estructura Societaria y Marco Legal.....	(25)
4. Estrategia Empresarial	
a. Modelo CANVAS.....	(26)
b. DAFO.....	(31)
5. Plan Comercial y Marketing	
a. Segmentación	(33)
b. Comunicación y promoción.....	(34)
c. Servicio y precios.....	(40)
d. Estimación de ventas y costes	(42)
6. Plan de Recursos Humanos	
a. Formación y Desarrollo.....	(47)
b. Política de selección.....	(49)
c. Perfiles de puestos.....	(50)
d. Política de retribución y Evaluación de desempeño	(51)
7. Bibliografía.....	(52)
8. Anexos.....	(56)

1. RESUMEN EJECUTIVO

Lecolective es una asociación de músicos, diseñadores y emprendedores que busca la cooperación y coalición entre los mismos, para así potenciar las habilidades de cada individuo mediante un apoyo mutuo. Con esta base social, la organización pretende dar un paso adelante y formar una agencia de diseño, marketing y publicidad a través de distintas plataformas como *Lecolective Designers*, *Chillnbox*, *Señora Pícara* o *Escuela Lecolective*.

En primer lugar, *Lecolective Designers* es la plataforma encargada de llevar a cabo todo el diseño y la estrategia corporativa de la agencia. Además de abarcar todos los distintos tipos de diseño (industrial, gráfico, interiores y moda), realiza el asesoramiento en estrategias de marketing y publicidad para los clientes. A su vez, *Lecolective Designers* es un espacio de diálogo y debate (*Think Tank*) que intenta promover el desarrollo empresarial, analizando y explotando oportunidades de negocio, y cultural, a través de talleres y galerías que promocionen la fotografía, la música o la pintura. Para ello se fomenta el *Design-Thinking* (que explicaremos más adelante) entre clientes, creativos, emprendedores y músicos, consiguiendo así un entorno ecléctico e innovador donde potenciar el aprendizaje y el desarrollo.

En segundo lugar, *Chillnbox* es una plataforma encargada de realizar los distintos servicios de comunicación, relaciones públicas y la gestión y organización de eventos. *Chillnbox* por lo tanto realiza algunos servicios del área comercial de *Lecolective* y gestiona y promociona distintos eventos como conciertos, terrazas comerciales, galerías o stands (ver **anexo 8**).

En tercer lugar, *Señora Pícara* es una plataforma especializada en la producción y postproducción de contenido audiovisual. Con esta plataforma se realizarán los servicios de publicidad, marketing digital y la producción de videos y música. Bajo este departamento se dará forma a los distintos proyectos como los videos de promoción, remasterizaciones de videos o canciones, la producción de campañas de publicidad, etc. (ver **anexo 10**)

Por último se encuentra la *Escuela Lecolective*, tiene como objetivo descubrir jóvenes talentos, poniendo a su disposición unas plataformas que les permita darse a conocer, crecer y formarse a través de cursos de formación y prácticas, en los que pueden involucrarse en las distintas áreas del negocio, trabajando en proyectos concretos, ganar experiencia en el sector y con la posibilidad de realizar proyectos de su propia iniciativa a través de *Lecolective Designers*.

Gracias a los cursos de formación incentivaremos a jóvenes con un interés en el arte, el marketing y la publicidad, a descubrir su talento oculto y potenciar sus habilidades personales mediante el trabajo en equipo y una innovación continua. Además, aquellos que quieran involucrarse más en la marca *Lecolective*, tendrán a su disposición distintos puestos de prácticas y trabajos temporales, que se acomoden a sus intereses personales. En estos puestos podrán rotar de plataforma, con el fin de obtener una formación más completa y un conocimiento más profundo del sector.

Lecolective ofrece una gran flexibilidad en sus servicios y puede aportar muchas sinergias a través de sus distintas plataformas. Nuestra estructura empresarial nos permite compartir recursos entre las distintas áreas de negocio, diseñar nuevas ideas de negocio, y promocionarlas a través de la infraestructura de la compañía. Además *Lecolective* centra sus esfuerzos en promover la innovación y el emprendimiento de nuevas oportunidades de negocio. Esto permite que se realicen proyectos de diseño de productos para la venta al público, que supongan ingresos para la compañía y que proporcionen formación y experiencia para nuestro equipo.

Los servicios prestados están orientados a PYMES y emprendedores, que están dispuestos a asumir riesgos y buscan crear una imagen de marca, promocionar su empresa o reorientar su estrategia de marketing. Actualmente, estos servicios se desarrollan en un espacio de *coworking* donde se comparten las instalaciones y los recursos con otras empresas de sectores afines: diseño, publicidad, comunicación, etc. Estimamos que, en un escenario realista, podremos llegar a los tres clientes pasa asesoramiento en servicios de comunicación e imagen de marca, y ser capaces de realizar diez proyectos de diseño en nuestro primer año.

La financiación necesaria para el proyecto de *Lecolective* sería una inversión inicial de 20.000€ para constituir la sociedad jurídica y el capital necesario para llevar a cabo la actividad normal de la empresa. Nuestro plan de financiación se basa en: (i) *crowdfunding*, (ii) microcréditos de entidades financieras como Microbank, de La Caixa y (iii) líneas de financiación para emprendedores como: (a) Avalmadrid de la Comunidad de Madrid (hasta 60.000€ a un 3% de interés, siempre que los socios aporten al menos un 25% del plan de inversión), (b) Instituto de Crédito Oficial (ICO) y (c) Empresa Nacional de Innovación S.A. (ENISA)

Adicionalmente trataríamos de tener acceso a otro tipo de ayudas a los emprendedores como: (i) subvenciones de la Consejería de Empleo, Turismo y Cultura orientadas a los autónomos y pequeñas empresas en especialidades digitales (ORDEN 7825/2013), puesta en marcha desde marzo de 2014 y (ii) concursos de emprendimiento, tales como ICADE Emprende o el Concurso Uniprojecta, de Universia y la Red Universitaria de Asuntos Estudiantiles, dirigido a proyectos en los que participen de forma individual o en grupo, estudiantes y titulados universitarios (10.000€).

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

a. Análisis Macroeconómico

Para analizar la situación macroeconómica de España, me apoyaré en el modelo PEST, que consiste en un análisis de la situación política, económica, social y tecnológica del país.

Situación política:

En España gobierna desde 2011 se celebraron unas elecciones anticipadas debido a la profunda crisis económica y de deuda soberana. El Partido Popular consiguió una mayoría absoluta, que les ha permitido implantar durante esta legislatura medidas de austeridad, obligado por la situación económica española e internacional y la presión del Consejo Europeo. Estas reformas, que pese haber mejorado los indicadores macroeconómicos, han provocado malestar entre la sociedad española debido a los recortes en el estado de bienestar. Las clases más bajas son las que se han visto más perjudicadas por estas reformas, que en un entorno socio-económico tan delicado, se han visto afectados por el desempleo y falta de crédito, que han provocado desahucios en toda España.

En 2014 el gobierno reformó el sistema fiscal, con el que aseguraba que rebajaría los impuestos a 20 millones de contribuyentes (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2014).¹ A pesar de ello, fue una de las medidas más criticadas por la oposición, dado que aumentaron el tipo impositivo del impuesto sobre el valor añadido (IVA), pasando del 18% al 21% en el tipo general y del 8% al 10% en el tipo reducido. Además fue especialmente polémico el aumento del 8% (tipo reducido) al 21% (tipo general) del impuesto para artistas, directores, conciertos, espectáculos y demás actividades culturales, por desincentivar la inversión en cultura (Agencia Tributaria, 2014).

Por otro lado, durante esta última legislatura se ha avanzado en el sistema de pensiones español, donde se ha realizado una reforma en agosto de 2014 para renovarlo y adecuarlo a la normativa europea, para una mayor convergencia de los servicios sociales en toda la Unión Europea

¹ Nota de prensa.

(Ministerio de Economía y competitividad, 2014). Con el nuevo decreto la comisión máxima se redujo en un 30%, lo que beneficia a 4,5 millones de partícipes con un ahorro de 121 millones de euros anuales.

Además la reputación de los dos partidos más importantes de la historia reciente de España (PP y PSOE), ha sido mermada debido al gran número de escándalos de corrupción y financiación ilegal que han salido a la luz en los últimos años, como el Caso “*Gürtel*”, la operación “*Púnica*” o el caso de los ERE irregulares en Andalucía. No obstante, como se puede observar en el informe *Worldwide Governance Indicators* (WGI), realizado por el Banco Mundial en 2013, España se encuentra en el percentil 81,4 en el factor “imperio de la ley” y 75,12 en el factor “control de la corrupción”, lo que la sitúa en un lugar preferente respecto a otros países de la Unión Europea como Italia o Grecia, aunque todavía por debajo de países como Alemania, Francia o el Reino Unido.²

En 2015 habrán nuevas elecciones generales (noviembre o diciembre) que darán lugar a un nuevo panorama político donde se espera el crecimiento de partidos como Ciudadanos o Podemos, que han conseguido introducirse en la mayoría de instituciones municipales y autonómicas en las elecciones del 24 de mayo de 2015. Por un lado, Podemos apareció en 2014 como consecuencia del malestar social con la clase política, promoviendo un cambio estructural a través de una democracia más participativa. Pese a rechazar cualquier adscripción ideológica, es clasificado dentro de la izquierda. Por otro lado, Ciudadanos fue fundado en 2006 en Barcelona y se autodefine como un partido progresista, posnacionalista y constitucionalista.

Tras las últimas elecciones autonómicas y municipales de mayo, el Partido Popular sigue siendo la primera potencia política con un 27% de los votos, obteniendo la mayoría en más de 3.000 municipios. El PSOE fue el segundo partido más votado con el 25% de los votos, seguido por las distintas coaliciones de Podemos y Ciudadanos (Ministerio del Interior, 2015).

El crecimiento de nuevos partidos (Podemos y Ciudadanos) y el descenso de la popularidad de los partidos históricamente mayoritarios (PP, PSOE e IU), hace de la situación política española

² Banco Mundial (WGI). Ver anexo 1.

más plural. El panorama político futuro pasa por el fin del bipartidismo y la necesidad de alcanzar pactos entre las distintas fuerzas políticas como consecuencia de que la sociedad española exige: una mayor transparencia, un fortalecimiento de los valores que debe promover el Estado (Libertad, Igualdad y Solidaridad) y que favorezca una mayor conciliación personal y laboral de los ciudadanos (Instituto internacional de ciencias políticas, 2015).

Situación económica:

Debido al estallido de la burbuja inmobiliaria y la crisis *subprime*, el sistema financiero y como consecuencia la deuda española se vieron profundamente afectados, hasta el punto de necesitar el rescate bancario de la Unión Europea. El actual gobierno de España ha mantenido desde el inicio de su mandato en 2011, una fuerte política de reformas y ajustes para combatir la profunda crisis económica que asolaba el país desde 2009.

En este periodo, el endeudamiento público alcanzó en 2013 el 93,9% del PIB³, y llegó a obtener una prima de riesgo de más de 600 puntos sobre el bono del estado alemán en 2012 (actualmente se sitúa por encima de los 100 puntos), según Datos Macro (2015). Además cabe destacar la elevada tasa de desempleo a causa de los numerosos ERE y quiebras negocios y PYMES desde el inicio de la crisis, todo ello unido a la falta de crédito por parte del sistema bancario internacional. Consecuentemente, España ha vivido una desaceleración económica muy intensa, hasta padecer una recesión durante este último lustro.

Siete años después del inicio de la crisis, podemos observar cómo España ha podido revertir la situación, teniendo una de las tasas de crecimiento más altas de la Eurozona y se estima que será uno de los líderes regionales con un 2,8% de crecimiento anual para 2015 y de un 2,6% en 2016, según la Comisión Europea (Pérez, 2015).⁴ Según el informe *Worldwide Governance Indicators* 2013 la efectividad de las políticas del gobierno español ha sido bastante elevada, situándose en el percentil 82,78, cerca de países como Alemania o Francia, y que probablemente esa diferencia

³ Eurostat. Ver anexo 3

⁴ Datos de la comisión europea.

se vea recortada en el informe de 2014 con la recuperación económica española y el desaceleramiento de la Eurozona.⁵

En los últimos años, numerosos negocios se han visto obligados a evolucionar, innovar y en muchas ocasiones a expandirse internacionalmente para sobrevivir. Lo cual ha favorecido al saldo positivo de la balanza comercial del Estado español respecto a los años anteriores, aumentando las exportaciones netas y potenciando el crecimiento de la economía, favorecido por los bajos niveles de inflación. Se estima que en los próximos años España mantenga un crecimiento entorno al 2% anual, con un descenso en el índice de precios de consumo (IPC) y unos tipos de interés muy bajos para los próximos años, entorno al 0,05%, estabilizándose en el mínimo histórico. Todo ello hace de España un lugar propicio para comenzar un nuevo negocio (Banco de España, 2015).

Situación social:

El mayor problema social de España es su elevada tasa de desempleo situada en el 23,7%, un total de más de cinco millones de personas, y como en la mayoría de los países europeos, cuenta con una población envejecida, con una pirámide poblacional cada vez más invertida, lo que hace poner en peligro el sistema de pensiones actual.

Además la tasa de desempleo es más preocupante si cabe si se tienen en cuenta que tan sólo el 45,7% (Banco de España) de los jóvenes españoles están ocupados, lo que evita que una gran parte de los jóvenes españoles tengan un desarrollo profesional. Es por ello que un gran número de jóvenes talentos han de emigrar a Alemania, Reino Unido o Latinoamérica para buscar puestos de trabajo y desarrollar sus competencias, lo que perjudica al crecimiento económico español a largo plazo.

Por otro lado, la crisis ha aumentado las desigualdades en la sociedad española, acentuadas por los recortes en las prestaciones públicas (especialmente criticadas las reformas en sanidad y educación), que ha propiciado el descontento hacia las políticas de austeridad del gobierno.

⁵ Banco Mundial. Ver anexo 1.

Situación tecnológica:

España es uno de los países con un mayor desarrollo de las telecomunicaciones del mundo, se estima que hay 33,39 millones de usuarios de internet en España, lo que supone más del 70% de la población, situándose en el puesto décimo noveno del ranking mundial. De éstos, 12,1 millones de personas están suscritos a una línea de banda ancha, siendo el decimotercer país con más suscripciones de este tipo (CIA, 2015).

Además destaca el número de teléfonos móviles, más de 50 millones, y especialmente los *smartphones*, ya que su penetración en el mercado español se ha duplicado en pocos años (en 2011 se situaba en el 41%, en 2013 alcanzó el 84%), donde más de la mitad de la población ya cuenta con un *smartphone*. También cabe mencionar el aumento en la banda ancha móvil, que ha crecido en 2014 por tercer año seguido y ha registrado un índice de penetración en las empresas con conexión a internet del 73,6% en PYMES y grandes empresas y del 56,8% en las pequeñas empresas (Calleja, 2014; Ojer, 2014). Estos datos nos transmiten la creciente importancia del diseño gráfico en la web y de las estrategias de marketing y publicidad en los medios online, ya que permite una comunicación directa, bidireccional y especializada para el consumidor, bien sea por sus gustos o por su localización en el momento.

b. Análisis Microeconómico

A continuación haré un análisis de los dos sectores en los que se centran nuestras actividades principales: el diseño y la publicidad.

Sector del diseño

Oficialmente están reconocidos cuatro tipos de diseños especializados en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE): (i) **industrial**, probablemente el tipo de diseño más amplio, también conocido como diseño de producto, siendo el subsector que más factura. Está presente desde el diseño de una mesa o una silla, hasta el de máquinas o herramientas para la producción, (ii) **gráfico**, propio de las artes gráficas, que incluye desde logos y tipografías, hasta páginas web o carteles publicitarios, (iii) **moda** y (iv) **interiores** o del entorno, que tiene una labor parecida a la desempeñada por arquitectos o decoradores y consiste en proyectar espacios de trabajo, de ocio, *stands* para ferias, etc. Este sector está presente en otros muchos

sectores como el de las agencias de comunicación, de publicidad y marketing, y tiene una gran importancia en distintas partes de las cadenas de valor de muchos procesos productivos.

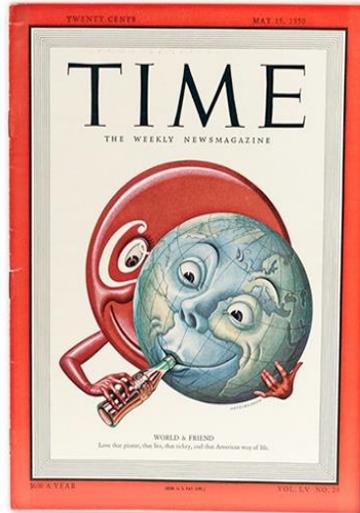
Adicionalmente existen otros muchos tipos de diseño, como el de envase o embalaje (situado entre el diseño gráfico y el industrial) o el diseño de servicios, que corresponde al diseño de funcionamiento y sistemas de una empresa.

Según el estudio *El Valor Económico del Diseño*, elaborado por el Observatorio Español del Diseño (2012) en conjunto con la Escuela Universitaria de Diseño e Innovación y la Universidad de Valencia, el 70% de las empresas españolas dice utilizar el diseño en sus estrategias empresariales. A la hora de entrar en un nuevo mercado, toda empresa puede ofrecer un mismo producto a un menor coste (liderazgo de costes) o diferenciarse de la competencia añadiendo valor a ese producto. Sin embargo no todas gestionan este diseño para obtener una ventaja competitiva a través de la diferenciación, pero las que sí lo hacen son aquellas que más crecen. Una herramienta para ofrecer un valor añadido es el diseño, puesto que el liderazgo en costes es una opción cada vez más complicada en países desarrollados. **Invertir en diseño significa desarrollar y mejorar los procesos productivos, aumentando la competitividad a corto y largo plazo.**

En este estudio también se hace referencia al escaso aprovechamiento de la creatividad y capacidad del diseño español. Hay ejemplos muy llamativos de empresas que han conseguido una clara diferenciación de sus productos o su modelo de negocio a través del diseño.

A principios del siglo XX Coca-Cola se dio cuenta que el diseño de su botella (cilíndrico) era fácilmente imitable por la competencia, por lo que decidió poner a concurso entre sus proveedores de botellas de vidrio quién le ofrecía un diseño para su botella más único, con una intención muy clara: “*Queremos una botella que una persona pueda reconocer en la oscuridad, o incluso en caso de rotura, que una persona pueda saber de un vistazo lo que era*”. En 1915 Earl R. Dean diseñó para Root Glass Company el envase de vidrio de Coca-Cola que conocemos actualmente (Coca-Cola, 2015). Este diseño ha conseguido que la imagen y marca de Coca-Cola sea global y fácilmente diferenciable, de hecho, la “*Contour bottle*” fue el primer producto comercial en aparecer en la portada de la revista TIME (15 de mayo de 1950).

1950
TIME
MAGAZINE



6

Otro ejemplo más actual es el de Zara y su diseño de interiores. Esta empresa ha conseguido ser líder del mercado textil sin casi invertir en publicidad a través de los medios tradicionales (exceptuando rebajas y promociones específicas). Si analizamos su estrategia de negocio, Zara ha basado su comunicación en sus puntos de venta situados en edificios emblemáticos o en localizaciones muy concurridas. Sus tiendas cuentan con una especial atención en la puesta en escena de sus escaparates y en su decoración y distribución interna, que varían cada pocas semanas. Gracias a toda esta experiencia de consumo que rodea la compra de un producto, Zara ha conseguido que sus establecimientos sean de por sí una ventaja competitiva.

Si comparamos el caso del diseño español con otros países desarrollados donde el diseño es una parte muy importante de su economía, podemos observar que en España se echa en falta una mayor tradición en el sector y sobre todo una mayor concienciación social de la importancia del diseño dentro del tejido productivo de un país. Por ejemplo en Suecia existe desde 1939 la Asociación Nacional de Diseño Sueca, mientras que en Canadá se creó en 1994 la asociación y museo del diseño “*The Design Exchange*”. Estas instituciones ponen en manifiesto una

⁶ Imagen obtenida de www.happiness.coca-cola.com

colaboración de las instituciones públicas y privadas para promover el diseño en la sociedad y mostrar sus beneficios.

Esta clase de iniciativas de cooperación y estrecha comunicación entre el sector privado y público, pueden ser fundamentales para el desarrollo de la industria, como se pudo observar en el caso danés. En Dinamarca se reposicionó la industria del diseño y consiguió cuadruplicar la facturación del sector y multiplicó por seis las exportaciones de este tipo.

España se está intentando fomentar el diseño desde el Observatorio Español de Diseño, a través de distintas iniciativas de concienciación para empresas y ciudadanos; el Ministerio de Exteriores y Cooperación, con la creación de la Marca España; además de otras iniciativas público-privadas como *Mad* gestionado por Domestika⁷, un evento internacional sobre el diseño y creatividad dirigido a profesionales, estudiantes y creativos.

En nuestro país, el tamaño de un sector como el del diseño es muy complicado de calcular, puesto que dentro de las actividades de diseño especializado que (CNAE) sólo se encuentran los cuatro tipos de diseño mencionados anteriormente (de producto, gráfico, de interiores y moda), dejando fuera de ese espectro actividades como el diseño digital, las agencias de comunicación o los estudios de arquitectura. Además hay que tener en cuenta el tamaño de estos estudios y agencias, que generalmente suelen ser autónomos o pequeñas empresas. Esto dificulta su censo y posterior seguimiento del sector, sin embargo, las fuentes oficiales del Observatorio Español de Diseño calculan que factura alrededor de 30.000 millones de euros (estimación de 2011), pese que en 2008 llegó a facturar 38.228 millones de euros (Sánchez, 2012).

Se estima que hay unas 230.000 empresas españolas relacionadas con el diseño, de los cuales el 35% de estos profesionales se dedican al diseño gráfico y un 35% al de interiores. Estos dos subsectores son los que muestran más estables, especialmente el gráfico, que gracias a los avances tecnológicos, han aparecido nuevos productos (como las aplicaciones móviles o los interfaces interactivos), ha aumentado la calidad y además ha ganado peso en el proceso de

⁷ Página web oficial <http://www.madinspain.com/#about>

diseño. Precisamente una de las agencias de diseño más conocidas de España, *Boa Mistura*,⁸ centra sus actividades en estos dos subsectores. El 30% restante se dividen a partes iguales entre diseñadores de moda y los de producto.

Por el lado de la demanda, el diseño de marca y comunicación es el más contratado por las empresas (86% de las empresas), seguido por el industrial (49%) y el digital (13%), según el Observatorio de Diseño y Empresa del Barcelona Centre de Disseny (2010).

Cabe destacar que de estas empresas, un 70% ejercen su actividad como microempresas o como autónomos independientes, por lo que el tamaño medio de la empresa no llega a los cinco empleados y es habitual la subcontratación. Este panorama viene dado por la falta de delegación por parte de los titulares del estudio, deficiencias en la estrategia del negocio y falta de visión empresarial a largo plazo. Estas últimas fruto de la falta de formación en esos ámbitos por parte de los diseñadores (Escuela de Organización Industrial, 2012). Sin embargo, eso no significa que no haya una buena gestión, como se ven el caso de la agencia creativa Droga5 elegida durante cuatro años seguidos como Agencia del año por la revista especializada *Adweek*.⁹ Entre algunos estudios de este tipo, se encuentran *Numeros Primos* o *La Despensa*, que pese a ser un número reducido de socios cuentan con clientes de la talla de Zara Home o Adidas.¹⁰

En España, la distribución del diseño es determinada por la estructura productiva de su entorno. Por ello el de moda está prioritariamente en Cataluña, Comunidad Valenciana y Galicia, mientras que el industrial es mayoritario en Cataluña, Euskadi, Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid. Siendo Madrid la comunidad con mayor actividad en este sector con más de 45.000 empresas, seguida por Cataluña, Andalucía y Valencia. Destaca el caso del País Vasco, que pese a tener menos empresas de diseño, su volumen de negocio (2,6 millones de euros) es relativamente elevado, debido a la facilidad de exportar a otros mercados como Francia o Inglaterra.

⁸ Página Web Oficial <http://www.boamistura.com/>

⁹ Página Web Oficial <http://www.adweek.com/>

¹⁰ Páginas Web Oficiales <http://www.ladespensa.es/> <http://www.numerosprimos.com/>

Generalmente la cercanía entre el diseñador y su cliente tiene una gran importancia, sobre todo en el diseño gráfico y en el de interior. Esto se debe a que pocos diseñadores delegan la parte comercial a terceros, porque no es fácil transmitir la creatividad de éstos. Por ello no es tan habitual la exportación, solamente el diseño de producto y moda tienen un 15% de ventas al exterior. Aunque aproximadamente el 30% los diseñadores de moda y producto, y el 20% de los diseñadores gráficos han exportado alguna vez.

Sin embargo, los nuevos avances en comunicación y tecnología permiten una mayor flexibilidad interna a las agencias, que se traduce en el florecimiento de valores antiburocráticos y delegación de responsabilidades por parte del diseñador. Por ello se está fomentando la innovación a través de la comprensión de nuestra sociedad y de la nueva cultura del consumidor.²¹

Sector de la Publicidad

El sector publicitario ha vivido un punto de inflexión durante 2014, donde creció en un 3% la inversión publicitaria tras siete años seguidos de descensos interanuales de entre el 10% y el 15%. Es por ello que muchos de los profesionales del sector ven el momento de remontar esta inversión, que ha pasado de los 16.108 millones de euros en 2007 a los 10.461 millones de euros en 2013. Además estas cifras guardan una estrecha relación con el crecimiento económico de España, que se vio lastrado por la crisis económica y financiera, y que desde 2014 se está pudiendo observar una recuperación tras varios años de recesión. Esto se debe a que existe una correlación positiva entre el índice de inversión publicitaria y la eficiencia productiva, siendo ésta un indicador original de la eficiencia del crecimiento económico, como señala la Federación Mundial de Anunciantes (WFA). Además, cuando el consumo de desacelera en una economía, la publicidad es una herramienta que puede promoverlo haciendo más atractivos algunos sectores productivos que pueden resentirse más en épocas de recesión económica.

Las previsiones macroeconómicas de España para los próximos años son muy esperanzadoras, encabezando el crecimiento de la Eurozona según los datos del gobierno español, y ratificadas por instituciones supranacionales como la Unión Europea y el Fondo Monetario Internacional. Además, hay que tener en cuenta que España es líder en el mercado de los *smartphones*, con un 82% de penetración en el mercado de telefonía móvil, siendo uno de los países con un mayor uso

de internet en movilidad. Estos factores implican una gran proliferación de datos que pueden potenciar al sector, que ya supone un 1,01% del PIB español (11.000 millones de euros) a través del *Big Data*, la compra programática y el *Content Planning*, que permite conocer mejor a la audiencia para ofrecer campañas verdaderamente relevantes y eficaces para el público objetivo.

En el *Especial Día de la Publicidad* de ABC¹¹ se recoge algunas tendencias de este sector y opiniones y entrevistas de expertos en el campo de la publicidad. Muchos de estos expertos y profesionales del sector publicitario resaltan la importancia de dos factores decisivos: el mensaje al consumidor y el producto proporcionado al cliente.

Como señalaba Daniel Campos, director de El Publicista, vivimos actualmente en un entorno de comunicación bidireccional donde los consumidores tienen la última palabra en la decisión de compra, por ello los anunciantes deben de crear un mensaje eficaz y estar atentos a las demandas y necesidades de los consumidores, cuáles, cuándo y dónde sean. La aparición del *Big Data* y el *Intelligence Data* permite conocer en profundidad los puntos de contacto del consumidor y así aportar un mensaje personalizado a través de conexiones relevantes en tiempo, forma y contexto. Sin embargo, como indica Iolanda Casalá, Directora Estratégica de la Agencia Ogilvy & Mather en España, no es imprescindible un gran desembolso en estas campañas, puesto que un presupuesto limitado es capaz de crear una comunicación eficaz si se han gestionado los objetivos y expectativas correctamente, ya que da la oportunidad de agudizar el ingenio, utilizando signos distintivos para que los mensajes calen mejor como el humor, la ironía o la creatividad.

Por otro lado, la importancia de ofrecer un producto creativo y original es cada vez más decisivo debido a las exigencias del cliente, cada vez más centrados en la rentabilidad (ROI - *Return on Investment*). Como señala Kika Samblás (CEO de Grupo Consultores), los atributos principales de la agencia ideal según Agency Scope 2014 son la creatividad y la originalidad. Esto se debe a que cada vez se hacen peticiones más estratégicas enfocadas en la renovación, atracción de consumidores mediante generación de valor de marca, aportando beneficios al consumidor y

¹¹ Suplemento del Diario ABC - 30 de enero de 2015

contribuyendo positivamente a la sociedad a través de beneficios colectivos, configurando lo que se denomina como *Meaningful Brands*.

En la última década hemos podido observar que los consumidores han aumentado su implicación en los procesos creativos y en el valor de la marca, en busca de un mayor sentimiento de pertenencia y compromiso con la marca, como apunta la agencia J. Walter Thompson (2015). En realidad se busca innovar y reconstruir los canales y puntos de contacto con los clientes y consumidores para así construir relaciones más consolidadas y duraderas, como explica Cedric Bertín (CEO de Comunica+A), ya que al final la mejor publicidad es aquella que hacen los clientes satisfechos. De esta manera es necesaria la investigación y creatividad para crear estas nuevas formas de llegar a un consumidor cada vez más informado y conectado. Para realizar nuevas experiencias de consumo eficientes es imprescindible la creatividad, puesto que crea un vínculo directo con las emociones del consumidor y por lo tanto ejerce una influencia sobre el mismo. Pablo Alzugaray, presidente de la agencia de publicidad creativa Shackleton, explica la utilidad de la creatividad en el sector publicitario: ***“Si debes decirle algo a alguien y lo dices de forma más sorprendente, emocionante y memorable... Se lo tendrás que decir menos veces, y menos veces suele significar menos inversión.”***

Entre las claves para que una agencia mantenga su creatividad sostenida durante el tiempo, es fundamental una formación constante del personal y la renovación de equipo. En un contexto de renovación constante se amplía y mejora el portfolio de servicios y potencia la innovación al incorporar nuevas técnicas y perspectivas de manera periódica, lo que es imprescindible para la sostenibilidad futura de estas agencias, como indicaba David Coral, presidente de BBDO&Proximity, para el diario ABC. Sergio Baltasar (profesor en la Universidad Europea de Madrid) explica que cuando las agencias alcanzan cierto tamaño, los procesos y dirección organizativa se vuelven complejos y obstaculizan la creatividad y originalidad de la que gozan agencias más pequeñas, con un organigrama más plano. Este tipo de organización facilita la delegación de responsabilidades y acelera la toma de decisiones, lo que conlleva a arriesgar en espacios más cortos de tiempo, ofreciendo un contenido más fresco y original como se viene dando de igual manera en las empresas de diseño a las que nos hemos referido anteriormente.

3. ¿QUÉ ES LECOLECTIVE?

a. MISIÓN Y VISIÓN.

Misión

Lecolective pretende ayudar a compañías y particulares a promover la innovación y el desarrollo en sus negocios a través del diseño, estrategias de marketing y comunicación y la gestión de eventos. Por medio de modelos como el *Design-Thinking* o la *Appreciative Inquiry* (Indagación Apreciativa) descubrimos nuevas necesidades, comportamientos y deseos en el mercado, para ofrecer un enfoque original y creativo que capte la identidad de cada marca y pueda transmitirse de manera eficaz al segmento adecuado.

Al mismo tiempo, buscamos facilitar el acceso de jóvenes talentos a la educación, formación y orientación profesional en los sectores del diseño, el marketing y la producción audiovisual a través de cursos de formación, becas con universidades y contratos de prácticas. Intentamos fomentar el desarrollo profesional y personal de nuestros empleados y estudiantes promoviendo la cultura, el emprendimiento y la solidaridad. Nuestra cultura organizativa gira en torno al progreso social, es por ello que ayudamos en proyectos y eventos para promocionar la cultura (como galerías o conciertos), fundaciones u ONGs.

Visión

Lecolective es un espacio de aprendizaje e innovación continua, y aspira a ser una referencia de emprendimiento y empresa social, apostando por la creatividad publicitaria y de diseño, el arte y la solidaridad. Queremos ser una plataforma para formar y dar a conocer talentos emergentes y modelos de negocio sostenibles e innovadores.

En Lecolective queremos inspirar e impulsar la renovación, el compromiso social y la modernización a través del diseño y la imagen de marca. Dos factores de vital importancia en un mundo interconectado tecnológicamente donde la competencia deja de ser regional para ser global.

b. NUESTRA IDEA DE NEGOCIO

Lecolective es una agencia de diseño y publicidad que busca potenciar negocios a través del diseño de producto, estrategias de marketing y publicidad, el desarrollo cultural de la marca y la innovación en la cadena de valor a través del diseño. En Lecolective colaboramos con empresas y particulares compartiendo y aprovechando nuestros recursos. Tratamos de crear nuevas experiencias de consumo, que permitan desarrollar una imagen de marca consolidada para nuestros clientes.

A diferencia de nuestros competidores, podemos ofrecer un servicio profesional a bajo precio gracias a nuestro sistema de cursos de formación de la Escuela Lecolective y el sistema de prácticas y becas con universidades y escuelas de diseño. Esta estructura nos permite contar en nuestra plantilla con jóvenes talentos del sector, que tienen desenvolvimiento con las nuevas tecnologías y que incorporan una visión fresca y nuevas ideas, con una máxima involucración, bajo la tutela y apoyo de nuestro equipo de diseñadores.

Por un lado, esta capacidad de delegar responsabilidades a los más jóvenes nos permite una mayor agilidad en nuestros procesos de operaciones y además potencia su creatividad individual. Por otro lado, permite una renovación de equipos constante, lo que implica un mayor desarrollo profesional y creativo dentro de nuestra agencia. Lo que es fundamental para la sostenibilidad futura de la empresa ya que amplía y mejora el portfolio de servicios y potencia la innovación con la incorporación de nuevas perspectivas.

Lecolective ofrece una amplia diversidad de servicios, la clave de esta heterogeneidad reside en poder ofrecer servicios más personalizados a nuestros clientes, adaptarnos a sus necesidades y sus recursos, e incluir servicios complementarios a la actividad principal. Con esto lo que buscamos es aprender y crecer con nuestros clientes, estableciendo un vínculo más estrecho, buscando optimizar recursos y maximizar sus beneficios. Es por eso que en Lecolective no nos queremos especializar en una actividad en concreto, porque pensamos que la especialización acaba poco a poco con nuestra creatividad.

Así, podemos diferenciar distintas ramas de actividad dentro de Lecolective:

- **Diseño gráfico:** incluye el diseño de páginas web, las campañas de publicidad, la imagen de marca y la elaboración de logos.
- **Diseño de Interiores:** englobaría los servicios de readaptación, decoración y amueblamiento de espacios.
- **Otros servicios de diseño:** Lecolective también ofrece servicios de diseño de producto, para clientes concretos que buscan una diferenciación en sus productos o en su cadena de valor. También desempeña servicios de diseño textil e industrial para la elaboración y venta al por menor de merchandising.
- **Asesoramiento de marketing y publicidad:** incluye el posicionamiento en las redes sociales, la optimización de los motores de búsqueda (SEO), desarrollo de planes de comunicación y la producción de campañas de marketing y publicidad.
- **Gestión y planificación de eventos:** comprende servicios como la obtención de patrocinios, arrendamiento de espacios para galerías, *pop-up stores* (tiendas que se instalan en las mejores zonas comerciales de la ciudad a través de arrendamientos para un período corto de tiempo - semanas o días), o conciertos, gestión de terrazas comerciales y contratación y contacto con artistas, músicos o conferenciantes.

Con estas actividades queremos crear un vínculo emocional con el consumidor que fortalezca su relación con el cliente a través de experiencias originales y novedosas de comunicación y consumo.

Asimismo, todos estos servicios son altamente complementarios y por ello pensamos que podemos aprovechar muchas sinergias de nuestras distintas plataformas. Desde el diseño de las campañas de promoción de los distintos eventos, el diseño gráfico de una página web y su posicionamiento online; pasando por la decoración y diseño interior de una tienda o restaurante; hasta la gestión de terrazas o eventos. Las galerías y conciertos, al igual que las *pop-up stores* requieren una gran inversión en diseño y publicidad, que puede ser reducida mediante sinergias con las distintas plataformas de Lecolective.

En Lecolective entendemos que todas las personas y empresas tienen un compromiso con la sociedad. En la actualidad uno de los mayores problemas sociales de Europa es el desempleo. Sin ir más lejos, en 2013, España tenía una tasa de desempleo juvenil (entre 16 y 24 años) del 57,3%, una tasa sólo superada por Grecia (58%).¹² También llama la atención que aquellos individuos con educación terciaria tampoco ven garantizado su puesto de trabajo, como indica el informe “Panorama de la Educación 2014” (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014) realizado por la OCDE. España cuenta con una tasa de paro del 14%, una cifra que triplica la media de los países de la OCDE. Como también se indica en este informe, muchos jóvenes tratan de encontrar nuevos estudios para evitar el desempleo, aunque estos estudios no siempre les garantizan esa protección. Por ello en Lecolective buscamos favorecer el acceso laboral a los jóvenes mediante prácticas y becas en las que ganen una experiencia real y útil en los sectores de diseño, marketing, gestión de eventos o producción audiovisual mediante la Escuela Lecolective.

Al mismo tiempo, Lecolective mantiene distintos proyectos solidarios en colaboración con ONGs, fundaciones, y otras organizaciones de carácter solidario o humanitario. Lecolective realiza de manera altruista la producción de campañas audiovisuales, la gestión y patrocinio de eventos o la planificación y gestión de nuevas estrategias de marketing.

Tradicionalmente, el trabajo del diseñador se reducía a mejorar el aspecto y la funcionalidad de productos, pero en los últimos años se ha ampliado su enfoque a la creación de sistemas completos para ofrecer productos y servicios más innovadores, creativos y originales. El modelo *Design Thinking* permite ir más allá de las preconcepciones que bloquean posibles soluciones eficaces, por su inherente naturaleza optimista, constructiva y experimental (Brown et al. 2010).

Lecolective utiliza este modelo de resolución de problemas de la Universidad de Stanford denominado *Design Thinking*. Este modelo es un método formal para la práctica de la resolución creativa de problemas y la creación de soluciones, con la intención de obtener un resultado futuro mejor. En este sentido, es una metodología basada en la solución; comenzando con un objetivo (una situación futura mejor), en lugar de buscar la solución a un problema específico. Al tener en

¹² Banco Mundial (2015)

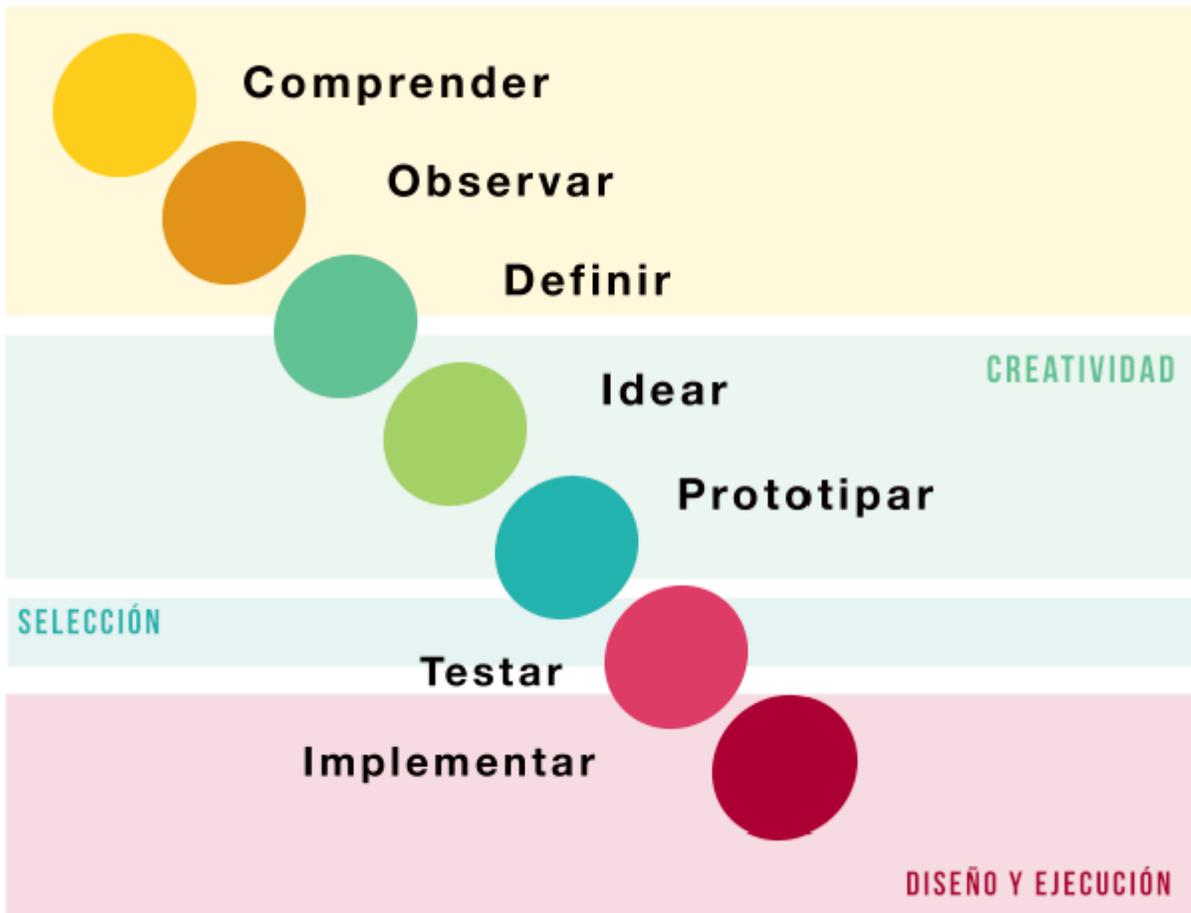
cuenta tanto las condiciones y parámetros del problema presentes y futuros, las soluciones alternativas se pueden explorar al mismo tiempo. El concepto de diseño como una "forma de pensar" (*Design-Thinking*) proviene de la obra de Herbert A. Simon "The Science of the Artificial" (1969), aunque tuvo su mayor desarrollo durante los años 80 y 90 gracias al profesor de Stanford, Rolf Hans Faste, como método de acción creativa (Faste et al, 2013). Fue en 1991 cuando David M. Kelley adaptó este modelo para fines comerciales con la creación de IDEO (Brown, 2009).¹³

Este modelo, que se centra más en el proceso mismo que en el producto o resultado final, cuenta con cuatro etapas: La primera es la *experiencia de usuario*, donde los empleados han de comprender los problemas y necesidades del consumidor, observar su comportamiento y conocer la opinión de expertos, y concretar el problema y cuáles son los factores de éxito o los elementos clave para su desarrollo futuro. En segundo lugar se encuentra la etapa *creativa* donde se ha de idear y realizar prototipos de las distintas soluciones definidas anteriormente a través de *Brainstorming*. Una vez obtenidas diferentes posibilidades comienza la tercera etapa, la *selección*, donde se testean y combinan las distintas opciones, analizando los puntos positivos y negativos. El último paso es el *diseño y ejecución* de la mejor solución (implementación). Este proceso nos permite tener una imagen más profunda de las necesidades del consumidor y la percepción que tiene del producto, para así superar sus expectativas por medio de ideas y prototipos creativos y originales que promueven la innovación en el producto y de sus procesos.

Para llevar a cabo una resolución de problemas a través del *Design Thinking* es necesario un trabajo en equipo colaborativo que permita una lluvia de ideas. Estas ideas son rápidamente aplicadas en prototipos, permitiendo de manera más sencilla observar los problemas, inconvenientes y ventajas de las distintas opciones. A través de este análisis, se realiza la convergencia de las diferentes alternativas estratégicas, para así llegar a una solución óptima. Este proceso está basado en las interacciones sociales, que permitan rediseñar procesos y productos de manera pragmática, como medio para llegar a resultados finales innovadores y duraderos.

¹³ Metropolis Magazine, revista de diseño y arquitectura.

INDAGACIÓN APRECIATIVA



14

¹⁴ Esquema basado en el proceso de Design Thinking de la Universidad de Stanford (Elaboración propia).

c. OBJETIVOS

Objetivos Comerciales y Financieros

Queremos tener una cartera de clientes estable y diversificada para obtener una sostenibilidad financiera que dé paso a una autofinanciación en el futuro. Con este fin, Lecolective tiene fijados los siguientes objetivos:

1. Conseguir tres clientes de asesoramiento de marca y comunicación anualmente.
2. Realizar diez proyectos de diseño en nuestro primer año.
3. Alcanzar una facturación de 100.000€ en el primer año.
4. Tener un capital social (fondos propios) de 20.000€ para final de nuestro primer año comercial.

Objetivos Sociales

En Lecolective pensamos que tenemos una responsabilidad con el mundo, por ello tenemos nuestros objetivos sociales como centro de nuestra cultura organizativa. Nuestros principales objetivos sociales son:

1. Abrir dos cursos mensuales de formación para finales de 2015 (diseño gráfico y producción audiovisual).
2. Conseguir tres convenios con universidades o escuelas para becas en 2015.
3. Realizar al menos tres proyectos solidarios en 2015 (ONGs, fundaciones, escuelas, etc.)

Si cumplimos estos objetivos esperamos alcanzar en 2020 los cinco cursos de formación y una estructura estable de recursos humanos, con un sistema de becas y prácticas para más de 20 personas al año. Además, con esa proyección, esperamos alcanzar en 2020 un capital social de 100.000€. Cumpliendo estas expectativas, podríamos asumir una expansión internacional en el futuro, con especial interés al mercado asiático (por su volumen de crecimiento e interés en el diseño occidental) y latinoamericano (al tener menos barreras culturales y lingüísticas).

d. ESTRUCTURA SOCIETARIA Y MARCO LEGAL.

En España existen diferentes formas para llevar a cabo una actividad económica, pero dadas nuestras circunstancias y la organización empresarial del sector, pensamos que el tipo de sociedad que deberíamos formar es una Sociedad Limitada. La legislación vigente nos permite comenzar nuestra actividad a través de una Sociedad Limitada de Formación Sucesiva (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015).¹⁵ En este tipo de sociedades no es necesaria la aportación de un capital social mínimo en su creación, ni existe un límite de socios fundadores. Aunque incorpora ciertas obligaciones de protección a terceros (límite de retribución a los socios y administradores hasta alcanzar un capital social de 3.000 euros o la responsabilidad solidaria de los socios en caso de liquidación).

Para su creación se hará una primera aportación de 2.000 euros por parte de los socios fundadores (Mis dos socios, estudiantes de diseño, y yo), que serán destinados para la producción de la campaña de *crowdfunding* (micromecenazgo) y el registro de las distintas marcas con las que trabajaremos (Chillnbox, Señora Pícara, etc.) y el nombre comercial de la sociedad, Lecolective. Mis dos socios, serían los dos administradores solidarios, siendo el primero el autónomo administrador. El domicilio social de Lecolective será en Madrid (Calle Génova 21).

También será necesario dar de alta a la sociedad en el censo de emprendedores, profesionales y retenedores de la agencia tributaria, aunque estemos exentos de pagar el impuesto sobre actividades económicas (IAE) durante los dos primeros períodos impositivos, al ser una empresa de nueva creación. Sin embargo sí será necesaria la afiliación y dar de alta a los administradores y trabajadores de Lecolective dentro del régimen de la Seguridad Social en la Tesorería General. Aunque los socio-administradores no recibirán ninguna retribución por parte de Lecolective, únicamente sus dividendos correspondientes con su aportación al capital.¹⁶

¹⁵ Normativa: Real Decreto Legislativo 1/2010. Orden JUS/3185/2010. Ley 14/2013 de apoyo a emprendedores y su internacionalización.

¹⁶ Página Web Oficial del Punto de Atención al Emprendedor

Lecolective realizará una actividad clasificada como Actividades de Diseño Especializado (apartado M-7410 del CNAE 2009), que como hemos citado anteriormente, incorpora el diseño de moda textil, el gráfico, el industrial y la decoración de interiores. Una vez clasificada nuestra actividad económica en el CNAE también será necesaria adquirir la licencia de actividad para Madrid, inscribirse en el Registro Mercantil Provincial y cumplir sus requisitos (legalización del libro diario, el libro de inventarios, las cuentas anuales, el libro de registro de socios, el libro de actas, etc.).

3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Para obtener una idea general de la estrategia empresarial de Lecolective, me apoyaré en el modelo CANVAS. Este modelo es una plantilla que resume la gestión estratégica de modelos de negocio, lo que nos permite observar en un gráfico la propuesta de valor de Lecolective, su infraestructura empresarial, sus segmentos objetivo y sus finanzas.

a. Modelo Canvas

lecolective

<u>Alianzas</u>	<u>Actividad</u>	<u>Propuesta Valor</u>	<u>Comunicación</u>	<u>Segmentos Objetivo</u>
Elcolorado Camaleon Rental Inivini Marketing Surfers Chueca Gestiona Serrano 59. Asesores Proveedores de decoración y diseño de interiores Escuelas de negocio y diseño. Relaciones Internacionales. Coaching	Diseño <i>Empresarial, Social, Interiores, Industrial, Gráfico.</i> Publicidad. <i>Redes Sociales, Campañas de marketing, Videos</i>	<i>Flexibilidad y adaptabilidad</i> <i>Creatividad y originalidad</i> <i>Precio competitivo</i> <i>Amplia gama de Servicios</i> <i>Innovación y desarrollo</i> <i>Sinergias comerciales y de costes</i>	<i>Redes Sociales</i> <i>Plataformas web</i> <i>Colaboraciones</i> <i>Revistas</i> <i>Rádios</i> <i>Youtube</i> <i>Vimeo</i>	Pymes Gran Empresa Autónomos Directivos Jóvenes Estudiantes <i>(con buen gusto por el arte, diseño y emprendimiento)</i>
<u>Costes</u> <i>Oficinas</i> <i>Alquiler de material</i> <i>Empleados</i> <i>Subcontratación</i> <i>Soporte Web</i> <i>Gastos de Gestión</i>		<u>Ingresos</u> <i>Venta de productos</i> <i>Producción de video</i> <i>Diseño gráfico e interiores</i> <i>Eventos</i> <i>Asesoramiento en marketing</i> <i>Desarrollo de Páginas web</i> <i>Redes sociales</i> <i>Cursos de formación</i> <i>Campañas publicitarias</i> <i>Sesiones de fotografía</i>		

Modelo Canvas
Handmade

A continuación, explicaremos cada apartado de este modelo para profundizar en las distintas actividades de Lecolective, su funcionamiento y analizar las distintas compensaciones y beneficios para la empresa y sus clientes.

Propuesta de Valor:

Como ya he mencionado anteriormente, la inversión en diseño y publicidad tiene numerosos beneficios para una empresa gracias a la diferenciación. Este tipo de estrategias permite a las empresas darse a conocer, mejorar sus productos, aumentar su cartera de clientes o hasta reducir costes.

Además, Lecolective cuenta con una estructura organizativa e infraestructuras que favorece la creatividad y originalidad dentro de la agencia. Esta estructura de recursos compartidos facilita la sinergia entre las distintas plataformas, lo que nos posibilita ofrecer una amplia cartera de servicios, un precio asequible y una gran flexibilidad a la hora de dar un servicio más personal a nuestros clientes.

La estructura de negocio, unido al amplio catálogo de servicios de Lecolective, nos permite tener una red de contactos (tanto de profesionales, como de estudiantes, empresas o proveedores) de un alto valor para nuestros empleados como para nuestros clientes. Al ofrecer salidas laborales y capital humano a ambas partes.

Actividades Clave:

Las actividades principales de Lecolective serán: por un lado los servicios de diseño (principalmente el gráfico, el digital y el de interiores); por otro lado los servicios de publicidad y asesoramiento de marketing. Esto se debe a que estos sectores son los más estables y se encuentran en un momento de crecimiento, como ya hemos descrito en el análisis microeconómico.

Recursos:

Lecolective tiene una cultura de recursos compartidos que nos permite tener una estructura de costes fijos muy bajos. Es por ello que entre los recursos de la compañía más importantes, está en primer lugar el capital humano, que es el principal valor añadido de Lecolective (creatividad). Nuestras patentes y marcas registradas suponen otro recurso de la empresa de importancia por su posible venta futura, en caso de querer desprendernos de alguna plataforma. Otros recursos de

importancia son la oficina, como lugar de contacto con el cliente y centro de operaciones, y los equipos y programas informáticos (de diseño, producción y postproducción).

Alianzas Clave:

Lecolective cuenta con una red de alianzas de gran importancia para el buen desarrollo de nuestra actividad. Dando una importancia especial a nuestros proveedores de material de producción, las empresas de servicios complementarios a nuestras actividades principales y escuelas o centros universitarios. Entre algunos de estos socios clave se encuentran:

Camaleón Rental: Esta empresa de alquiler de equipos de producción audiovisual (cámaras, objetivos, focos, trípodes, steadycams, etc.) nos da precios especiales y descuentos, que nos permiten ser más competitivos respecto a otras agencias del sector.

<http://www.camaleonrental.com/>

Inivini y Marketing Surfers: Ofrecen servicios de programación y desarrollo online, especializados en las plataformas e-commerce. Nuestra colaboración con estas empresas nos abarata los servicios de *hosting* de nuestras páginas web y además nos proporciona un mayor nivel de profesionalidad en el servicio de desarrollo de portales online (redes sociales, páginas web, aplicaciones, etc.).

<http://www.inivini.com/>

<http://marketingsurfers.com/>

El Colorado: Esta agencia de postproducción audiovisual con la que compartimos espacio de trabajo en nuestras oficinas en la Calle Génova 21 (*coworking*), realiza proyectos para agencias de publicidad, productoras de cine y televisión. El Colorado nos da acceso a un equipo de postproducción de primer nivel, además del apoyo y el *know-how* para nuestras actividades de publicidad y producción audiovisual.

<http://www.elcolorado.es/>

Proveedores para decoración y diseño de interiores: En este apartado se encuentran pequeñas empresas como *MC Pinturas* o *Ferretería Industrial Galicia*, que nos ofrecen productos de

buena calidad a precios reducidos. Confiamos que según vaya aumentando nuestro volumen de negocio, obtendremos mejores márgenes comerciales con estos proveedores, además de captar a nuevas empresas especializadas en este tipo de servicios.

<http://www.pinturasdecoracion.com/>

Serrano 59 y Chueca Gestiona: Esta empresa de gestores administrativos y legales nos proporciona un servicio de asesoramiento legal y financiero con unas tarifas especiales. Esta subcontratación nos permite reducir los costes fijos, referentes a los empleados que deberíamos contratar para llevar a cabo estas funciones dentro de Lecolective.

Escuelas de diseño y de negocio: Estas alianzas nos permiten reforzarnos en dos ámbitos claves para la sostenibilidad futura de nuestra agencia. En primer lugar, nos garantiza una cantera de talentos mediante convenios de prácticas con estas escuelas. En segundo lugar, nos da notoriedad y acceso a recursos de estas escuelas que nos permite reducir nuestra estructura de costes, como pueden ser los estudios de grabación, medios de comunicación o eventos para la promoción de Lecolective.

Dadas las características de nuestra empresa, buscamos principalmente convenios con escuelas de diseño en Madrid y Barcelona (Instituto Europeo de Diseño, 1+2, EINA y ELISAVA) y con escuelas de negocio (Universidad Pontificia de Comillas - ICADE-, el Instituto Empresa, Compluemprende, entre otros) para captar jóvenes talentos, a interesados en los cursos de formación y a futuros emprendedores.

Comunicación con los Clientes:

Nuestros principales canales de comunicación serán las redes sociales (especialmente Facebook, Youtube y Tumblr) y nuestra página web, que facilitará la información de contacto con el equipo de Lecolective, los horarios de oficina y antiguos proyectos. Si se cumplen las proyecciones de crecimiento orgánico, se incorporará un equipo de comerciales para promocionar Lecolective a través de marketing directo (teléfono, e-mail y notas de prensa).

Canales de Distribución:

Gracias a la amplitud de servicios que ofrece Lecolective, dispondremos de un sistema de distribución corto, con tan sólo tres canales distintos: (i) la página web, donde además de incluir la información de contacto, se venderán productos a través de una plataforma de e-commerce; (ii) eventos, tanto los gestionados por Lecolective como los eventos promocionales donde poner un stands comerciales; (iii) nuestra oficina en la Calle Génova 21.

Segmentación de los clientes:

Como ya he indicado a lo largo del plan de negocio, Lecolective tiene dos segmentos objetivo a los que quiere dirigirse. Están las pequeñas y medianas empresas (PYME) y emprendedores, que pretenden reorientar o fortalecer su imagen de marca y marketing. El segundo segmento al que quiere abordar es de los estudiantes de entre 16 y 25 años, con un interés en el diseño, el marketing, el emprendimiento y la cultura.

Ingresos y Costes:

Los costes más representativos de nuestra agencia serán la retribución a los empleados y subcontratación, junto a los alquileres de la oficina y material de producción. Otro coste, que aún siendo bajo tiene una gran importancia es el del soporte y promoción online.

Dados los numerosos servicios que ofrecemos y su alta complementariedad, Lecolective cuenta con una gran cantidad de fuentes de ingreso (producción audiovisual, sesiones fotográficas, campañas de marketing, venta de productos, gestión de eventos, etc.).

Este apartado será desarrollado en profundidad más adelante en el Plan de Marketing.

b. Análisis de las Ventajas Competitivas

Una vez explicada la estrategia empresarial de Lecolective, llevaremos a cabo un análisis interno y externo de las posibles ventajas e inconvenientes de este modelo de negocio. Para ello utilizaremos un análisis DAFO, que disecciona las debilidades y fortalezas de la empresa (análisis interno), al mismo tiempo que las amenazas y oportunidades del mercado (análisis externo).

<p><u>Debilidades</u></p> <p>Elevados costes variables Subcontratación</p>	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>Flexibilidad de servicios Creatividad y originalidad Alianzas estratégicas y Red de contactos</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>Competencia especializada Economía debilitada No hay tradición ni concienciación</p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Facilidad de entrada Mercado en expansión Ayudas al emprendedor</p>

Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades)

En el sector del diseño español existen ciertas facilidades de entrada, gracias a las ayudas al emprendedor por parte de gobiernos nacionales y regionales (exenciones fiscales y líneas de financiación), y por los tipos de interés a niveles tan bajos. También iniciativas como la de la Unión Europea para la Innovación (*Innovation Union*) se configuran como uno de los pilares de la Estrategia Europa 2020 hacia una economía inteligente, sostenible e inclusiva. Sobre todo si comprendemos la estructura de esta industria, formada en su mayoría por profesionales individuales y pequeños estudios, donde la subcontratación es habitual, lo que requiere un mayor capital circulante (Ajuntament de Barcelona, 2011).

Aunque sean en su mayoría PYMES, estamos hablando de un sector muy especializado, con un alto nivel de profesionalización. La competencia por tanto no es muy elevada en número, pero sí que han conseguido desarrollar un alto nivel de calidad. Además, la economía de España se ha debilitado mucho en el último lustro y pese a que ya está en crecimiento positivo, sigue en un

estado delicado. Sobre todo por el hecho que el diseño no está tan arraigado en nuestro país y en muchas ocasiones lo ven como una actividad superflua con escaso impacto económico en la empresa. En contrapartida, existe una gran capacidad de exportación por los avances tecnológicos (Barcelona Centre de Disseny, 2012).

El lado positivo, es que tras varios años vuelve a crecer la inversión en publicidad y diseño, causado en parte por el fomento del diseño por parte de distintas instituciones públicas y la tendencia de las *start-ups* en invertir en plataformas online y diseño de producto. Asimismo, el alto nivel de penetración en el mercado de *smartphones* y *tablets*, unido a la expansión del mercado online y aplicaciones móviles, auguran un crecimiento en la demanda de los sectores de la publicidad digital y del diseño gráfico.

Análisis Interno (Debilidades y Fortalezas)

La principal debilidad de Lecolective son sus elevados costes variables, consecuencia del alquiler del material de producción y la subcontratación propia del sector. Por eso es muy importante la elección de proveedores, puesto que deben de dar un servicio de calidad a un precio razonable. Precisamente por ese motivo, una de las ventajas competitivas más importantes de Lecolective son sus alianzas estratégicas con proveedores y empresas de servicios complementarios (El Colorado, Camaleón Rental, etc.). Gracias a estas alianzas podemos ofrecer un servicio profesional de alta calidad, que se traduce en un fortalecimiento de la imagen de marca y un aumento del poder de negociación sobre los clientes.

Otra fortaleza es la flexibilidad y amplitud de servicios ofertados, que nos permiten adaptarnos a las capacidades y limitaciones de cada cliente. Además, al compartir recursos entre las distintas plataformas, se crean sinergias de costes por el aumento del poder de negociación sobre nuestros proveedores.

La creatividad y originalidad también son una ventaja competitiva. Por ello Lecolective trata de estimularlas a través del *Design Thinking*, el reciclaje de empleados, la renovación de los equipos y la delegación de responsabilidades. Esto permite la incorporación de nuevos puntos de vista y mayor liquidez en la toma de decisiones.

5. PLAN DE MARKETING

En este apartado explicaré el conjunto de estrategias comerciales que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos descritos anteriormente. Para ello hemos establecido un plan de comunicación y una política de precios basada en nuestras estimaciones de ventas, habiendo analizado previamente los segmentos objetivo.

a. Segmentación

Primero hay que diferenciar los distintos tipos de segmentos a los que se va a dirigir Lecolective. En primer lugar, los clientes de servicios de diseño, marketing, publicidad y gestión de eventos (B2B), que serán principalmente autónomos y PYMES de España y en menor medida, el otro segmento objetivo *business-to-business* sería el de escuelas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y fundaciones. Y en segundo lugar, al público que irá dirigido toda la parte de venta de productos y cultural de Lecolective (música, arte, merchandising, eventos, etc.) que son los aficionados al arte, la música y la moda (B2C). Este segundo segmento está formado principalmente por jóvenes de entre 16 y 25 años, en su mayoría estudiantes o recién graduados.

En España están registradas más de tres millones de empresas, de las cuales el 99,88% son PYMES (tienen menos de 250 trabajadores). Desde 2008 no ha habido crecimiento neto del número de empresas de este tipo, porque la crisis provocó la quiebra de muchos pequeños negocios. Sin embargo, la aparición de PYMES de nueva creación en los últimos años se ha mantenido por encima de las 300.000 empresas. Además las PYMES suponen dos tercios del empleo en España, con 8.770.000 asalariados (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015).

La demografía española es muy similar a las del resto de economías europeas, con una pirámide de población de base estrecha, lo que indica un envejecimiento poblacional. Casi cinco millones de personas están comprendidas en la franja de edad entre los 16 y los 25 años, de los cuarenta y siete millones de habitantes que tiene España. De esos 5 millones de jóvenes, un millón y medio son estudiantes de grado universitario y sólo 111.000 están cursando un máster. Siendo Madrid la comunidad autónoma con mayor número de universidades. Cabe destacar que dentro de este

segmento poblacional, los jóvenes más interesados en Lecolective provendrían principalmente de las facultades de ciencias sociales y diseño, que suponen alrededor del 50% de los universitarios (Ministerio de Cultura Educación y Deporte, 2014) Aunque el título universitario reduce el riesgo de paro (el 15% de los titulados están en paro, frente al 25% de la población total) un tercio de éstos ocupa un puesto para el que está sobrecualificado. Además hay que señalar que más del 50% de los jóvenes entre 20 y 29 años se encuentra sin empleo (INE, 2015).

b. Comunicación y Promoción

Para dar a conocer nuestra marca entre nuestros dos segmentos objetivo, hemos diseñado un plan de comunicación con una serie de actos promocionales para mejorar nuestra visibilidad, mostrando un especial interés en las redes sociales.

Nuestro canal de comunicación principal será el medio online, diferenciando entre las redes sociales, y nuestra propia página web. Lecolective tiene como objetivo alcanzar una amplia masa social en las redes, puesto que es un elemento clave para conocer a nuestro público (Big Data), aumentar nuestra notoriedad entre los usuarios y captar futuros clientes. Además nos posibilita desarrollar nuestra imagen corporativa a un coste muy bajo. Nuestro desarrollo en redes sociales se centrará en:

- Facebook: Nos da la posibilidad de tener acceso a información sobre nuestros seguidores, promocionarnos dentro de la web, además de ser un punto de contacto con posibles nuevos clientes imprescindible. Asimismo, queremos aprovechar que ya tenemos una buena infraestructura creada, con casi 7.000 *me gusta*.
- Youtube: En esta plataforma colgaremos los distintos videos elaborados por Señora Pícara (videos promocionales, *aftermovies* de eventos o proyectos anteriores), para darles más visibilidad y repercusión. También nos permite introducirnos dentro de Google+, al mismo tiempo que facilitamos el acceso y la compartición de nuestro material.
- Tumblr: Esta plataforma se basa en el microblogging, donde cada usuario tiene su perfil que va incorporando imágenes, vídeos o textos. Se trata de una red social de fácil uso y personalizable, que ya cuenta con más blogs que su competidora

Wordpress.com. Por ello se trata de una red social clave para tener acceso a bloggers y aficionados al arte y el diseño.

- Otras redes sociales: Lecolective no quiere la oportunidad de darse a conocer a través de medios de bajo coste como pueden ser las redes sociales, es por ello que mantendremos un perfil activo en plataformas como Instagram, Soundcloud o Snapchat. Donde se compartirán contenidos de diseño, música, vídeo y fotografía elaborados o patrocinados por Lecolective.

Para promocionar nuestra marca, realizaremos distintos actos promocionales, entre los que incluyen un evento (Lecolective Weekend) y dos vídeos. El evento durará dos días (viernes y sábado) de septiembre en un espacio aún por confirmar y será patrocinado por distintas marcas. Incluirá un conjunto de artistas y músicos independientes, pequeños *stands* comerciales (incluyendo uno para la marca Lecolective) y una Carrera del Diseño (ver **Anexo 9**). En esta carrera se dispondrá de los dos días de duración del evento para elaborar un producto con un diseño original y que satisfaga las necesidades del consumidor, bajo unas premisas que serán comunicadas el día antes del comienzo del Lecolective Weekend.



Para la promoción de dicho evento se llevará a cabo en las redes sociales la distribución de carteles y publicaciones informativos, el lanzamiento de un vídeo (*teaser*) en la misma semana sobre el *cómo se hizo (making-of)* la organización del Lecolective Weekend. Además una vez finalizado el fin de semana comenzará la segunda etapa de promoción de Lecolective con dos campañas de vídeo. La primera consistirá en el *aftermovie* de Lecolective Weekend, con imágenes, música, entrevistas y opiniones de algunos de los participantes en el evento.

La segunda será un video informativo de Lecolective para pedir financiación a través del *crowdfunding* en la plataforma *Kickstarter*, ofreciendo como compensación distintos productos de nuestra tienda (molesquines, camisetas, sudaderas, etc.). Esta página ha cambiado la manera de financiar proyectos creativos, que son presentados independientemente por sus creadores y estableciendo una meta de financiación con un sistema de compensación según cada aportación. Los creadores únicamente reciben la financiación si alcanzan la mencionada meta, por lo que genera una llamada a la acción a los donantes, que ha ya ha demostrado su utilidad, consiguiendo que más del 44% de los proyectos hayan alcanzado su meta de financiación.¹⁷

Estimamos que con esta potente campaña de promoción aumente de manera considerable nuestros seguidores en redes sociales, especialmente en aquellas en las que tenemos menor presencia (Tumblr, Soundcloud y Youtube). Una vez alcanzada esa masa crítica haremos oficial el lanzamiento de la página web (actualmente bajo mantenimiento), la cual será nuestro segundo pilar de nuestra comunicación online. Esta web está siendo desarrollada por Inivini y diseñada por Lecolective, además se está invirtiendo en SEO (Search Engine Optimization) para nuestro posicionamiento en buscadores, especialmente Google y Yahoo.

En nuestra web se encontrará una breve descripción de Lecolective y sus distintas plataformas y servicios, proyectos anteriores, contenido de interés cultural o artístico, avisos sobre futuros cursos y la información de contacto. Con la página web en funcionamiento, posicionaremos nuestra imagen en el sector del diseño, centrándonos principalmente en la venta de nuestros productos y en nuestros servicios de diseño gráfico y de interiores. Sin embargo también promocionaremos el resto de nuestro catálogo de servicios, en especial el asesoramiento en marketing y publicidad.

¹⁷ Página Web Oficial <https://www.kickstarter.com/hello?ref=footer>

lecolective

Design Sra.Picara Lesound Chillnbox Escuela Tienda



NOTEBOOK Tu recompensa
45 la herramienta necesaria
98 para crear tus nuevas
ideas.

[Buy now](#)

0000



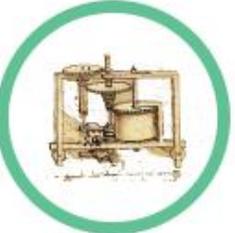
**Servicios de
Diseño**



**Asesoría y
Marketing**



**Producción y
postproducción
audiovisual**



**Gestión de
Eventos**

PROYECTOS



MAISONNE



Lateral by Sra.Picara



¹⁸ Imagen provisional de la página web de Lecolective.

Como se puede observar, habrá una barra de acceso a las distintas plataformas. *Design Lab* incluirá los artículos de nuestra tienda para la venta online, además de los diferentes proyectos y clientes de Lecolective Designers, al igual que en Señora Pícaro donde se mostrarán de manera interactiva y dinámica los diferentes videos realizados. Chillnbox tendrá una apariencia ligeramente distinta, exponiendo los eventos pasados y con avisos para los siguientes, pudiendo comprar las entradas por anticipado desde la web. La Escuela será similar a la anterior, con descripciones e imágenes de los cursos anteriores y con una inscripción para los interesados en los próximos cursos, para mantenerlos informados y conocer sus preferencias. Por último se encuentra la plataforma *Lesound*, que consistirá en un blog sobre música, arte, fotografía y video-producción donde se pueda debatir, comentar y compartir cualquier información de interés cultural.

Aparte de nuestro canal de comunicación online, el otro punto de contacto con nuestros clientes será en nuestra oficina. Esta oficina situada en el céntrico barrio de Chamberí (Calle Génova 21, Madrid), es un espacio de coworking con otras agencias de comunicación y postproducción audiovisual, donde compartimos salas de reunión, material de postproducción y el servicio de mantenimiento y limpieza. La oficina, que tiene horario de 10:00 a 14:00 y de 16:00 a 21:00, nos da la posibilidad de recibir y conocer a clientes, patrocinadores, inversores y otros interesados.

Si mantenemos nuestro nivel de crecimiento, esperamos contar a medio-largo plazo con un equipo de agentes comerciales que lleven a cabo labores de expansión de marca, relaciones públicas y captación de clientes mediante marketing directo (e-mail, teléfono, visitas presenciales, etc.). Aumentando nuestras colaboraciones con universidades o fundaciones y apareciendo en entrevistas y reportajes de diferentes medios de comunicación.

c. Servicios y precios

Proyectos

Dentro de este apartado se engloba una gran variedad de servicios de Lecolective Designers (tienda de productos, diseño gráfico e interiores, servicios de asesoramiento) y Señora Pícara (producción de vídeos y sesiones fotográficas). Cada uno de estos servicios tendrá un sistema de funcionamiento y un rango de precios diferente, que se puede observar de manera simplificada en el cuadro a continuación:

Lecolective Designers	Venta de productos (tienda online)	Molesquines (20€), camisetas (25€), sudaderas (30€), gorras (20€).
	Diseño gráfico/digital	2.000€ - 5.000€
	Diseño interiores	30% del presupuesto total, con un pago del 60% por adelantado.
	Asesoramiento en redes sociales*	600€/mes, con una duración mínima de seis meses.
	Asesoramiento de Marketing*	2.500€/mes, con una duración mínima de seis meses.
	Brand Management*	3.500€/mes, con una duración mínima de seis meses.
Señora Pícara	Producción audiovisual	5.000€ - 25.000€
	Sesiones fotográficas	1.000€ - 2.500€

*La diferencia entre los tres tipos de asesoramiento de marca y comunicación está en los servicios incluidos en cada uno de ellos. En el asesoramiento en redes se realizan servicios de

diseño gráfico, elaboración de campañas de promoción, inversión en publicidad online y posicionamiento en redes. El asesoramiento de marketing, además de los servicios anteriores, incluye la producción de un video acompañado de una campaña de publicidad. En el Brand Management comprende todo lo anterior, reposicionamiento de la marca (logo, filosofía y percepción externa) y servicios de diseño digital (desarrollo de la página web, aplicaciones, etc.) y de interiores.

Eventos

Chillnbox llevará a cabo la gestión y organización de los diferentes eventos. Para los conciertos, galerías y *pop-up stores* Lecolective ingresará un porcentaje de la facturación del evento en cuestión, previamente acordado con el resto de colaboradores del evento, que en principio estimamos que rondará el 30%.

El otro producto ofertado por Chillnbox es la gestión y diseño de terrazas, incorporando un servicio de DJs y música en directo. Todo ello apoyado por una campaña de marketing y publicidad en relación al evento. Además contaremos con un público fidelizado y una información sobre las tendencias musicales. Esto lo obtendremos gracias a la información de nuestros seguidores en redes sociales, y los comentarios y *likes* que obtengamos en Lesound (blog de música, arte y cultura). Por este servicio Lecolective facturaría 3.500€ al mes, con un contrato de una duración mínima de 3 meses.

Cursos

Los cursos de formación de la Escuela Lecolective serán impartidos por profesionales de las materias impartidas y tendrán una duración de un mes. Durante el primer año se impartirán dos cursos diferentes: uno de diseño gráfico y digital; otro de producción audiovisual. Basados en nuestras estimaciones y solicitudes recibidas, alcanzaremos realizar 15 cursos mensuales a lo largo de nuestro primer año. El precio de cada curso sería de 300€ al mes.

d. Estimación ventas y costes

Los principales costes fijos serán el alquiler y mantenimiento de la oficina (500 euros al mes), el soporte web y la publicidad online (25 euros mensuales) y la retribución a empleados. Si asumimos una elevada carga de trabajo, necesitaremos el apoyo de dos a cinco personas a lo largo del año, así que contaremos con cuatro posiciones de 3 meses de duración para becarios (200 euros mensuales), con posibilidad de prórroga por tres meses más, y una posición para un trabajador de carácter indefinido (19.000 euros brutos anuales) para las labores comerciales y administrativas. Sumado a los diferentes costes administrativos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa (costes de administración de autónomos). La estructura anual de costes fijos de Lecolective es la siguiente:

Costes fijos	Mes	anual	Total	número posiciones	número de meses
Oficina	500	6.000	6.000		
Soporte Web	25	300	240		
Becarios	200	2.400	2.400	4	3
Tr. Indefinidos		19.000	19.000	1	
Cuota admin. autónomos	240	2.880	2.880		
Gestoría legal-financiera	100	1.200	1.200		
Total			31720		

Debido a la gran variedad de servicios que ofertamos, sus costes variables y su demanda variará mucho de un servicio a otro. En el gráfico inferior se puede observar los costes variables promedio de cada uno de los servicios y su estimación de ventas según los diferentes escenarios, que analizaremos a continuación.

Actividad	Costes Variables	Ingresos	Escenario Optimista	Total Optimista	Escenario Realista	Total Realista	Escenario Pesimista	Total Pesimista
Videos	3.000	8.000	15	75.000	10	50.000	6	30.000
Fotografía	700	2.000	8	10.400	6	7.800	4	5.200
Terrazas*	1.200	3.500	5	11.500	3	6.900	2	4.600
Venta productos	10	23,25	3000	39.750	1000	13.250	500	6.625
Asesoram. redes**	500	600	5	6.500	6	7.800	4	5.200
Asesoram. mktg**	2.000	2.500	3	16.500	2	11.000	1	5.500
Brand management**	3.000	3.500	2	15.000	1	7.500	0	0
Diseño gráfico/digital	300	2.000	10	17.000	8	13.600	5	8.500
Diseño interiores***		25.000	4	30.000	3	22.500	2	15.000
Cursos****	1.500	300	20	67.500	10	22.500	5	0
Eventos*****	1.000	7.000	3	5.300	2	700	1	350
Total				294.450		163.550		80.975
*mínima contratación: 3		*** 30% del presupuesto total			****estimación de 15 cursos al año			
** mínima contratación: 6		***** 30% de la facturación						

Señora Pícaro:

Para la producción de los vídeos es necesario el alquiler del equipo (cámaras, focos, trípodes, etc.), la subcontratación de directores de fotografía y actores, lo que hay que sumar las licencias de copyright y el alquiler de espacios de grabación. Todo depende del presupuesto del cliente en cuestión (el precio oscila de 5.000 a 25.000€), por lo que estimamos un precio medio rondará los 8.000€ debido a nuestra poca experiencia y el tamaño de las empresas a las que nos dirigiremos inicialmente. Con proyectos de este tamaño, sus costes rondarán los 3.000€. En un escenario realista estimamos una demanda de diez vídeos en un año.

Las sesiones de fotografía tendrían un coste aproximado de 700€, por el alquiler de equipo (focos, cámaras de alta resolución y trípodes), el transporte y alquiler del espacio (si necesario), la subcontratación de modelos y la postproducción. Estimamos que el precio medio final de estas sesiones será de 2.000€.

Lecolective Designers:

Los servicios de asesoramiento de redes sociales estimamos un coste de 500€ (por el diseño gráfico, las campañas de promoción y la inversión en el posicionamiento online). El asesoramiento de marketing que incluye la producción de campañas de publicidad (eventos o vídeos) aumentaría los costes hasta los 2.000€ aproximadamente. Y por último el Brand Management tendría unos costes alrededor de 3.000€, al incluir los servicios de diseño de interiores y digital, y el reposicionamiento de marca. Para cada uno de estos servicios estimamos, en un contexto normal y realista, una demanda de seis, dos y un clientes respectivamente.

Para la venta de productos, haremos un primer pedido de 100 unidades de cada producto, con unos costes de fabricación de 8 (molesquines y gorras), 10 (camisetas) y 15 euros (sudaderas) por unidad. Cada uno de estos productos se venderán por 20, 25 y 30€ respectivamente. Como nuestra venta será principalmente online, el control del stock es relativamente sencillo, teniendo en cuenta que el tiempo de espera desde el pedido de nuevas existencias es de quince días. Dependiendo de la rapidez con la que vaya respondiendo la demanda, los pedidos tendrán más de un producto u otro. En un escenario realista venderemos 1.000 productos en total, realizando una media de dos pedidos al año.

Los servicios de diseño gráfico y digital, tendrán unos costes variables según las distintas plataformas online que tenga el cliente y donde quiera promocionar ese diseño, que serán alrededor de 300€. Por este servicio se estima ingresar 2.000€ por proyecto, que en un escenario realista, con el desarrollo de plataformas online y la creciente importancia del posicionamiento en internet, estimamos una demanda de 8 proyectos en nuestro primer año.

El diseño de interiores es un servicio que depende enormemente del presupuesto que tenga el proyecto en cuestión, por lo que las cifras pueden variar mucho de un proyecto a otro. Pero dada nuestra experiencia previa y el segmento de clientes al que nos dirigimos inicialmente (PYMES), los presupuestos rondarán los 25.000€ de media, lo significa un ingreso medio alrededor de 7.500€ por proyecto (30% del presupuesto). Con crecimiento de la demanda en el sector hotelero y de restauración, estimamos que en nuestro primer año tengamos tres proyectos de este tipo.

Chillnbox:

Para el diseño y explotación de las terrazas comerciales, Lecolective deberá de asumir los costes del alquiler del equipo necesario (altavoces, focos, etc.), el copyright de las canciones que se utilicen, la contratación de DJs o artistas invitados, y el diseño de interiores si procediese. Estimamos que para nuestros contratos de tres meses, tendremos un coste mensual aproximado de 1200€. Las licencias necesarias para poner música y montar la terraza correrán a cargo del cliente, y el precio del servicio es de 3.500€ al mes. Siendo realistas, nuestra demanda será de tres terrazas el primer año.

Al contrario del servicio de terrazas, donde los costes variables son muy estándares y comunes a casi todos los clientes, la gestión y organización de eventos varía mucho según el número de patrocinadores, el espacio alquilado, la naturaleza del evento y el tamaño de su público objetivo. Para este tipo de servicios los costes incluyen el alquiler del equipo necesario, el diseño y decoración del entorno, el personal (artistas, DJs o músicos, seguridad, etc.) y la realización de las campañas de promoción y relaciones públicas. Es por ello que los ingresos varían según la facturación del evento, siendo nuestro porcentaje el acordado con el resto de colaboradores (aproximadamente del 30%). En un escenario realista realizaríamos dos eventos durante nuestro primer año, que con la estimación base de tener de media proyectos con 7.000€ de facturación, nuestros costes e inversión rondarán los 1.000€.

Escuela Lecolective:

Lecolective tiene como objetivo llevar a cabo 15 cursos mensuales durante nuestro primer año. Para la elaboración estos cursos de formación que lanzaremos (habrá dos tipos: diseño gráfico y producción audiovisual), subcontratamos a profesores de apoyo con experiencia y prestigio en su materia (profesores de diseño, DJs, directores de fotografía y jefes de producción) para ofrecer un servicio más completo y profesional. Con un coste aproximado de 1.500€ por curso mensual y un precio de 300€ por alumno al mes, estimamos que nuestra demanda media por curso será de 10 alumnos al mes.

A continuación resumiré brevemente los distintos escenarios (optimista, realista y pesimista) y su cuenta de ingresos y gastos a final de año según las distintas previsiones. En un escenario

realista, Lecolective ingresaría un total de 225.550€ en su primer año de constitución, con un beneficio neto por encima de los 80.000€. Si nos fijamos en el escenario optimista llama la atención que los costes fijos no son ni un quinto de los costes totales de la empresa. En este escenario Lecolective tendría un beneficio después de impuestos de 169.297,5€; en contraste con los 30.153,75€ que obtendría en un escenario pesimista.

	Optimista	Realista	Pesimista
Ingresos	387.050	225.550	129.125
- Costes Variables	129.600	84.700	57.200
- Costes Fijos	31.720	31.720	31.720
BAIT	225.730	109.130	40.205
Beneficio Neto	169.297,5	81.847,5	30.153,75

6. PLAN DE PERSONAL: RECURSOS HUMANOS

Inicialmente la actividad será ejecutada por los socios fundadores, aunque en previsión a nuestro volumen de proyectos y su consecuente carga de trabajo, vemos necesaria la contratación de distintos perfiles de trabajadores.

Gracias a la Escuela Lecolective y los distintos convenios con escuelas y universidades, tendremos acceso a una red de jóvenes talentos con un gran potencial para compensar durante nuestro primer año el capital humano necesario para satisfacer la demanda de los diferentes proyectos de diseño, gestión de eventos y producción audiovisual, tendremos posiciones abiertas de becas universitarias.

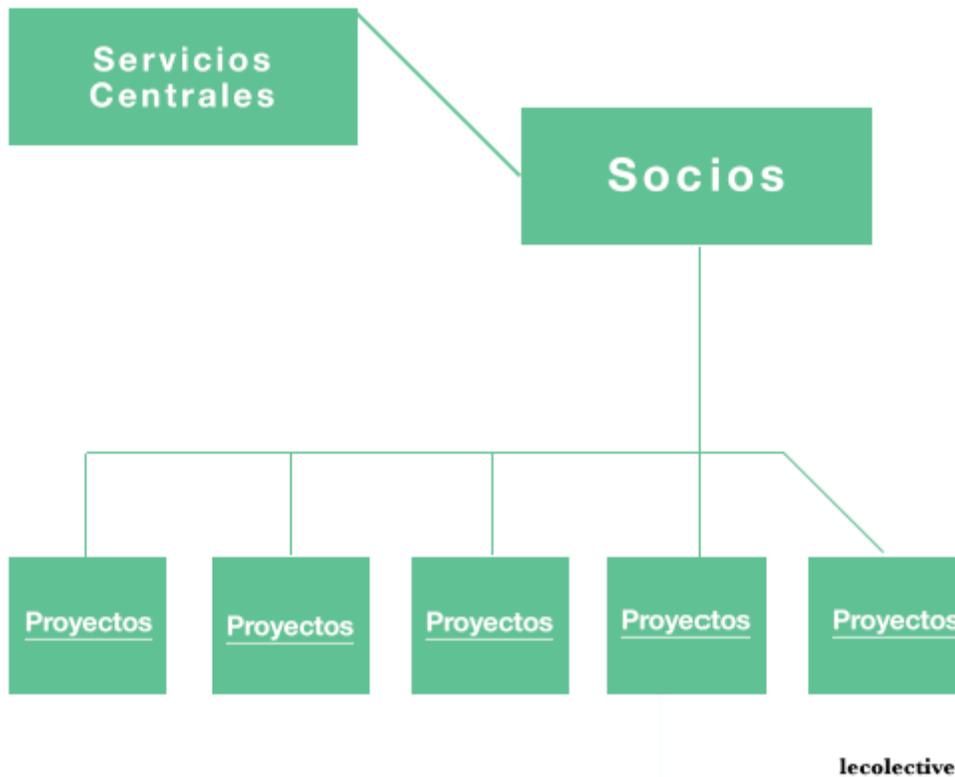
Asimismo subcontrataremos muchos servicios en la producción audiovisual y la gestión de eventos, para los que utilizaremos contratos de agencia. Las labores comerciales y de relaciones públicas serán gestionadas por un trabajador fijo, a quien le ofreceremos un contrato temporal en prácticas, y según la evaluación de su desempeño pasará a un contrato indefinido. También tendremos a nuestro alcance una gran red de profesionales colaboradores y asociados por su distinta involucración con la marca Lecolective, que serán retribuidos por honorarios.

a. Formación y Desarrollo

Como señalaba el profesor de la Universidad Complutense Juan Carlos Marcos, uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan los recién graduados en publicidad y diseño es la entrada al mundo laboral, porque pese a tener los conocimientos teóricos, no tienen las capacidades necesarias para incorporarse al mundo profesional únicamente con los conocimientos de la educación universitaria. Por eso Lecolective quiere ofrecer a los estudiantes y recién licenciados unos cursos de formación y un sistema de prácticas que favorezcan el acceso laboral de los más jóvenes.

Para favorecer y facilitar la flexibilidad de nuestros servicios, Lecolective cuenta con una flexibilidad interna del personal. Esta flexibilidad es gracias al organigrama matricial de proyectos con el que trabaja Lecolective. Donde los socios-administradores forman sus equipos

específicos para cada proyecto y centralizando los servicios comerciales, financieros y administrativos de cada plataforma a un pequeño equipo independiente formado por uno de los socios (Yo) y un trabajador de carácter fijo.



19

Al ser una pequeña agencia con muchos servicios complementarios, los becarios tendrán una experiencia laboral muy completa, ya que estarán involucrados en proyectos de diseño, publicidad, marketing o gestión de eventos con clientes muy diferentes. Por ello será necesario tener conocimientos previos de diseño y gestión comercial, aunque durante el primer mes se realizarán pequeños cursos de formación sobre la dinámica de trabajo de Lecolective y sus distintos servicios que ofrece. En Lecolective sabemos que para conseguir que un empleado rinda lo máximo en su puesto es necesario facilitar su incorporación y mantenerle involucrado con el negocio (Puchol, 2007).

¹⁹ Organigrama matricial de proyectos (Elaboración propia).

La política de desarrollo profesional de Lecolective se basa en los méritos, capacidades y aprendizaje, estableciéndose diferentes niveles de responsabilidad entre los diseñadores. Para los trabajadores que lleven tres meses o menos serán considerados Diseñadores Junior, en el caso que se les prorrogue el contrato pasarían a considerarse Diseñadores Senior, mientras que si pasasen a tener contrato indefinido pasarían a ser Directores de Proyecto.

b. Política de Selección

El proceso de selección y contratación de Lecolective consta de cuatro fases: el reclutamiento de candidatos, la preselección por el currículum y el portfolio (en el caso de que proceda), una entrevista a candidatos junto con una carta de recomendación y la selección final con la contratación subsiguiente. Todo este proceso de selección será realizado por los socios y la selección final se intentará llegar por consenso entre los tres socios fundadores.

Nuestro proceso nos ayudará a distinguir a los mejores candidatos, para que esta política de selección sea exitosa es preciso un elevado número de posibles candidatos. En eso se centra nuestra búsqueda de convenios con algunas de las mejores escuelas de diseño y de negocio, porque nos permitirá llegar a más gente e incorporar a los mejores talentos.

En primer lugar, durante la preselección se eliminarán las candidaturas que no cumplan los requisitos mínimos (conocimientos necesarios, idiomas, etc.), no sin antes darles nuestro agradecimiento por su interés en Lecolective. También se realizará un filtro según las distintas cualidades que podamos observar en sus CV y, en el caso que tengan, sus portfolios de diseño.

En la segunda etapa del proceso de selección, la entrevista con uno de los socios de Lecolective, donde se realizará una escucha activa para determinar qué candidatos muestran un mayor interés, su capacidad de empatía y sus aptitudes para el puesto (que serán analizadas más adelante). Todos los candidatos deberán de traer una carta de recomendación para el puesto de algún profesor o profesional con el que hayan trabajado anteriormente.

Por último se realizará la selección y contratación de los mejores candidatos, según las posiciones abiertas de las que disponga la empresa. En el caso de las becas universitarias se

firmarán contratos con una duración de tres meses prorrogable. Mientras que para el puesto de trabajo fijo, se acordará un contrato de prueba de seis meses con una serie de objetivos a cumplir para su posterior incorporación como indefinido.

c. Perfiles de puestos

Para garantizar una correcta adecuación e integración al puesto de los distintos candidatos, Lecolective cuenta con una serie de profesiogramas con el perfil necesario para cubrir las distintas posiciones abiertas con las que contamos. Para 2015 hemos elaborado un profesiograma siguiendo los principios de Pino et al. (2008), para la posición para un empleado fijo como director comercial y relaciones públicas, **ver anexo 5**.

El perfil de competencias de las personas a seleccionar para las posiciones de becario, se valorarán de manera diferente sus aptitudes según las necesidades de Lecolective para satisfacer la demanda de los proyectos. Pero se buscarán principalmente candidatos que estén cursando algún grado de Diseño, Marketing o Publicidad, y en menor medida estudiantes de ADE. En el **anexo 6** se puede observar un modelo de oferta de prácticas para universidades.

Descripción de la beca universitaria en Lecolective:

Tiempo: Media jornada, con horario flexible.

Descripción general: Diseñador junior y asistente comercial.

Funciones:

- Elaboración de diseño gráfico para campañas de promoción.
- Mantenimiento de perfiles en redes sociales.
- Producción de vídeo y sesiones fotográficas.
- Comunicación con posibles patrocinadores.
- Diseño de interiores para terrazas y espacios comerciales.

Requisitos personales:

- Afición por el diseño, la publicidad y la cultura.
- Nivel Intermedio de inglés (se valorarán otros idiomas).
- Organizado y responsable, con una clara orientación a los resultados.

- Conocimiento de Microsoft Office y Adobe Systems.
- Habilidades de comunicación y sociabilidad.
- Capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo.

d. Política Retributiva y Evaluación del Desempeño

El sistema de compensación variará según el puesto que ocupe cada empleado (becario, fijo o socio-administrador). Los socios no percibirán retribución alguna, salvo su porcentaje invertido en el beneficio final.

Los becarios recibirán una mensualidad fija de 200 euros, si después de la evaluación de su desempeño se le decide prorrogar la beca por otros tres meses más, incluiría un componente variable de 200 euros. Esta retribución estará ligada al objetivo de participación en proyectos, acordado entre las dos partes en la negociación del nuevo contrato. Por su parte, los trabajadores fijos tendrán una remuneración determinada por el nivel salarial del mercado para el puesto. Tratándose de una empresa de diseño y no existir un convenio específico para la profesión de diseñador, tomaremos de referencia el convenio para Artes Gráficas (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2013) El componente fijo para nuestro director comercial será de 19.000 euros brutos anuales, con una parte variable de 3.000 euros ligada a los objetivos de facturación anuales de Lecolective.

En Lecolective se realizará una evaluación de desempeño de manera continua. A través de entrevistas mensuales con uno de los socios, donde se dará un *feedback* sobre el trabajo desempeñado y se fijarán conjuntamente unos objetivos para el mes siguiente (Puchol, 2009). Los empleados podrán medir su propio desempeño dejándole la iniciativa para mejorar su rendimiento y solucionar posibles problemas o inconvenientes.

7. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Tributaria. 2014. Nuevos Tipos Impositivos del IVA. [ONLINE] Disponible en: http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Segmentos_Usuarios/Empresas_y_profesionales/Novedades_IVA_2014/Nuevos_tipos_IVA.pdf

(Acceso el 4 de junio de 2015)

Ajuntament de Barcelona. 2011. Informe sectorial del diseño. [ONLINE] Disponible en:

http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Informe%20sectorial%20disseny%20CAS_tcm24-11330.pdf (Acceso el 4 de junio de 2015)

Banco de España. 2015. Indicadores Económicos Generales. [ONLINE] Disponible en:

http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/si_1_1.pdf (Acceso el 4 de junio de 2015)

Banco Mundial. 2013. Desempleo, total jóvenes. [ONLINE] Disponible en:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.1524.ZS> (Acceso el 4 de junio de 2015)

Barcelona Centre de Disseny. 2012. El impacto económico del diseño en las empresas.

[ONLINE] Disponible en:

http://www.bcd.es/site/unitFiles/2521/Impacte%20economic_CAST.pdf (Acceso el 4 de junio de 2015)

Brown, T. 2009. The Making of a Design Thinker. Metropolis Magazine [ONLINE]

Disponible en: <http://www.metropolismag.com/October-2009/The-Making-of-a-Design-Thinker/>

(Acceso el 4 de junio de 2015)

Brown, T. et Wyatt, J. 2010. Design Thinking for Social Innovation. [ONLINE] Disponible en:

http://www.ssireview.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation (Acceso el 4 de

junio de 2015)

Calleja, I, 2014. La penetración de los smartphones se duplica en dos años, hasta el 84%. Diario

ABC [ONLINE] Disponible en: <http://www.abc.es/tecnologia/20140912/rc-penetracion-smartphones-espana-duplica-201409121339.html>

(Acceso el 4 de junio de 2015)

CIA. 2015. The World Factbook, Spain. [ONLINE] Disponible en:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html> (Acceso el 4 de junio

de 2015)

Coca-Cola. 2015. Contour Bottle History [ONLINE] Disponible en: <http://www.coca-cola.co.uk/stories/history/heritage/contour-bottle-history/>

(Acceso el 4 de junio de 2015)

Datos Macro. 2015. Prima de Riesgo de España frente a Alemania. [ONLINE] Disponible en: <http://www.datosmacro.com/prima-riesgo/espana> (Acceso el 4 de junio de 2015)

Escuela de Organización Industrial. 2012. Sector del Diseño. [ONLINE] Disponible en: http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_sector_en_Dise%C3%B1o (Acceso el 4 de junio de 2015)

Faste, R.A, et Roth B, at Wilde, D.J, 2013. Integrating Creativity into the Mechanical Engineering Curriculum. [ONLINE] Disponible en: http://fastefoundation.org/publications/integrating_creativity_into_the_ME_curriculum.pdf (Acceso el 4 de junio de 2015)

INE. 2015. Proyección de la población Española [ONLINE] Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np813.pdf> (Acceso el 4 de junio de 2015)

Instituto Internacional de Ciencias Políticas. 2015. Panorama político-institucional para el 2015 en España. [ONLINE] Disponible en: <http://www.institutocienciaspoliticas.org/wp-content/uploads/2015/01/PANORAMA-POLITICO-IICP-2015-Definitivo-3-en-papel-IICPa.pdf> (Acceso el 4 de junio de 2015)

J. Walter Thompson. 2015. Ten Years of Ten Trends. [ONLINE] Disponible en: <http://www.jwtintelligence.com/2015/01/10-years-10-trends/#axzz3c7kqovzM> (Acceso el 4 de junio 2015)

Ministerio de Cultura Educación y deporte. 2014. Datos básicos del sistema universitario español [ONLINE] Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/dms/mecd/prensa-mecd/actualidad/2014/02/20140213-datos-univer/datos-cifras-13-14.pdf> (Acceso el 4 de junio de 2015)

Ministerio de Economía y Competitividad. 2014. Real Decreto 681/2014. [ONLINE] Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2014/08/02/pdfs/BOE-A-2014-8367.pdf> (Acceso el 4 de junio de 2015)

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. 2014. Programa de la Educación: Indicadores de la OCDE 2014. [ONLINE] Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/indicadores-educativos/panorama2014/panorama-de-la-educacion-2014informe-espanol-05-sep-.pdf?documentId=0901e72b81a722ac> (Acceso el 4 de junio de 2015)

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. 2013. Convenio colectivo estatal de las artes gráficas. [ONLINE] Disponible en: <http://www.fesugt.es/documentos/pdf/comunicacion->

[cultura-graficas/convenios/graficas/convenio_graficas_2012_2013_boe.pdf](#) (Acceso el 3 de junio de 2014)

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. 2015. Índex principales indicadores. [ONLINE] Disponible en: <http://www.empleo.gob.es/index.htm> (Acceso el 4 de junio de 2015)

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. 2014. Reforma Fiscal. [ONLINE] Disponible en:

<http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Notas%20Prensa/2014/S.E.%20HACIENDA/01-08-14%20Nota%20aprobaci%C3%B3n%20reforma%20fiscal.pdf>

(Acceso el 4 de junio de 2015)

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. 2015. Formas jurídicas de empresa [ONLINE]

Disponible en: [http://www.ipyme.org/es-](http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLFS&nombre=Sociedad+Limitada+de+Formaci%C3%B3n+Sucesiva&i)

[ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-](http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLFS&nombre=Sociedad+Limitada+de+Formaci%C3%B3n+Sucesiva&i)

[Descripcion.aspx?cod=SLFS&nombre=Sociedad+Limitada+de+Formaci%C3%B3n+Sucesiva&i](http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLFS&nombre=Sociedad+Limitada+de+Formaci%C3%B3n+Sucesiva&i)
[dioma=es-ES](http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLFS&nombre=Sociedad+Limitada+de+Formaci%C3%B3n+Sucesiva&i) (Acceso el 4 de junio de 2015)

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. 2015. Retrato de las PYME 2015 [ONLINE]

Disponible en: http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2015.pdf (Acceso el 4 de junio de 2015)

Ministerio del Interior. 2015. Resultados de las elecciones municipales y autonómicas de Mayo. [ONLINE] Disponible en:

http://resultadoslocales2015.interior.es/99MU/DMU99000CM_L1.htm

(Acceso el 3 de junio de 2015)

Observatorio Español del Diseño. 2012. Estudio el valor económico del diseño. [ONLINE]

Disponible en:

http://www.edicionesibila.com/eniusing/enius199/2012/05/adj_4fc0eee6f143d.pdf (Acceso el 4 de junio de 2015)

Ojer, P. 2014. ¿Cuántos españoles tienen un Smartphone? Diario ABC [ONLINE] Disponible

en: <http://www.abc.es/tecnologia/moviles-telefonía/20140725/abci-ventas-smartphones-tableta-espana-201407251123.html> (Acceso el 4 de junio de 2015)

Pérez, C. 2015. Bruselas Eleva al 2,8% su previsión de crecimiento para España en 2015. Diario El País, [ONLINE] Disponible en:

http://economia.elpais.com/economia/2015/05/05/actualidad/1430814645_238655.html (Acceso el 4 de junio de 2015)

Pino, M.A., Pino, M.L., Sánchez, 2008 Recursos Humanos. Madrid. Editorial Editex

Puchol, L., 2007. Dirección y Gestión de Recursos Humanos 7ª edición Madrid: Díaz de Santos

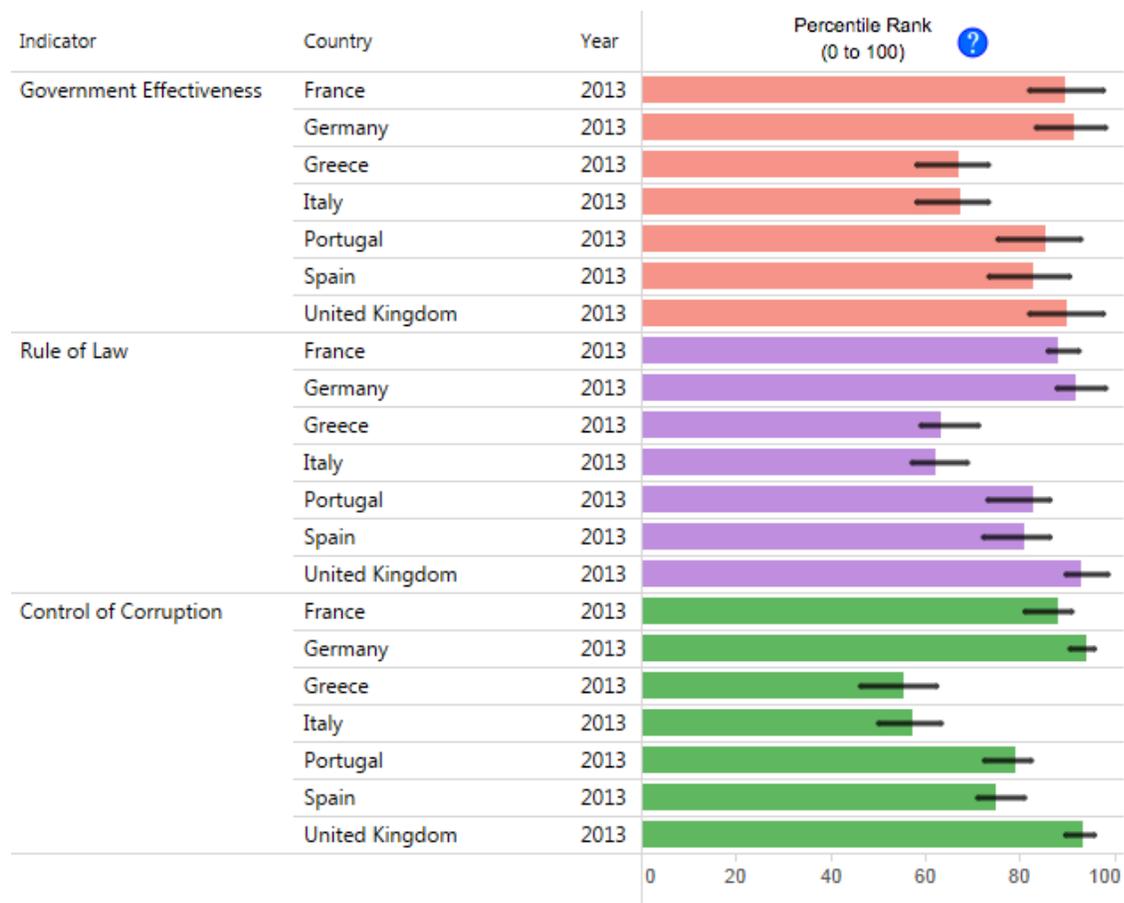
Sánchez, E. 2012 El sector del diseño no escapa a la crisis. Diario ABC [ONLINE] Disponible en: <http://www.abc.es/20120524/economia/abci-negocio-sector-diseno-201205231707.html>

(Acceso el 4 de junio de 2015)

Varios autores. 2015. Especial día de la publicidad (suplemento, 30 de enero de 2015). Diario ABC. Madrid

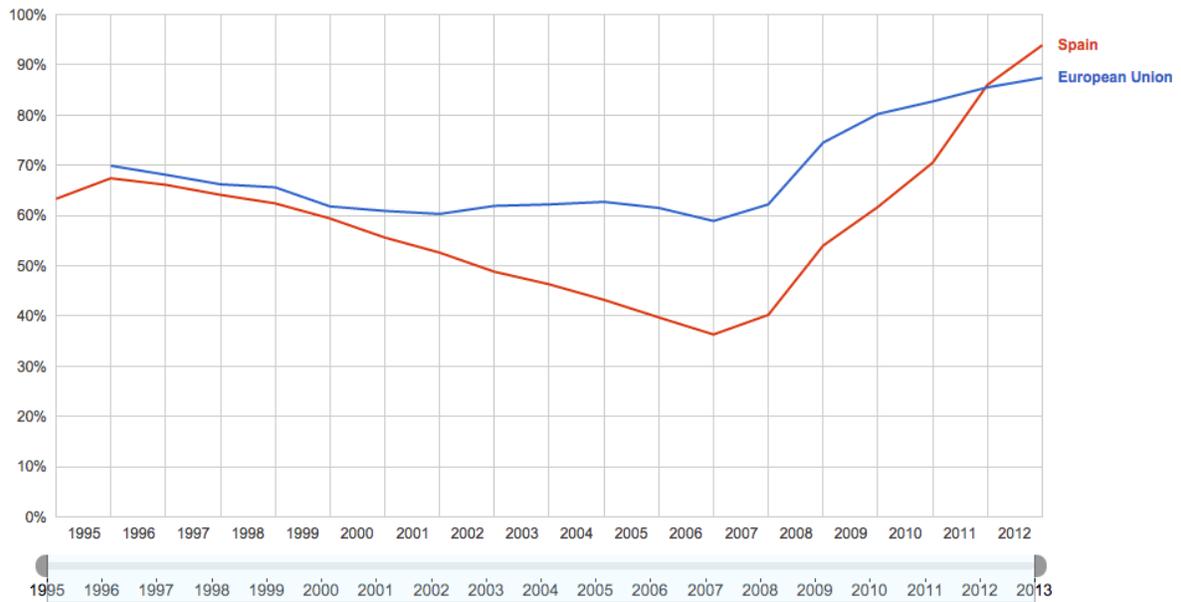
8. Anexos

1. WGI, Banco Mundial



3.

Government debt as percent of GDP ?



Data from Eurostat Last updated: Aug 24, 2014

©2014 Google - [Help](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy](#) - [Disclaimer](#) - [Discuss](#)

4.



5. PROFESIOGRAMA

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO :	Director Comercial y Relaciones Públicas
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	COMENTARIOS DESCRIPTIVOS
Ubicación y Dependencia	Madrid, España.
Funciones principales	La función principal que deberá desempeñar en el trabajo será de dar a conocer la compañía por toda España. Será el responsable de encontrar nuevas oportunidades de negocio sobre explotación de espacios comerciales, contacto con posibles clientes, encontrar nuevos proveedores de materiales, etc. También se encargará de llevar el control de ventas y cobros de Lecolective.
Responsabilidad u objetivo esencial	Aumentar la visibilidad de la marca a nivel nacional y próximamente internacional. El objetivo será transmitir una imagen de creatividad, innovación y los valores sociales de la compañía.
Equipo técnico de trabajo (herramientas)	Como director comercial, tendrá el apoyo de un equipo de diseñadores de Lecolective, supervisado por los socios fundadores. Además contará con un ordenador y un móvil de empresa, para llevar a cabo todas sus funciones.
Horarios, disponibilidad y viajes.	Jornada completa, con disponibilidad para viajar cualquier día de la semana, fin de semanas incluidos.
Categoría y Salario	1.900.000€ brutos anuales y el transporte (para viajes de empresa)
Formación y promoción previstas	Conocimientos en Microsoft Office y Adobe Systems.
EXIGENCIAS PERSONALES	

Formación y Titulación imprescindible	Graduado en Diseño (cualquiera de sus subdivisiones), Graduado en Administración y Dirección de Empresas (ADE), Graduado en Marketing (Internacional o Nacional) o Postgraduado en Marketing y Publicidad. Se valorarán otros estudios complementarios.
Experiencia mínima e ideal.	Experiencia previa en el sector del diseño, marketing o publicidad. Se valorarán positivamente experiencias en el extranjero.
Requisitos Físicos: Aspecto, salud, impedimentos que invalidaran una Candidatura...	Imprescindible el dominio del español, nivel medio de inglés. Se valorarán positivamente otros idiomas.
Motivaciones e intereses personales y profesionales	Afición por la cultura, la música y el diseño. Estimaremos favorablemente los proyectos o intereses personales que demuestren tener iniciativa propia y sentido del compañerismo.
Edad, Sexo, Aspecto y características Familiares preferibles.	Indistinto.

ASPECTOS A CONSIDERAR	PUNTA CION REQUERI DA de 1 a 10	JUSTIFICACION DE LOS REQUERIMIENTOS
INTELIGENCIA GENERAL		
Razonamiento Abstracto	8	<ul style="list-style-type: none"> Saber analizar la situación actual del mercado y del sector para poder prever futuras oportunidades y amenazas. Alta capacidad de respuesta a posibles problemas y de gestión de conflictos que puedan aparecer. Necesario para poder planear una estrategia estable y con visión de futuro para una nueva empresa.
Memoria	7	<ul style="list-style-type: none"> Imprescindible para crear una buena relación con proveedores, clientes e instituciones en un ambiente personal y cercano. Necesario para conocer con mayor exactitud la evolución de la oferta y la demanda de los diferentes servicios, respecto a su situación actual. Importante para aprender y mejorar, basándose en experiencias o errores pasados.
Creatividad	10	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de elaborar un proyecto nuevo e innovador, que sea capaz de crear una demanda estable y sostenible. Capacidad de transmitir la imagen de marca de manera eficaz y cercana, tanto a nivel nacional como internacional. Crear una ventaja competitiva a través de relaciones comerciales, mejorando nuestra estructura de costes y trato preferente frente a los competidores.

FACTORES INTELECTUALES		
Verbal	9	<p>Buena expresión escrita y comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ● capacidad de formular correos para establecer contactos con potenciales socios, clientes y proveedores. ● expresar el motivo, la misión y visión de Lecolective ● comunicar eficazmente los valores de Lecolective ● transmitir la idea principal de la empresa de manera clara y convincente
Numérico	7	<p>Conocimiento profesional de matemáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● conocimiento de estadística para analizar los números y estudios de mercado ● entender y ser capaz de llevar las ventas, gastos e inversiones realizadas por la empresa (para entregar a nuestros gestores administrativos) ● manejo de programas Excel, para estudios de mercado y análisis de bases de datos.
APTITUDES		
Perceptivas y emocionales	9	<p>Ser capaz de hacer varios papeles de grupo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● alta inteligencia emocional para facilitar el trabajo en un equipo ● Comprensión de y empatía con el cliente ● Mente abierta y atenta hacia los demás para anticipar acciones de las personas de enfrente y así acelerar el trabajo ● Valorar a los demás como personas apreciados que de la misma manera contribuyen a la visión y misión de la empresa
Motoras	7	<p>Aptitudes motoras altas para asegurar la buena conexión mano/mente y derecha/izquierda ya que indica una buena coordinación y es difícil aprender con mayor edad</p> <p>Puede ser útil a la hora de trabajar con modelos tridimensionales del departamento de arquitectura</p>
Coordinación	8	<p>Va junta con la aptitud motora, es un poco más importante, por lo tanto es requerido un nivel bastante alto ya.</p> <p>Es requerida una capacidad de coordinación entre distintas plataformas y empleados, ya que se trata de un equipo pequeño.</p>
Psicofísicas	8	<p>Las aptitudes psicofísicas incorporan el núcleo de varias aptitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se requiere una persona equilibrada en psicología y fisiología ● Tiene que ser responsable de sus actuaciones y pensar en las consecuencias antes de actuar

		<ul style="list-style-type: none"> ● proactiva, que no tiene miedo al fracaso
Administrativas	9	<p>El director comercial va a gestionar muchas cosas al mismo tiempo, por eso hay que</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ser capaz de realizar simultánea de diferentes tareas. ● tener alta capacidad de coordinación y mando para una gran variedad de actividades. ● ser organizado y cumplidor de sus compromisos y responsabilidades.
Atención y dotes de observación	9	<p>Hay que ser muy atento y observador. También, se valora mucho</p> <ul style="list-style-type: none"> ● la capacidad de saber anticiparse a los problemas y oportunidades en el mercado, ● el potencial de desarrollar ideas para aprovechar de nuevas oportunidades.
ASPECTOS A CONSIDERAR	PUNTA CION REQUERI DA de 1 a 10	JUSTIFICACION DE LOS REQUERIMIENTOS FACTORES DE PERSONALIDAD
Personalidad (Extroversión- Introversión)	8	<p>Valoramos candidatos extrovertidos, puesto que las relaciones interpersonales son muy importantes. Además, es crucial</p> <ul style="list-style-type: none"> ● tener buenas capacidades sociales en el contacto con clientes e inversores. ● tener la capacidad de expresarse claramente.
Control Emocional	10	<p>Importante para trabajar de cara a clientes, proveedores y socios en contextos muy distintos. Es fundamental que</p> <ul style="list-style-type: none"> ● posea la paciencia y permanecer tranquilo en todo momento. ● mantenga una imagen positiva, cercana y educada en todo momento, ya que representa a la empresa.
Confianza en sí mismo (Autoestima)	9	<p>Puesto que Lecolective es una empresa nueva, los clientes tendrán preguntas y dudas. Por eso, necesitamos alguien que</p> <ul style="list-style-type: none"> ● tenga confianza en sí mismo para que pueda expresarse a los clientes. ● sea seguro en sí mismo sin ser arrogante. Hay que siempre tratar bien los clientes. ● tenga seguridad en su propio trabajo y sea perseverante en el esfuerzo.
Asertividad-Agresividad	6	<p>Para ser buen director y líder, hay que</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ser entusiasta. ● ser receptivo y promotor al cambio. ● ser capaz de comunicar sus pensamientos e intenciones. ● ser respetuoso y defender sus intereses sin agredir ni amilanarse.
COMPORTAMIENTO SOCIAL		

Liderazgo y dotes de mando	8	Es un puesto bastante exigente. Para lo que necesita <ul style="list-style-type: none"> ● ser capaz de liderar proyecto por su cuenta. ● saber escuchar a las opiniones del equipo para sacar y desarrollar las mejores ideas. ● coadyuvar con socios y diseñadores apoyando a mover un equipo a la consecución de nuestros objetivos.
Espíritu de Equipo	10	Al ser un equipo pequeño es importante una buena relación entre todos los integrantes. Necesitamos alguien que <ul style="list-style-type: none"> ● le interese el proyecto y quiera participar en este proyecto. ● respete a los demás. ● tenga mucha experiencia colaborando con un grupo diverso.
Capacidad de Trabajo	10	Se requiere <ul style="list-style-type: none"> ● compromiso, profunda dedicación a la empresa con una visión orientada a los resultados y plena disponibilidad. ● que el candidato sea focalizado sobre sus tareas, porque los primeros años van a ser muy importante para el lanzamiento de nuestro negocio.
Sociabilidad y amabilidad	9	Al ser un equipo pequeño es importante <ul style="list-style-type: none"> ● tener una buena relación entre todos los integrantes. ● tener fácil relación con todos los interlocutores de la empresa (clientes, medios, anunciantes, etc.). ● que sepa escuchar, sea muy eficaz y gestione bien el tiempo.
Adaptabilidad y Flexibilidad	8	Debido a la incertidumbre del futuro de la empresa, sería posible desde una reestructuración de plantilla hasta una posible expansión global.
Responsabilidad	7	Al ser un proyecto innovador requiere <ul style="list-style-type: none"> ● una responsabilidad en la toma de decisiones y consecución de clientes o proveedores. ● la concentración en su puesto y la credibilidad.
Iniciativa y capacidad de decisión	9	Como director comercial, tendrá que <ul style="list-style-type: none"> ● tomar numerosas decisiones para el futuro de la marca. No debería vacilar en proponer ideas de proyectos, acontecimientos, cambios, etc. ● investigar y trabajar en mejorar nuestras relaciones públicas y contratos comerciales.
Energía y Actividad	10	Ya que estamos ante un proyecto muy ambicioso e innovador, necesitamos alguien

		<ul style="list-style-type: none">• activo, comprometido y dinámico.• que sea espontáneo e interesado por su trabajo para ser más perfecto cada día, y así aportar a la empresa un dinamismo que favorecerá su expansión.
Sentido del Orden y de la organización	9	Hoy día es muy importante <ul style="list-style-type: none">• realizar simultánea de diferentes tareas. Al ser una nueva empresa el orden y organización tienen un papel fundamental. Al inicio, tendremos mucho trabajo que hay que efectuar. Así para poder ser el más productivo posible, la organización tiene un papel preponderante.

6.



IED Madrid
Palacio de Altamira
 Flor Alta, 8
 28004 Madrid - España
 tel. +34 91 4480444
 fax +34 91 4480122
 info@madrid.ied.es
 www.iedmadrid.com

IED Master
 Larra, 14
 28004 Madrid - España
 tel. +34 91 4480444
 fax +34 91 1892401
 master@madrid.ied.es
 www.iedmadrid.com

FECHA: EMPRESA: LECOLECTIVE
 DIRECCIÓN: Calle Génova 21 CIUDAD: Madrid
 PROVINCIA: Madrid
 CIF EMPRESA:
 PAGINA WEB EMPRESA: www.lecolective.com
 PERSONA RESPONSABLE DE LA BÚSQUEDA DE PERFIL: **Telmo Güell**
 E-MAIL: lecolective@gmail.com
 TELEFONO: +34*****
 CENTRO DE TRABAJO: Calle Génova 21
 OFERTA PARA:
 Diseñador grafico/ digital
 Diseñador industrial
 Diseñador digital
 Comunicación
 Diseñador de interiores
 Diseñador gráfico
 Diseñador de moda
 TIPO DE CONTRATO:
 Convenio de beca
 FECHA INICIO: 1 de Septiembre de 2015
 DURACIÓN: 3 meses
 HORARIOS: Media jornada, flexibles a la posición
 REMUNERACIÓN: 200€ brutos al mes
 TAREAS:
 Servicios de Diseño (gráfico, digital, interiores, moda...)
 Mantenimiento de perfiles en redes sociales.
 Producción de vídeo y sesiones fotográficas.
 Comunicación con posibles patrocinadores.

REQUISITOS IMPRESCINDIBLES: Nivel intermedio de inglés (se valorarán otros idiomas), conocimiento de Microsoft Office y Adobe Systems.

7. Cartel de Chillnbox y diseño del espacio del evento



FIESTA MAYO/JUNIO 2014

EL OBJETIVO DE ESTA FIESTA ES PROMOVER EL LAS FIEBAS DE FINAL DE EXAMENES DE LOS UNIVERSITARIOS EL GRAN ESPRITU CULTURAL DE LAS VACACIONES, TRAILLENDO A LOS ARTISTAS MAS MODERNOS DE EUROPA EN UN AMBIENTE SELECTO Y CON CLASE COMO ES EL HIPODROMO, EL EVENTO SERA REALIZADO POR LA NOCHE EN HORARIO DE 23:00 A 5:00 DE LA MAÑANA. PERMITIENDO EL USO DE TODO SU APOYO 5.000€-- PUNDEMAS, CONSTARA DE UN GRUPO ESCENARIO, UNA ZONA VIP Y UNA ZONA DE ESTANOS/ GALERIAS DE PROYECTOS INOVADORES Y CULTURA.

EL VALOR INICIAL PROYECTO AL COSTE DE LA ENTRADA ES DE 20 EUROS Y SU PRECIO IRA INCREMENTO SEGUN LA DEMANDA, LA ZONA VIP SERA PRESTADA POR INVITACION O RESERVA EN UN VALOR DE 500 EUROS POR BOTELLA.

INGRESOS POTENCIALES EXPLOTACION	100.000	Ingresos Botellas venta por noche	Ingresos Botellas final
COSTES DE EXPLOTACION	35.000 A DEC.		

INVERSION INICIAL	10.000	MAYO DIA 01	•	
RESERVA DI		JUNIO DIA 06	•	
50% ADELANTADO	7.500 EUROS	FIESTA/ DIA	15.000	20.000
GRUPOS DE INVERSION		HOTEL SAN MAURO *****	BILLETES 4 PERSONAS	
LC	MLR	10% MANAGER	PUBLICIDAD	

IMPEDIMIENTOS DE MADRID

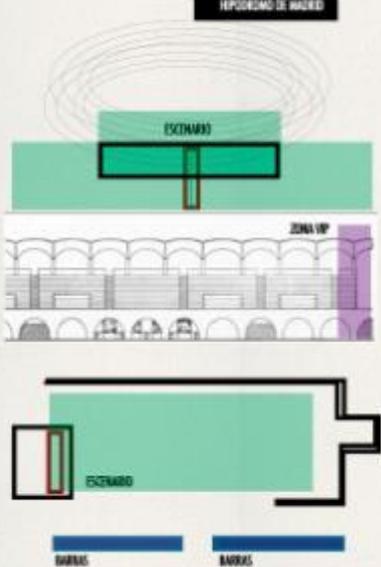


Diagram illustrating the layout of the event space, showing the location of the ESCENARIO (stage) and ZONA VIP (VIP zone) within the IMPEDIMIENTOS DE MADRID (Madrid Impediments) area. The diagram also shows the location of the ESCENARIO (stage) and BARRAS (bars) within the event space.



8. Ejemplos de Diseño de Producto.

H O U S T O N

NEW LIGHT COMPANY

(--> <--)

DESIGN BY LECOLECTIVE

R E F E R E N C I A S



Superstudio Lamp

Sachs & Goto Lamps



Moonlight Concept

Studio Memphis Lamps



lecolective

9. Boceto del Cartel de la Carrera de Diseño.



NON EXPECTED OBJETS

10. Fotogramas de Señora Pícaro



SEÑORA PÍCARA