

***SHAKA***

Executive Master Digital Business Tenerife 2019-2020

<b>EQUIPO SHAKA</b>	<b>6</b>
<b>MISIÓN, VISIÓN Y VALORES</b>	<b>7</b>
<b>PROBLEMA Y SOLUCIÓN</b>	<b>7</b>
PROBLEMA	7
SOLUCIÓN y MODELO DE NEGOCIO	7
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>8</b>
PESTEL	8
Factores Políticos	8
Factores Económicos	8
Factores Sociales	9
Factores Tecnológicos	10
Factores Medioambientales	10
Factores Legales	12
<b>ANÁLISIS DE MERCADO</b>	<b>13</b>
TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL	13
COMPETENCIA	14
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	17
PROVEEDORES	17
<b>ENFOQUE ESTRATÉGICO</b>	<b>17</b>
BUSINESS MODEL CANVAS	17
VALUE PROPOSITION CANVAS	18
VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	18
HIPÓTESIS Y EXPERIMENTOS	18
HIPÓTESIS DE MERCADO	19
CUSTOMER EXPERIENCE	21
HIPÓTESIS DE PRODUCTO	21
Hipótesis 1 de producto	21
Hipótesis 2 de producto	22
Hipótesis 3 de producto	22
PROTOTIPADO DE LA UX / UI	22
DAFO	24
CAME	25
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y MÉTRICAS</b>	<b>26</b>
Objetivos a corto plazo (6 meses)	26
Objetivos a medio plazo (12 meses)	26
Objetivos a largo plazo (24 meses)	26
<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>26</b>
TARGET	26
BUYER PERSONA	26
MAPA DE EMPATÍA	29
CUSTOMER JOURNEY MAP	30
OBJETIVOS	31
ACTIVIDADES A REALIZAR	31

Posicionamiento	31
Conocimiento de la situación actual	31
Análisis de palabras clave de búsqueda	32
Optimización del contenido	32
Popularidad y seguimiento	35
CANALES DE ADQUISICIÓN	36
RELACIÓN A LARGO PLAZO CON EL CLIENTE	36
PRODUCTO/SERVICIO	36
VIGILANCIA DE LA COMPETENCIA Y ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN	37
FLUJO DE COMUNICACIÓN	37
ECONOMÍAS DE CONJUNTO	37
INGRESOS	39
Ingresos por suscripción	39
Ingresos por publicidad	39
DISTRIBUCIÓN	39
LOGO	39
COMUNICACIÓN	40
Servicio de atención al cliente	40
CRONOGRAMA ACCIONES	41
PRESUPUESTO	42
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>47</b>
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	48
FUNCIONAMIENTO DE LA APP	49
TANDEM CON USUARIO NATIVO	50
TANDEM CON PROFESOR	50
VALORACIÓN DEL TÁNDEM	51
ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE PROFESORES	52
Preguntas del formulario	52
Perfil de éxito	53
<b>PLAN FINANCIERO</b>	<b>53</b>
CONSIDERACIONES AL PLAN FINANCIERO	53
PLAN INICIAL DE INVERSIONES & PLAN DE FINANCIACIÓN	54
ESTRUCTURA DE GASTOS FIJOS Y VARIABLES	55
CUENTA DE RESULTADOS	56
PLAN DE TESORERÍA Y CASH-FLOW	58
CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	58
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCIEROS	59
ESCENARIO FINANCIERO PESIMISTA	60
<b>CULTURA Y GESTIÓN DE PERSONAS</b>	<b>61</b>
RECURSOS HUMANOS	61
ORGANIGRAMA	61
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>62</b>

# ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E IMÁGENES

Gráfico 1. Indicadores early adopters

Gráfico 2 . Costes.

Gráfico 3. Business Model Canvas.

Gráfico 4.Value Proposition Canvas.

Imagen 1. Estudio de competencia.

Imagen 2. Estudio de competencia.

Imagen 3. Palabras clave. C

Imagen 4. MVP.

Imagen 5.Cuestionario SHAKA.

Imagen 6. web [www.shaka.com](http://www.shaka.com)

Imagen 7. Imagen básica de prototipo shaka

Imagen 7. Buyer persona.

Imagen 8. Mapa de empatía.

Imagen 9. Customer Journey Map.

Imagen 10. Customer Journey Map.

Imagen 11.Referentes de palabras clave.

Imagen 12.Comparativa de palabras clave.

Imagen 13.Situación de palabras clave en España.

Imagen 14. Referente de palabras secundarias..

Imagen 15. Referente de palabras secundarias en 15 días.

Imagen 16. Logos SHAKA, tipologías.

Imagen 17. Captura de pantalla de nuestra página pública SHAKA de facebook.com

Imagen 18. Capturas de pantalla promoción de publicación en facebook.com de SHAKA

Imagen 19. Capturas de pantalla promoción de publicación en facebook.com de SHAKA

Imagen 20. Capturas de pantalla promoción de publicación en facebook.com de SHAKA

Imagen 21. Captura de pantalla web [www.shaka.com](http://www.shaka.com)

Imagen 22. Infraestructura tecnológica

Imagen 23. Diseño de aplicación SHAKA

Imagen 24. Diseño de aplicación SHAKA, tandem usuario nativo

Imagen 25. Diseño de aplicación SHAKA

Imagen 26. Diseño de aplicación SHAKA

Imagen 27. Ratios, indicadores económico-financieros SHAKA

Imagen 28. Organigrama SHAKA

Tabla 1. Hipótesis de Mercado.

Tabla 2. Funnel de ciclo de vida.

Tabla 3. DAFO. Elaboración propia.

Tabla 4. CAME. Elaboración propia

Tabla 5. Objetivos de negocio y marketing.

Tabla 6. Canales de adquisición.

Tabla 7. Estudio de ventajas competitivas.

Tabla 8. Estudio de suscripciones SHAKA.

Tabla 9. Cronograma marketing.

Tabla 10. Proceso estratégico SHAKA.

Tabla 11. Plan de marketing SHAKA.

Tabla 12. Modelo de inversión del Plan financiero.

Tabla 13. Modelo de balances del Plan financiero.

Tabla 14. Modelo RRHH del Plan financiero.

Tabla 15. Tabla de resultados del Plan financiero.

Tabla 16. CAC y LTV del Plan financiero en escenario realista.

Tabla 17. Tabla R-L-E-S del Plan financiero.

Tabla 18. CAC y LTV del Plan financiero en escenario pesimista.

## EQUIPO SHAKA

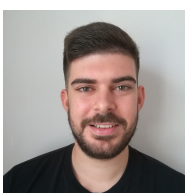


### **OLIVER GONZÁLEZ (CTO)**

Maker con un título de ingeniería.

Apasionado por los instrumentos musicales y la innovación.

Actualmente trabajando en un proyecto de energía fotovoltaica



### **ABRAHAM MORALES (CFO)**

Graduado en economía.

Economista con experiencia en la docencia, la banca y el sector turístico



### **LOURDES CASTILLEJO (CMO)**

Diplomada en Turismo y MBA en Dirección Hotelera Internacional.

Distribución, comercialización y optimización de recursos, ventas e ingresos en todo tipo de establecimientos turísticos.



### **MANUEL PESTANO (CEO)**

PHD Education, Máster I+D+i y Programa ejecutivo en Dirección de Proyectos.

Promoción y gestión de la I+D+i (sector público)

Docencia en Calidad e Innovación educativas

Director Área de Innovación en INtech Tenerife

# MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La estrategia de nuestro producto nace del objetivo prioritario de preparar a la sociedad al aprendizaje de idiomas para afrontar los retos de futuro que se nos presentan, poniendo énfasis en la lengua, como instrumento para la innovación y el emprendimiento, desde una perspectiva de negocio.

**Misión:** Mejora de la vida de las personas con Big Data y AI

**Visión:** Ser el referente en Canarias para soluciones en Big Data y AI

**Valores:** Open Source, Economía circular, Data Driven, User Centered y Promoción del Talento Local

## PROBLEMA Y SOLUCIÓN

### PROBLEMA

Existe el deseo y la necesidad de practicar y aprender a hablar un idioma, pero no se dispone del tiempo libre suficiente para asistir a academias y clases.

Posibles momentos libres para practicar un idioma: esperando a tu hijo mientras va a clase de inglés o de baloncesto, esperando el avión en el aeropuerto, esperando un tren...

### SOLUCIÓN y MODELO DE NEGOCIO

Shaka es una app para **profesionales con poco tiempo** que necesitan **mejorar su nivel de conversación en otro idioma**.

Nuestra app te permite hablar con personas nativas en tus ratos libres, te propone temas de conversación y te da feedback mediante el **análisis de tu expresión oral**.

A diferencia de otras apps como Duolingo, Shaka se centra en la conversación con otra persona.

App dirigida a personas que en su tiempo libre desean practicar y aprender a hablar un idioma con otras personas, a través de videoconferencia.

Características:

- Selección del idioma que se desea practicar y el nivel que posee el usuario. (Posible prueba de nivel)
- Indicar el tiempo del que el usuario dispone para la conversación.
- Indicar el tema de conversación deseado; no solo basado en los gustos personales sino en la necesidad de aprendizaje (ej: necesito practicar el rol de recepcionista de hotel para un examen).
- Elección de candidatos/as con la que hablar en función del perfil del usuario/a (preferencias, gustos...)
- Posibilidad de aceptar o rechazar al candidato/a que la app te ofrece, pudiendo guardarlo como amigo/a
- Chat para escribir palabras o frases que el usuario no entienda, con su traducción automática al idioma nativo.

# ANÁLISIS DEL ENTORNO

## PESTEL

### Factores Políticos

En los últimos años se ha vivido un panorama de incertidumbre tanto en el ámbito internacional como en el nacional que ha provocado cierto periodo de inestabilidad a nivel político, económico y social.

El auge de conflictos bélicos y amenazas terroristas, la crisis migratoria en el Mediterráneo, la formación de gobiernos y movimientos de carácter euroescéptico, como el gobierno italiano, el Brexit y los conflictos políticos y sociales en Latinoamérica han contribuido a este clima de tensión e inquietud.

La Unión Europea afronta una agenda marcada por la lucha contra el cambio climático, la negociación de presupuestos o el debate sobre la ampliación de la UE. Además, El Brexit parece estar entrando en su recta final, en la que se decide si Reino Unido sale de la UE, y en qué condiciones, o finalmente se queda en la Unión.

A esto, se le añade la situación nacional, en la que la fragmentación general del sistema de partidos ha provocado una fragilidad parlamentaria que ha derivado en la repetición de elecciones generales debido a la incapacidad de formar gobierno hasta la formación a principios de este año 2020 del primer gobierno de coalición en la democracia española.

### Factores Económicos

Según las Naciones Unidas, el crecimiento económico se aceleró en más de la mitad de las economías del mundo tanto en 2017 como en 2018. Las economías desarrolladas se expandieron a un ritmo constante del 2,2 % en esos dos años y las tasas de crecimiento de muchos países se han acercado a su potencial, mientras que las tasas de desempleo de varias economías desarrolladas han descendido a niveles nunca antes registrados. No obstante, cada vez hay más indicios de que el crecimiento podría haber alcanzado su punto máximo. El crecimiento de la producción industrial mundial y de los volúmenes del comercio de mercancías viene disminuyendo desde principios de 2018, especialmente en los sectores de bienes de capital y bienes intermedios en los que el intercambio comercial tiene un peso significativo. Los principales indicadores señalan un cierto debilitamiento del impulso económico en muchos países en 2019, en medio de una escalada de las disputas comerciales, riesgos de tensiones financieras y de volatilidad y un trasfondo de tensiones geopolíticas. Al mismo tiempo, varias economías desarrolladas están enfrentando limitaciones de capacidad, que pueden ser un lastre para el crecimiento a corto plazo.

### Empleo

Otros indicadores a considerar en el análisis de la economía nacional y de Canarias se refieren al ámbito productivo y a las estadísticas sobre la distribución del mercado laboral siguiendo las publicaciones de la Encuesta de Población Activa (EPA) del INE.

A nivel nacional, el número de personas activas aumenta este trimestre en 53.200, hasta alcanzar los 23.088.700 de personas. No obstante, la tasa de actividad baja tres centésimas y se sitúa en el 58,72%. A su vez, la tasa de paro se sitúa en el 13,92%, lo que supone una décima menos que en el trimestre anterior y descendiendo en hasta 0,63 puntos respecto al año anterior.

Otro indicador importante en el mercado laboral es la remuneración de asalariados. En la Encuesta Anual de Estructura Salarial realizada por el INE en el año 2017, último documento publicado, aparece que la ganancia media anual por trabajador fue de 23.646,50 euros, con un aumento del 2,1% respecto al año anterior.

Si desagregamos por sexo, la ganancia media para los hombres, en 2017, fue de 26.391,84 euros y para las mujeres de 20.607,85 euros, siendo este el 78,1% del salario medio masculino. Esta diferencia entre la remuneración de hombres y mujeres se reduce si se consideran puestos de trabajo similares. Si tenemos en cuenta la edad, a mayor edad de los trabajadores, mayor nivel salarial y las diferencias salariales según el sexo fueron mayores con el aumento de la edad de los trabajadores.

## Factores Sociales

Vivimos en una sociedad digital en el que la calidad de vida depende en gran medida de la conectividad. Según Hootsuite, en 2018, 4.021 millones de personas son usuarios de internet, un 53% de la población mundial y 5.135 millones de personas son usuarios de un teléfono móvil, un 68% de la población del planeta, lo que supone un crecimiento del 4% respecto al año anterior. De estos usuarios, 2.958 millones son activos en las redes sociales, un 39% de la población mundial y un 14% más que en 2017.

A su vez en España, 37,27 millones de personas, el 80% de los españoles, tienen teléfono móvil, de las que 23 millones son personas activas en redes sociales, ambas con un crecimiento del 5% respecto a 2017.

Entre los dispositivos más usados en España, se encuentran, por encima de todos, la televisión, con un 95%, y el Smartphone, con un 87%. También, destacan los portátiles y las tablets, con un 72% y un 41%, respectivamente. A su vez, de media los españoles estuvimos de media 5 horas y 20 minutos diarios usando Internet, 1 hora 38 minutos en las redes sociales y 45 minutos escuchando música.

## Educación

En cuanto al nivel de idiomas extranjeros, ámbito que es necesario de analizar debido a la naturaleza de nuestro producto, España se sitúa por debajo de la media de la Unión Europea, ya que el 34% de la población tiene conocimientos sobre un idioma distinto del materno, el 14,3 % sabe 2 idiomas y el 5% 3 o más, mientras el porcentaje de la población que no tiene ningún conocimiento sobre al menos un idioma foráneo supera en un 10%, con un 45,8%, a la media europea. Esto hace que en este ámbito, España esté situada por debajo de las grandes potencias europeas, siendo superada únicamente por Reino Unido.

Si disociamos a la población por sexo, vemos como son más las mujeres españolas que saben al menos un idioma extranjero respecto a los hombres, aunque están en unos valores parecidos entre ellos.

Un 44,8% de las mujeres sólo hablan el idioma nativo frente al 46,8% de los hombres, el 35% conoce un idioma extranjero y 15% dos, mientras que el 34,5% de la población masculina sabe un idioma y el 13,2% dos idiomas. No obstante, hay un porcentaje mayor de hombres que tienen conocimientos de 3 o más idiomas que de mujeres, un 5,5% frente al 4,8%.

Si atendemos al nivel de la población que saben al menos un idioma foráneo, el 41% de los españoles tienen un nivel básico, el 38% un nivel bueno y el 20% un nivel avanzado, situándose por encima de la media europea en el nivel bueno. Cabe destacar a los países nórdicos, en los que el grueso de la población que tiene conocimientos de idiomas tienen un nivel avanzado, mientras que la mayoría de países europeos tienen un nivel básico.



A nivel regional, observamos como en la mayoría de Comunidades Autónomas la población solo tiene conocimientos de un solo idioma, el materno, salvo en regiones donde hay más de un idioma materno, como el Catalán y el Euskera.

## Factores Tecnológicos

Existen 7 tendencias tecnológicas emergentes más importantes que ya se están incorporando o se incorporarán en el 2020 en el mercado o se consolidarán en los próximos años. Éstas son:

- **Ciberseguridad.** Con el auge de los ciberataques, todas aquellas cuestiones relacionadas con la defensa contra las amenazas externas y protección de los datos internos son las principales preocupaciones de los encargados de TI en casi todas las organizaciones.

- **Inteligencia Artificial.** La inteligencia artificial es la primera gran apuesta hoy en día en el desarrollo de sistemas capaces de aprender y adaptarse para mejorar el rendimiento informático, ya que se abre camino y se convertirá en la herramienta base para mejorar la experiencia del cliente, mejorar servicios, facilitar la búsqueda y gestión de información y reinventar una amplia variedad de modelos de negocio.

- **Internet de las cosas.** Forma la base de la próxima revolución industrial y es considerado como la próxima gran novedad en la tecnología de automatización del hogar. Para 2020, se tiene la intención de ver 50 mil millones de objetos interconectados.

- **Redes 5G.** Es la autopista de alta velocidad por la que viajarán todos los datos en el futuro más inmediato. Su despliegue permitirá nuevos modelos de negocio en el ámbito de la Industria 4.0, grandes avances en el desarrollo de servicios vinculados al IoT y aportará mejoras en materia de velocidad y latencia (por claros avances en realidad virtual y aumentada, seguridad, etc.). Se anticipa que cuando una película se demore 26 horas en descargarse en una red 3G, en 5G el tiempo se reducirá a 3,6 segundos.

- **Impresoras 3D.** Este nuevo sistema de fabricación constituirá la próxima revolución tecnológica y traerá grandes cambios en los modelos de negocio actuales. La impresión 3D dota de poder a las personas, que producirán lo que quieran.

- **Blockchain.** Permite a las empresas rastrear una transacción y trabajar con partes no confiables sin la necesidad de una parte centralizada (como por ejemplo, un banco). Blockchain podría potencialmente reducir los costos, reducir los tiempos de liquidación de las transacciones y mejorar el flujo de efectivo, en sectores como la Banca. Para el 2020, las empresas máximas lo adoptarán para su página web.

- **Edge Computing.** La computación perimetral es un elemento informático en el que todo, desde el procesamiento de la información, la recopilación de contenido y su entrega, se encuentra cerca de la fuente de información. Este nuevo modelo permite, entre otras cosas, reducir ampliamente la latencia (tiempo requerido para el envío de datos). Una aplicación inmediata es la habilitación de redes inteligentes, en las que los dispositivos conectados realizarán los análisis necesarios en el lugar y utilizarían los resultados para realizarlos.

## Factores Medioambientales

Los cambios que se están produciendo en el clima del planeta están transformando el mundo, lo que tendrá un efecto devastador sobre la naturaleza y provocará cambios irreversibles en muchos ecosistemas, con la consiguiente pérdida de biodiversidad. Esto provocará enormes costes para la economía de la UE y mermará la capacidad de los países de producir alimentos.

Es por ello que la UE ha establecido medidas y objetivos para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero, definiendo objetivos de emisiones para los sectores clave de su economía.

Las primeras medidas sobre clima y energía de la UE se acordó en 2008 y en él se fijaban objetivos para 2020, con el fin de:

- Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 20 % (con respecto a los niveles de 1990);
- Incrementar la cuota de energías renovables hasta el 20 %;
- Mejorar un 20 % la eficiencia energética.

Para hacer frente a estos objetivos, la Unión Europea ha puesto en práctica actuaciones y medidas destinadas a garantizar su cumplimiento, entre las que se encuentran, entre otras, las siguientes:

### Economía circular

En 2019, se adoptó una prohibición con respecto a los artículos de plástico de un solo uso. Con esa prohibición, la UE establece normas más estrictas para estos tipos de productos y de envases, que se hallan entre los diez artículos que contaminan más frecuentemente las playas europeas. Las nuevas normas prohíben el uso de determinados productos de plástico desechables para los que existen alternativas.

También se acordaron nuevas normas sobre la gestión de residuos y se establecieron objetivos de reciclado referidos a los residuos municipales, el reciclado de materiales de envase y los vertederos.

### Las nuevas tecnologías y el medioambiente

La web **AppLoading** en su artículo *“APPs medio ambiente: la tecnología móvil a disposición de la naturaleza”* hace referencia a la relación entre los elementos y dispositivos electrónicos y el medioambiente. En él, se expone que estos no tienen ninguna relación con la contaminación o las malas prácticas, sino que es la conciencia de la población la que hace uso y comercio de estas tecnologías.

Desde un punto de vista material, más del 90% de los componentes de un smartphone son reutilizables (58% de plástico, 17% es vidrio y 25% de otros metales). Y aunque cada año son más las empresas comprometidas con el reciclaje de sus terminales y componentes, por motivos políticos y económicos, la inversión en este campo es muy inferior a la recomendada por las instituciones medio ambientales. Según EurekaMóvil, en España existen entre 25 y 30 millones de terminales guardados o averiados, de los cuales solamente 1 de cada 5 acaba siendo reciclado.

Dentro del mercado de móviles, existen algunas APPs para concienciar sobre cuidar el medio ambiente como por ejemplo: **Dónde reciclar**, para Android; **Mi reciclaje**, para iOS; o **Punto limpio**, para Android e iOS, que ayudan a buscar los puntos de reciclaje más cercanos.

Esto demuestra que hay interés, mercado y asociaciones públicas y privadas que también pueden ver en el desarrollo tecnológico y en las apps la posibilidad de posicionarse como referentes medio ambientales, de dar a conocer sus proyectos a un mayor número de individuos, etc.

Por tanto, como en casi todas las posibilidades de reciclaje, el impacto ambiental, la contaminación y la peligrosidad de los elementos dependen de la concienciación y del buen uso de nuestros recursos. Además, relacionar el desarrollo tecnológico con progreso ambiental y ecología, la aceptación social sería mucho mayor, pudiendo introducir este desarrollo y apps en el sistema educativo, empresarial y en las propuestas políticas. Las tecnologías y las apps están preparadas para afrontar los retos ecologistas y de “reutilización” de materiales, por lo que es necesario una mayor implicación de los organismos públicos no

ligados a mercados financieros o privados, una mejor educación medio ambiental y ayuda económica al desarrollo y promoción de este tipo de aplicaciones.

## Factores Legales

Las regulaciones que se deben tener en cuenta en nuestro modelo de negocio son las siguientes:

- **El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)**. que entró en vigor el 25 de mayo de 2016 y fue de aplicación el 25 de mayo de 2018, constituye el reglamento europeo relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de sus datos personales y a la libre circulación de estos datos.

Es una normativa a nivel de la Unión Europea, por lo que cualquier empresa de la Unión, o aquellas empresas que tengan negocios en la Unión Europea, que manejen información personal de cualquier tipo, deberán acogerse a la misma. Las multas por el no cumplimiento del RGPD pueden llegar a los 20 millones de euros. El nuevo régimen de protección de datos de la UE amplía el alcance de la ley de protección de datos de la UE a todas las compañías extranjeras que tratan datos de residentes de la UE. Para cumplir con estas regulaciones, sin embargo, esto implica el coste de un estricto régimen de cumplimiento de protección de datos con penalizaciones severas de hasta el 4% de la facturación mundial. El RGPD también ofrece un nuevo conjunto de "derechos digitales" para los ciudadanos de la UE en una época en la que el valor económico de los datos personales está aumentando en la economía digital.

- Asimismo, también son de aplicación las **reglas** o condicionantes del proceso de publicar la app en las principales plataformas, como la **App Store de Apple** y la **Play Store de Google**.
- **El Régimen Económico y Fiscal de Canarias**. Al situar la empresa en Canarias, hay tener en cuenta el **Régimen Económico y Fiscal** al que está sujeto el Archipiélago, que debido a su condición insular y de lejanía geográfica de Europa, y a la escasez de recursos naturales, establece un régimen fiscal especial con el objetivo de que los ciudadanos canarios estén en igualdad de oportunidades frente al conjunto de ciudadanos de la Unión Europea

Este régimen comprende un conjunto de medidas económicas destinadas a potenciar la cohesión económica, social y territorial del archipiélago y la competitividad de sus sectores estratégicos, con el fin de garantizar una situación en la que el coste medio de la actividad económica canaria permita competir a la economía insular con la del resto del territorio nacional.

El REF (Ley 19/1994 de modificación del Régimen Económico y Fiscal de Canarias) ha sido modificado recientemente mediante la Ley 8/2018, de 7 de noviembre, con la finalidad de:

1. La actualización de los aspectos económicos del tradicional Régimen Económico Fiscal de Canarias.
2. Garantizar que la lejanía e insularidad y las limitaciones estructurales permanentes de Canarias, son compensadas a través de políticas específicas y suficientes.
3. Desarrollar un conjunto estable de medidas económicas y fiscales encaminadas a promover el desarrollo y la cohesión económica, social y territorial de Canarias, velando en particular por la efectiva atención de las islas no capitalinas.
4. Fomentar la internacionalización de la economía canaria a través de la promoción de Canarias como plataforma atlántica

En función de lo expuesto, esta Ley justifica su calificativo de especial en elementos como los siguientes:

1. Contar con un bloque de incentivos destinados a compensar problemas de discontinuidad territorial y en promover actividades generadoras de empleo o que acrecientan la competitividad interior y exterior de las empresas canarias.

2. Reparar en áreas sensibles de atención debido a las consecuencias estructurales que provocan las problemáticas de capítulos como los del transporte, agua, energía, producciones y comercialización de productos agrícolas de exportación y consumo interno, pesca, telecomunicaciones y, finalmente, proyectos de I+D que utilizan recursos endógenos y cualificaciones especiales.
3. Configurar un sistema flexible en los objetivos de fomento y atención especial, pero sin dañar a la consistencia de una Hacienda local canaria.
4. Propiciar una función eficaz y creciente de la economía canaria en el Atlántico, mejorando la renta de posición estratégica e incorporando el carácter de frontera sur de la Unión Europea.

Dentro del Régimen Económico y Fiscal de Canarias, existen dos incentivos económicos y fiscales con el fin de atraer inversiones y empresas al Archipiélago: la Zona Especial Canaria (ZEC) y la Reserva para Inversiones en Canarias (RIC):

- **La Zona Especial Canaria (ZEC).** La creación de la Zona Especial supone una potente herramienta de llamamiento al establecimiento de entidades empresariales productivas en sectores poco o nada desarrollados en las Islas Canarias, ya que representa para éstas una de las mejores fiscalidades dentro del territorio de la Unión Europea.  
Con los objetivos finales de creación de empleo de calidad, desarrollo económico y social del archipiélago, y la diversificación de su estructura productiva y de su tejido empresarial, siempre presididos por el principio de estanciedad geográfica, su implementación consiste en la creación de un área de baja tributación en todo el territorio canario para las entidades inscritas, con importantes beneficios fiscales como son: la reducción del tipo de gravamen en el Impuesto de Sociedades, exenciones fiscales sobre dividendos, algunas exenciones sobre el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD), otras exenciones sobre el Impuesto General Indirecto de Canarias (IGIC), etc.
- **La Reserva para Inversiones en Canarias (RIC),** se instrumentó con el objetivo de estimular a las empresas a que desarrollasen su actividad en Canarias, es decir, incentivar la autofinanciación de las inversiones y recompensar el esfuerzo de invertir con cargo a recursos propios.

Se encuentra regulada en el Art. 27 ,Ley 19/1994, de 6 de julio, el cual señala que las entidades sujetas al Impuesto sobre Sociedades, tendrán derecho a la reducción en la base imponible de las cantidades que, con relación a sus establecimientos situados en Canarias, destinen de sus beneficios a la reserva para inversiones.

## ANÁLISIS DE MERCADO

Cliente tipo: Trabajadores/as de cualquier parte del mundo que no disponen del tiempo suficiente para aprender y practicar un idioma con los métodos convencionales (clases en academia).

## TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL

En 2017, la facturación en el sector de formación de inglés (offline y online) fue de 10240 millones de euros, con un crecimiento anual del 20%. Ese mismo año, el volumen de negocio del aprendizaje online de

idiomas fue de 8280 millones de euros <sup>1</sup> y se espera un crecimiento de un 13,1% por lo que se espera llegar a los 9340 millones de euros en 2025 <sup>2</sup>

El mercado que nosotros pretendemos abarcar, SAM, es el de la Unión Europea por los siguientes motivos:

1. Es más sencillo a nivel fiscal ya que toda la facturación sea en euros ya que nuestra compañía estaría radicada en la Unión Europea.
2. No existe una gran diferencia horaria entre los distintos países, lo cual facilita a los usuarios poder confluír en la app.
3. En sus países se hablan los idiomas más demandados: inglés, español, alemán, francés, italiano.

Hemos estimado que la UE supone un 30% del mercado total, ya que creemos que los Estados Unidos serían otro 30% y el resto del Mundo el 40%. El **SAM resultante sería de 2500 millones de euros** de los cuales aspiramos a captar un 16% que se corresponde con los early adopters de cualquier servicio.

De esos early adopters podríamos llegar a convertir en clientes un 10% resultando en un **SOM de 40 millones de euros**.

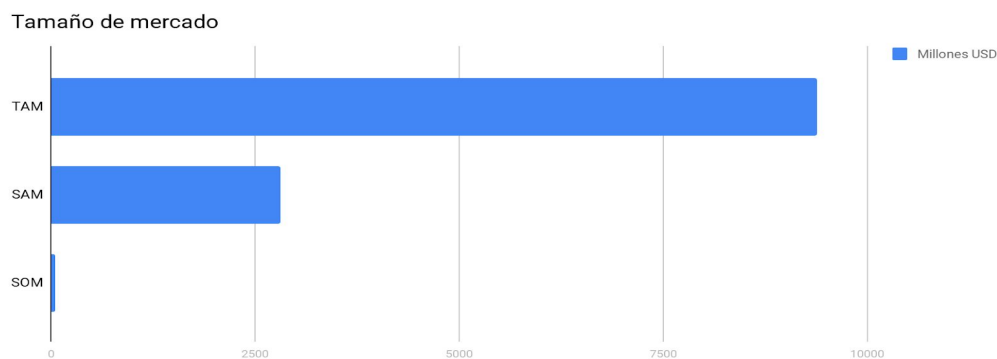


Gráfico 1. Indicadores early adopters. Elaboración propia.

## COMPETENCIA

Actualmente existen tres players que lideran el mercado de las apps para aprender idiomas: Duolingo, Babbel y Rosetta.

### DUOLINGO



Es una compañía fundada en 2011 en Pittsburg (USA) y ofrece cursos de 94 idiomas (inglés, francés, alemán, portugués, italiano, catalán, neerlandés, danés, sueco, noruego, turco, esperanto, ruso, hebreo, irlandés, ucraniano, etc). Su facturación en 2018 fue de 38 millones de USD y su modelo de venta es freemium. En su web anuncian que tienen 300 millones de usuarios de los cuales 25 millones son clientes de pago con una cuota anual de 84 USD.

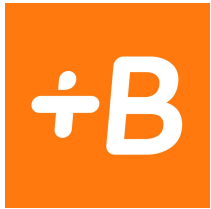
<sup>1</sup>

<https://www.marketwatch.com/press-release/online-language-learning-market-global-market-opportunities-size-share-emerging-trends-technological-innovation-and-forecasts-to-2025-2019-08-22>

<sup>2</sup>

<https://www.businesswire.com/news/home/20190819005309/en/Global-Online-Language-Learning-Market-2019-2025-Big>

En su blog indican que sus usuarios invierten 10 minutos al día en la app y que el 50% de ellos están aprendiendo inglés.



### BABEL

Es una app de aprendizaje de idiomas fundada en 2007 en Berlín (Alemania) y cuenta con 14 idiomas en niveles iniciación, intermedio y gramática. Su contenido es generado por un equipo de 100 lingüistas. Su modelo de negocio se basa en la suscripción anual por 74 USD y en 2018 publicaron que tenían 1 millón de clientes.



### ROSSETA

Es la compañía más antigua ya que fue fundada en 1992 en Virginia (USA) y actualmente cuenta con 0,5 millones de clientes con un modelo de suscripción anual por el que se paga 125USD. Sus ingresos declarados en 2013 fueron de 264 millones de USD pero están en decrecimiento.

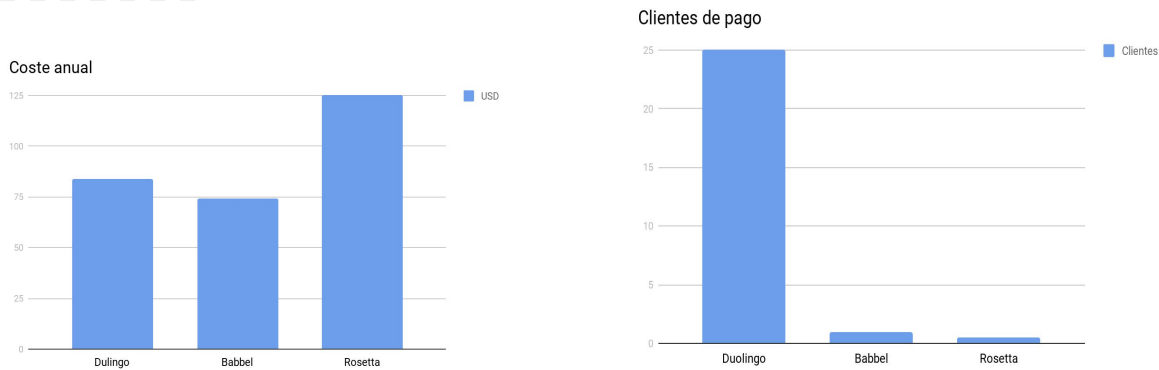


Gráfico 2 . Costes. Elaboración propia.

Tras comprobar que Duolingo es nuestra competencia más fuerte, procedemos a estudiarla con Spyfu.com (nos da las palabras clave por las que están pujando en marketing) y vemos que tienen muchas búsquedas con preguntas sobre la efectividad de la herramienta.

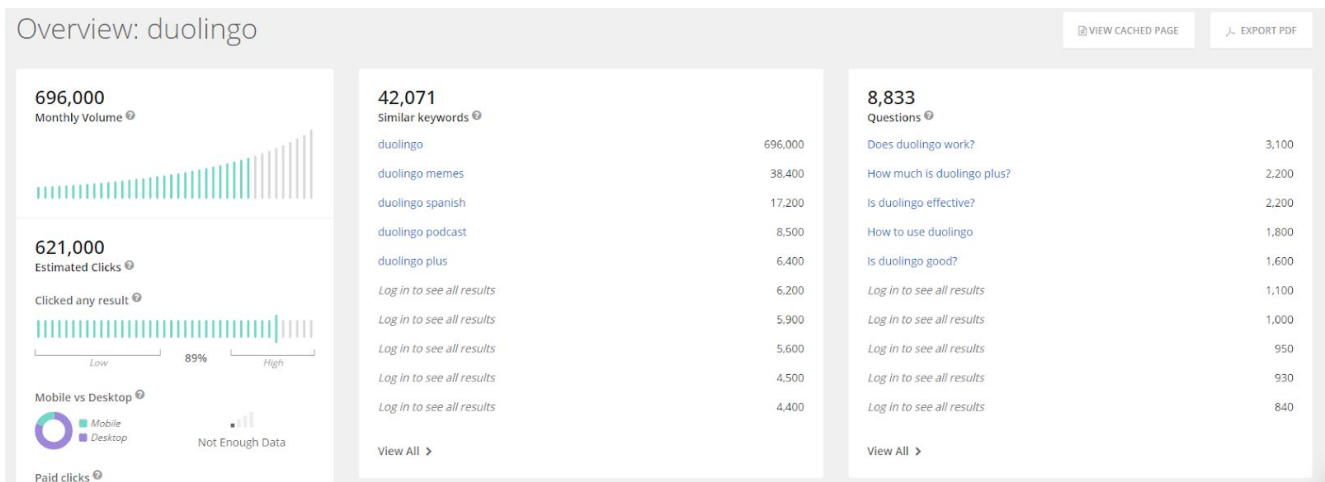


Imagen 1. Estudio de competencia. Captura de pantalla de www.spyfu.com

Ahí tenemos un buen comienzo, ya que vamos a comenzar a generar contenido contestando a esas preguntas y dudas y publicitando nuestra APP.

También comprobamos que las adwords que nos recomiendan palabras que posicionaremos en SEM.

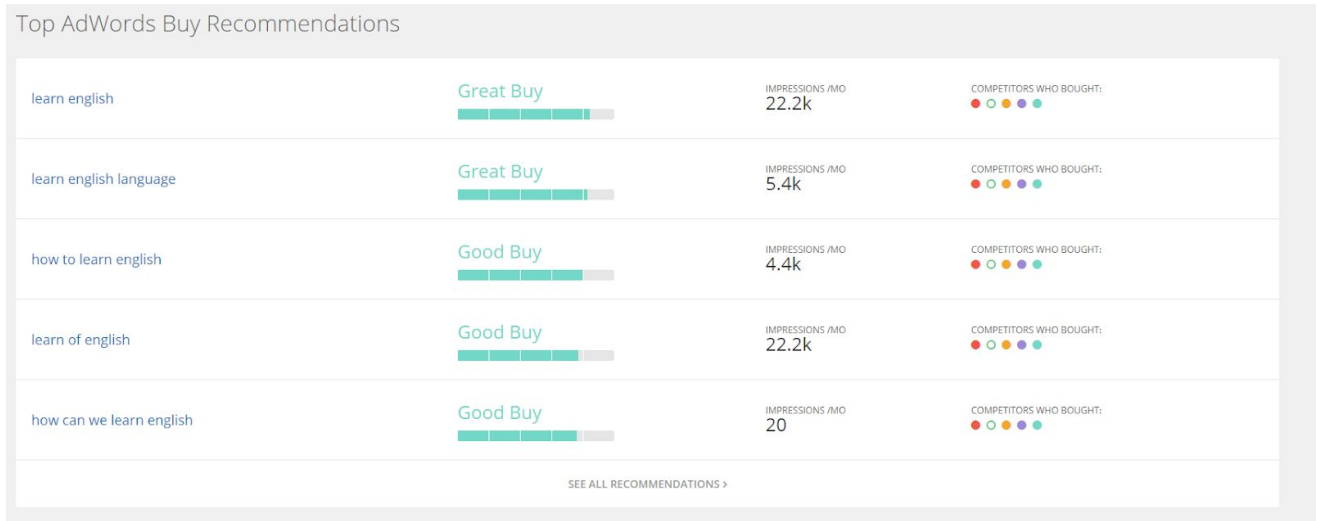
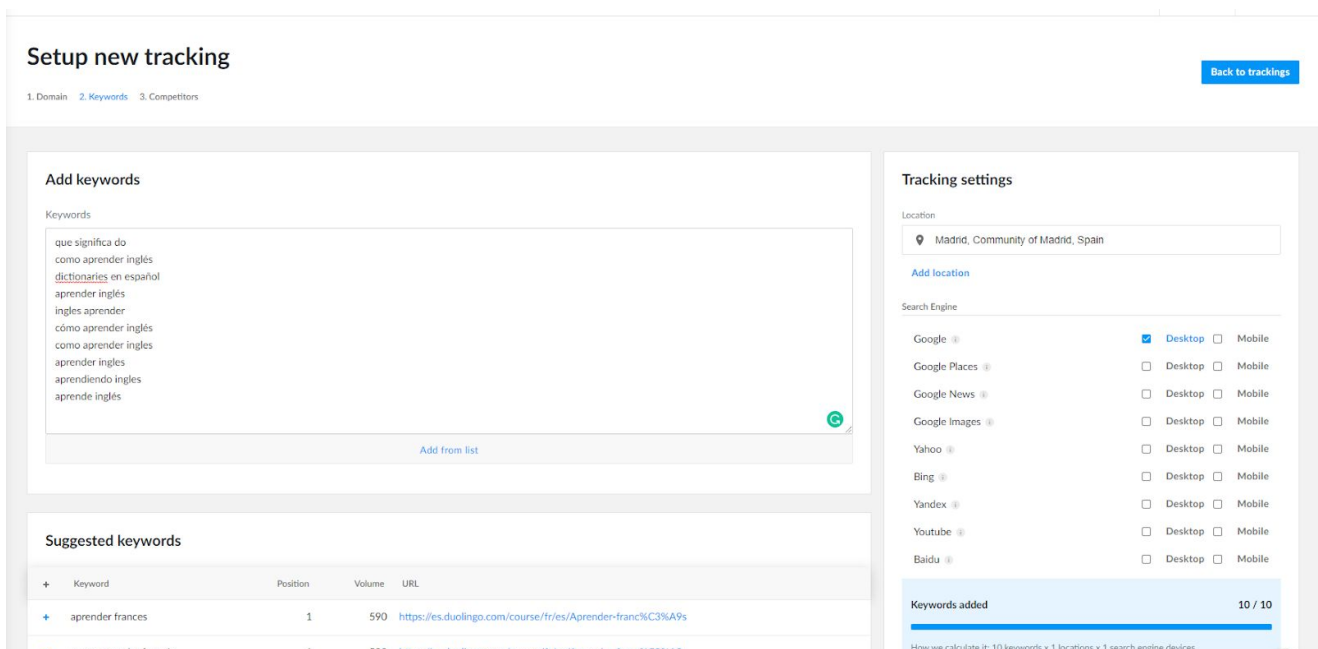


Imagen 2. Estudio de competencia. Captura de pantalla de www.spyfu.com

Con RankTracker.com escogemos las búsquedas de palabras/frases clave con más volumen (+30.000):

- que significa do
- cómo aprender inglés
- dictionaries en español
- aprender inglés
- ingles aprender
- cómo aprender inglés
- como aprender ingles
- aprender ingles
- aprendiendo ingles
- aprende inglés



**Setup new tracking**

1. Domain 2. **Keywords** 3. Competitors Back to trackings

**Add keywords**

Keywords

que significa do  
 como aprender inglés  
 dictionaries en español  
 aprender inglés  
 ingles aprender  
 cómo aprender inglés  
 como aprender ingles  
 aprender ingles  
 aprendiendo ingles  
 aprende ingles

[Add from list](#)

**Tracking settings**

Location  
 Madrid, Community of Madrid, Spain

[Add location](#)

Search Engine

Google  Desktop  Mobile

Google Places  Desktop  Mobile

Google News  Desktop  Mobile

Google Images  Desktop  Mobile

Yahoo  Desktop  Mobile

Bing  Desktop  Mobile

Yandex  Desktop  Mobile

Youtube  Desktop  Mobile

Baidu  Desktop  Mobile

**Suggested keywords**

+	Keyword	Position	Volume	URL
+	aprender frances	1	590	<a href="https://es.duolingo.com/course/fr/es/Aprender-franc%C3%A9s">https://es.duolingo.com/course/fr/es/Aprender-franc%C3%A9s</a>
+	como aprender francés	1	590	<a href="https://es.duolingo.com/course/fr/es/Aprender-franc%C3%A9s">https://es.duolingo.com/course/fr/es/Aprender-franc%C3%A9s</a>



Imagen 3. Palabras clave. Captura de pantalla de [www.RankTracker.com](http://www.RankTracker.com)

## PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Actualmente solo hemos detectado una app similar a nuestra idea llamada [Tandem - Language Exchange](#). No obstante, después de descargarla y hacer el onboarding, nos indicó que no estaba activa en nuestro país.

Existen grupos de intercambio de idiomas en las principales ciudades, en los cuales se queda en algún sitio público para hablar entre particulares. Sin embargo suelen ser grupos donde se va a socializar por encima de aprender idiomas y es necesario asistir el día y hora en que se organizan.

Tras las crisis del Covid-19 hemos detectado que la gran mayoría de profesores de idiomas se han pasado a la enseñanza online one to one. Podría ser que esta nueva realidad se consolide con el paso del tiempo.

## PROVEEDORES

Aparte de los proveedores de tecnología (Google, Apple, Kaltura), y proveedores de marketing online (Google, Facebook, Instagram, Twitter, etc.), necesitaremos profesores para hacer los tandem en nuestra plataforma.

## ENFOQUE ESTRATÉGICO

## BUSINESS MODEL CANVAS

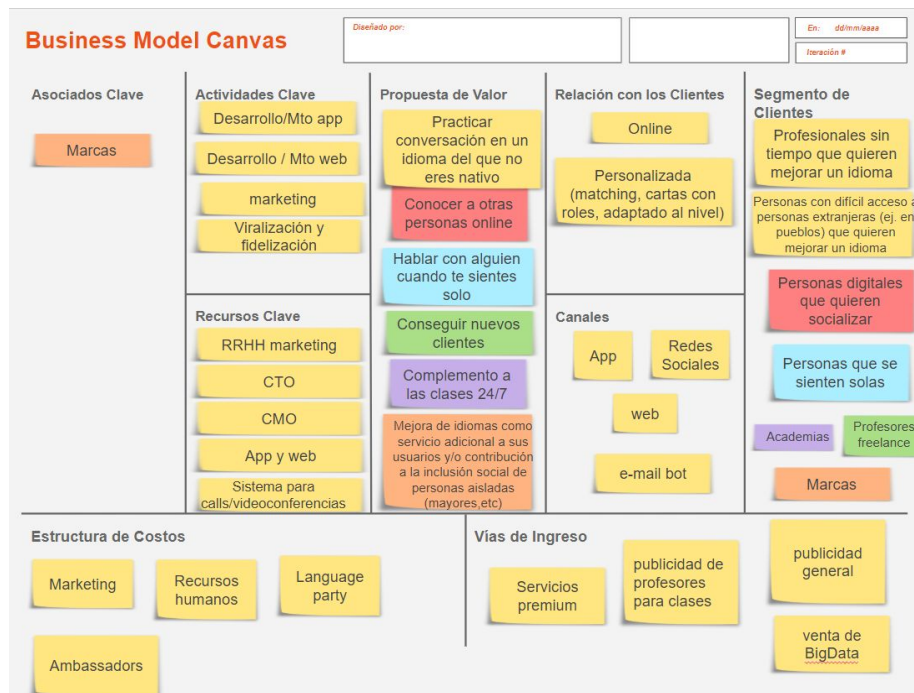


Gráfico 3. Business Model Canvas. Elaboración propia<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Desarrollado en Anexo vinculado al PFM



# VALUE PROPOSITION CANVAS

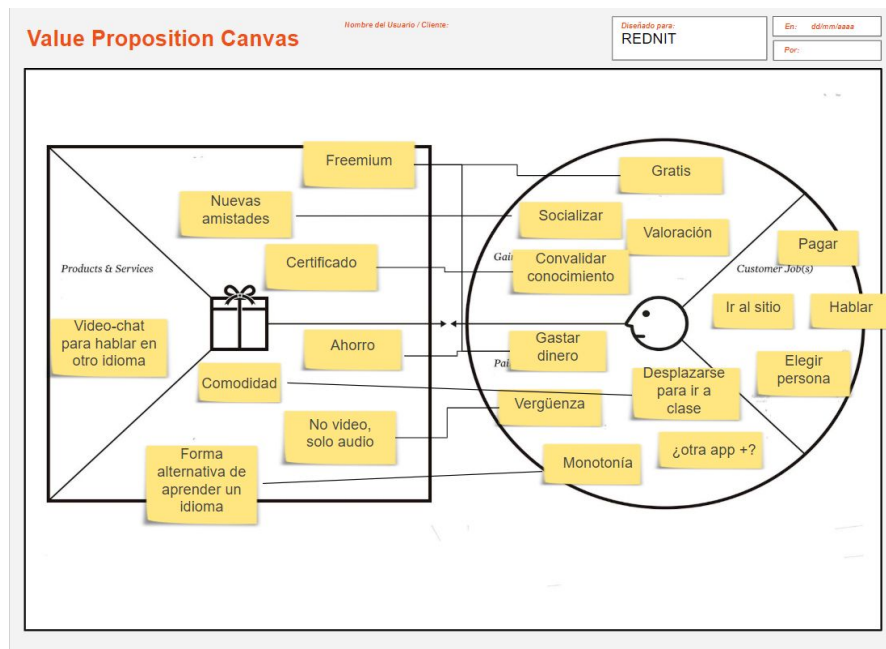


Gráfico 4. Value

Proposition Canvas. Elaboración propia<sup>4</sup>

## VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Una de las enseñanzas clave de este máster es la utilización de una metodología ágil para la ejecución de proyectos. Y precisamente uno de los pilares de las metodologías ágiles es la **incorporación de experimentos que nos permitan aprender rápidamente y validar nuestras hipótesis**, de manera que minimicemos el derroche.

En dichos experimentos, al igual que en cualquier proceso de ciencia, partimos de una hipótesis a partir de la cual creamos un artefacto con el cual podamos hacer pruebas. Estos artefactos en nuestro caso los llamamos **MVP** (Mínimo Producto Viable) y debemos tener claro que no son una versión pequeña de nuestro producto/servicio. Solo son algo que me permita hacer un experimento. Inicialmente nuestros MVP que hemos creado han sido la página web [www.shaka.com](http://www.shaka.com) y los wireframes de la aplicación (situados más adelante en el “[plan de acción](#)” en la sección “[Funcionamiento de la app](#)” )

Hemos realizado entrevistas a posibles clientes utilizando una metodología lean y hemos descrito nuestro cliente objetivo con un “[buyer persona](#)” y “[mapa de empatía](#)” (también disponibles en los anexos).

## HIPÓTESIS Y EXPERIMENTOS

En nuestro caso hemos trabajado en dos tipos de hipótesis y hemos creado una serie de MVP para intentar validarlas. Las primeras hipótesis planteadas tenían que ver con el mercado y las segundas con la experiencia de usuario.

<sup>4</sup> Ibidem

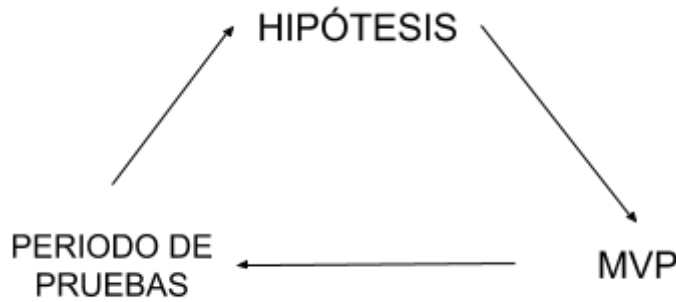


Imagen 4. MVP. Elaboración propia.

## HIPÓTESIS DE MERCADO

Nos hemos planteamos una serie de preguntas que se convirtieron en hipótesis de mercado. Para clasificar la importancia de cada hipótesis se hizo una votación entre todos los miembros del equipo valorando de 1 a 4 la criticidad e incertidumbre para el proyecto. Lo que se perseguía era identificar aquellas hipótesis que podrían ser más importantes para el proyecto y crear experimentos sobre ellas. Tras hacer la media de las votaciones de todos los miembros del equipos, obtuvimos una puntuación para cada hipótesis.

Tabla 1. Hipótesis de Mercado. Elaboración propia

Nº	Supuestos de problemas	Puntos	¿Qué queremos aprender?	¿Qué preguntas hago para ello?	Idea fuerza
H1	Creo que mi cliente es un profesional que quiere mejorar su nivel de otro idioma	6,25	Quien es nuestro early adopter	¿Comprarías una pastilla que te hiciera hablar otro idioma?	Conocer el grado de necesidad que tiene
H2	Creo que el principal problema que tiene que resolver mi cliente es perder la vergüenza a hablar en otro idioma	6,25	Perfil del cliente. Capacidad de salir de la zona de confort	¿Te da vergüenza hablar en un idioma que no dominas perfectamente? ¿Te sientes cómodo hablando un idioma extranjero?	
H3	Creo que la importancia que mi cliente otorga a su problema es muy alta	6,5	La necesidad y la urgencia de aprender un idioma	¿Qué cambiarías por ser capaz de hablar un idioma con fluidez?	comprobar la importancia y el compromiso que puede llegar a tener el cliente
H4	Creo que mi cliente adquiere hoy su solución - previa a la mía- en clases particulares y grupos de intercambio de idiomas	5,25	Cómo busca practicar otro idioma	¿Sueles ir a grupos de intercambio de idiomas para practicar?	Conocer qué soluciones utiliza ahora mismo
H5	Creo que mi cliente expresa su necesidad/ problema de forma pasiva (solo si se le pregunta)	5,75	Si el cliente es consciente de su problema y lo expresa	¿Hablas otro idioma además del español?	Saber si tiene confianza para decir que habla otro idioma

H6	Creo que mi cliente no tiene siempre la misma rutina para tener clases con horarios fijos	6,25	Si prefiere ir unos días concretos a clase o prefiere aprender a su ritmo	¿Qué días vas a clase de idiomas?	Saber si está dispuesto a invertir tiempo en mejorar el idioma
H7	Creo que mi cliente se siente inseguro cuando habla otro idioma	6,25	Qué le impide hablar cómodamente	¿Te sientes cómodo cuando estás en una conversación en otro idioma?	Conocer si está seguro de sí mismo
H8	Creo que quien influencia a mi clientes es sus amigos	5	Si consulta a otras personas cuando va a contratar un servicio como el nuestro	¿Alguna vez has pagado una app por recomendación de un amigo?	Averiguar quién puede influirle en el proceso de compra
H9	Creo que quien puede sabotear mi propuesta es su profesor	5,75	Si consulta a otras personas cuando va a contratar un servicio como el nuestro	¿Alguna vez has preguntado a tu profesor antes de comprar un libro, curso, etc?	Averiguar quién puede influirle en el proceso de compra
H10	Los clientes están dispuestos a pagar para aprender un idioma	5,5	Cuál es la franja de precios que están dispuesto a pagar	¿Invertirías más dinero en aprender un idioma o en tener netflix/spotify?	Nuestro coste es bajo comparado con lo que te va a repercutir

También se crearon una serie de preguntas por cada hipótesis de manera que pudieran ser utilizadas en entrevistas personales para descubrir nuestros posibles early adopters y/o en formularios como este GForm (<https://forms.gle/xUY8cZKSJEDgdgKq6>).

Imagen 5. Cuestionario SHAKA. Elaboración propia.

¿Qué darías por aprender a hablar un idioma?

Hola,

Somos un grupo de estudiantes de un máster y necesitamos tu ayuda para comprender un problema tan grande como HABLAR OTRO IDIOMA.

Las respuestas son totalmente anónimas.

Muchas gracias por tu colaboración.

---

¿Hablas otro idioma además del español?

Sí

No

---

¿Te sientes cómodo hablando en un idioma extranjero?

Sí

No

---

¿Compraría una pastilla que te hiciera hablar otro idioma?

Sí

No

---

Género

Mujer

Hombre

---

Rango de edad

Menor de 18

18-25

26-35

36-40

...

# CUSTOMER EXPERIENCE

Tabla 2. Funnel de ciclo de vida. Elaboración propia

DISEÑO DEL FUNNEL DE CICLO DE VIDA							
ESTADIOS	Atento	Intrigado	Confiado	Convencido	Ilusionado	Satisfecho	Apasionado
Acciones que hace	ve un post / anuncio	entra en web y descarga app	descarga app	hace primer tandem	hace 5 tandem	paga suscripción	recomienda
¿Qué dice?	¿qué es esto?	¿me puede ayudar?	¿será de calidad?	¿mejoraré?	estoy hablando más	me divierto	quiero ayudar a un amigo
¿Qué hacemos nosotros?	blog + post RRSS	CTA descarga	Registro	mail / notificación app encuesta satisfacción	mail / notificación app "recuerdo"	gamificación	cupón descuento %
FASES DEL FUNNEL	<i>adquisición + atención</i>	<i>activación interés</i>	<i>retención reflexión</i>	<i>compra</i>	<i>uppselling &amp; crosseling</i>		<i>referencia recomendación</i>
Métricas	€ / click	CTR en CTA	% registros	% usuarios activos (1 tandem/sem ana)	% clientes pago / registros minutos app/dias minutos app/semana		nº clientes desde clientes

## HIPÓTESIS DE PRODUCTO

Para desarrollar el producto también necesitamos validar una serie de **hipótesis de producto** para lo cual diseñaremos unos experimentos y unos artefactos (MVP).

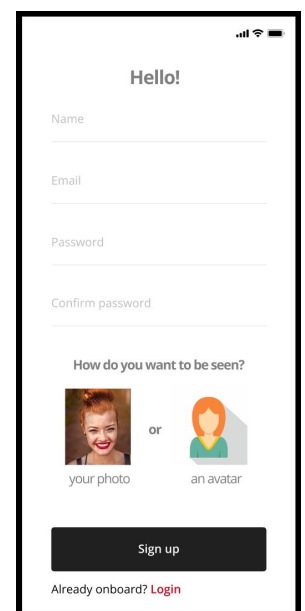
Para hacer estos MVP utilizaremos software de creación de wireframes y de mockups de aplicaciones móviles con el fin de disponer de versiones casi realistas de la app con la que poder validar con usuarios.

### Hipótesis 1 de producto

**CREEMOS QUE:** el cliente no quiere poner su foto en el perfil de la app porque no le gustaría que lo escogieran solo por su físico, como ocurre en aplicaciones de contactos con otros fines.

**PARA VERIFICARLO, HAREMOS:** una app fake donde puedan elegir entre su foto o un avatar en el proceso de registro.

**Y MEDIREMOS:** cuanta gente elige cada opción.



**TENEMOS RAZÓN SI:** el 60% elige el avatar en lugar de su propia foto.

## Hipótesis 2 de producto

**CREEMOS QUE:** nuestro cliente prefiere hacer un tándem con otra personas o con un profesor.

**PARA VERIFICARLO, HAREMOS:** una landing page ([www.shaka.com](http://www.shaka.com)) donde mostremos la posibilidad de hablar con otras personas o con un profesor.

**Y MEDIREMOS:** cuanta gente elige cada opción.

**TENEMOS RAZÓN SI:** el 75% elige hablar con conocidos.

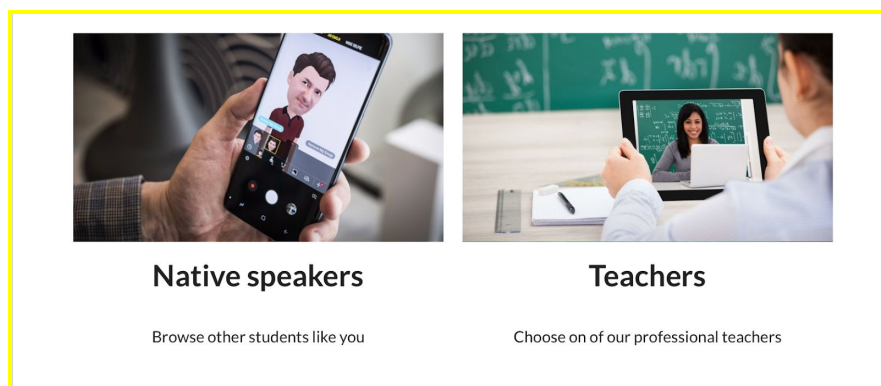


Imagen 6. web [www.shaka.com](http://www.shaka.com)

## Hipótesis 3 de producto

**CREEMOS QUE:** el cliente quiere hablar en el momento que tiene un hueco libre o le apetece en lugar de agendarlo.

**PARA VERIFICARLO, HAREMOS:** creamos un botón en la app que ponga “Shaka Now!” y debajo ponemos un calendario.

**Y MEDIREMOS:** cuanta gente elige cada opción.

**TENEMOS RAZÓN SI:** el 65% elige hablar con conocidos.

Además de estos MVP, tenemos que plantearnos la posibilidad de analizar los resultados por edad y familia profesional; de manera que la UX se pueda adaptar a cada uno de esos perfiles.

## PROTOTIPADO DE LA UX / UI

Utilizamos la mejor herramienta de prototipado ágil: lápiz y papel. Hicimos varias versiones de cada una de las pantallas que creíamos que serían necesarias y las testamos entre nosotros y con algunos amigos.

El resultado es una serie de diseños básicos que luego hicimos en digital utilizando una herramienta de diseño.



Imagen 7. Imagen básica de prototipo shaka



## DAFO

Tabla 3. DAFO. Elaboración propia

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexperiencia en el desarrollo de aplicaciones móviles</li> <li>- Fondos limitados para desarrollar y promocionar el producto</li> <li>- Posibilidad de crecimiento en número de usuarios lento.</li> <li>- Necesario uso de Internet. No es posible el uso o el total acceso a la APP sin conexión.</li> <li>- Dificultad de contacto en corto plazo con los usuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opción diferente y novedosa dentro de las aplicaciones de aprendizaje de idiomas</li> <li>- Optimización de tiempo para mejora de formación para nuestros clientes</li> <li>- Capacidad de la APP de orientar las conversaciones y aprendizaje para cada nivel de usuario.</li> <li>- Posibilidad de conectarte desde cualquier parte del mundo y en cualquier momento 24/7</li> <li>- Conexión de usuarios con mismos gustos e intereses para fomentar la conversación.</li> <li>- Personas nativas en el rol de profesor o de usuario que ayudan a la mejora del aprendizaje.</li> <li>- Feedback a los usuarios con calificación sobre el desarrollo de la conversación.</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- APP de idiomas ya establecidas y consolidadas en el mercado</li> <li>- Posible “robo” de alumnos por parte de los profesores. Usen otros medios para practicar y aprender en lugar de la APP, una vez puestos en contacto a través de ella.</li> <li>- Competidores más grandes adopten la tecnología de nuestra app</li> <li>- Mal uso de la aplicación. Podría tender hacia una red social en lugar de una aplicación para aprender idiomas</li> <li>- Estancamiento de la conversión: al ser una aplicación freemium, dificultad para conseguir usuarios que se suscriban.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible creación de la APP dirigida a empresas.</li> <li>- Acuerdos con marcas educativas para certificar conocimientos y dar calidad al producto.</li> <li>- Publicidad relacionada con los temas que más utilizados por nuestros usuarios.</li> <li>- Bajada del coste de la tecnología necesaria para el propio software de la APP y el almacenamiento de información.</li> <li>- España es uno de los seis países del mundo con mayor índice de penetración de smartphone.</li> <li>- Crecen exponencialmente los usuarios de smartphones con acceso a internet y las descargas de APP.</li> <li>- España: 45% de la población entre 18 y 65 años sólo sabe el idioma nativo. Sólo 34% sabe un idioma además del nativo. El 40% de los que saben un idioma extranjero tienen un nivel básico.</li> <li>- Mercado laboral demanda cada vez más el conocimiento de un segundo o tercer idioma.</li> </ul>

## CAME

Como se ha podido constatar, el Análisis DAFO nos ha permitido analizar y conocer los puntos estratégicos en cuanto a debilidad, fortaleza, amenazas y oportunidades para la puesta en marcha de SHAKA. Ahora bien, para corregirlas, en base a un modelo de utilidad, precisión y proceder ético, hemos desarrollado un Análisis CAME pretendiendo no sólo corregir, sino afrontar, mantener y explotar la viabilidad de la aplicación, a fin de poder tomar las decisiones correctas en cuanto a nuestras estrategias de venta, marketing y resultados.

Tabla 4. CAME. Elaboración propia

Corrección de Debilidades	Mantenimiento de las Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar la actualización y experticio en cuanto al desarrollo de aplicaciones móviles</li> <li>- Estudiar formatos de subvenciones para el fomento de desarrollo tecnológico para minimizar las limitaciones y desarrollo del producto.</li> <li>- Mejorar la estrategia en cuanto a posición de la aplicación para un crecimiento óptimo y paulatino en el tiempo, apaciguando las limitaciones propias de la necesidad de acceso a internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguir fortaleciendo el mensaje de que SHAKA es una opción diferente y novedosa dentro de las aplicaciones de aprendizaje de idiomas</li> <li>- Implantar mejoras en base a las expectativas del cliente en cuanto al uso de la aplicación.</li> <li>- Incrementar los algoritmos para el aumento de experiencia real del cliente en cuanto al nivel de conversación.</li> <li>- Implantar estrategias de conexión sin suponer un coste extra de consumo de su propia red. Incrementar estrategias de conexión atendiendo al contexto y entorno del cliente, haciendo más enriquecedor el contacto con personas de rol/posición/cultura.</li> </ul>
Afronte de Amenazas	Explotación de Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas específicas con asociaciones/instituciones para el uso de la APP, a nivel local, y posteriormente nacional.</li> <li>- Ampliar el uso de la APP en el sistema de formación no reglado, como recurso didáctico, evitando un mal uso de la misma.</li> <li>- Alianzas con proveedores durante tiempos marcados para la descarga de la APP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explotación de estándares de utilidad de la APP orientada a empresas.</li> <li>- Atracción del sector educativo, y comunidad escolar en general, para certificar conocimientos y dar calidad al producto.</li> <li>- Explotar vías de negocio líquidos para implantar nuevos modelos de ingresos en base al colectivo de origen de la APP.</li> <li>- Atraer a compañías de telefonía móvil para la implantación de la APP.</li> <li>- Explotar el alto índice de analfabetismo idiomático de España para incentivar el uso, no sólo la descarga, de SHAKA. Mercado laboral demanda cada vez más el conocimiento de un segundo o tercer idioma.</li> </ul>



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y MÉTRICAS

## Objetivos a corto plazo (6 meses)

- Posicionar la APP en el marketplace entre las primeras 10 APPs con la búsqueda “aprender inglés”.
- Lograr una frecuencia de uso de la app de 4 veces al mes.
- Lograr que la media de tiempo del usuario dentro de la APP sea superior a 20 minutos.
- Obtener 1000 usuarios activos únicos diarios (factor de conversión del 10% de las descargas).

## Objetivos a medio plazo (12 meses)

- Obtener una calificación por encima de 4 / 5 y 200 reviews en App Store y Google Play Store.
- Lograr 10.000 descargas.
- Conseguir 1000 clientes de pago (entre suscripción mensual y anual).
- Obtener 40 tutores.

## Objetivos a largo plazo (24 meses)

- Lograr 40.000 descargas.
- Lograr un crecimiento mensual del 10%
- Añadir gamificación para profesores y alumnos:
  - elegir horario para las clases
  - elegir alumnos/profesores según rating
  - mejorar visibilidad del perfil gracias al posicionamiento.
- Crear mini-ejercicios de vocabulario en modo avión.
- Conseguir un acuerdo comercial con otra organización (academias, escuelas oficiales, etc) para vender la app como marca blanca.
- Lograr ROAS positivo.

# PLAN DE MARKETING

## TARGET

En Shaka nos hemos puesto en contacto con diferentes personas, con el fin de elaborar un arquetipo de nuestros potenciales clientes.

## BUYER PERSONA

Cuando hablamos de buyer persona nos referimos a un arquetipo de cliente ideal de un servicio o producto. Se trata de construir un perfil ficticio que, para ser realmente útil, debe basarse en datos reales, que no son otros que las características que presentan nuestros clientes y potenciales clientes. Edad, sexo, ocupación, nivel de estudios, gustos y preferencias, formas de consumo. Para SHAKA, resulta ser un indicador muy importante.

La mayoría de las veces no bastará con un único ‘retrato robot’ de nuestro perfil de cliente: la variedad de productos y servicios ofrecidos por una misma empresa suele implicar la existencia de públicos distintos a los que atraer. Es decir, puede -y suele- haber más de un buyer persona para cada negocio. Conocer sus gustos y preferencias, los canales en los que se mueve, pudiendo ayudarnos a ‘pasar frente a ellos’ y facilitarles así la tarea de conocer lo que podemos ofrecerles. También a convencerles para que consuman nuestros servicios, fidelizarlos y lograr que nos recomienden.

Los pasos que deben cumplirse para que la planificación de nuestro BUYER PERSONA sea eficaz y eficiente, serían los siguientes:


- **Etapas del vínculo** - Conocer las etapas que atraviesa un buyer persona en el proceso, para comprender cada interacción.
- **Identificar la motivación** - Descubrir qué es lo que atrae/inquieta/asusta/cautiva al usuario en cada fase es la clave para la mejora de su experiencia.
- **Conocer los puntos de contacto** - Es preciso reconocerlas y controlarlas para arrancar con una relación lo más favorable posible: página web, app móvil, mail... dan las claves para identificar cuáles son más afines a cada cliente.
- **Analizar momentos clave:** ¿cuándo necesita el cliente más ayuda?, ¿qué es lo que le agrada?... son momentos clave de los que dependerá el viaje de nuestro buyer persona.
- **Atender a cada oportunidad** - Cada punto de contacto es una oportunidad para entender al usuario, para conocerle y por tanto ofrecerle un mejor servicio. Las expectativas deben siempre satisfacerse, porque no alcanzarlas supone no hacer consistente su experiencia.

Así, hemos identificado dos clientes para nuestra app:

- Profesionales que necesitan mejorar sus nivel de expresión oral en un idioma.
- Profesores de idiomas.

Nuestro cliente inicial sería el primero de los dos ya que la app se lanzaría como una plataforma para hacer tándem de idiomas (hablar entre particulares). Sin embargo, sabemos que un tandem no es todo lo efectivo que se desearía si la otra persona no te corrige, de ahí la posibilidad/necesidad de incorporar profesores para realizar este tándem que sería más bien una lección online.

Los buyer persona se encuentran en el anexo, ampliados, si encuentra dificultades para su lectura.

<b>Buyer Persona:</b>	Profesionales sin tiempo que quieren mejorar un idioma	Nombre del Usuario / Cliente: <b>ANA LÓPEZ</b>	Diseñado para: <b>REDNIT</b>	En: dd/mm/aaaa
				Por:
		<b>COMPORTAMIENTOS GENERALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene vergüenza a hablar alemán porque dice que su nivel no es bueno.</li> <li>• No le gusta hablar en público</li> <li>• Vive muy estresada, le falta tiempo, no puede compatibilizar su vida profesional y personal.</li> </ul>		
<b>DATOS DEMOGRÁFICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>45 años</li> <li>Comercial de multinacional pesquera</li> <li>Casada con una niña de 12 años</li> <li>Nacida en Ourense Vive en Vigo</li> </ul>		<b>NECESIDADES Y OBJETIVOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quiere hablar alemán con confianza (le falta confianza en sí misma)</li> <li>• Lleva estudiando alemán unos años, pero siempre gramática, lectura, etc.</li> <li>• Su empresa quiere introducirse en el mercado alemán y le han asignado a ella esta tarea.</li> </ul>		


<b>Buyer Persona:</b>	Profesores	Nombre del Usuario / Cliente: <b>TOM HURLEY</b>	Diseñado para: <b>REDNIT</b>	En: dd/mm/aaaa
				Por:
		<b>COMPORTAMIENTOS GENERALES</b> <p>No tiene un trabajo estable por cuenta ajena Lleva 4 meses en Tenerife Está preocupado por el Brexit Comparte un piso y no puede dar clase allí</p>		
<b>DATOS DEMOGRÁFICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>32 años</li> <li>Periodista (Univ. Middle Essex, UK)</li> <li>Single</li> <li>Nació en UK, vive en Tenerife</li> </ul>		<b>NECESIDADES Y OBJETIVOS</b> <p>Necesita alumnos que le paguen por hablar con él. No quiere tener que desplazarse, prefiere videocall. No sabe cómo localizar a esos alumnos</p>		

Imagen 7. Buyer persona<sup>5</sup>. Elaboración propia.

<sup>5</sup> Información incluida en Anexo

## MAPA DE EMPATÍA

Hemos elaborado un Mapa de empatía para cada uno de los dos arquetipos de clientes.

Ana López se siente mayor para ir a los grupos de intercambio. Oye de sus amistades que en algunas apps de este tipo se va a ligar.



Imagen 8. Mapa de empatía<sup>6</sup>. Elaboración propia.

<sup>6</sup> Información incluida en Anexo



## CUSTOMER JOURNEY MAP

El customer journey map es una representación visual del proceso que sigue un usuario de un servicio para llegar a un objetivo. Con él se puede tener una visión de las motivaciones, necesidades y puntos de dolor.

Hemos creado un customer journey map para nuestro cliente arquetipo:

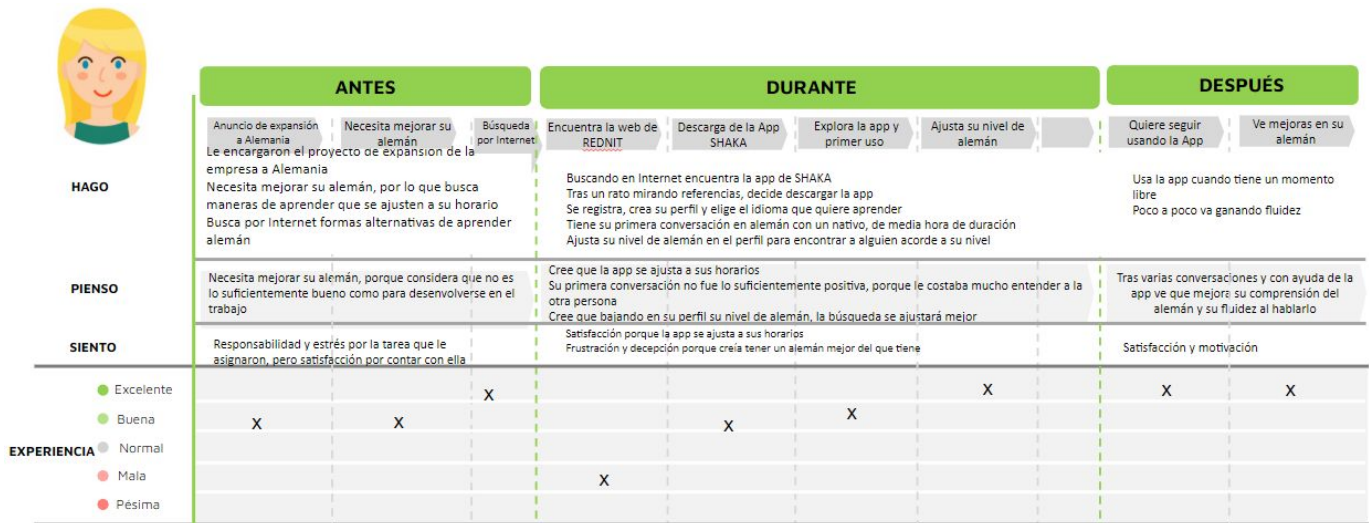


Imagen 9. Customer Journey Map. Elaboración propia. Se encuentran en el anexo

Teniendo en cuenta la importancia de los profesores, hemos realizado también el customer journey map de ellos para comprobar las interacciones y posibles mejoras.

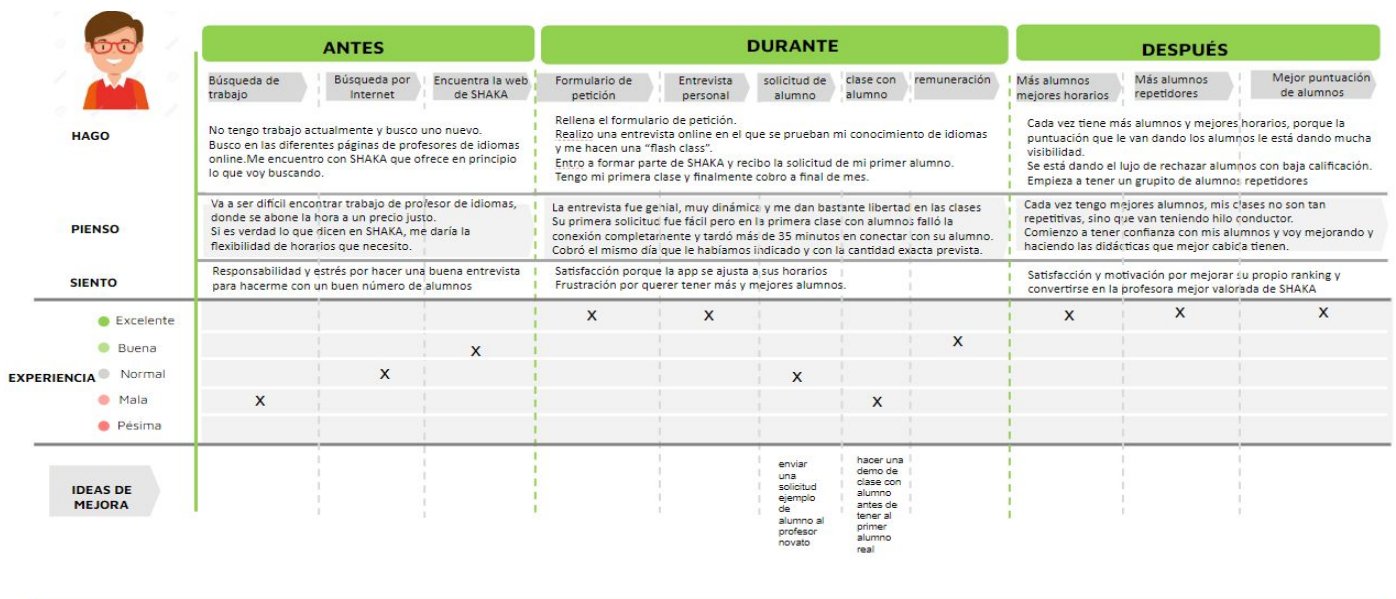


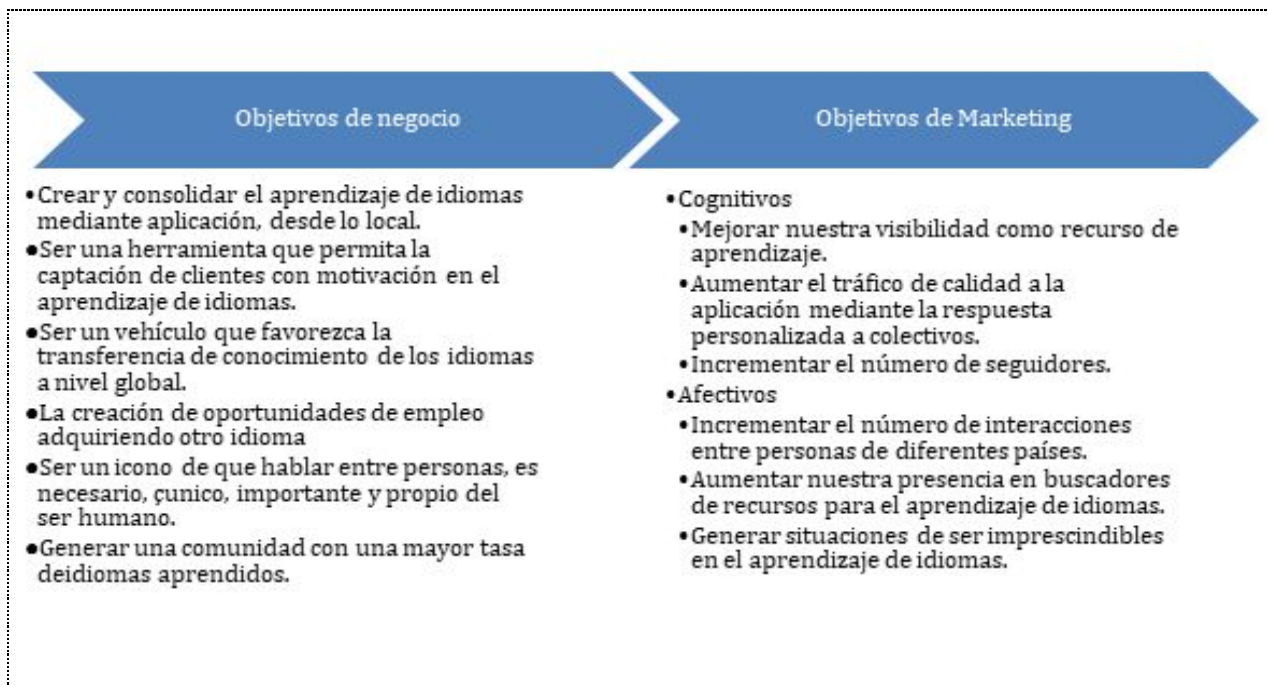
Imagen 10. Customer Journey Map. Elaboración propia. Se encuentran en el anexo

Si encuentra dificultades para leer tanto el Customer Journey Map como el Theacher Journey Map, los puede encontrar en el Anexo.

## OBJETIVOS

Los objetivos implican una mayor habilidad en el manejo de las emociones que persigue SHAKA, más cuando la tendencia actual es llegar a un entendimiento y comprensión globales. Es por ello, por lo que los objetivos los hemos dividido en las siguientes cuestiones, siendo fieles al espíritu de SHAKA.

Tabla 5. Objetivos de negocio y marketing. Elaboración propia.



## ACTIVIDADES A REALIZAR

### Posicionamiento

Para alcanzar nuestros objetivos será necesario hacernos visibles y que nuestro buyer persona nos descubra y nos encuentre. Para posicionar la marca SHAKA a primeras posiciones de su sector deberemos trabajar creando contenido de calidad y relevante para el usuario.

### Conocimiento de la situación actual

En esta fase se llevará a cabo lo siguiente:

Puesta en marcha de objetivos y características del proyecto: Para conocer cuáles son los requerimientos iniciales y lo que se desea conseguir. Además de esto, se podrá plantear por parte del equipo SHAKA el análisis de la aplicación y su usabilidad en otros entornos tecnológicos (presencia de otros formatos), el espacio y tiempo para actualización de contenido, cantidad de enlaces a recursos de interés que enriquezca las conversaciones, calidad de las mismas, etc.

## Análisis de palabras clave de búsqueda

- El estudio de palabras clave está orientado a poder controlar el flujo de interés en el aprendizaje de idiomas, y estar presentes, por ello, será relevante lo siguiente:
- Determinar del campo de acción; Obtener las palabras claves teniendo en cuenta los objetivos del proyecto, lista de palabras claves de acuerdo con los contenidos, obtenidas a través de herramientas de analítica Web, palabras clave utilizadas por proyectos similares, etc.
- Construir un listado amplio de palabras clave con las obtenidas anteriormente y evaluar una estimación de tráfico potencial.
- Creación de un listado final de palabras clave.
- Revisiones periódicas del listado de palabras clave.
- Análisis de la competencia; Hay que tener una visión de lo que está realizando la competencia, quiénes son los principales actores online, qué palabras clave están utilizando, analizar su visibilidad y los factores que favorecen a su posicionamiento.

En nuestro caso hemos llegado a las siguientes **palabras clave**:

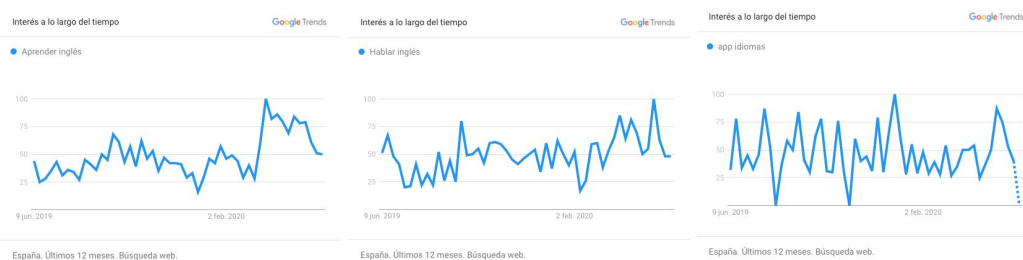
- Aprender inglés
- Hablar inglés
- APP idiomas

## Optimización del contenido

La optimización del contenido de la aplicación, presente durante nuestro desarrollo de PFM, se centrará en los siguientes aspectos, que se podrán ir actualizando y/o desechando en base a las expectativas, demandas y necesidades que se vayan generando:

- Análisis de los contenidos actuales de la aplicación. Para cada opción y/o idioma que añadamos es preciso contar con una palabra clave principal que resuma la idea principal del servicio que prestamos, y unas palabras secundarias (5-7) que tienen relación con el resto de los conceptos expresados en la aplicación, que podrán incentivar el aprendizaje de más de un idioma a la vez.
- Para ello, se realizó el estudio mediante Google Trends de palabras clave y secundaria.

Referente a palabras clave, en el último año, los resultados fueron los siguientes:



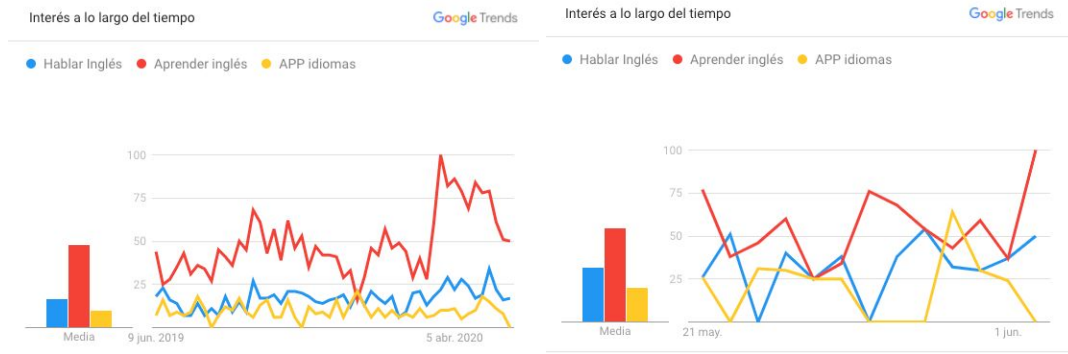
**Aprender inglés**

**Hablar inglés**

**APP idiomas**

Imagen 11. Referentes de palabras clave. Fuente: Google Trends.

**Comparativa de las tres palabras:**



**Comparativa últimos 12 meses**

**Comparativa últimos 15 días**

*Imagen 12. Comparativa de palabras clave. Fuente: Google Trends.*

Referente a las palabras clave, se puede ver como las tres palabras seleccionadas han ido en aumento pasando por diversos picos, destacando en la comparativa “aprender inglés”, con mayor énfasis en los últimos 15 días. La disminución en cuanto a “APP idiomas”, se contrarresta por el interés que genera el aprendizaje de idiomas (como marca la figura siguiente), lo cual puede implicar un potencial para SHAKA y revierta ese indicador.



*Imagen 13. Situación de palabras clave en España. Fuente: Google Trends.*

En cuanto a palabras secundarias, determina la necesidad de un seguimiento continuo de las mismas, confirmando en el marco de las siguientes la potencialidad de mercado de SHAKA. Se muestran a continuación en un margen de 12 meses las más destacadas:





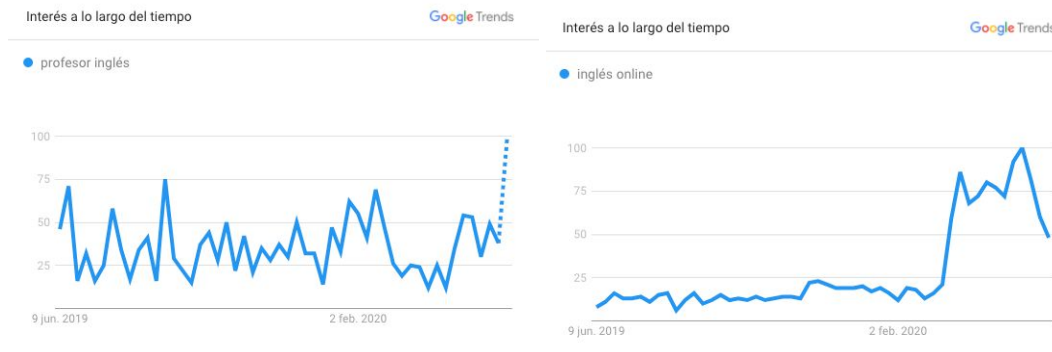
**Aplicación inglés**

**Aplicación idiomas**



**Profesor idiomas**

**teachers english**



**Profesor inglés**

**Inglés online**

*Imagen 14. Referente de palabras secundarias.. Fuente Google Trends.*

En comparativa de los últimos quince días, se contrasta que para SHAKA resulta de gran utilidad y viabilidad las palabras secundarias “profesor inglés”, “profesor idiomas”, “teachers- english”.

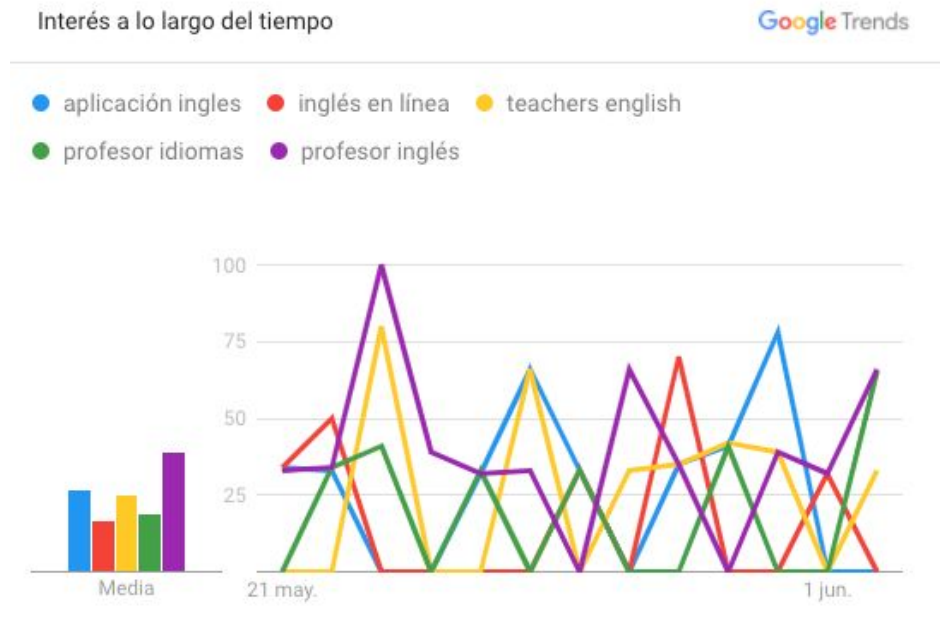


Imagen 15. Referente de palabras secundarias en 15 días. Fuente Google Trends.

- Contenido único. Ofrecer contenidos únicos es muy importante para nuestro posicionamiento.
  - Contenido escrito con claridad y coherencia.
  - De utilidad para el usuario.
  - Referirse al tema principal de la aplicación, enlazando a contenidos relacionados cuando sea necesario.
  - Hacer buen uso de la estructura y del diseño, pudiendo ser diferente atendiendo al origen y cultura del/la cliente.
  - Ir en sintonía con la estrategia de palabras clave.

## Popularidad y seguimiento

En esta fase se realizarán las siguientes actividades:

- Determinación de la situación actual. Número de enlaces que apuntan hacia la aplicación SHAKA.
- Estrategia de comercialización externas.
- Envío de la aplicación a enlaces buscadores de aplicaciones de aprendizaje de idiomas (redes sociales, etc).

Una vez que se han realizado las labores de optimización de los aspectos técnicos de la aplicación, de los contenidos y, teniendo en proceso una posible estrategia de netlinking externo se debe realizar un seguimiento continuo, analizando las posibles desviaciones y corrigiéndolas.

## CANALES DE ADQUISICIÓN

Tabla 6. Canales de adquisición. Elaboración propia.

	ONLINE	OFFLINE
<b>Captación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inbound marketing</li> <li>• ASO</li> <li>• RRSS</li> </ul>	Eventos tipo meetup.com de intercambio de idiomas
<b>Retención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• notificación in app</li> <li>• newsletter</li> </ul>	Encuestas de satisfacción
<b>Aumento de ingresos por cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referencias</li> <li>• Upselling</li> </ul>	Member get member (Shakafriends)

## RELACIÓN A LARGO PLAZO CON EL CLIENTE

Nuestro fin principal es tener clientes satisfechos y que mejoren su nivel de expresión oral en otro idioma. Queremos establecer una relación a largo plazo con clientes que paguen una suscripción anual a nuestra app y la recomienden a sus amigos. Implementaremos un CRM para automatizar los mensajes a clientes y poder analizar los datos obtenidos.

Para recabar información sobre el grado de satisfacción de nuestros cliente, crearemos una serie de encuestas que serán enviadas cada vez que ocurra un hito:

- Tras completar el primer tándem.
- Al día siguiente de haber pagado una suscripción.

Todo sabemos que las encuestas suelen tener una tasa de respuesta muy baja, por ello tomaremos las siguientes medidas:

1. Al hacer la encuesta justo en el momento de interacción con el servicio. El cliente tendrá mejor predisposición para contestar que sí es en un momento aleatorio del año.
2. Hacer que las encuestas sean pequeñas y que se vea claro que son pocas preguntas.
3. Se podría valorar incluir sorteos de vales de compra o aplicar descuentos en la siguiente compra para aquellos que rellenen las encuestas.

Una de las tareas del equipo de redes sociales es incluir los comentarios negativos y positivos en el CRM de manera que podamos responder de manera eficiente.

## PRODUCTO/SERVICIO

Shaka es una app que permite mantener una conversación con una persona que habla un idioma que quieres aprender. La app te permite encontrar personas que quieran conversar sobre un tema que te interese o profesores que te permitan tener una clase de conversación.

Nuestros productos serían:

- Suscripción mensual para hablar con otras personas (pago mensual o anual).
- Bonos para hablar dentro de la app sin tener que estar suscrito.
- Clases de conversación con profesores.

Nuestra **ventaja competitiva respecto a la competencia** consiste en centrarnos en la conversación en lugar de en la gramática o el vocabulario.

*Tabla 7. Estudio de ventajas competitivas. Elaboración propia.*

Producto	Gramática	Vocabulario	Conversación	Coste / año
Duolingo	✓	✓	×	75€
Babbel	✓	✓	×	65€
Rosetta	✓	✓	×	110€
Shaka	×	×	✓	100€
Academia offline	✓	✓	✓	420€

## VIGILANCIA DE LA COMPETENCIA Y ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN

Crearemos tres mecanismos de vigilancia de la competencia:

1. Creación de alarmas en Google Alerts para conocer cuando se generan noticias sobre app para idiomas.
2. Pagar la suscripción a las apps de la competencia a nuestros empleados para que mejoren sus competencias lingüísticas y además aprendan cómo funcionan sus apps.
3. Asignar como tarea del equipo de marketing la vigilancia de las redes sociales de las empresas competidoras.

## FLUJO DE COMUNICACIÓN

La comunicación con nuestros usuarios es uno de los puntos más importantes para Shaka, entendemos que es la mejor manera de poder ir mejorando y satisfaciendo las necesidades que van teniendo nuestros clientes en cada momento.

Por esa razón, tenemos activo un email *hoa.shaka@gmail.com*, desde el cual podrán escribirnos directamente y recibirán respuesta en un máximo de 48hrs.

## ECONOMÍAS DE CONJUNTO

Desde SHAKA uno de los principales objetivos es que conforme utilicen la app nuestros usuarios, se vayan haciendo embajadores de la propia app. Para fomentar este tipo de relación, a partir de los 12 meses, pondremos en marcha el programa “SHAKAFRIEND”, en el cual se recompensará por cada nuevo amigo que se suscriba a SHAKA.

Teniendo en cuenta que tenemos diferentes planes de suscripción (mensuales o por bonos), la recompensa en SHAKA FRIEND sería la siguiente:

Tabla 8. Estudio de suscripciones SHAKA. Elaboración propia.

SHAKA FRIEND		FRIEND	
		SUSCRIPCIÓN MENSUAL	BONO POR HORAS
USUARIO	SUSCRIPCIÓN MENSUAL	AMBOS: suscripción de 1 mes gratuito ( el segundo mes desde el alta)	USUARIO: 50% descuento en suscripción mensual durante un mes. FRIEND: bono de 3 hrs gratuitas.
	BONO POR HORAS	USUARIO: Bono de 5hrs gratuitas. FRIEND: suscripción de 1 mes gratuito ( el segundo mes desde el alta)	AMBOS: Bono de 3hrs gratuitas

Prototipos de logo para el programa SHAKAFRIEND

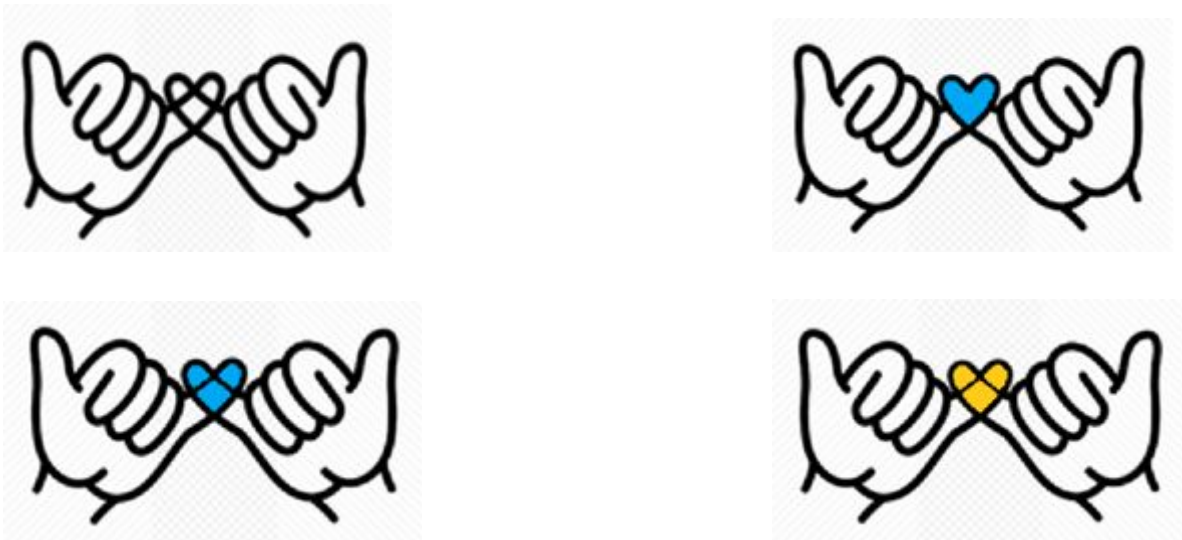


Imagen 16. Logos SHAKA, tipologías. Elaboración propia.

La descripción corta de SHAKA sería “Habla con otras personas en tu tiempo libre y mejora tu nivel de inglés. Aprende inglés hablando en tándem de intercambio de idiomas.”

## INGRESOS

En SHAKA tendremos diferentes maneras de conseguir ingresos, por clientes, por publicidad y por comisiones.

### Ingresos por suscripción

**Suscripción mensual:** 10€ por usuario y mes (se abona mensualmente)

**Suscripción anual:** 100€ por usuario y año (se abona en el momento del alta, un sólo pago y tiene un descuento del 20%)

**Bonos por horas:** los usuarios que no están suscritos periódicamente y quieren acceder a la app ocasionalmente tienen la posibilidad de adquirir bonos con horas consumibles en un periodo de 6 meses.

- o 5€ por 10 horas de conversación
- o 10€ por 30 horas de conversación

**Clases con profesores:** 15€/hora de los cuales SHAKA cobra una comisión del 20%

### Ingresos por publicidad

- intersticial
- in-content
- profesores que se publicitan en nuestra app

## DISTRIBUCIÓN

SHAKA nace como una app para dispositivos móviles, por lo que nuestros principales canales de comercialización serían las tiendas de aplicaciones.

La cuota de penetración de mercado a nivel mundial que tienen en 2019 el sistema operativo de Android es de 75.47% y de IOS es de 22.71%<sup>7</sup>, de ahí que SHAKA comience su comercialización en ambos canales:



## LOGO



El logo de SHAKA está inspirado en el saludo hawaiano, ya que el nombre de la aplicación significa “Hola” en la lengua hawaiana.

<sup>7</sup> <https://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/worldwide/#yearly-2009-2019>

# COMUNICACIÓN

Shaka quiere transmitir una imagen de cercanía y positividad, tal y como representa el nombre de su producto y su logo. SHAKA representa el saludo más “cool” y relajado, transmitiendo “buen rollo”, alegría y satisfacción.

Es por ello, que se ha realizado un plan de comunicación que permita transmitir dicha imagen y captar potenciales clientes.

Las redes sociales jugarán un papel fundamental ya que nos permitirán hablar a nuestros potenciales clientes de “tú a tú” e identificar audiencias relevantes siendo un medio clave para fidelizar. Cada red social dispone de su propio idioma y estilo comunicativo, por lo que tendremos que adaptar nuestras campañas a cada red, sin perder la imagen que queremos mostrar:

- Facebook. Al ser una red social más familiar en la que predominan perfiles de la Generación X (1965-1979) y de la Generación Milenial (1980-1996), enfocaremos nuestras campañas hacia ellos en un tono más familiar y cercano.
- Instagram y Youtube. En estas redes sociales, se usará un contenido más audiovisual en el que integraremos a las generaciones más jóvenes, ya que son las más utilizadas por la Generación Milenial y la Generación Z (1997-2012), utilizando un lenguaje más adaptado a esas generaciones.
- LinkedIn. Las campañas irán dirigidas a perfiles de empresas y profesionales, utilizando un lenguaje más formal.
- Twitter. En esta red social se usará un lenguaje más sencillo y directo, debido a la limitación de caracteres, y con un carácter más irreverente e informal.

En los medios físicos estaremos presentes y se hará promoción en:

**Academias.** Este será un factor clave, tanto para poder añadir academias a nuestro portfolio como para que los alumnos de dichas academias decidan formar parte de nuestra red como apoyo a sus clases presenciales más enfocadas en gramática.

**Aeropuertos.** Esta será una de las promociones más importantes que se llevarán a cabo en SHAKA pasados los 18 meses de su lanzamiento. Inicialmente la idea es promocionar la aplicación a través de códigos QR en zonas de espera, restaurantes, tiendas, etc. de aeropuertos. Con esos códigos QR podrán hablar hasta 3 horas de manera gratuita en nuestra app. De esta manera estaremos haciendo Sampling. **Estaciones de tren.** Misma idea y concepto que en aviones.

## Servicio de atención al cliente

En caso de incidencias, se responderá a los clientes en un plazo máximo de 48 horas.

Canales de contacto:

- e-mail
- formulario de contacto de la web
- formulario de contacto de la app
- comentarios en redes sociales
- mensajería en redes sociales

- ¿Cómo gestionaremos las incidencias de pago?



Como lo cobra Apple o Google, no podemos devolver el dinero.

- ¿Cómo atendemos comentarios en tiendas de aplicaciones?

Respondemos en un plazo de una semana, el departamento de marketing. Tendremos una serie de respuestas tipo para comentarios positivos y negativos.

- ¿Qué pasa si un profesor no se presenta en la clase sin avisar al menos 15 minutos antes?

Al alumno no se le cobra/descuenta. Al profesor, la primera vez no le pasa nada, la segunda te obligamos a dar una clase gratis y a la tercera te quitamos de la plataforma.

## CRONOGRAMA ACCIONES

SHAKA tiene un plan de marketing a 3 años vista con actuaciones semestrales. Las acciones del plan de marketing están planteadas según las tendencias de mercado que tenemos en estos momentos

Tabla 9. Cronograma marketing. Elaboración propia

PROCESO	2021		2022		2023	
posicionamiento en Apple Store						
posicionamiento en Google Play						
publicidad en otras app						
Facebook						
Instagram						
LinkedIn						
Twitter						
Youtube						
promoción en academias						
promoción en escuelas						
promoción en aeropuertos						
promoción en estación de trenes						
promoción en salas espera (clínicas, etc)						
SHAKA FRIEND						
conexión plataforma a través de la web						

Nuestra primera inmersión será adaptada al 100% a versión móvil o tablet, ya que el 68% de la población mundial ya cuenta con un móvil, y el móvil es el dispositivo más utilizado en España para acceder a internet (usado ya por el 97% de los españoles)<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> según informe Ditrendia: Mobile en España y en el mundo 2018.



La venta de dispositivos conectados crece un 20% interanualmente y en 2022 se estiman que se venderán 243 millones de unidades. Además de que las app ya suponen más del 80% del tiempo que dedicamos al uso del móvil y de media un smartphone tiene unas 80 apps instaladas<sup>9</sup>.

A continuación veremos las inversiones que suponen las diferentes acciones y cómo se han calculado.

## PRESUPUESTO

El presupuesto del plan de marketing está hecho sobre importes de inversión totales semestrales y una caída en cascada sobre bases porcentuales.

Los primeros 6 meses se van a invertir 10.000€ para posicionamiento en Apple Store y Google Play, de cara a conseguir uno de los primeros objetivos marcados de 5.000descargas.

El coste actual de cada descarga tiene una media un poco inferior a 2€(ASO), si tenemos en cuenta los feeder markets que son nuestro focus y las diferencias entre Google Play y Apple Store. De ahí que durante el primer año la inversión en ambas plataformas sea de 20.275€.

Las inversiones que se van a hacer en Google Play y Apple Store, van acorde con los datos que hemos comentados en la sección de distribución, acerca de la penetración en el mercado que tienen ambos sistemas operativos.<sup>10</sup>

A nivel comercial las redes sociales que más se usan son Facebook (91%), seguidas de Twitter (60%), Youtube (59%) e Instagram (58%)<sup>11</sup> de ahí que nuestro presupuesto se centre en estas redes sociales como principales foco de inversión.

LinkedIn tiene un 28% de uso<sup>12</sup>, pero teniendo en cuenta que SHAKA nace de la necesidad de profesionales cualificados en practicar otros idiomas, apostaremos fuerte por una red social centrada en la comunidad profesional.

Semestralmente dispondremos de un presupuesto, que se repartirá de manera porcentual sobre las diferentes partidas.

Cada semestre la cantidad absoluta irá creciendo, dándole a las inversiones y presupuesto de marketing un crecimiento paralelo al de SHAKA, y así poder alcanzar los nuevos objetivos en cada periodo de tiempo.

Las redes sociales mantendrán el % bastante lineal pasados los primeros 6 meses del lanzamiento. Destinamos un porcentaje muy similar a las campañas y promociones que hagamos en las diferentes redes sociales, diferenciando Facebook y LinkedIn como nuestros dos canales preferenciales.

Como comentábamos, el importe absoluto final destinado a las inversiones se aumentarán por el cambio de inversión semestral y no por la variación del %.

En cambio, las inversiones en las tiendas de Apple Store y Google Play si se irán modificando semestralmente, siendo siempre su inversión las más importantes respecto al resto de acciones. Tenemos fuertes crecimientos tanto en la App Store como en Google Play. Se puede comprobar en los cuadros que se pueden encontrar en la siguiente página.

---

<sup>9</sup> según informe Ditrendia: Mobile en España y en el mundo 2018.

<sup>10</sup> La cuota de penetración de mercado a nivel mundial que tienen en 2019 el sistema operativo de Android es de 75.47% y de IOS es de 22.71% según Statcounter GlobalStats

<sup>11</sup> según Estudio Anual Ecommerce en España-IAB 2018

<sup>12</sup> según Estudio Anual Ecommerce en España-IAB 2018

Los primeros 6 meses desde el lanzamiento de SHAKA los esfuerzos en inversiones se centrarán en posicionamiento dentro de Google Play por la cuota de mercado del mismo y una fuerte campaña de publicidad y promociones en las redes sociales. Queremos que se nos oiga y se nos vea y de ahí que la inversión se centre en las redes sociales, en especial LinkedIn y Facebook.

A continuación, mostramos nuestra página de Facebook:

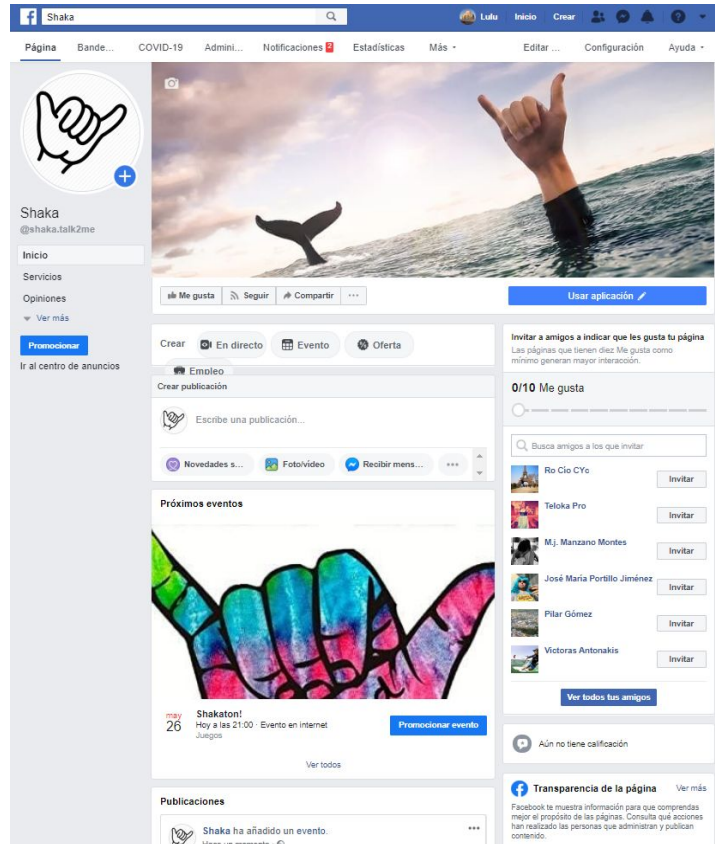


Imagen 17. Captura de pantalla de nuestra página pública SHAKA de facebook.com

Tras los primeros 12 meses, SHAKA comenzará a hacer promociones en las academias y escuelas. Buscando ser un partner complementario para suplir la necesidad de que sus alumnos dediquen más horas a la práctica de la conversación que las previstas en sus horas presenciales, para la fluidez y mejora de la misma.

Empezando con acuerdos preferenciales de paquetes por número de alumnos (por ejemplo: 100 alumnos / 65% de descuento sobre el precio de alumno individual), y de ahí, planeando la opción de hacer de SHAKA marca blanca con logo personalizado de la academia/escuela para servicio añadido de la propia academia.

La estrategia vuelve a ser la misma que con las redes sociales, durante el el segundo semestre desde el lanzamiento, asignando semestralmente un porcentual de la inversión total y replicándose de manera casi similar el siguiente semestre. El último año tiene pequeños ajustes.

Como se apuntaba en la explicación de las redes sociales, en el cuadro que tenemos a continuación, se aprecia el resultado final en valor absoluto de nuestro total de inversión en el plan de marketing:

Tabla 10. Proceso estratégico SHAKA. Elaboración propia

PROCESO	2021		2022		2023	
posicionamiento en Apple Store	15%	21%	20%	18%	16%	16%
posicionamiento en Google Play	25%	31%	25%	22%	21%	22%
publicidad en otras app			15%	12%	11%	10%
Facebook	15%	13%	8%	8%	7%	7%
Instagram	10%	8%	2%	2%	2%	2%
LinkedIn	15%	13%	3%	4%	4%	4%
Twitter	10%	8%	2%	2%	2%	2%
Youtube	10%	8%	2%	2%	2%	2%
promoción en academias			10%	10%	9%	10%
promoción en escuelas			8%	8%	8%	8%
promoción en aeropuertos				7%	7%	8%
promoción en estación de trenes					2%	2%
promoción en salas espera (clínicas, etc)						2%
SHAKA FRIEND			5%	5%	4%	3%
conexión plataforma a través de la web					5%	4%
inversión semestral	15.000 €	25.000 €	45.000 €	55.000 €	65.000 €	85.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>40.000 €</b>		<b>100.000 €</b>		<b>150.000 €</b>	

Tabla 11. Plan de marketing SHAKA.

PROCESO	2021		2022		2023	
posicionamiento en Apple Store	2.250 €	5.125 €	9.000 €	9.900 €	10.400 €	13.600 €
posicionamiento en Google Play	3.750 €	7.625 €	11.250 €	12.100 €	13.650 €	18.700 €
publicidad en otras app			6.750 €	6.600 €	7.150 €	8.500 €
Facebook	2.250 €	3.125 €	3.600 €	4.400 €	4.550 €	5.525 €
Instagram	1.500 €	2.000 €	900 €	1.100 €	1.300 €	1.275 €
LinkedIn	2.250 €	3.125 €	1.350 €	2.200 €	2.600 €	3.400 €
Twitter	1.500 €	2.000 €	900 €	1.100 €	1.300 €	1.275 €
Youtube	1.500 €	2.000 €	900 €	1.100 €	1.300 €	1.275 €
promoción en academias			4.500 €	5.500 €	5.850 €	8.500 €
promoción en escuelas			3.600 €	4.400 €	5.200 €	6.800 €
promoción en aeropuertos				3.850 €	4.550 €	6.800 €
promoción en estación de trenes					1.300 €	1.700 €
promoción en salas espera (clínicas, etc)						1.700 €
SHAKA FRIEND			2.250 €	2.750 €	2.600 €	2.550 €
conexión plataforma a través de la web					3.250 €	3.400 €
inversión semestral	15.000 €	25.000 €	45.000 €	55.000 €	65.000 €	85.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>40.000 €</b>		<b>100.000 €</b>		<b>150.000 €</b>	

A continuación una promoción de una publicación dentro de nuestra página de Facebook SHAKA, en el que ofrecemos 2 horas gratuitas si te descargas y registras durante esta semana de la APP.

La promoción está realizada en la zona geografía del Madrid y alrededores, por la cantidad de clientes potenciales a los que alcanza. Las edades abarcan desde los 18 a los +65, que sean usuarios de smartphones y tabletas, con acceso 3G,4G y wifi, con sistema operativo Android o IOS, que viajan con frecuencia (nacional o internacional), con niveles de formación académica superiores a estudios de secundaria, con trabajos en sectores de administración, alimentación y restaurantes, arquitectura e ingeniería, funcionarios, ventas, etc. Tendrán aficiones como los viajes, juegos de mesa, de palabras e internet, videojuegos de agilidad mental y especial interés por la cultura inglesa, cursos de inglés, enseñanza de idiomas, gramática del inglés, diferentes tipos de inglés (australiano, estadounidense, británico, etc)

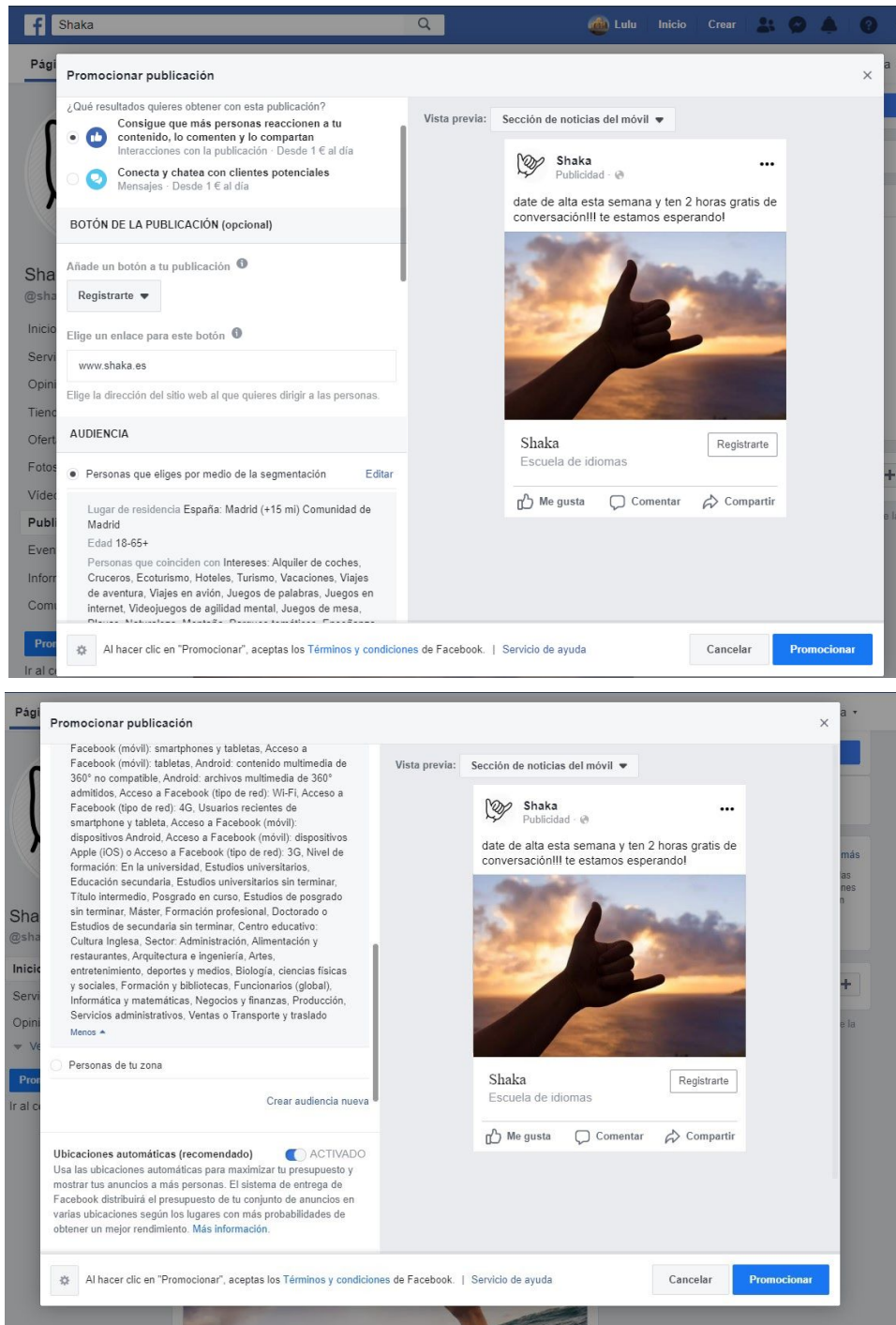


Imagen 18. Capturas de pantalla durante los pasos para la promoción de una publicación en facebook.com de SHAKA

De acuerdo a las inversiones tratadas anteriormente, la inversión que tendríamos en esta campaña con la duración de un mes sería la siguiente:



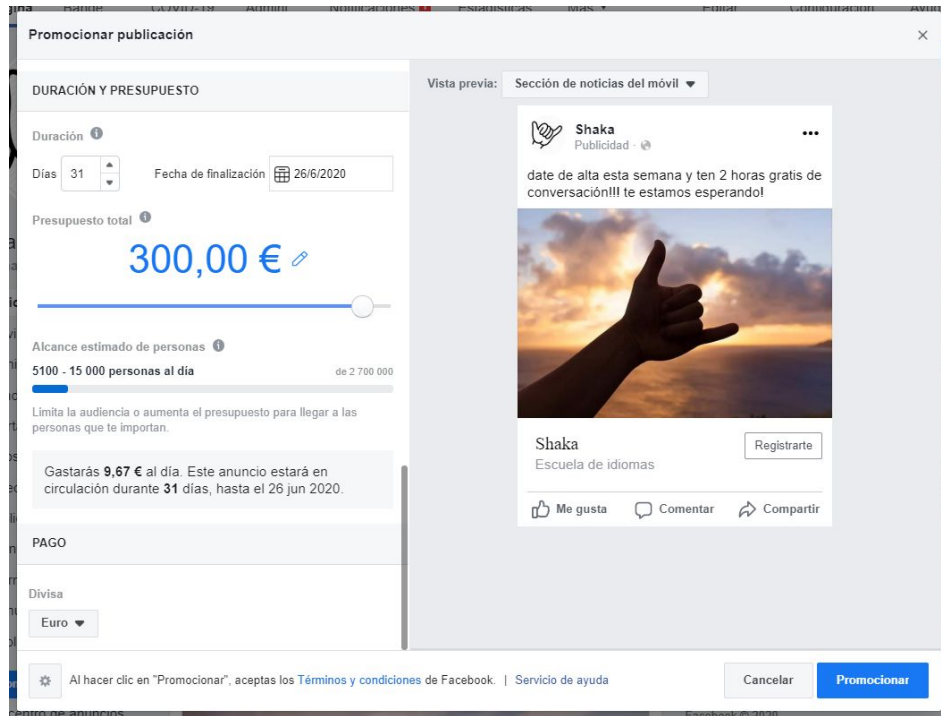


Imagen 19. Capturas de pantalla durante los pasos para la promoción de una publicación en facebook.com de SHAKA

por lo que estaríamos llegando a una media de 5.100-15.000 personas diariamente de perfiles afines y tendríamos todavía presupuesto para más campañas.

En Facebook nuestro público objetivo es el mismo tanto si promocionamos la APP o una publicación que hayamos compartido en SHAKA, por lo que para promocionar la descarga de la APP la promoción tendría los mismos sesgos. A continuación ejemplo de promocionar la descarga de la APP.

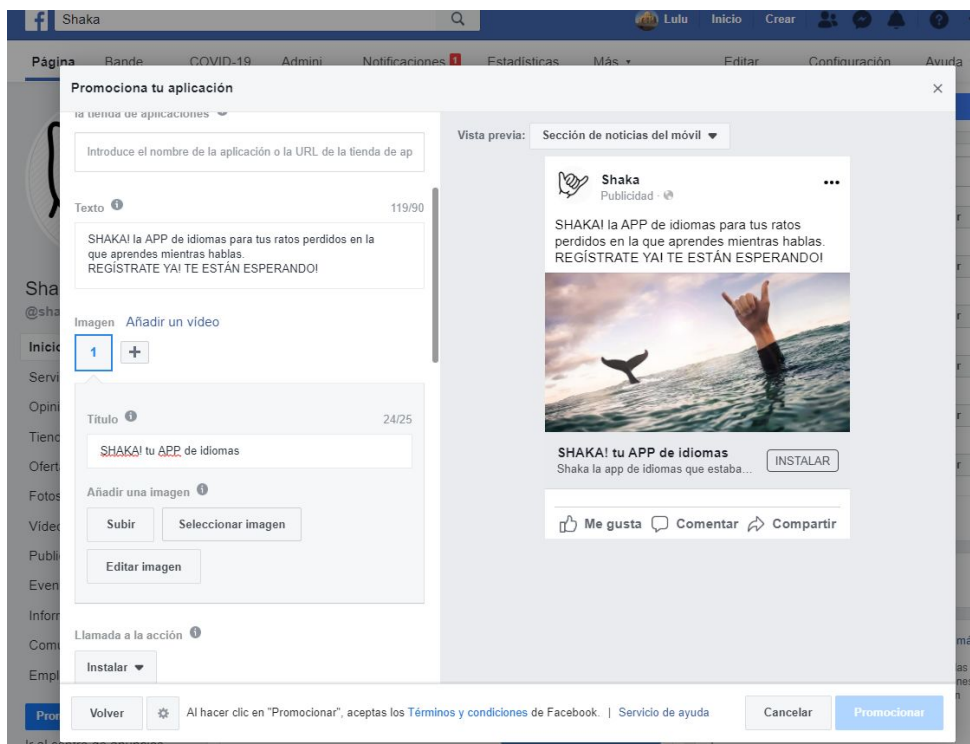


Imagen 20. Capturas de pantalla durante los pasos para la promoción de una publicación en facebook.com de SHAKA

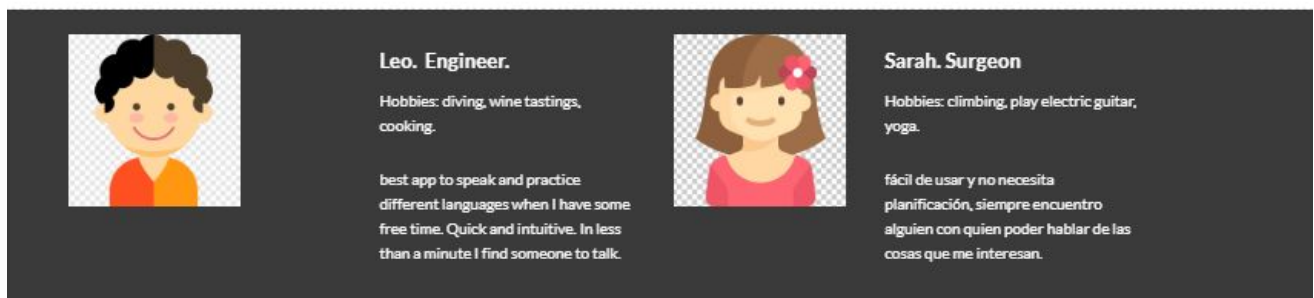
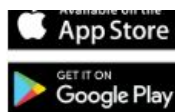
Otro canal que tendremos será **nuestra web** actual, a pesar de que inicialmente no lo utilizaremos para poder realizar llamadas o clases hasta el tercer año pero sí para mostrar como es el look and feel de nuestra APP.

Aplicaremos SEO para posicionarnos dentro de los diferentes buscadores.

La web será un canal de visualización, en el que mostraremos cómo funciona nuestra APP, los logros que se vayan alcanzando (número de usuarios, horas de conversación entre usuarios, horas de clases con profesores, puntuaciones, profesor del mes, etc), las valoraciones de nuestros usuarios y actualizaciones de nuestra APP, se irán renovando y actualizando el contenido con periodicidad para poder alimentar el SEO y ganar posicionamiento.

Si comprobamos que redirige tráfico que finalmente acaba en descargas de la APP, aplicaremos SEM y acortaremos los tiempos de los futuros desarrollos de la propia web, además de lo anteriormente mencionado que ya tendríamos publicado le añadiremos más contenido, escribiendo periódicamente blogs, publicando las diferentes promociones, eventos, etc.

Ejemplo de los comentarios de nuestros usuarios en nuestra web:



Shaka es un proyecto académico desarrollado en Executive Máster en Digital Business Tenerife, EOI 2019-2020

Imagen 21. Captura de pantalla web [www.shaka.com](http://www.shaka.com)

## PLAN DE ACCIÓN

Shaka va a ser una aplicación de descarga gratuita siguiendo un modelo freemium<sup>13</sup> en el que se ha elegido la opción de suscripción, en el que el usuario paga una cuota de forma periódica (mensual o anual) para acceder a todos los contenidos de la aplicación y sacar el máximo rendimiento de esta.

Uno de los atractivos de la suscripción es que tienen un engagement superior al resto de modelos de aplicaciones, ya que los usuarios pagan periódicamente, lo que hace que se vean obligados a usarlas. También, que haya un pago continuo por la app significa que como feedback también exista un desarrollo continuo de la misma. El modelo de suscripción consigue unos ingresos constantes mensualmente y por lo tanto el desarrollador es capaz de dedicarle tiempo a crear nuevas características y actualizar la app.

<sup>13</sup> según informe Ditrendia: Mobile en España y en el mundo 2018 el 82% de los españoles sólo descarga Apps gratuitas.

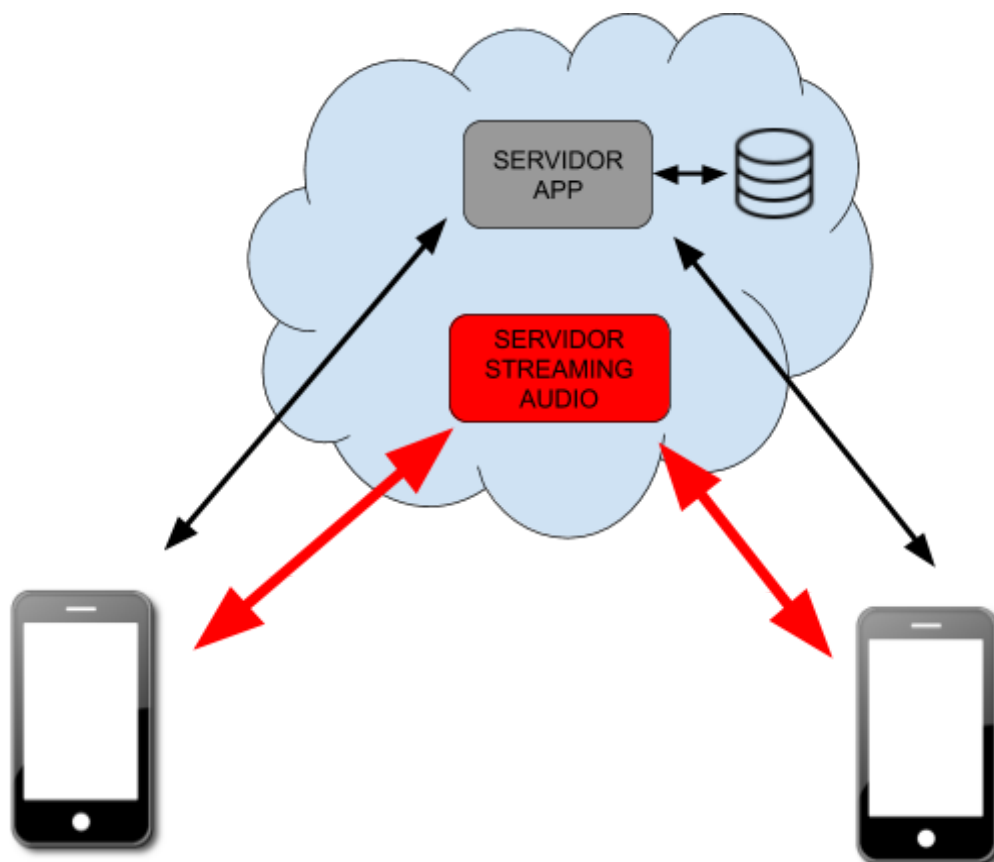
Otro de los motivos de la elección de la suscripción es la tendencia del mercado hacia este tipo de modelo de aplicación, ya que cada vez más los usuarios están dispuestos a pagar por usar las aplicaciones móviles. A su vez, este modelo permite generar más ingresos por usuario y la retención de cliente es más alta que otros modelos de aplicaciones.

En este sentido, Shaka va a disponer de dos versiones de su aplicación:

- La versión gratuita, que el usuario se descarga inicialmente, en el que habrá publicidad intersticial en la pantalla de carga de la videoconferencia y anuncios in-content, como puede ser anuncios de la suscripción de la app. Esta versión tendrá un número limitado de usos (semanales o mensuales) y no tendrá la opción de acceder a las clases con profesores.
- La versión completa de la aplicación, disponible a través de la suscripción mensual o anual. En esta versión, el usuario dispondrá de todas las opciones que permite la aplicación, sin límite de uso.

## INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Por una lado tenemos las apps en IOS y Android que se conectan a nuestro servidor en Google Cloud para acceder a los datos de usuarios (BBDD) y que además utilizan un servidor de audio en tiempo real con [Kaltura](#). Más adelante, también utilizaremos el servicio de [Google Speech to Text](#) e inteligencia artificial para poder valorar la calidad de las conversaciones entre los usuarios.



*Imagen 22. Infraestructura tecnológica*



## FUNCIONAMIENTO DE LA APP

Al descargarse Shaka, el usuario deberá registrarse y crearse un perfil. En este perfil se le pedirá información como su idioma nativo, el nivel del idioma que desea aprender o mejorar (si lo tiene certificado o no), sus aficiones, sus gustos y otros campos de interés, con el objetivo de que al buscar otro usuario con el que hacer tándem y hablar, tengan aspectos en común.

Como novedad, se ha incluido la posibilidad de hacer el registro mediante un chatbot de audio ya que nuestra app está orientada a la conversación.

Para mostrar cómo sería la aplicación, se ha realizado un diseño básico de las pantallas que compondrán la app mediante la herramienta de desarrollo de wireframes Balsamiq.

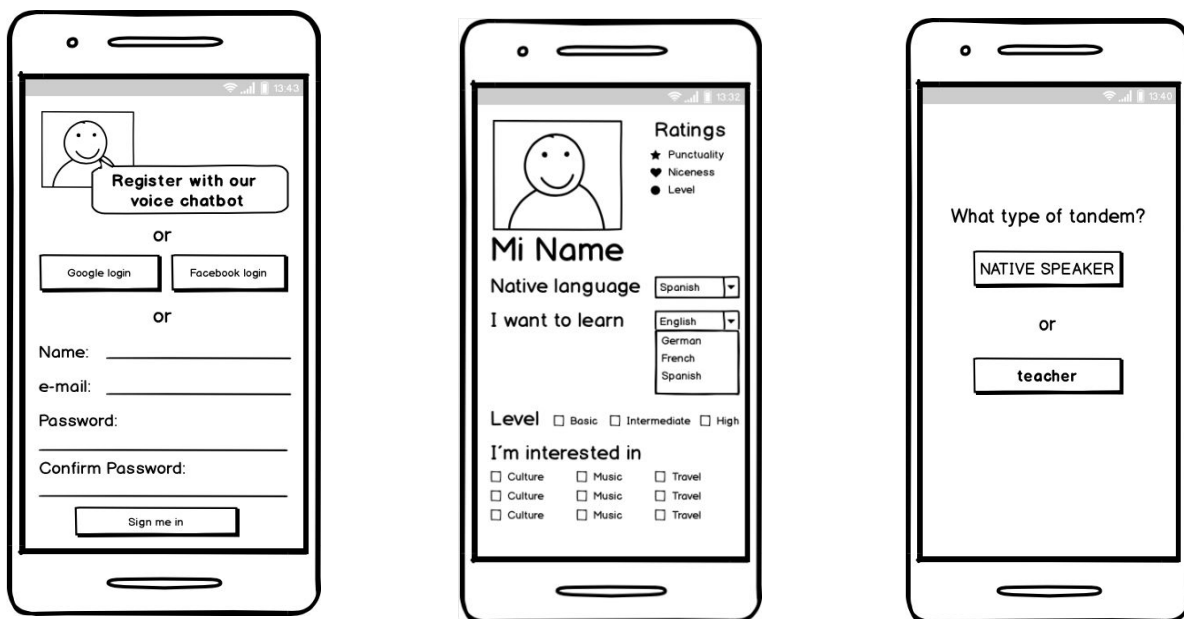


Imagen 23. Diseño de aplicación SHAKA

Una vez creado el perfil, el usuario podrá empezar a utilizar la aplicación haciendo swipe hacia la derecha, que le dirigirá a otra pantalla en la que podrá elegir entre hablar con otros usuarios del idioma nativo que quiera aprender (NATIVE SPEAKER) o con un profesor (teacher). La opción de poder hablar con profesores estará disponible, siempre y cuando el usuario esté pagando la suscripción.

En esta pantalla podremos hacer test A/B invirtiendo los botones y midiendo el ratio de conversión hacia hablar con profesores (mayor ingreso).

## TANDEM CON USUARIO NATIVO



Imagen 24. Diseño de aplicación SHAKA, tandem usuario nativo

Si el usuario elige la opción de hablar con otro usuario nativo del idioma que desee aprender, es importante que las dos personas que hacen el tándem tengan algún interés común, sobretodo para que se fije un marco inicial de la conversación.

Además del buscador de intereses, se propone una nube de tags con temas de actualidad, intereses más demandados, etc.

Una vez elegido el usuario para hacer un tándem, se accede a su perfil y nos deja la posibilidad de hacer el tándem en ese momento (Shaka Now!) si el usuario está en línea o agendarlo para más adelante.

En la pantalla del tándem, podemos ver de nuevo los datos más importantes del perfil del usuario con el que estamos haciendo el tándem, así como un botón para desactivar el micrófono y un pequeño chat por si acaso hubiera problemas con el sonido..

## TANDEM CON PROFESOR

Si un usuario decide hacer un tándem con un profesor, se le mostrará una lista de profesores ordenados por la valoración que tienen así como el número de clases que han impartido.

El algoritmo de rating de los profesores se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Puntuación media} + (\text{número de clases} / (\text{número de clases totales en la app} / 100))$$

De esta forma, se le da un peso importante a las clases que haya impartido un profesor, para que los que no hayan dado clase pero tengan un buen rating no aparezcan antes que los profesores que tienen muchas clases.

El botón inferior le lleva a la pantalla donde puede ver los profesores con los que ha dado clase previamente.

Una vez seleccionado el profesor, se mostrará un calendario con las fechas y las horas disponibles para la clase. Una vez establecida la fecha y la hora, si el usuario o el profesor deciden cancelarla, podrán hacerlo con un día de antelación sin coste ni penalización alguna.

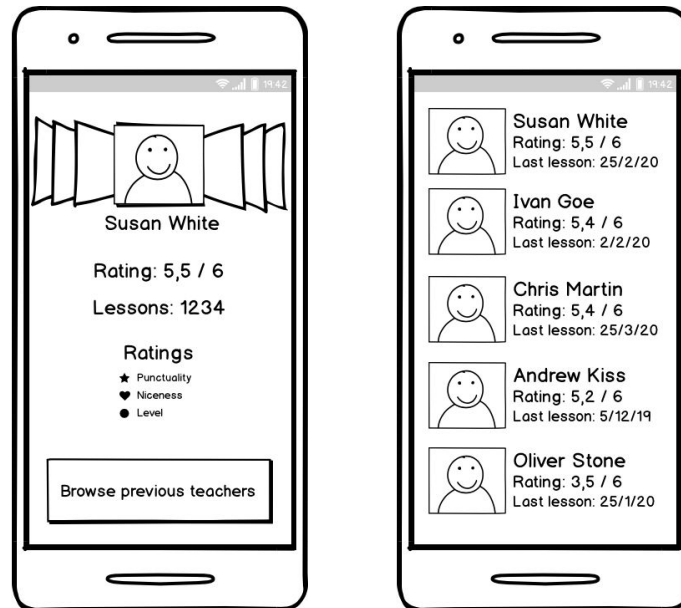


Imagen 25. Diseño de aplicación SHAKA

## VALORACIÓN DEL TÁNDEM

Al finalizar el tándem, el usuario podrá valorar al otro considerando estos tres factores:

- Puntualidad. Si el otro usuario se conecta a tiempo, si la duración del tándem es la acordada, es decir, si se tiene una hora para la conversación, que se cumpla dicho tiempo.
- Simpatía. Si el otro usuario muestra una actitud empática, si es educado...
- Nivel. Si el nivel del otro usuario corresponde con el de su perfil.

Y al final saldría un popup para que nos da feedback sobre la calidad del audio durante el tándem.

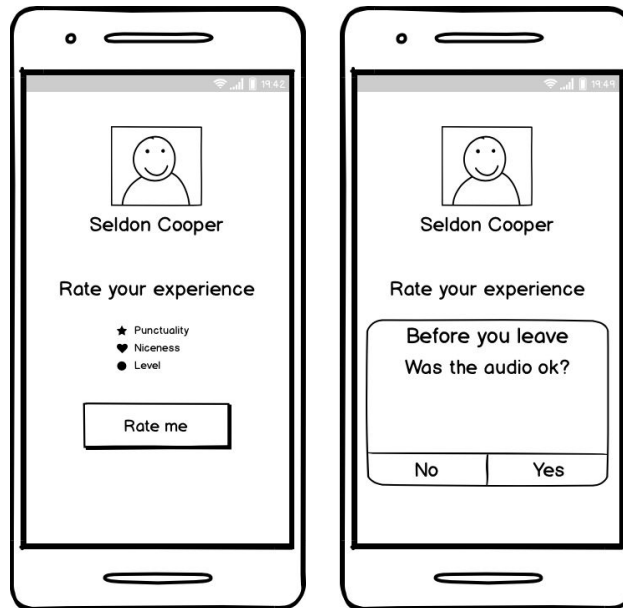


Imagen 26. Diseño de aplicación SHAKA

## ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE PROFESORES

La aplicación también va a permitir la opción de registrarse como profesor, permitiéndoles dar clases individuales y recibir compensación económica por ello, restándole una parte como comisión.

Una vez descargada la aplicación y realizar el registro, Shaka ofrece la opción de identificarse como profesor, tal y como se muestra en el apartado de wireframes (selección del tipo de partner). Si el usuario se identifica como profesor, se realizará un proceso de selección para conocer si tiene el perfil válido para ser docente dentro de Shaka.

Para obtener el perfil de profesor idóneo para Shaka se usarán las PEOPLE ANALYTICS, un metodología basada en datos que permite tomar mejores decisiones a través de la aplicación de estadísticas y otras técnicas de interpretación de datos.

Los pasos serían los siguientes:

- Publicar anuncio en portales de empleo (Infojobs, Monster, LinkedIn) así como en nuestra propia web y app.
- Crear un formulario en Gform con una serie de preguntas para hacer el primer filtrado y disponer de estos datos en una hoja de cálculo.
- Crear un algoritmo que filtre los candidatos con más probabilidad de éxito a partir de sus respuestas.
- Realizar entrevistas por videollamada solamente a los candidatos con más probabilidad de éxito

A continuación mostramos las preguntas que haremos en el cuestionario inicial web, en el que los profesores se registran para poder formar parte de nuestro grupo de docentes.

### Preguntas del formulario

- Nombre y Apellidos
- Dirección de correo electrónico
- ¿Cuál es tu idioma nativo?

- ¿Creciste en un país en el que se habla tu idioma nativo?
- ¿Tienes un título o certificado? por favor, nombrarlos a continuación, incluyendo en el campo de estudio. Adjuntar los certificados.
- ¿Cuál es tu disponibilidad horaria ideal para dar clases con nosotros? (por ejemplo, “de lunes a viernes de 8 a 14hs”).
- ¿Te encuentras disponible para enseñar los fines de semana? En caso afirmativo, ¿cuándo?
- ¿Cuándo estarías disponible para comenzar?
- ¿Por qué estás interesado en dar clases en línea?
- Por favor, proporciona los datos de contacto de dos referencias profesionales a continuación. Ten en cuenta que las mismas deben ser de un supervisor profesional o académico, con una dirección de correo electrónico profesional o institucional (por ejemplo, “@shaka.com” en lugar de “@gmail.com”).
- Adjuntar Curriculum Vitae.

Tras recibir el cuestionario cumplimentado se analizan de manera manual para tras muchas primeras entrevistas encontrar un perfil tipo, que hemos querido corroborar aplicando técnicas de ML. El tipo de candidatos que queremos tendrán respuestas parecidas a las que hay a continuación, por lo que podemos afirmar que son el perfil de éxito de nuestro perfil de profesores.

## Perfil de éxito

- ¿Cuál es tu idioma nativo?

Inicialmente buscamos nativos en el idioma inglés y español (posteriormente en francés y alemán)

- ¿Creciste en un país en el que se habla tu idioma nativo?

Sí

- ¿Tienes un título o certificado?

No es fundamental que tenga más de un título o certificado

- ¿Por qué estás interesado en dar clases en línea?

Respuestas positivas y con algún valor en su respuesta.

- Por favor, proporciona los datos de contacto de dos referencias profesionales a continuación.

Mínimo que uno de los dos contactos sean válidos y estén corroborados.

# PLAN FINANCIERO

## CONSIDERACIONES AL PLAN FINANCIERO

El plan financiero que se ha desarrollado es el resultado del análisis de varios escenarios de viabilidad, de los que se ha elegido el más moderado. En él se definen que durante el primer año de actividad no se llegarán a cubrir los gastos del negocio, y que será a partir del tercer ejercicio (cuya proyección no alcanza el modelo) cuando se compensen las pérdidas del primer ejercicio.

Para la elaboración del plan se han fijado una serie de premisas, que coinciden con los objetivos fijados por el equipo promotor, que pasan por garantizar que los costes y las necesidades de inversión se puedan cubrir con las fuentes de financiación estables que pueda generar.

Con esta premisa se realiza el estudio de la estructura mínima inicial para establecer la actividad y se fijan unos gastos mensuales mínimos de cara a analizar la “viabilidad” y posibilidad real de alcanzar el umbral de rentabilidad. Se definen las condiciones y el coste de captación de clientes así como la

estimación de gasto durante el ciclo de vida del mismo (LTV) y se realizan las previsiones de venta estacionales en base al crecimiento de la base de usuarios y de la publicidad de la marca.

## PLAN INICIAL DE INVERSIONES & PLAN DE FINANCIACIÓN

Se desglosan los activos (materiales e inmateriales) que se necesitan para montar el modelo de negocio, definidos como los gastos de inversión que se realizan una única vez para la puesta en marcha. Dado que se encuentra en una fase muy inicial del desarrollo de la idea se ha estimado que las necesidades del plan de financiación inicial se cubren con las aportaciones de socios iniciales y de inversores externos a medida que se va desarrollando la app que serán aproximadamente unos 50.000€.

El coste total de dichos activos se financia mediante la aportación de 120.000 euros (20.000€ aportados por los socios y 100.000€ de capital riesgo) fondos propios para cubrir el desembolso de inmovilizado inmaterial, material y para la tesorería necesaria para cubrir los gastos de la actividad de la empresa.

Tabla 12. Modelo de inversión del Plan financiero<sup>14</sup>. Elaboración propia.

	Apertura 1º Ejerc. 2021	Cierre 1º Ejerc. 2021	Cierre 2º Ejerc. 2022
<b>Inversión en Inmovilizado</b> (Activo No Corriente)	3,0%	7,8%	1,9%
<b>Inversión en Circulante</b> (Activo Corriente)	97,0%	92,2%	98,1%
<b>INVERSIÓN TOTAL</b> (Inmovilizado + Circulante)	100%	100%	100%
<b>II</b> total euros	120.000	28.769	78.224
<b>FINANCIACIÓN TOTAL</b> (Propia + Ajena)	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Recursos Propios</b> (Patrimonio Neto)	100,0%	72,7%	58,5%
<b>Recursos Ajenos</b> (Pasivo No Corriente + Pasivo Corriente)	0,0%	27,3%	41,5%
<b>Fondo de Maniobra</b> (Recursos Permanentes - Activo No Corrientes)	116.400,0 97%	18.659,0 65%	44.225,4 57%

Para cuando se consiga financiación aplazada se actualizará con dicha cantidad y sus variables de interés y plazo.

Para el acceso a la financiación bancaria o mediante instrumento participativo para afrontar el plan de inversiones se considerará una aportación de fondos propios de al menos el 50% de lo solicitado permita facilitar su concesión así como se ajusta el importe y plazo de la operación a los plazos de ingresos para asegurar su cobertura como se ha fijado en éste modelo para tener liquidez.

Tabla 13. Modelo de balances del Plan financiero<sup>15</sup>. Elaboración propia.

<sup>14</sup> Documento reflejado en Anexos

<sup>15</sup> Documento reflejado en Anexos



	Apertura 1º Ejerc. 2021		Cierre 1º Ejerc. 2021		Cierre 2º Ejerc. 2022	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	3.600,0	3,0%	2.250,0	7,8%	1.500,0	1,9%
Activo Corriente ("Circulante")	116.400,0	97,0%	26.519,0	92,2%	76.723,8	98,1%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>120.000,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>28.769,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>78.223,8</b>	<b>100,0%</b>
Patrimonio Neto - Recursos Propios	120.000,0	100,0%	20.909,0	72,7%	45.725,4	58,5%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	0,0	0,0%	7.860,0	27,3%	32.498,4	41,5%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>120.000,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>28.769,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>78.223,8</b>	<b>100,0%</b>

## ESTRUCTURA DE GASTOS FIJOS Y VARIABLES

Se han identificado los costes fijos necesarios para atender la actividad abierta y los costes variables asociados a la producción y venta del producto o de la prestación de servicio.

En cuanto a los costes fijos:

- RRHH procedentes de los socios y de las tres personas trabajadoras asalariadas
- Gastos de Estructura
- Inversión en marketing (ver [plan de marketing](#))

Tabla 14. Modelo RRHH del Plan financiero<sup>16</sup>. Elaboración propia.

Conceptos	Total Anual			
	Importe Sueldo Bruto ANUAL	% Seg.S a Cargo de la Empresa	RETA ANUAL y Seg.S	Total Coste Empresa ANUAL
Emprendedor/a-Socio/a 1	15.000,0		4.200,0	19.200,0
Emprendedor/a-Socio/a 2	15.000,0		4.200,0	19.200,0
Emprendedor/a-Socio/a 3				
Emprendedor/a-Socio/a 4				
Subtotal A (Socios)	30.000,0		8.400,0	38.400,0
Marketing	27.000,0	32,0%	8.640,0	35.640,0
Desarrollor senior (subvención tecnólogo ACISII)	7.000,0	32,0%	2.240,0	9.240,0
Desarrollador junior (beca FGULL)	5.256,0	0,0%		5.256,0
Subtotal B (Empleados)	39.256,0		10.880,0	50.136,0
<b>TOTAL (A + B)</b>	<b>69.256,0</b>		<b>19.280,0</b>	<b>88.536,0</b>

<sup>16</sup> Documento reflejado en Anexos



De cara a mantener la viabilidad del modelo de negocio se revisarán dichos costes periódicamente, en tanto que afectan a la obtención del margen bruto como de alcanzar el umbral de rentabilidad. Esos posibles cambios afectan también a la cantidad de tesorería disponible, cuyo seguimiento se realizará semanalmente.

De cara a los gastos definidos en marketing, se han establecido como premisas:

- Inversión mensual de 2.500€ el primer semestre y de 4.166€ mensuales el segundo semestre, permitirá adquirir en el primer año (agrupado en el segundo semestre) a 1.810 clientes.
- Un tiquet medio de 16 euros el primer año.
- Un coste de adquisición de 22€ frente a un LTV de 27€ para el primer año, mejorándose de 1,20 a 1,8 el ratio de relación para el segundo año.

	2021	2022
CAC	22 €	14 €
LTV	27 €	25 €

Tabla 16. CAC y LTV del Plan financiero en escenario realista

Con ese presupuesto aproximado de marketing se presupone eficacia en resultados de captación de clientes que no se han podido confirmar en la práctica, por lo que una vez que se incluya esta partida las cifras estimadas para alcanzar el umbral de rentabilidad y el volumen de ventas necesarias se hará necesario hacer los datos y el estudio de viabilidad y conveniencia de comercialización de nuevo.

Se considera necesario el incremento de plantilla a partir del tercer año, adaptado al incremento de las ventas, acorde con la carga de trabajo / producción que pueda asumirse por cada trabajador adicional.

Los costes, tanto fijos como variables, puede verse en su totalidad en las páginas 3, 4 y 5 del Plan Financiero que se adjunta junto con este documento.

## CUENTA DE RESULTADOS

Tabla 15. Tabla de resultados del Plan financiero<sup>17</sup>. Elaboración propia.

	Cierre 1º Ejerc. 2021		Cierre 2º Ejerc. 2022	
	Euros	%	Euros	%
<b>INGRESOS (Ventas)</b>	<b>81.250,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>551.607,6</b>	<b>100,0%</b>
Costes Directos Variables (a)	13.920,0	17,1%	135.490,8	24,6%
Otros Costes Variables (b)	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<b>Total COSTES de VENTAS (Costes Variables)</b>	<b>13.920,0</b>	<b>17,1%</b>	<b>135.490,8</b>	<b>24,6%</b>

<sup>17</sup> Documento reflejado en Anexos

<b>(1) MARGEN BRUTO S/ VENTAS</b>	<b>67.330,0</b>	<b>82,9%</b>	<b>416.116,8</b>	<b>75,4%</b>
Gastos de Personal (Gastos de Estructura)	88.536,0	109,0%	106.224,0	19,3%
Otros Gastos de Estructura (incluido Mk)	53.240,0	65,5%	112.640,0	20,4%
<b>Total GASTOS de ESTRUCTURA (Costes Fijos)</b>	<b>141.776,0</b>	<b>174,5%</b>	<b>218.864,0</b>	<b>39,7%</b>
<b>(2) EBITDA (Beneficio Antes de Int., Imp., y Amortizaciones)</b>	<b>-74.446,0</b>	<b>-91,6%</b>	<b>197.252,8</b>	<b>35,8%</b>
Dotación a la Amortización (Contable)	750,0	0,9%	750,0	0,1%
<b>(3) EBIT (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos)</b>	<b>-75.196,0</b>	<b>-92,5%</b>	<b>196.502,8</b>	<b>35,6%</b>
Gastos Financieros	23.895,0	29,4%	165.482,3	30,0%
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-23.895,0</b>	<b>-29,4%</b>	<b>-165.482,3</b>	<b>-30,0%</b>
+ Ingresos / -Gastos Excepcionales	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<b>(4) EBT (Beneficio Antes de Impuestos)</b>	<b>-99.091,0</b>	<b>-122,0%</b>	<b>31.020,5</b>	<b>5,6%</b>
Provisión Impuesto s/ Beneficios	0,0	0,0%	6.204,1	1,1%
<b>(5) Resultado Neto</b>	<b>-99.091,0</b>	<b>-122,0%</b>	<b>24.816,4</b>	<b>4,5%</b>

Con las ventas definidas de modo escalonado a partir del segundo trimestre el año de inicio de la actividad no existe beneficio de la actividad. Sin embargo se estima un incremento de las ventas a partir del segundo año, acorde al incremento de la inversión en publicidad que permitirá estar en beneficios en el segundo año, si bien las proyecciones que se estiman permitirán compensar las pérdidas del ejercicio 1 a partir del ejercicio 3

Los datos del plan financiero se han calculado mediante proyecciones estimadas acorde al mercado y sector de actividad, por lo que el umbral de rentabilidad se alcanzaría a partir del mes 4 del año 2. Estas premisas deben validarse y actualizarse siempre antes con pruebas de aceptación de mercado de volumen y precio.

Es preciso recalcular los precios en función de la evolución de las ventas y la tendencia del modelo en el mercado realizando una proyección de los datos pasados ya conocidos, así como indicar que es necesario prever las ventas de los años 2 y 3 en función del dimensionamiento de la empresa que se haya previsto tanto porque se establezca que la plantilla o la ubicación es insuficiente como por que se encuentra sobredimensionada.

Hay que considerar que las ventas pueden ser estacionales en momentos puntuales del año, por lo que se han establecido medias de crecimiento. Con meses de mayor facturación que otros.

Se realizarán de forma cíclica comprobaciones de cumplimiento y desviaciones del modelo inicial y además se realizarán diferentes escenarios de inversión, ventas, contratación, etc, de cara a obtener

diferentes puntos de vista e implementar acciones de crecimiento, innovación y de incremento de rentabilidad.

El plazo de pago / cobro debe cumplimentarse en función de los acuerdos a los que se haya llegado con proveedores y clientes si bien partimos de la base de pagos a 45 días y cobros a 30 / contado por parte de nuestros clientes.

## PLAN DE TESORERÍA Y CASH-FLOW

Con la estructura inicial planteada hay que tener en cuenta los ingresos previstos en los primeros meses de actividad para evitar tener problemas de liquidez / tesorería, dotando de liquidez a caja con un importe similar a un mes de gastos fijos.

Prestar especial atención al cumplimiento de los plazos de cobro y pago tanto con proveedores como con clientes para establecer los plazos de cobro y pago y garantizar suficiente fluidez de la tesorería.

A partir del año 3 se estará en condiciones de solicitar póliza de crédito para atender los desfases de tesorería que puedan producirse.

El plan de tesorería puede verse en su totalidad en la página 8 del Plan Financiero que se adjunta junto con este documento.

Respecto al **Cash-Flow**, el primer año se registra una cantidad de -98.341€, mientras que en el segundo año se observa registro positivo de 25.566€, es decir, un incremento de 123.907€ de un año a otro.

## CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El umbral de rentabilidad se establece en el primer periodo en realizar 200.827,40 euros de facturación. Para el primer año no se alcanza esa cifra sino que nos quedaremos en 81.250 euros.

Para evitar sobrecargar la estructura inicial se estará a una posible conversión de gastos fijos en variables para aligerar la estructura de la empresa.

Se ha establecido una simulación de un escenario por lo que los datos de estructura fija deben ajustarse cuando se vaya a realizar la simulación de una actividad real.

Una vez estudiada la viabilidad real de realizar estas prestaciones procede realizar las proyecciones de facturación a futuro (año 2 y 3) así como el posible incremento de plantilla para abarcar mayor facturación y por tanto, actualizando la estructura de costes fijos.

En el siguiente cuadro se pueden ver los más importantes ratios e indicadores financieros, con especial interés en el **ROI** (Retorno de la inversión), con un 251% en el segundo año, el **VAN** (Valor capital) -192.304€ y el **TIR** (Tasa Interna de Rentabilidad)(Valor capital) con -79.25% el primer año.

	Cierre 1° Ejerc. 2021	Cierre 2° Ejerc. 2022
<b>ROE (Return On Equity) Rentabilidad Financiera</b>	NS	54,3%
<b>ROI (Return On Investment) Rentabilidad Económica</b>	NS	251,2%
<b>Tesorería (Prueba Ácida)</b> (Realizable + Disponible / Pasivo Corriente)	3,4	2,4
<b>Endeudamiento</b> (Pasivo Total / Pasivo Total + Patrimonio Neto)	27,3%	41,5%
<b>Capacidad de Devolver Deuda Financiera</b> (Bfo Neto + Amortizaciones / Acreedores Financieros)	NS	NS
<b>Punto de Equilibrio</b> (Umbral de Rentabilidad o Break Event Point)	200.827,4 €	510.486,6 €
<b>Coefficiente de Seguridad</b> (Ventas/Punto de Equilibrio)	0,40	1,08

Tabla 17. Tabla R-L-E-S del Plan financiero<sup>18</sup>. Elaboración propia.

## INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCIEROS

Rentabilidad	Fórmulas	1° ej.2021	2° ej.2022
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	$\text{Beneficio Neto} / \text{Recursos Propios Totales}$	NS	54,27%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	$\text{Beneficio Antes de Intereses e Impuestos} / \text{Activo Total}$	NS	251,21%
3. EBITDA sobre Ventas	$\text{Beneficio Antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones} / \text{Ventas Totales}$	NS	35,76%

Liquidez y Solvencia	Fórmulas	1° ej.2021	2° ej.2022
1. Solvencia	$\text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}$	3,66	2,41
2. Tesorería (Prueba Ácida)	$(\text{Realizable} + \text{Disponible}) / \text{Pasivo Corriente}$	3,37	2,36
3. Disponibilidad	$\text{Disponible} / \text{Pasivo Corriente}$	0,17	NS

<sup>18</sup> Documento reflejado en Anexos



Endeudamiento y Autonomía Financiera	Fórmulas	1° ej.2021	2° ej.2022
1. Endeudamiento	$\text{Pasivo Total} / (\text{Pasivo Total} + \text{Patrimonio Neto})$	27,32%	41,55%
2. Calidad de la Deuda	$\text{Pasivo a Corto Plazo} / \text{Pasivo Total}$	0,00%	0,00%
3. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros	$(\text{Beneficio Neto} + \text{Amortizaciones}) / \text{Acreedores Financieros}$	NS	NS
4. Cobertura de Intereses	$\text{EBIT} / \text{Gastos Financieros}$	NS	1,19

Plazos	Fórmulas	1° ej.2021
1. Plazo Medio de Cobro (días)	$(\text{Clientes} / \text{Ventas}) \times 365$	30 días
2. Plazo Medio de Pago (días)	$(\text{Acreedores Comerciales} / \text{Compras}) \times 365$	45 días

Fondo de Maniobra	$(\text{Recursos Propios} + \text{Pasivo Exigible a LP}) - \text{Activo No Corriente, o} (\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente})$	18.659,00	44.225,40
-------------------	---	-----------	-----------

Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión del Primer Ejercicio Económico	> 5
--	--	-----

VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)	Valor Actual, en términos absolutos, de un proyecto de Inversión	-192.304,69
	Tasa de Descuento Apropriada	1,00%

TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)	Tasa de Descuento que hace que el VAN de un proyecto sea 0.	-79,25%
------------------------------------	---	---------

Punto Muerto (Crítico) o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	200.827,36	510.486,59
---	---	------------	------------

Coefficiente de Seguridad	$\text{Ventas Totales} / \text{Punto Crítico}$	0,40	1,08
---------------------------	--	------	------

Imagen 26. Ratios, indicadores económico-financieros SHAKA.

## ESCENARIO FINANCIERO PESIMISTA

Hemos creado un escenario financiero pesimista (ver archivo *Shaka-Plan Financiero (escenario pesimista).xlsx* en los anexos) en el cual las ventas serían de un 50% y por lo tanto los ingresos también serían la mitad.

Ante ese escenario deberíamos realizar las siguientes acciones para compensarlo:

- Reducir la inversión en marketing al 50% durante los dos primeros años.

De esta manera podremos mantener prácticamente los mismos CAC y LTV durante el primer año que tendríamos en el escenario realista.

	2021	2022
CAC	22 €	21 €
LTV	26 €	25 €

Tabla 18. CAC y LTV del Plan financiero en escenario pesimista

- En lo referente al gasto en recursos humanos se debería congelar el sueldo de los dos fundadores durante el segundo año, incluso se podría llegar a no abonar el sueldo algún mes.
- Necesidad de una nueva ronda de financiación de 200.000€ antes del segundo año o conseguir otras fuentes de financiación mediante préstamos públicos o subvenciones a la innovación.

## CULTURA Y GESTIÓN DE PERSONAS

### RECURSOS HUMANOS

Hemos estimado que en el arranque de la empresa habrá dos co-fundadores con perfiles de gestión/comercial (CEO) y técnico (CTO). A estos dos fundadores habría que incluir una persona especializada en marketing (CMO) y dos perfiles técnicos para desarrollo de la app en las dos plataformas y la web. Inicialmente la gestión financiera (CFO) será delegada a la asesoría externa que lleva la contabilidad, fiscalidad y laboral.

Más adelante será necesario reforzar los departamentos de marketing y también en atención al cliente (se intentará utilizar robotización para aligerar de carga de recursos humanos).

### ORGANIGRAMA

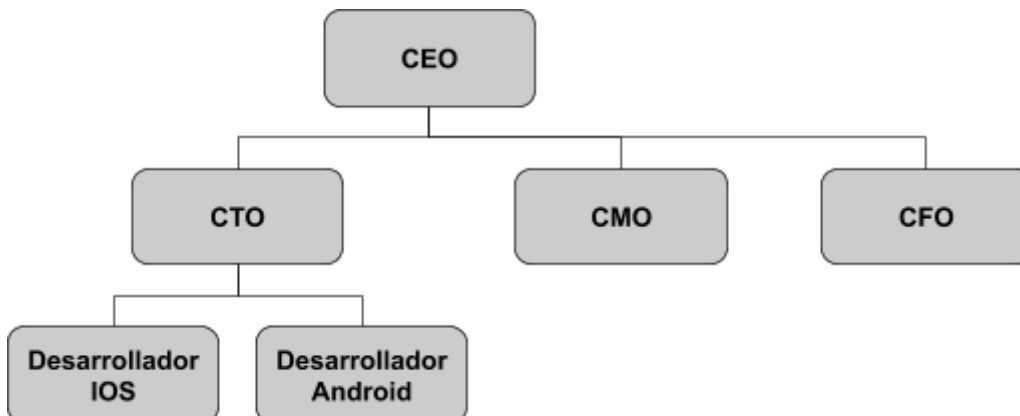


Imagen 28. Organigrama SHAKA.

## CONCLUSIONES

Tras finalizar este máster y haber realizado un análisis desde el descubrimiento de clientes a la implementación en el mercado de SHAKA, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Hemos conseguido crear una idea de aplicación que tiene la capacidad de ofrecer a los usuarios lo único que no son capaces de encontrar en las aplicaciones actuales de aprendizaje de idiomas en nuestro país: la conversación con otros usuarios o con profesores.

La aplicación es tecnológicamente factible ya que existen servicios en la nube para completar las funcionalidades requeridas.

En el futuro queremos incluir el reconocimiento del habla y análisis de lenguaje natural para valorar las conversaciones entre usuarios; siendo un punto de innovación en el mercado.

La viabilidad económica viene a medio plazo, ya que durante los dos primeros años no se recupera la inversión inicial. Este tipo de empresas suelen ser intensivas en recursos económicos ya que se necesita mucha inversión inicial en el desarrollo de producto y en la captación de clientes. Pero también somos conscientes que los inversores buscan un retorno de la inversión de más de 10 veces lo invertido.

Respecto a los principales fallos cometidos, uno de ellos ha sido no tener pasión por la idea y la falta de experiencia y dominio de las herramientas de organización de equipos en remoto.

Probablemente la principal mejora que podríamos realizar sería aplicar toda la metodología de aprendizaje de gramática y vocabulario que ofrecen las demás app de idiomas y añadirla a la nuestra. Es decir, somos la única app con capacidad para tener conversación en tiempo real con estudiantes de tu mismo nivel del idioma elegido o con profesores, pero no ofrecemos el estudio de la gramática o lenguaje. Si con el paso del tiempo, tenemos la capacidad de hacer lo mismo que está haciendo nuestra competencia, le daremos a la aplicación un toque más fresco, más SHAKA, y continuamos con las opciones de conversación en tiempo real podríamos hacernos con gran parte el mercado.



# BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, V. F. (2006). Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado (Vol. 120). Univ. Politèc. de Valencia.
- Domene, F. M. (2014). Técnicas avanzadas de posicionamiento en buscadores. Anaya multimedia.
- Erazo, S. C. R., y Castro, A. A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. Cuadernos de administración, 27(46), 141-154.
- Eurostat (2020). Eurostat database para la realización del excel. ([ec.europa.eu/eurostat](http://ec.europa.eu/eurostat)).
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo & desarrollo, 23 (107).
- Hidalgo, G., Kamiya, M., y Reyes, M. (2014). N° 16. Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, 16, Caracas: CAF.
- Instituto Nacional de Estadística (2020) Cifras INE para el desarrollo del PESTEL ([www.ine.es](http://www.ine.es)).
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2018). Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. LID Editorial.
- Kutchera, J., García, H., & Fernández, A. (2014). EXITO: su estrategia de marketing digital en 5 pasos. Grupo Editorial Patria.
- Laudon, K. C., y Laudon, J. P. (2004). Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital. Pearson Educación.
- Maciá D., F. (2013): Marketing online 2.0; cómo atraer y fidelizar clientes en Internet. Editorial ANAYA 2013. Madrid.
- Martínez Polo, J. M., Martínez Sánchez, J., y Parra Meroño, M. C. (2015). Marketing digital: guía básica para digitalizar tu empresa. Barcelona: UOC.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., y Papadakis, T. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Deusto.
- Riera, B. (2016). Visibilidad online: 6 fases para el éxito digital de tu negocio. Ifsa Publishing.
- Ries, E. (2012). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Barcelona: Deusto S. A.
- Savoia A. Pretotype it. (2011) ([http:// pretotyping.blogspot.com/p/pretotype-it-book .html](http://pretotyping.blogspot.com/p/pretotype-it-book.html)).
- Serrano-Cobos, J. (2016). *SEO: Introducción a la disciplina del posicionamiento en buscadores*. Editorial UOC.