



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Gandia

Plan de negocio para la creación de una agencia de
marketing experiencial: caso de Black Ice Brand.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Comunicación Audiovisual

AUTOR/A: Victoria Tudela, Paula

Tutor/a: Agustí Domínguez, Román

Cotutor/a: Terol Bolinches, Raúl

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

RESUMEN

El impacto del marketing tradicional está cayendo con los años al intentar persuadir al cliente de forma intrusiva. Existen otras formas menos agresivas para la atracción de clientes con la finalidad de que comprendan un determinado producto. Una de ellas es el marketing de experiencia, que trata de crear una obra vistosa y de gran impacto que permite al posible comprador interactuar con ella, de forma que ellos son quienes deciden participar o no. El resultado es que frecuentemente queda en su memoria por mucho más tiempo. Por otra parte, se trata de un tipo de publicidad que resulta costosa de implementar, ya que usualmente requiere de una gran infraestructura, pero, cada día, se está volviendo más popular. Por esta razón, el presente trabajo final de grado plantea el proceso de creación de una agencia de marketing experiencial llamada Black Ice Brand. Para ello, se ha elaborado un plan de negocio que ha permitido la reflexión sobre todos los aspectos fundamentales del proceso y tener un referente muy importante para la toma de decisiones en la creación de la empresa. También se incluye en este la elaboración de un sitio web funcional y una estrategia en redes sociales para dar a conocer la marca y sus servicios.

Palabras clave: marketing; experiencial; cliente; estrategia; plan de negocio.

ABSTRACT

The impact of traditional marketing is diminishing over the years trying to persuade the client in an intrusive way. There are other less aggressive ways to attract customers to buy a certain product. One of them is experiential marketing, which tries to create an attractive and high-impact work that allows the potential buyer to interact with it, so that they are the ones who decide whether or not to participate. The result is that it often stays in their memory much longer. On the other hand, it is a type of advertising that is expensive to implement, since it usually requires a large infrastructure, but, every day, it is becoming more popular. For this reason, this final degree project raises the construction of an experiential marketing agency from scratch, Black Ice Brand. To do this, a business plan has been prepared that has allowed the consideration of all the fundamental aspects of the process and has been a very important reference for decision-making in the creation of the company. This also includes the development of a functional website and a strategy in social networks to publicize the brand and its services.

Keywords: marketing; experiential; customer; strategy; plan.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
MARCO TEÓRICO	7
1. MARKETING EXPERIENCIAL	7
2. PLAN DE NEGOCIO	9
2.1 ANÁLISIS DE MERCADO	10
2.2 ESTRATEGIA Y CADENA DE VALOR	10
2.3 ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	11
DESARROLLO	12
1. RESUMEN EJECUTIVO	12
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	13
3. MERCADO	13
3.1 CLIENTE OBJETIVO	14
3.2 COMPETENCIA	17
3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO	17
3.4 ANÁLISIS TAM, SAM Y SOM	18
4. VALOR DIFERENCIAL Y VENTAJAS COMPETITIVAS	19
4.1 BUSINESS MODEL CANVAS	19
4.2 PLAN B ANTE REACCIÓN DE LA COMPETENCIA	21
4.3 EVOLUCIÓN DE LA MARCA	21
4.4 BARRERAS DE ENTRADA A COMPETIDORES	22
5. EQUIPO	22
5.1 ORGANIGRAMA	23
6. ESTRATEGIA Y CADENA DE VALOR (PRODUCCIÓN, OPERACIONES, COMERCIAL Y DE MARKETING)	24
6.1 CADENA DE VALOR	24
6.2 PRODUCCIÓN	25
6.3 MARKETING	27
6.4 VENTAS	37
6.5 INTERNACIONALIZACIÓN	37
6.6 ASPECTOS LEGALES	38
7. MOMENTO ACTUAL - HITOS	39
8. ANÁLISIS DE SITUACIÓN (DAFO)	40
9. ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	41

9.1 CAPITAL DE CONSTRUCCIÓN E INVERSIÓN	41
9.2 VALORACIÓN DE LA COMPAÑÍA	49
9.3 PUNTO DE EQUILIBRIO	49
9.4 REPARTO DE BENEFICIOS	49
9.5 FORMA JURÍDICA	49
9.6 PLAN DE SALIDA PARA EL INVERSOR	50
10. RIESGOS	50
CONCLUSIÓN	52
BIBLIOGRAFÍA	53

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Evolución de la inversión anual en marketing en España (2010-2021)</i>	8
<i>Figura 2. Mapa de Empatía 1</i>	15
<i>Figura 3. Mapa de Empatía 2</i>	16
<i>Figura 4. Mapa de Empatía 3</i>	16
<i>Figura 5. Business Model Canvas</i>	19
<i>Figura 6. Organigrama Black Ice Brand</i>	23
<i>Figura 7. Cadena de valor Black Ice Brand</i>	24
<i>Figura 8. Folleto de Black Ice Brand</i>	28
<i>Figura 9. Folleto de Black Ice Brand</i>	29
<i>Figura 10. Eslogan de Black Ice Brand extraído del sitio web</i>	30
<i>Figura 11. Logo Black Ice Brand</i>	31
<i>Figura 12. Landing page del sitio web Black Ice Brand</i>	32
<i>Figura 13. Sección “Plan Básico” del sitio web Black Ice Brand</i>	33
<i>Figura 14. Sección “Crear auditoría” del sitio web Black Ice Brand</i>	33
<i>Figura 15. Redes sociales más utilizadas en España 2021</i>	34
<i>Figura 16. Ejemplo de feed de Instagram Black Ice Brand</i>	36
<i>Figura 17. Hitos</i>	40
<i>Figura 18. Análisis DAFO</i>	41
<i>Figura 19. Punto de Equilibrio</i>	45
<i>Figura 20. Rentabilidad financiera</i>	45
<i>Figura 21: Rentabilidad Económica</i>	46
<i>Figura 22: Balance</i>	48

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Fuerzas del entorno</i>	18
<i>Tabla 2: TIR (Tasa Interna de Retorno)</i>	44
<i>Tabla 3: Cuenta de Resultados 7 años</i>	46
<i>Tabla 4: Cuenta de Resultados Primer Año</i>	47
<i>Tabla 5: Riesgos</i>	51

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial es cada vez más competitivo y está en constante cambio. Es por esto que la elección de una estrategia de marketing adecuada es crucial para destacar y posicionarse como empresa. El marketing experiencial surgió como una herramienta imprescindible para crear conexiones reales con el cliente y acompañarlo no solo en el momento de la compra, sino más allá, aportándole experiencias innovadoras y llenas de significado. El presente trabajo de fin de grado se centra en la elaboración de un plan de negocio para una agencia de marketing experiencial ubicada en València, Black Ice Brand, que se propone revolucionar el sector del marketing creando eventos, experiencias y activaciones de marca que despierten las emociones y los sentidos del público objetivo.

Lo que la agencia busca es superar el alcance del marketing tradicional creando experiencias memorables que resuelvan las necesidades no resueltas de los clientes. Para ello, se utilizarán disciplinas como el diseño de experiencias, la psicología del consumidor o la creatividad innovadora, con las que se buscará despertar emociones únicas que sean recordadas generando un impacto significativo en la percepción de la marca.

València, rica en cultura, turismo y en constante crecimiento económico, resulta ser el lugar perfecto para la creación de una agencia de este tipo. La ciudad cuenta con más de 800.000 habitantes y ofrece un mercado diverso y receptivo a todo tipo de estímulos que se presta a la creación de experiencias únicas y adaptadas a las necesidades individuales de los clientes.

A lo largo del trabajo, se tratarán los diversos puntos o las diferentes etapas del plan de negocio, que engloba desde el análisis de la competencia y el mercado a los servicios ofrecidos, la estructura organizativa y la estrategia de ventas. Esta agencia aspira a convertirse en un socio estratégico perfecto para todas aquellas empresas que quieran ir más allá en la promoción de sus servicios o productos gracias al equipo altamente capacitado y un enfoque único y creativo que se centra en la constante innovación.

La elección de esta idea de empresa y de su respectivo plan de negocio viene dada por el interés personal que despertó el poco conocimiento que se tiene del trabajo que realizan las agencias de marketing en general, pero sobre todo aquellas centradas en el ámbito experiencial y en cómo estas aplican los mismos conocimientos de marketing a ellas mismas. Por otra parte, se trata de un sector muy poco explotado en el área seleccionada, ya que la gran mayoría de agencias de marketing situadas en València, se centran en el marketing digital o tradicional.

El objetivo con el que se establece el plan de negocio es el de construir una propuesta de valor única que permita diferenciarse de la competencia y destacar en el sector construyendo relaciones sólidas con los clientes. A través de combinar creatividad, innovación y un enfoque centrado en el cliente, Black Ice Brand aspira a elevar el concepto de marketing experiencial a nuevos niveles, impactando positivamente en el crecimiento y éxito de las marcas con las que trabajará.

MARCO TEÓRICO

1. MARKETING EXPERIENCIAL

Elena Alfaro define esta tipología de marketing como “una vigorosa fusión de conocimientos en estrategia, psicología, biología del cerebro, investigación y sentido común que muestra en una decena de pasos cómo vender creando una mayor vinculación emocional con los clientes que multiplica los resultados económicos.” (Alfaro, 2011).

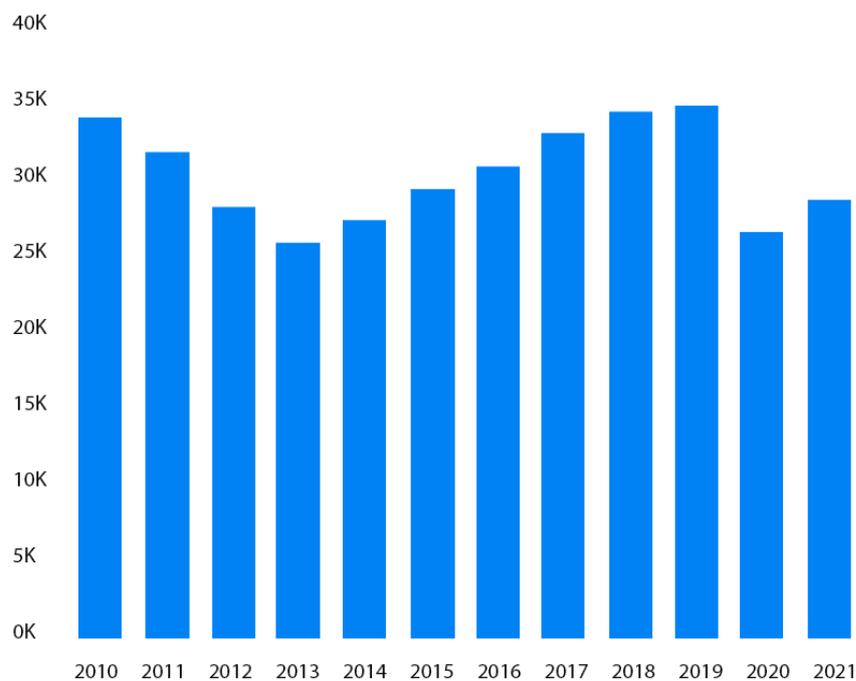
También se podría decir que se basa en la creación de experiencias irrepetibles y estimulantes para los consumidores a través de la conexión emocional con la empresa y lo que quiere transmitir. Es una estrategia que pretende involucrar al consumidor de una determinada marca en una experiencia para recordar de forma llamativa, para así lograr aumentar la confianza y lealtad hacia la misma (Schmitt, 1999).

Según Pine y Gilmore (1999), el marketing experiencial pretende proporcionar experiencias auténticas y que los consumidores siempre recordarán, en lugar de limitarse a vender productos o servicios. Para ello, se utilizan diferentes técnicas como el *storytelling*, la gamificación, la construcción de espacios o instalaciones o la realidad virtual, entre otras.

Este tipo de marketing surge de la necesidad de querer diferenciarse en un momento en el que reina la competitividad entre las empresas.

En este gráfico se muestra la inversión que se realizó en España del año 2010 al 2021:

Figura 1. Evolución de la inversión anual en marketing en España (2010-2021)



Fuente: Abigail Orús, Statista

Según los datos recopilados por Abigail Orús (2022) en Statista, “en el año 2021, la mayoría de la inversión en marketing que se realizó en España fue en el sector de la publicidad, comunicación y promoción. En concreto, aproximadamente un 60% del total invertido en marketing en el país se dedicó a esta área.” El mismo autor destacó además, que en el mismo año, se dedicaron al área del marketing unas 118.000 personas.

Como ejemplos de casos de éxito destaca, por ejemplo, la estrategia mostrada en el prólogo del libro de Max Lenderman titulado “Marketing experiencial: la revolución de las marcas”, en la que Raúl Sánchez, seguidor del autor y consultor de marketing experiencial en Omnicom narra cómo construyeron una estrategia revolucionaria para Nike. Esta se basó en la movilización de clientes de la marca para que entregaran sus zapatillas viejas en los colegios para que pudieran triturarlas junto a polímeros de neumáticos de camiones desechados y

construir una cancha de baloncesto en el Parque del Retiro de Madrid. Este proyecto no solo hizo partícipe a mucha gente, sino que también contribuyó a la consideración de Nike como una empresa concienciada y comprometida con el medio ambiente.

Otro ejemplo destacable es el de la marca Gourmet Experience de El Corte Inglés. Se trata de un club selecto en el que personas con alto poder adquisitivo pueden degustar los productos más exclusivos y selectos que elijan en el momento de la mano de cocineros y marcas aclamados. Algunos de los proveedores en cuanto al producto que ofrece la marca son cocineros de estrella Michelin como Dani García o Ricardo Sanz. Esta experiencia ha ido evolucionando para adaptarse a un rango de clientes cada vez más amplio. Es por ello por lo que actualmente dispone de un mayor catálogo de productos y experiencias, incluyendo estas últimas la posibilidad de probar los productos en una terraza céntrica de Madrid u observar personalmente como se prepara el plato que se quiere probar.

Por último, una empresa que destaca por la implicación que tiene en el ámbito experiencial es Red Bull. Esta marca es conocida por representar una gran cantidad de deportes extremos y realizar cientos de eventos importantes al año. Red Bull comenzó creando una bebida para evitar el *jet lag* o que personas se durmieran al volante. Sin embargo, se ha convertido en la representación de todas "aquellas personas que necesitan de esa energía extra, que realizan actividades exigentes todos los días: los deportistas, los estudiantes universitarios y los trabajadores nocturnos" (Isabela Mantilla y Andrea Salcedo, 2015). Para representar a este sector, la marca empezó a destinar un 25% de sus ingresos a estrategias de marketing y a patrocinar a más de 500 atletas y eventos mundiales (LA INFORMACIÓN, 2012), siendo actualmente la bebida energética más consumida en la mayoría de países según estudios como los de Euromonitor International.

2. PLAN DE NEGOCIO

Según Andía Valencia (2013), el plan de negocio es un documento que permite a los emprendedores y empresarios estructurar y detallar su idea de negocio. En este, se definen los objetivos, la misión y la visión de la empresa, se realiza un análisis del mercado y la competencia, se establecen las estrategias de marketing y ventas, se describen los procesos y procedimientos internos, se estima el presupuesto necesario, se establecen los indicadores de éxito y se realiza una proyección financiera.

Se trata de una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas y para la obtención de financiamiento. A través de este documento, se puede demostrar la viabilidad y rentabilidad de su idea de negocio para convencer a posibles inversionistas u otros de que su proyecto es sólido y tiene muchas posibilidades de éxito.

"Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor." (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 17).

Es importante mencionar que el plan de negocio no es un documento estático, sino que debe ser actualizado y modificado de manera constante, ya que las condiciones del mercado y la competencia pueden cambiar en cualquier momento y es necesario adaptarse a estas situaciones para mantener la competitividad y el éxito de la empresa.

Este documento puede constar de diferentes puntos, que no necesariamente han de seguirse estrictamente. Según la preferencia, la empresa o el propósito se pueden cambiar unos apartados por otros. En este caso, y siguiendo el ejemplo de Javier Megias (2010), se tratarán algunos como el análisis del mercado, las diferentes estrategias y cadena de valor o los aspectos económico-financieros.

2.1 ANÁLISIS DE MERCADO

Este consiste en investigar la demanda que hay en el sector, el tipo de cliente con el que se trata (sus inquietudes y hábitos), la competencia que existe y cómo funciona (las estrategias que sigue). Para ello, se realizará una previsión de futuro con el propósito de conocer cómo puede cambiar el sector y la forma en la que tendrá que evolucionar la empresa para anticiparse a las adversidades que puedan surgir (Martínez y Milla, 2012). Se utilizará la técnica del mapa de empatía, con el que se facilita el proceso de conocer al cliente para averiguar la forma más efectiva de llegar a él. Por lo que respecta a la competencia, y siguiendo las pautas que marcaba Porter (1980), se identificarán sus fortalezas y debilidades para así prever cómo superarles e intentar aprovechar de una forma más eficiente las oportunidades y no dejar que las amenazas lleguen a convertirse en problemas.

Cabe definir las oportunidades como aquellos factores externos que la empresa puede aprovechar para mejorar su posición competitiva, mientras que las amenazas son factores que pueden afectar negativamente a la empresa y que deben ser tenidos en cuenta en la planificación estratégica.

Cuanta más información se conozca de la competencia, más margen de adaptabilidad se tendrá. Conocer sus productos, servicios, estrategias de precios y promoción y métodos de distribución, puede dar lugar a una competencia entre empresas de forma efectiva.

2.2 ESTRATEGIA Y CADENA DE VALOR

Dentro del apartado “Estrategia y cadena de valor” se definirá cómo funciona la empresa, cuáles son las principales actividades que realizará y los métodos o estrategias que seguirá. Para ello, se establecerán tres bases de análisis:

Producción: Se valorarán los gastos que serán necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Marketing: Se realizará un estudio para averiguar cuál es la mejor forma de llegar al cliente potencial y se construirán las estrategias adecuadas.

Ventas: Teniendo en cuenta cada factor influyente entre el cliente y la compra, se tratará de conseguir que la mayoría de las personas que lleguen a nuestro sitio web se conviertan en compradores. Para ello se elaborará una estrategia que se base en aquello que siente el cliente y qué le puede llevar a invertir en una marca.

Sin embargo, se hará hincapié en lo que respecta a la estrategia de marketing de la agencia, mediante la elaboración de un plan de publicaciones detallado en las distintas redes sociales y la construcción de un sitio web propio, con el fin de dar a conocer la marca al sector.

Las estrategias de marketing consisten en la planificación de productos o servicios de forma que se logren ciertos objetivos de una compañía, mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes. Para llevarla a cabo de una forma efectiva, se ha de desarrollar una segmentación del mercado, mediante la cual se identifique al consumidor modelo y se analicen sus gustos, preferencias e inquietudes, para que así se pueda desarrollar una oferta llamativa que cumpla con sus expectativas.

Esta segmentación de mercado es clave para el desarrollo de una estrategia de marketing exitosa. Según Kotler y Armstrong (2014), la segmentación de mercado implica la identificación y separación de grupos de consumidores con necesidades y deseos similares. Con esto, la compañía es capaz de aumentar su rentabilidad mediante la satisfacción que obtiene el cliente gracias a la adaptación específica de la oferta.

Existen diferentes formas de realizar la segmentación del mercado, basándose en la demografía, la geografía, el estilo de vida, el comportamiento y las necesidades de los consumidores. Cada criterio tiene sus pros y sus contras, es por ello que cada empresa tiene que elegir aquel que mejor se adapte a sus necesidades y a las de aquel cliente al que quieren llegar.

Otro de los aspectos a destacar en el apartado de la estrategia es el marketing mix: producto, precio, promoción y distribución. Según McCarthy (1960), la estrategia de marketing debe seguir estas cuatro variables para encontrar el equilibrio entre satisfacer las necesidades del comprador potencial y la ventaja competitiva en la empresa.

Por lo que respecta al producto, la estrategia pautada debe centrarse en el diseño y desarrollo de productos que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores en los segmentos de mercado objetivo. En cuanto al precio, se debe valorar la capacidad económica del cliente a la vez que se compara con la estrategia seguida por la competencia. La promoción utilizada debe incluir publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas para dar a conocer el producto o servicio y crear deseo y conciencia acerca de él. Finalmente, por lo que respecta a la distribución, se debe tener muy en cuenta el canal escogido, puesto que un mensaje no llega de la misma forma ni tiene el mismo significado si no se recibe por el medio adecuado.

El posicionamiento resulta clave en cualquier estrategia de marketing. Hace referencia a despertar una forma de ver los productos o servicios de una empresa de una forma diferente o destacable frente a los demás. Kotler y Armstrong (2014), afirman que el posicionamiento se obtiene gracias a llevar a cabo una estrategia de marketing que resulte diferenciadora respecto a la competencia y satisfaciendo las necesidades y los deseos del cliente de una forma efectiva.

El primer paso para conseguir posicionar una marca es identificar aquellos aspectos que la diferencian de aquellas ya existentes. Para ello, se debe saber comunicar de forma efectiva al posible consumidor la propuesta de valor del producto que se plantea, ya que esto, va implícito en la consecución de un buen posicionamiento. Se pueden emplear diferentes estrategias, como lo son la promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas o marketing directo. La elección del medio determinará el hecho de que se pueda llegar de forma adecuada y clara al cliente utilizando el mensaje de forma coherente.

Por último, hay que saber que el posicionamiento no es estático y con el tiempo es común que cambie. Dado que todo está en constante cambio y las tendencias nunca son las mismas, se debe estar actualizado y atento a todo cambio en las necesidades o preferencias de los clientes para adaptar efectivamente las estrategias utilizadas. Según Aaker y McLoughlin (2010), las empresas deben monitorear constantemente su posicionamiento y realizar ajustes cuando sea necesario para mantenerse relevantes y competitivos en el mercado.

2.3 ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

A menudo, se tiende a descuidar este ámbito, ya que se considera una limitación en cuanto a la creatividad de la empresa. Sin embargo, un buen plan de gestión financiera es capaz de convertirse en la diferencia entre el éxito y el fracaso, dado que así se evita cualquier impulso y se garantiza una evolución segura y progresiva.

Cuando se construye una empresa, se trata de calcular el dinero que va a costar que esta pueda empezar a trabajar. Esto se conoce como "Activo Inicial", que, según Montserrat Ollé (1997), engloba los siguientes conceptos:

Activo Fijo Inicial: Se constituye de todas aquellas inversiones que se han de hacer para la puesta a punto del negocio y que serán mantenidas y utilizadas en el tiempo. Es un ejemplo la construcción de fábricas, oficinas, almacenes, etc.

Activo Circulante Inicial: Consta de aquellos gastos que se repiten cada cierto tiempo para asegurar la satisfacción del cliente. La construcción del producto, el nivel de liquidez inmediata o el saldo de clientes son algunos de los ejemplos.

Capital Propio: Es el dinero que se está dispuesto a aportar por el proyecto. Además de ser un factor importante a la hora de tener suficiente capital para empezar, también es señal de cuánto se está dispuesto a arriesgar o cuánto se apuesta por el negocio.

Capacidad de Endeudamiento: Se refiere a la cantidad máxima de deuda que una empresa puede asumir de manera prudente y sostenible. Es un indicador que evalúa la capacidad de la empresa para adquirir financiamiento a través de préstamos, emisión de bonos u otras formas de endeudamiento.

Negociación Bancaria: Hace referencia al proceso de establecer acuerdos financieros y obtener financiamiento por parte de instituciones bancarias. Esta negociación es fundamental para asegurar los recursos económicos necesarios para iniciar y desarrollar las operaciones de la empresa.

Un documento clave a la hora de analizar el éxito o fracaso de la empresa es la Cuenta de Explotación Previsional. Esta refleja los gastos, los beneficios y el resultado neto esperado para un período futuro específico, generalmente para el próximo año. Por lo general, incluye los diferentes puntos:

- Ingresos por ventas netas
- Coste de ventas
- Margen de Contribución
- Gastos de estructura
- Beneficios antes de impuestos
- Beneficios después de impuestos

Por lo consiguiente, se puede concluir diciendo que la planificación financiera desempeña un papel vital en la gestión empresarial al ser una herramienta de gran importancia. Su objetivo principal es integrar de manera armoniosa todos los elementos del plan de negocios, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Esto permite comprender a fondo el proyecto de creación de una empresa, estimar las condiciones futuras, evaluar y cualificar los riesgos asociados a la operación, analizar las estrategias y modos de operación propuestos, establecer diferentes escenarios posibles y, lo más destacado, contar con una base estratégica sólida para garantizar la creación y el desarrollo sostenible de empresas a largo plazo (Correa & Jaramillo, 2007).

DESARROLLO TFG

1. RESUMEN EJECUTIVO

Black Ice Brand es una agencia de marketing experiencial con sede en Valencia, la cual pone a la disposición del cliente la creación de instalaciones, eventos, *stands* o similares para su marca basándose en un enfoque innovador y personalizado, con tal de atraer al público de una forma más personal, de manera que el recuerdo que la experiencia deje en el cliente fomente el boca a boca y que para próximos eventos vuelva a confiar en la agencia.

Si se trata el valor competitivo de la empresa, el mercado en el que se mueve y sus respectivos clientes, se puede estimar que el proyecto tendrá éxito porque se trata de un sector que presenta un crecimiento sostenido y se ha observado una importante vacante en cuanto a las agencias que se dedican exclusivamente al marketing experiencial. La actividad de la agencia va dirigida al mercado empresarial y los clientes principalmente serán empresas, instituciones, ayuntamientos o autónomos que quieran darse a conocer de una forma diferenciadora y efectiva. La compañía se centrará mayormente en satisfacer servicios de otras empresas, 70%, seguidamente, ayuntamientos 20% y por último, autónomos 10%. Además, el enfoque en el mercado local de València, permite abordar a una amplia variedad de clientes en diversos sectores, desde empresas locales hasta marcas internacionales que buscan destacar en la región.

La puesta en marcha de la agencia necesita de un fondo muy asequible, ya que la empresa no dispondrá de oficinas en los primeros años y la forma en la que empezará a trabajar es mediante subcontratación, por lo que los únicos gastos que se necesitarán serán para mantener el equipo de profesionales, marketing, licencias y aspectos legales principalmente.

El equipo que se busca está compuesto por seis profesionales de las diferentes disciplinas como pueden ser la dirección, el diseño o la publicidad, de forma que puedan abarcar todas las áreas necesarias para ejecutar eventos a la altura del cliente.

El plan de Black Ice Brand se enfoca en establecer una presencia sólida en el mercado. Para ello, una gestión efectiva del flujo de caja o el control de costes son cruciales. Así mismo, se requerirá una gran adaptabilidad en cuanto a los avances tecnológicos y a las tendencias, ya que el principal objetivo es ofrecer al cliente experiencias inolvidables que capten la atención y hagan que se elija su producto.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Black Ice Brand es una agencia de marketing experiencial formada por un equipo multidisciplinar de expertos que combina un enfoque totalmente innovador con mucha creatividad y profesionalidad. Todo esto, se logra mediante el estudio del mercado en cada momento, la psicología del consumidor y la neurociencia. Se trata de conseguir un proyecto atrayente que deje huella en el consumidor mediante experiencias inolvidables que involucren los sentidos y las emociones, provocando así un recuerdo duradero que facilite al cliente recordar la marca.

Es evidente que el marketing tradicional tiene una eficacia probada. Es por ello, que el método de la agencia no solo se basa en técnicas vanguardistas, sino que se trata de una combinación de ambas, sacando así el máximo provecho posible. Esto, sumado a las técnicas exhaustivas de investigación para analizar y comprender a fondo el mercado, hará que las empresas logren conectar de forma genuina con el público objetivo mediante la creación de momentos memorables que satisfagan sus necesidades.

Se realizarán actividades como campañas sensoriales o eventos, con las que hacer partícipe al público de forma activa, para así, crear el vínculo deseado con la empresa.

Una vez finalizada la actividad, se llevarán a cabo las mediciones oportunas y el análisis de los resultados, utilizando herramientas avanzadas de recopilación de datos y encuestas que permitan medir el nivel de impacto causado. Con todo esto, las estrategias están en constante optimización y mejora, permitiendo así garantizar el máximo retorno de inversión posible para el cliente.

3. MERCADO

En España, a raíz de la pandemia y de la necesidad de focalizarse en el mundo online, según el Instituto Nacional de Estadística (2021), la presencia de agencias de marketing aumentó en un 6,2%, pasando a haber un total de 40.859 agencias.

Según Statista.com, el gasto mundial en publicidad ascendió a aproximadamente 722.845 millones de dólares estadounidenses en 2021.

De acuerdo con Mediasal (2022), “Se espera que la inversión total en publicidad alcance los 740.900 millones de dólares en 2023”.

Según Nielsen (2023), la mayoría de los mercadólogos (64%) todavía espera que su presupuesto publicitario aumente el próximo año y 13% incluso espera un incremento de 50% o más.

En un ámbito más local y, según el Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana, “El número de locales comerciales en la Comunitat Valenciana fue de 98.280 en 2020”. Esta cifra va en aumento y es muy probable que un gran número de estas empresas y las que están por establecerse, necesiten de los servicios de una agencia de marketing experiencial, por lo que el mercado es muy amplio y favorable. Por otra parte, el número de B2B que hay en València rondaría los 145.000 en 2020, se conoce también el número de ayuntamientos que hay, 542, algunos de los cuales podrían constituir una parte de los clientes de Black Ice Brand y, por último, Valencia contó con 315.981 autónomos en 2022. Las empresas de productos de consumo proporcionan proyectos emocionales y creativos, las empresas B2B brindan ingresos estables y colaboraciones estratégicas, mientras que los ayuntamientos permiten conexiones locales y contribuciones a la comunidad. Esta diversificación maximiza ingresos, amplía oportunidades y establece una base sólida para el crecimiento sostenible de la agencia de marketing experiencial.

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2009), Black Ice Brand se encontraría recogida dentro del apartado “M.- Actividades profesionales, científicas y técnicas en el punto 7021.- Relaciones públicas y comunicación, 7022.- Otras actividades de consultoría de gestión empresarial y en el 7311.- Agencias de publicidad.” Por otra parte, en cuanto a forma jurídica, se trataría de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.) dado que ofrece ventajas como la limitación de responsabilidad de los socios, mayor credibilidad en el mercado, acceso a financiamiento, gestión flexible, separación de activos, continuidad en la empresa, implicaciones fiscales beneficiosas y una imagen profesional. Esta estructura proporciona seguridad legal y facilita la expansión y el crecimiento de la agencia mientras mantiene el patrimonio personal de los socios resguardado.

Puesto que no se trata de un producto que dependa de materiales que en algún momento pueden escasear, sino que se ofrece un servicio que se basa en la creatividad y la construcción mediante subcontratación (en un primer momento) de los emplazamientos en los que se realizarán los eventos, no se halla el problema mencionado ni el de la falta de demanda, ya que, según statista.com, solo en España, en 2022 hubo una aproximación de 3.430.663 empresas activas. El único problema al que se podría enfrentar Black Ice Brand en cuanto al mercado sería que cesara la creación de nuevas empresas y todas las existentes ya dispusieran de estrategias de marketing lo suficientemente efectivas para no depender de ninguna empresa externa.

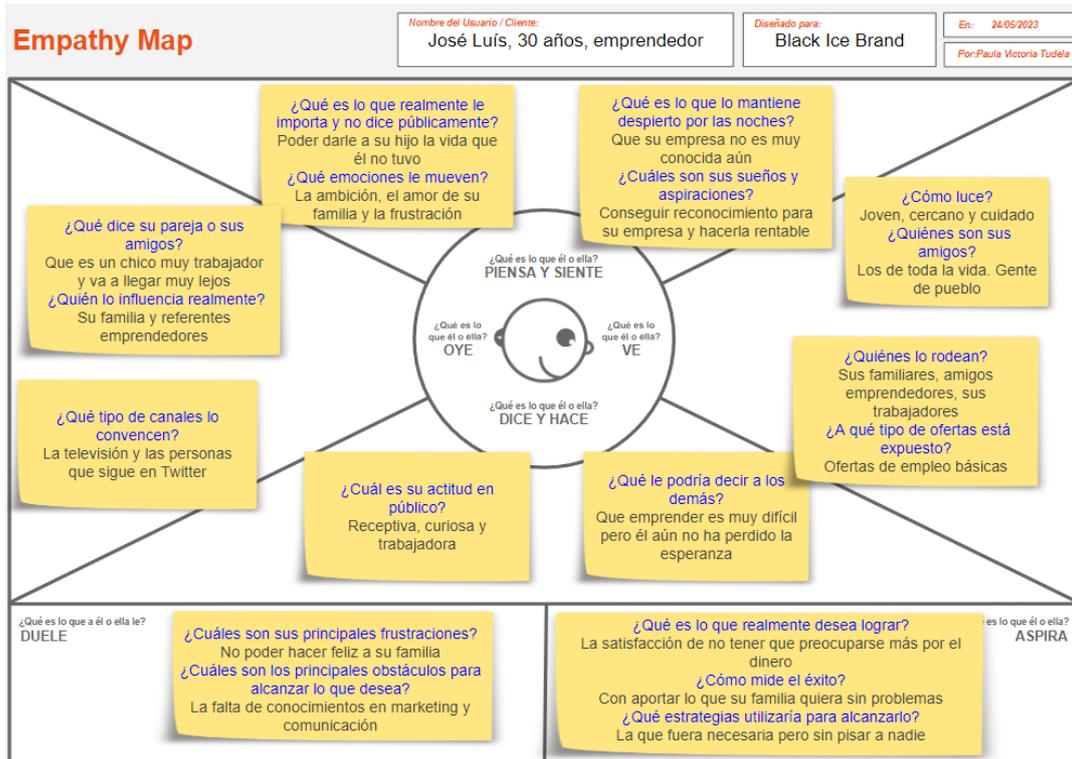
Por tanto, se puede decir que el servicio que se ofrece está en un punto de crecimiento, puesto que la publicidad tradicional cada vez va más en declive, dado el drástico descenso en el uso de la televisión, la prensa y la radio, pero el marketing digital está en auge porque la demanda sigue aumentando desde la pandemia y la necesidad por digitalizarse que esta trajo.

3.1 CLIENTE OBJETIVO

Como ya se ha mencionado anteriormente, Black Ice Brand toma como principales clientes a empresas de productos de consumo, B2B y administraciones locales. Esto es debido a que las empresas de productos de consumo proporcionan proyectos emocionales y creativos, las empresas B2B brindan ingresos estables y colaboraciones estratégicas, mientras que los ayuntamientos permiten conexiones locales y contribuciones a la comunidad. Esta diversificación maximiza ingresos, amplía oportunidades y establece una base sólida para el crecimiento sostenible de la agencia. Para tener un análisis del cliente más individualizado y

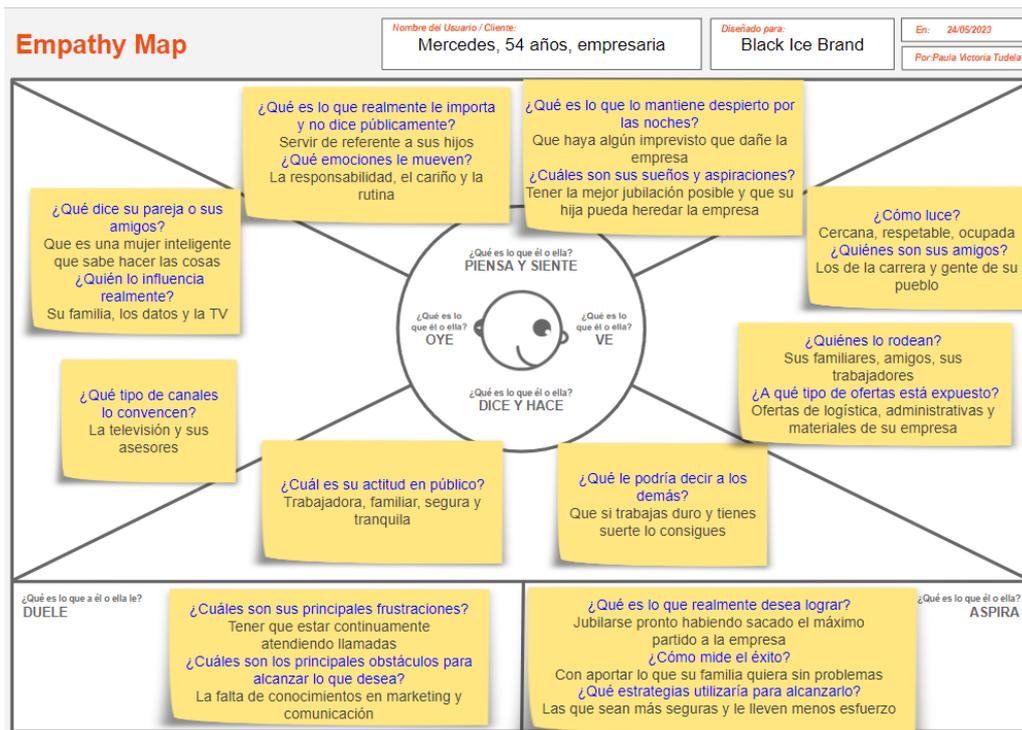
visual, se ha optado por tres clientes objetivos. El primero de ellos es el caso de un emprendedor que quiere que su empresa tenga más visibilidad, el segundo representa a una empresaria con experiencia, la cual busca tranquilidad y que simplemente persigue explotar al máximo su empresa antes de su jubilación y, por último, era necesario incluir un ayuntamiento, ya que algunos de ellos disponen de equipo de marketing, pero muchos otros tienen que recurrir a empresas externas. Es por ello que la representación de este es un hombre que acaba de asumir la alcaldía y quiere que su ayuntamiento sea un referente. A continuación se representan estos tres tipos de cliente con la ayuda del modelo de Mapa de Empatía creado por Marcelo Pizarro:

Figura 2. Mapa de Empatía 1



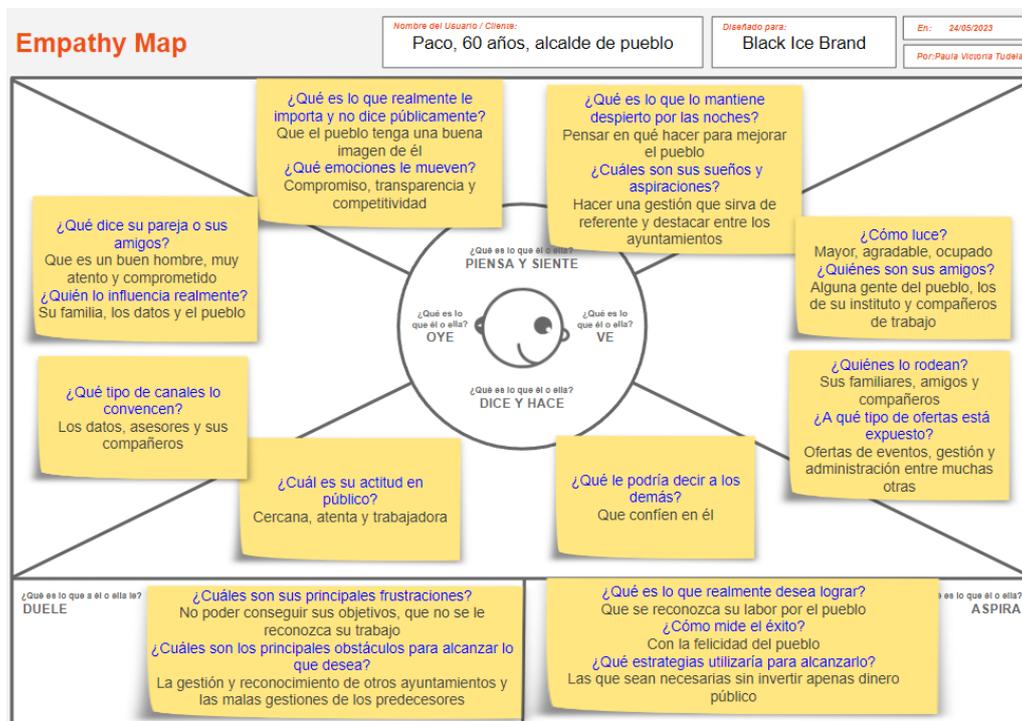
Fuente: Adaptado de Marcelo Pizarro

Figura 3. Mapa de Empatía 2



Fuente: Adaptado de Marcelo Pizarro

Figura 4. Mapa de Empatía 3



Fuente: Adaptado de Marcelo Pizarro

Como conclusión, en este análisis, se ha logrado identificar sus deseos, necesidades y preocupaciones. Para el emprendedor que busca aumentar la visibilidad de su empresa, se entienden sus ganas por destacar en un mercado competitivo y su necesidad de estrategias

efectivas para lograrlo. La empresaria experimentada, por su parte, valora la tranquilidad y la optimización de su empresa antes de la jubilación, lo que permite a la agencia diseñar soluciones que le aporten seguridad y eficiencia. En el caso del alcalde, se valora su deseo de convertirse en un referente local, aprovechando tanto sus recursos internos como la experiencia de empresas externas. Un aspecto que destaca y que comparten los tres es que todos tienen ambición y quieren esforzarse al máximo para ofrecer a aquellas personas que les importan lo mejor posible. Es por ello que, la agencia se compromete a ofrecer soluciones que aborden las necesidades y deseos de sus clientes, proporcionando estrategias efectivas y confianza en el proceso, de forma que, para los emprendedores que buscan aumentar la visibilidad de sus empresas, la agencia puede ofrecer estrategias efectivas de marketing. Para empresarios experimentados que buscan optimizar sus negocios antes de la jubilación, la agencia puede proporcionar soluciones que aporten seguridad y eficiencia. En el caso de alcaldes que desean convertirse en referentes locales, la agencia puede colaborar tanto con recursos internos como con la experiencia de empresas externas.

3.2 COMPETENCIA

Para realizar un estudio representativo de la competencia, se seleccionaron tres empresas referentes de marketing y marketing experiencial en España. Estas son las siguientes:

Dreambuilders: Concienciados con el medio ambiente, han trabajado con Airfrance, Renfe, Adif, klm, nh hotels... Servicios. Marketing experiencial, organización de eventos, diseño de *stands*, entretenimiento.

Comunicare: Han trabajado con Bonduelle, IFEMA, Sanitas, JustEat o Santander. Servicios. SEO, SEM, Gestión de comunidades, *brand content*, email marketing, *ecommerce*, *landings*, *user experience*, optimización de conversiones... 100% enfocada en la medición de marketing digital.

GX Live Marketing: Trabajan con Uber, Pandora, Ralph Lauren, Under Armour, Panasonic, Johnson & Johnson, Barbie, Intel, Acer... Más de 10 años de experiencia. Servicios. Marketing experiencial inmersivo, prueba de productos, personal promocional, *storytelling* transmedia y crossmedia.

Volviendo a Black Ice Brand, dado que se trata de una empresa de marketing centrada en las experiencias, no se espera ningún intento de adquisición, ya que hay miles de agencias de marketing, no se trata de un océano azul, pero lo que sí que se podría conseguir es que aquellas agencias de marketing digital tratasen de incluir en sus servicios el marketing experiencial, de forma que se agrandaría la competencia.

Puesto que se trata de una agencia de marketing sin oficina, no se tiene un anclaje a alguna zona y se pueden atender clientes de todas las partes del mundo en un futuro, ya que al principio no se tendrán los contactos deseados en otros países para, por ejemplo, el montaje de infraestructuras o la contratación de personal para eventos.

3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Es muy importante tener en cuenta las fuerzas que van a influir sobre el proyecto. Es por ello que se ha visto conveniente la realización de la siguiente tabla:

Tabla 1: Fuerzas del entorno

FUERZAS DE LA INDUSTRIA	FUERZAS DEL MERCADO	FUERZAS MACROECONÓMICAS	TENDENCIAS
Competencia: Si la competencia es fuerte y efectiva será mucho más difícil acceder a sus clientes. Una empresa nueva necesita de factores que la hagan preferible frente a otras con más experiencia, más dinero o equipos más grandes.	Segmentación y público objetivo: No todos los segmentos de clientes tienen las mismas necesidades. Por ello, se deben conocer a fondo para diseñar las experiencias más adecuadas.	Estabilidad económica: Las empresas son más propensas a invertir en publicidad y marketing si la situación económica es favorable.	Tecnología: La realidad aumentada o la realidad virtual pueden servir como estrategia de marketing si se aprovechan de forma adecuada.
Barreras de entrada: Determinan si nuevas empresas pueden entrar a competir con facilidad. En el caso de las agencias de marketing las barreras son bajas, es por ello que la competencia es muy alta.	Comportamiento del consumidor: Cuanto más se conozca al cliente, mejor se podrán prever sus acciones para saber qué ofrecer en cada momento.	Tendencias del mercado financiero: Si la empresa está sometida a tasas de interés altas puede endeudarse más fácilmente.	Sostenibilidad: Aquellas empresas concienciadas con el medioambiente pueden atraer a más clientes.
Tendencias de la industria: Una agencia que no está actualizada en cuanto a tendencias será fácilmente superable por la competencia, ya que no sabrá qué mueve a sus clientes.	Demanda y crecimiento: Estudiando la demanda y la proyección de esta en el futuro, se pueden prever oportunidades de expandirse con más facilidad.	Políticas gubernamentales: La disponibilidad de recursos financieros puede depender de nuevas políticas laborales o fiscales.	Cambios sociales y culturales: Impacto directo en los valores y las preferencias del cliente.

Fuente: Javier Megias, 2010. Elaboración propia.

3.4 ANÁLISIS TAM, SAM Y SOM

En primer lugar, se hablará del TAM o *Total Addressable Market*, que hace referencia al total que se podría potencialmente alcanzar si la agencia llegara a todos los segmentos y áreas geográficas posibles sin ninguna restricción. En este caso, incluiría todas las empresas de

productos de consumo, empresas B2B y administraciones locales que podrían beneficiarse de los servicios de marketing experiencial en Valencia y otras ubicaciones, constituyendo un total de 10.000 entidades, que aportarían unos ingresos aproximados de 55.555.556 euros.

En segundo lugar, se encuentra el SAM o *Serviceable Available Market*, que se refiere al segmento del TAM al que se puede llegar de manera realista y efectiva. En este caso, podría ser un subconjunto de las empresas de productos de consumo, empresas B2B y administraciones locales que están ubicadas en Valencia o que pueden ser atendidas eficientemente por Black Ice Brand, siendo estas 2.000 empresas aproximadamente, significando unos 11.111.112 euros.

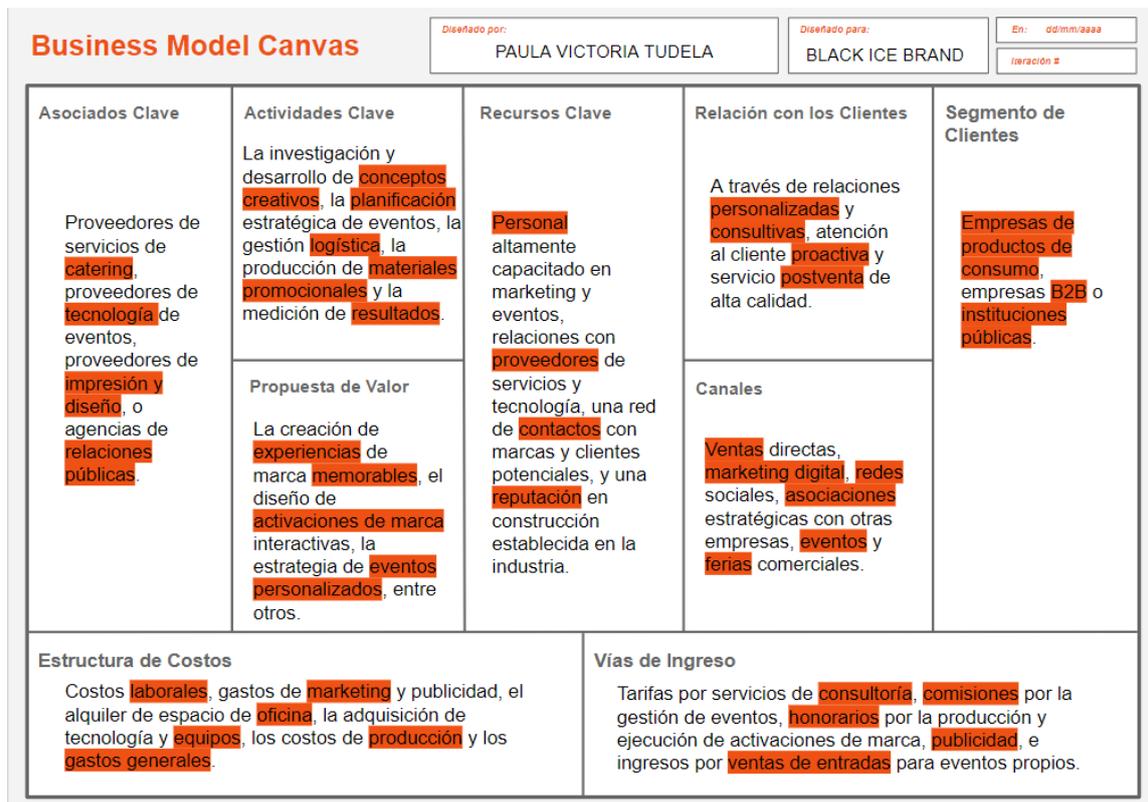
Por último, se tratará el SOM o *Serviceable Obtainable Market*, este es el segmento del SAM que la agencia tiene la capacidad de capturar en términos de clientes y ventas. Dependerá de los recursos, estrategias de marketing y capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Se puede estimar el SOM basándose en la capacidad actual y proyecciones realistas de crecimiento. En el caso de Black Ice Brand podría ser de unas 200 empresas en el primer año, lo que supondría unos 1.111.112 euros y, a medida que la agencia crezca, podría aumentar su cuota de mercado y abarcar un SOM de hasta 500 empresas para el tercer año, lo que equivaldría a unos 2.777.777 euros.

4. VALOR DIFERENCIAL Y VENTAJAS COMPETITIVAS

4.1 BUSINESS MODEL CANVAS

La siguiente imagen es un ejemplo de Business Model Canvas, la herramienta creada por A. Osterwalder, aplicado a Black Ice Brand. En ella se puede analizar de forma más fácil y clara aquello que destaca en cada negocio. En este caso se ha extraído lo siguiente:

Figura 5. Business Model Canvas



Fuente: Adaptado de Marcelo Pizarro

Los principales segmentos de clientes de la empresa serán compañías de productos de consumo, empresas B2B y administraciones locales dado que las compañías de productos de consumo pueden aprovechar las habilidades que se aporten para mejorar la visibilidad y conexiones con sus clientes, mientras que las empresas B2B pueden beneficiarse de colaboraciones estratégicas. Los ayuntamientos buscan referentes locales, lo que puede ser un nicho valioso.

La propuesta de valor consiste en la creación de experiencias de marca memorables, el diseño de activaciones de marca interactivas, la estrategia de eventos personalizados, entre otros. Esto genera un impacto duradero, distinguiéndose de la competencia y brindando resultados tangibles. El cliente paga menos de lo que le será devuelto con la implementación de los servicios traducido en ventas.

Por lo que respecta a canales de distribución, la combinación de ventas directas, marketing digital, redes sociales y alianzas estratégicas permite alcanzar a los clientes objetivo de manera efectiva. La participación en eventos y ferias comerciales también brinda visibilidad y oportunidades de interacción directa.

Las relaciones con el cliente que se pretenden crear serán totalmente personalizadas y consultivas, será muy importante mantener una atención al cliente proactiva y servicio postventa de alta calidad para que el cliente reciba la mejor atención posible. El servicio postventa de alta calidad garantiza que los clientes sientan el compromiso de obtener los mejores resultados posibles y refuerza su lealtad a largo plazo.

Las principales fuentes de ingresos constarán de tarifas por servicios de consultoría, en las que los clientes pagan por la experiencia de la agencia en la creación de experiencias de marca memorables, el diseño de activaciones de marca interactivas y la planificación de eventos personalizados. Las tarifas se basan en la complejidad del proyecto, el valor que aporta y el alcance de los servicios. El margen sobre costes, que consiste en, por ejemplo, al trabajar con proveedores de catering, tecnología y otros recursos, se pueden negociar precios favorables y agregar un margen que contribuye a los ingresos. La participación en ingresos se utiliza principalmente en proyectos que implican eventos que generan ingresos adicionales, se puede negociar una participación en esos ingresos con los clientes. Esto puede ser especialmente aplicable a eventos o experiencias que incluyen ventas de entradas, patrocinios u otras formas de generación de ingresos directos. Otra forma son las comisiones por la gestión de eventos, en la que se cobra una comisión por la gestión y ejecución exitosa. Ofrecer activaciones de marca interactivas es una vía de ingresos propia en la que se pueden cobrar honorarios por la creación y ejecución de estas experiencias únicas que involucran a los consumidores y generan impacto en la marca. Por último, se pueden crear eventos propios en los que se generen ingresos vendiendo entradas al público. Esto no solo crea una fuente adicional de ingresos, sino que también aumenta la visibilidad de la agencia. Todo ello permite aprovechar varias oportunidades de monetización interesantes y no quedarse con una sola vía de ingreso, ya que es muy fácil que esta pueda deteriorarse en cualquier momento.

Por un lado, los recursos clave que necesita poseer la compañía son personal altamente capacitado en marketing y eventos, relaciones con proveedores de servicios y tecnología, debido a que estos aseguran acceso a recursos especializados. Una red de contactos con marcas y clientes potenciales para, poco a poco, expandir el alcance. Finalmente, es necesaria una reputación en construcción establecida en la industria, ya que esto es un activo valioso que respalda la credibilidad y confianza en el mercado.

Por otro lado, las actividades clave constan de la investigación y desarrollo de conceptos creativos para garantizar la innovación constante en las soluciones, la planificación estratégica de eventos permitirá lograr objetivos específicos con los menores imprevistos posibles, la

gestión logística y la producción de materiales promocionales asegurarán que cada experiencia sea impecable y, por último, la medición de resultados permitirá evaluar el impacto y ajustar el enfoque según los datos.

Otro punto importante en la agencia son las alianzas clave, que estarán formadas por proveedores de servicios de catering, que garantizarán la calidad de la experiencia gastronómica en los eventos, proveedores de tecnología de eventos, que ayudaran a incorporar innovaciones técnicas en las diferentes activaciones, los proveedores de impresión y diseño serán esenciales para crear materiales promocionales que impacten al posible cliente, o agencias de relaciones públicas, las cuales tendrán como propósito aumentar la visibilidad y construir relaciones estratégicas.

Tratando el punto de la estructura de costes, destacan los diferentes costos laborales, como salarios y capacitación, ya que son fundamentales para contar con un equipo competente y comprometido. Los gastos de marketing y publicidad son necesarios para promocionar los servicios y atraer clientes. El alquiler de espacio de oficina es esencial para operar. La adquisición de tecnología y equipos de eventos garantiza la entrega exitosa. Los costos de producción incluyen la creación de materiales y la logística de eventos y, por último, los gastos generales, como servicios públicos y administrativos, que mantienen la operación fluida.

Por último, cabe tratar otros aspectos que no deja de ser importante tener en cuenta:

En primer lugar, es importante dejar clara la proposición de valor de la compañía. Se planea destacar sobre la competencia gracias al enfoque altamente personalizado, proyectos inspirados en alta tecnología e incorporando realidad virtual, realidad aumentada o similares, la elaboración de eventos ecológicos que respeten siempre el entorno, experiencias que estimulan varios sentidos, permitiendo que los participantes se conviertan en co-creadores de la experiencia y la incorporación del *storytelling* para contar historias y generar una conexión emocional con el público.

4.2 PLAN B ANTE REACCIÓN DE LA COMPETENCIA

En segundo lugar, cabe destacar que se dispone de un plan B en el caso de que la competencia percibiera la empresa y empezara a llevar a cabo estrategias similares a las de Black Ice Brand. Estas serían las de diversificar los servicios ofrecidos, ya sea añadiendo nuevos enfoques o elementos que caractericen la marca, estar pendientes de las innovaciones e incorporarlas a la compañía, de forma que estuviera continuamente actualizada, mantener y mejorar siempre tanto la calidad como el trato ofrecidos, estar al tanto de nuevos mercados e incluso pactar colaboraciones estratégicas con la competencia para conseguir un crecimiento conjunto.

4.3 EVOLUCIÓN DE LA MARCA

Con la ayuda del cliente y la retroalimentación y opiniones que brinden a la marca, se irá construyendo cada vez una empresa más perfeccionada, mejorando todos aquellos aspectos en los que no sea tan fuerte para brindar una experiencia a la altura de las necesidades de cualquier cliente. Se integrará la tecnología a medida que surja, de forma que la empresa siempre ofrezca experiencias vanguardistas y atractivas que ayuden a los clientes. Mediante estudios e investigaciones, se tratará de conocer cada vez más lo que quiere el cliente, para así saber qué ofrecerle en cada ocasión. También se puede plantear la oferta o implantación de nuevos servicios, ya sea ampliar el ámbito experiencial en el que se moverá la empresa o el lugar en el que opera, de forma que se tengan las puertas siempre abiertas para la diversificación. Con todas estas fases en vista de futuro, se plantea mantener una ventaja competitiva estable y efectiva a lo largo de los años.

4.4 BARRERAS DE ENTRADA A COMPETIDORES

La entrada de nuevos emprendedores a este sector y sobre todo el hecho de empezar a ser competentes en el mismo no son tareas fáciles. La falta de contactos es un elemento clave, ya que las agencias están basadas en relaciones tanto con clientes como con proveedores, del que no todas disponen. La infraestructura o los recursos financieros que se requieren son altos, puesto que se han de movilizar equipos grandes de personal y crear campañas publicitarias costosas. Es un sector en el que puede haber demasiada competencia, lo cual asusta a todo aquel que está por empezar a construir su propia agencia. Como en todos los ámbitos, los clientes se ganan por reconocimiento o experiencia con marcas, las cuales pueden resultar muy difíciles de conseguir, sobre todo al principio, y esto hace que los clientes acudan a aquellas que más experiencia o conocimientos especializados tienen.

5. EQUIPO

Las personas clave para que Black Ice Brand tuviera éxito serían las siguientes:

Paula (Dirección Ejecutiva/CEO 1): Esta sería la persona encargada de la supervisión y dirección de las operaciones de la compañía para asegurar un crecimiento y éxito idóneos gracias a su visión estratégica. Ha estudiado Comunicación Audiovisual y se le da especialmente bien la dirección de proyectos y la gestión empresarial.

Samir (Dirección Creativa/CEO 2): El encargado de elaborar las ideas creativas que se adapten a cada cliente. Posee una completa formación en Diseño Gráfico, Publicidad y similares, además de proporcionar un portfolio de trabajos en otras agencias creativas, de forma que resulta idóneo para el cargo que se demanda.

Laura (Dirección de Cuentas): Su deber sería el de garantizar la satisfacción del cliente, siendo el punto de contacto principal con él. También tendría que coordinar y supervisar la planificación estratégica de proyectos. Laura es una muy buena candidata porque posee una licenciatura en comunicación y ha gestionado cuentas en otras agencias. Es muy buena tratando con personas y comunicando, de forma que no le resultaría difícil establecer relaciones sólidas con los clientes.

Miguel (Gerencia de Proyectos): Este se encargaría de coordinar los diferentes proyectos, asegurando el cumplimiento de plazos, requerimientos u objetivos. Tiene una licenciatura en administración de empresas, marketing y experiencia previa en otras agencias de marketing como gerente. Tiene una sorprendente habilidad para mantener la calma y saber gestionar proyectos bajo presión.

Lucía (Diseño de Experiencias): Sería la encargada de gestionar los eventos o experiencias para los clientes de principio a fin, englobando tanto la ideación como la forma de llevarlo a cabo. Lucía está en posesión de una titulación en diseño de experiencias, gestión de eventos y tiene muchas habilidades en herramientas de diseño gráfico.

Jesús (Coordinación de Logística y Producción): Sería la persona encargada de gestionar que los eventos se lleven a cabo de forma adecuada mediante la contratación de proveedores y vigilar que los presupuestos se ajusten a lo pactado. Jesús sabe gestionar problemas, es atento y siempre está pendiente de detalles, sabe gestionar proyectos y tiene bastante experiencia en este ámbito.

Por otra parte y dejando de lado la plantilla ideal, Black Ice Brand plantearía la inclusión de un consejo de personas relevantes ajenas al proyecto. Estos consejeros pueden ser figuras

influyentes en la industria o en áreas relacionadas, y su participación puede brindar valiosos conocimientos y perspectivas que complementen las habilidades internas del equipo. Además, este consejo puede contribuir a la toma de decisiones estratégicas, orientar en la identificación de tendencias y oportunidades, y brindar una red de contactos valiosa. Esta inclusión puede ser particularmente beneficiosa en un sector en constante evolución, como el marketing experiencial, donde las tendencias y las expectativas de los clientes cambian rápidamente. Además, podrían suplir cualquier falta de experiencia interna. Algunos de ellos podrían aportar experiencia en tecnología y digitalización, otros podrían tener conocimiento en la creación de experiencias memorables o en la gestión de eventos corporativos.

Para estructurar el consejo se podría optar por la organización de reuniones regulares para discutir estrategias, la búsqueda de su orientación en proyectos clave o la colaboración en la identificación de oportunidades de negocio. La presencia de un consejo puede agregar una capa adicional de legitimidad y confianza a la agencia, tanto para clientes actuales como potenciales, además de brindar una valiosa fuente de consejo y conocimientos para su crecimiento sostenible.

5.1 ORGANIGRAMA

Los diferentes miembros del equipo combinan juntos experiencia en el sector del marketing y tanto formación como habilidades que se complementan entre ellas. Cada integrante aporta al equipo los conocimientos que tiene en su área, de forma que permite la complementación de las habilidades de cada uno, cubriendo todas las necesidades para el correcto funcionamiento de la empresa y la máxima satisfacción del cliente. Además, el equipo cuenta con experiencia previa en el sector del marketing experiencial y ha demostrado su capacidad para crear experiencias impactantes, gestionar clientes y proyectos, y ofrecer resultados de calidad. Juntos, están preparados para abordar los desafíos del mercado y brindar soluciones innovadoras y efectivas a los clientes. De esta forma quedaría la siguiente estructura de personal:

Figura 6. Organigrama Black Ice Brand



Fuente: Elaboración propia

6. ESTRATEGIA Y CADENA DE VALOR (PRODUCCIÓN, OPERACIONES, COMERCIAL Y DE MARKETING)

6.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor en Black Ice Brand se basa en todas aquellas actividades que se llevan a cabo para conseguir una ventaja competitiva mientras se le aporta al cliente el valor que merece. Todas ellas están relacionadas entre sí y se describen a continuación:

6.1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Figura 7. Cadena de valor Black Ice Brand



Fuente: Elaboración propia

Investigación y análisis de mercado: Para obtener la información necesaria para diseñar las experiencias que el cliente necesita, el equipo ha de estar actualizado e informado de las tendencias de los consumidores, las necesidades y los cambios en el mercado.

Desarrollo de conceptos creativos: El equipo creativo trabaja mediante la técnica de *brainstorming* y el análisis de las tendencias del mercado para desarrollar conceptos únicos y novedosos que lleven a experiencias valiosas para el cliente.

Coordinación y logística: El equipo toma las ideas que el grupo previo ha tenido y diseña el concepto de la experiencia final. Crean la estética visual, planean la logística que será necesaria y gestionan los recursos.

Implementación y ejecución de proyectos: Basándose en los dosieres que el equipo de diseño ha ejecutado, empiezan a coordinar la logística y a dar forma a la experiencia final que las empresas y sus clientes podrán disfrutar.

Evaluación y análisis de resultados: El trabajo no acaba cuando se entrega el proyecto. Después de la entrega llega el momento de analizar los resultados, medir el impacto que ha tenido y, basándose en la retroalimentación del cliente, se investiga cómo se puede mejorar el trabajo para las próximas experiencias, de forma que la forma de trabajar está siempre en constante evolución.

6.1.2 ACTIVIDADES DE SOPORTE

Comercial: El mayor objetivo de la empresa es el de fidelizar a los clientes, de forma que se creen relaciones y vínculos fuertes con los que se facilite la comprensión de sus necesidades y gustos, intentando conseguir siempre su máxima satisfacción brindándoles las mejores soluciones posibles en todas las etapas de los proyectos.

Investigación y desarrollo tecnológico: Todo el impacto de ventaja en cuanto a la competencia que se pueda conseguir son muchos puntos a favor de la compañía. Es por ello que se debe estar al tanto de cada avance tecnológico, nuevo movimiento vanguardista, tendencia viral o elemento que despierte la curiosidad de las masas. Para ello, Black Ice Brand destina un equipo completo de investigación para estar siempre al tanto de las novedades más impactantes a incorporar.

Marketing: Este área tiene una importancia fundamental en la agencia, ya que es la herramienta mediante la cual se pretende llegar al cliente, dar a conocer la empresa y crear conciencia de la marca. Su deber es el de diseñar campañas publicitarias, gestionar la imagen de marca y desarrollar estrategias de marketing efectivas.

Sophorte/Post-venta: Para asegurar la satisfacción y fidelidad del cliente, se le acompaña no solo en la venta y el evento, sino también después respondiendo preguntas, resolviendo problemas, asesorando y asegurando que la experiencia permanece positiva en el tiempo tras acabar. Además, se recogen comentarios y sugerencias de los compradores, que resultan de gran utilidad para la continua mejora con la que está comprometida la empresa.

Habiendo definido las actividades más importantes que desarrolla Black Ice Brand, cabe hacer especial hincapié en tres actividades que se tratarán en los siguientes puntos y que resultan imprescindibles en cualquier agencia.

6.2 PRODUCCIÓN

6.2.1 COSTE DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO

Para orientar los gastos que conlleva la gestión de eventos experienciales, se ha realizado una estimación. Se ha calculado la realización de unos tres eventos al mes, ya que esto sería algo posible en una agencia emergente y en un contexto optimista. Los gastos serían los siguientes:

En primer lugar, en el caso de un evento promocional de una marca, los gastos en el lugar en el que tendría lugar, irían desde el coste de alquilar un pequeño puesto en el que ofrecer la prueba de un producto, al alquiler de toda una nave, por lo que el rango de precio estaría entre los 150 y los 500 euros el día.

En segundo lugar, si se necesitara transportar materiales, haría falta el alquiler de una furgoneta o camión. El alquiler de estos está entre los 150/200 euros al día.

El pago al equipo, ya sea por subcontratación o a nivel interno, ascendería a unos 1200 euros, contando con seis personas a las cuales se les pagaría 200 euros por evento a cada uno.

Con estos, el precio a pagar por el evento quedaría en unos 1700 euros, a falta de sumar otros servicios adicionales que pudieran surgir, como catering, seguridad, impresión de pancartas o carteles, camisetas o servicios de traducción. Además, según los requerimientos del evento en concreto, se tendrá que valorar si es necesario el alquiler de equipos de sonido, pantallas, iluminación, mobiliario u otros elementos.

Con esto, queda claro lo fluctuantes que son los gastos según el tipo de empresa para la que se trabaje y el tipo de experiencia que quiera realizar. Esta dificultad para trabajar con presupuestos fijos es el problema que surge si se quiere ofrecer al cliente la mejor

personalización. Es por esto que se debe evaluar tan cuidadosamente el proyecto y establecer un presupuesto concreto una vez se sepa el tipo de experiencia que se va a llevar a cabo.

6.2.2 FACTORES CLAVE EN LA PRODUCCIÓN DEL SERVICIO

Creatividad: En eventos experienciales no pueden quedar cabos sueltos. El mínimo detalle puede ser la diferencia entre un trabajo bien hecho y un cliente satisfecho, y un trabajo mediocre. Es por esto que a la hora de trabajar, la ejecución ha de ser impecable en todos los ámbitos.

Gestión óptima de recursos: Dado que se trabaja sobre el presupuesto del que dispone el cliente, este se tiene que gestionar de forma adecuada, ya que se han de cubrir todos los requisitos técnicos, estilísticos, de personal y tecnológicos sin sobrepasar el límite de inversión para garantizar un evento rentable y efectivo.

Coordinación de logística: Este punto engloba desde la contratación de proveedores hasta las ubicaciones, pasando por los horarios o el transporte. Es de los factores más importantes, ya que garantiza que cada elemento esté en el tiempo y lugar que se necesita.

Coordinación entre departamentos: En un evento de esta índole, intervienen tantos departamentos, que la no cohesión entre ellos puede suponer el fracaso del mismo. Un equipo así funciona como un engranaje, ya que si la función que una persona realiza, no está en el tiempo acordado, otras funciones pueden quedar por hacer provocando que el producto final pierda gran parte de la calidad esperada. Para ello es siempre necesaria una comunicación efectiva y fluida.

Adaptabilidad y flexibilidad: Los imprevistos y los cambios de opinión en el cliente, en estas agencias son algo habitual. Es por esto que el equipo debe estar preparado para afrontar cualquier tipo de cambio de última hora y saber reaccionar de una forma creativa entregando siempre un producto al nivel de la marca.

Evaluación, análisis y mejora continua: Para estar continuamente mejorando la calidad del producto, es necesaria la retroalimentación con el cliente. Es por ello que se valoran los comentarios de los mismos y se analizan, implementando soluciones para poco a poco mejorar la eficiencia y los resultados.

Calidad en el trabajo: Si hay algo que atrae a los clientes es la calidad de los resultados, que a su vez facilita el boca a boca y atrae a más clientes. La calidad en este tipo de experiencias se obtiene mediante la ejecución del evento respetando los plazos, las localizaciones, las preferencias de los clientes o con la adecuada coordinación de los diferentes equipos de trabajo.

6.2.3 OTROS FACTORES QUE INTERVIENEN

Colaboración con proveedores externos: Algunas veces, sobre todo en el primer año, cuando aún no se tendrán los contactos necesarios, será imprescindible contar con proveedores externos o empresas a las que subcontratar para obtener servicios de catering o equipos audiovisuales. Con esto se asegura cubrir todas las necesidades que pueda tener el evento en cuestión.

Gestión de la cadena de suministro: En proyectos que involucran materiales, decoración, merchandising u otros elementos físicos, la gestión de la cadena de suministro es crucial. Asegurarse de contar con proveedores confiables, gestionar los plazos de entrega y

supervisar la calidad de los productos y servicios recibidos son factores importantes para garantizar una producción fluida.

Participación y colaboración del cliente: Una comunicación constante con el cliente, la toma de decisiones conjuntas y tomar en cuenta sus opiniones es de gran importancia para ofrecerle un resultado que encaje en aquello que busca.

Gestión del tiempo: Es muy importante que se establezcan plazos realistas y que estos se respeten, ya que si no es así, todos aquellos imprevistos que puedan surgir serán mucho más difíciles de solucionar.

Innovación y actualización: Como ya se ha mencionado, para una agencia de marketing experiencial es muy importante estar al tanto de las novedades e incorporar cualquier avance tecnológico o corriente que pueda surgir, de forma que se aproveche la atracción que pueda generar y que lo quieran implementar o probar a través de Black Ice Brand.

6.2.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida del producto de la agencia se inicia con la identificación por parte del cliente de una necesidad u oportunidad de abordar su estrategia de manera diferente. Este reconocimiento puede surgir cuando el cliente nota un estancamiento en sus ventas o siente que no está maximizando su potencial debido a la falta de atención que destina al marketing. La demanda se desencadena por la búsqueda de soluciones efectivas para mejorar su rendimiento empresarial.

La manera en que los clientes descubren los servicios es a través del sitio web o por referencias positivas de boca a boca, que resaltan los resultados tangibles que se han logrado para otros clientes. Al analizar la propuesta, los clientes compararán los servicios con los de otras agencias, centrándose en la eficacia en la mejora de sus ventas y el impacto en sus operaciones.

La adquisición de dichos servicios se realiza a través de un proceso en línea en el sitio web, donde los clientes pueden seleccionar el tipo de servicio que les interesa. A partir de ahí, se lleva a cabo una evaluación estratégica personalizada de su situación y se planifica una estrategia a medida según sus necesidades específicas.

La implementación de los diferentes servicios, en caso de eventos o experiencias, está a cargo del equipo, que se encarga de gestionar todos los aspectos logísticos para asegurar una ejecución fluida y en tiempo.

La determinación del valor obtenido de los eventos se basa en el análisis detallado de los resultados. Se proporcionan a los clientes resúmenes de Google Analytics y se evalúan sus beneficios antes y después de la implementación de las estrategias. La misión de Black Ice Brand es garantizar que el cliente siempre reciba un retorno mucho mayor de lo que invierte en los servicios.

El proceso de pago es electrónico, a través de transferencias bancarias u opciones similares. Para brindar asistencia continua, se ofrece un soporte integral antes, durante y después de la entrega de los servicios, asegurando la satisfacción del cliente en todas las etapas.

La continuidad en el ciclo de vida del producto se logra a través de la repetición de los servicios según las necesidades cambiantes del cliente y su recomendación a otros empresarios. Esta retroalimentación positiva y el impacto medible en su rendimiento empresarial son los pilares que sustentan el enfoque de marketing experiencial que se defiende.

6.3 MARKETING

La estrategia de marketing de una agencia de marketing experiencial juega un papel fundamental en el éxito y la diferenciación en el mercado altamente competitivo. En este apartado, se describirán las acciones y enfoques que la agencia implementará para promocionar

sus servicios, generar conciencia de marca, atraer a clientes potenciales y construir relaciones duraderas. Para ello, se han considerado los medios por los que el servicio de Black Ice Brand puede llegar de una forma más efectiva al cliente objetivo y estos son: Redes sociales, sitio web y cartelería. Funcionando las redes sociales como un mero escaparate en el que mostrar los diferentes eventos que realizan, ya que la mayor parte de la interacción y conversiones se espera mediante el sitio web y la publicidad tradicional. Como ejemplo de esta última, se ha elaborado un ejemplo de folleto para promocionar la agencia:

Figura 8. Folleto de Black Ice Brand

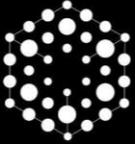
¿Qué somos?

Black Ice Brand es una agencia de marketing experiencial formada por un equipo multidisciplinar de expertos que combina un enfoque totalmente innovador con mucha creatividad y profesionalidad.

Valores

Creatividad Excelencia
Innovación Diversidad
Adaptabilidad





BLACK ICE BRAND
MARKETING AGENCY

Impulsa tu negocio para darlo a conocer en todo el mundo

Contáctanos
+34-91-1234-567
@blackicebrand
www.blackicebrand.com

Propuesta de valor

Enfoque personalizado, altamente inspirados en alta tecnología e incorporando realidad virtual, realidad aumentada o similares, la elaboración de eventos ecológicos que respeten siempre el entorno, experiencias que estimulan varios sentidos, permitiendo que los participantes se conviertan en co-creadores de la experiencia y la incorporación del storytelling para contar historias y generar una conexión emocional con el público.



Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Folleto de Black Ice Brand

Proceso de Trabajo

Campañas sensoriales con las que hacer participe al público de forma activa creando el vínculo deseado con la empresa. Una vez finalizada la actividad, se llevan a cabo análisis de los resultados, utilizando herramientas avanzadas que permitan medir el nivel de impacto causado.

Servicios

Obtén el plan perfecto para tu negocio

PLAN BÁSICO

1K €

Eventos Experienciales
Activaciones de Marca
Experiencias en Puntos de Venta

PLAN INTERMEDIO

3K €

Plan Básico
+
Experiencias Digitales

PLAN AVANZADO

5K €

Plan Intermedio
Eventos Corporativos

PLAN AVANZADO

10K €

Planes Combinados
o
Servicios Adicionales

Pide ya tu asesoría y multiplica tus ventas

Fuente: Elaboración propia

6.3.1 OBJETIVOS

Definir los objetivos para la estrategia de comunicación digital de la marca es fundamental, ya que esta se encuentra en sus inicios y saber identificar cuáles van a ser los pilares y aspiraciones puede ser de gran ayuda. Siendo así que tras el análisis e investigaciones previas de necesidades, conocimiento de entorno y competencia, se ha decidido desglosar y fijar los objetivos a corto, medio y largo plazo:

A corto plazo:

- Conseguir que el público objetivo sea capaz de reconocer la marca, que conozca los productos y servicios que se ofrecen.
- Crear una cohesión entre las redes sociales y la página web.
- Crear *engagement* entre el público y la marca en las redes sociales, conseguir interacciones en las publicaciones y aumentar la comunidad.

A medio plazo:

- Mejorar el alcance de las publicaciones y posicionarse frente a la competencia.
- Conseguir tráfico web, a través de las redes sociales, posicionamiento SEO y palabras clave.
- Lograr que el público objetivo tenga una buena percepción de la marca. Incrementar la cuota de mercado.

A largo plazo:

- Posicionarse dentro del mercado, que consideren la marca a la hora de querer contratar una agencia de marketing.
- Ser reconocidos dentro del sector a nivel nacional.

- Expandirse en el mercado a nivel internacional.

Lo que se pretende fijando estos objetivos, es que Black Ice Brand, que es nueva en el mercado, consiga posicionarse y conseguir clientes fieles, siendo este el objetivo aspiracional. Es por ello, que para ser capaces de posicionar la marca y conseguir público que confíe y sea capaz de reconocerla frente a la competencia, uno de los principales objetivos es conseguir cuota de mercado, siendo una opción más para las diferentes empresas y negocios que quieran contratar los servicios que se ofrecen. Por lo tanto, el objetivo de comunicación es conseguir notoriedad y visibilidad, consiguiendo así a través de las diferentes estrategias en redes, tráfico web.

6.3.2 ESLOGAN

Para fortalecer el reconocimiento y posicionamiento de la empresa, otro factor a tener en cuenta y que tiene un gran potencial es el eslogan. Ya no solo el logotipo que emplean las compañías como elemento de identificación y promoción es esencial, sino que tener un buen eslogan puede ser la diferencia para que el público sea capaz de reconocer la marca.

Es por ello que mediante una frase corta se busca que los usuarios potenciales sean capaces de identificar la marca y servicios. Para Black Ice Brand, se ha creado el eslogan “Impulsa tu negocio para darlo a conocer en todo el mundo”. Para ello, se investigó el mejor modo de crearlo y viendo los eslóganes más conocidos y cómo los emplean en sus diferentes promociones e idiomas. Como por ejemplo: de la marca de cosméticos L’Oréal con “porque yo lo valgo”, “because I’m worth it”, o en sus variaciones “porque tú lo vales” fortaleciendo el valor de la marca y sus distintos productos y que ahora se está utilizando de forma reivindicativa para las mujeres. Entre otros ejemplos, destaca el caso de Nike con su tan famoso “Just do it!” o “¡Simplemente hazlo!” que tiene un origen un tanto reivindicativo y duro, ya que el fundador de la agencia de publicidad tomó este eslogan inspirándose en las últimas palabras que pronunció Gary Gilmore, un hombre que fue condenado a muerte en 1977 en Utah, tras haber cometido dos asesinatos. Convirtiendo este eslogan en una frase que resumiera el poder del deporte.

“Impulsa tu negocio para darlo a conocer en todo el mundo”.

Figura 10. Eslogan de Black Ice Brand extraído del sitio web



Fuente: Elaboración propia

De este modo, el eslogan, se utilizará para las distintas promociones y rápida identificación, tratando de conseguir que tras posicionar la marca, el eslogan también sea útil a la hora de quedarse en la memoria de los usuarios y posibles compradores. El eslogan también se encontrará nada más entrar a la página web en el *landing page* en el que se informa sobre qué trata el negocio.

6.3.3 MAQUETACIÓN Y ESTILO VISUAL

Figura 11. Logo Black Ice Brand



Fuente: Elaboración propia

En caso de emplear carteles o algún tipo de material para una campaña de marketing, se intenta que sean materiales reciclados para que la empresa mantenga su compromiso con el medio ambiente. También se trata de que el material de comunicación que se use tenga un aspecto minimalista, claro y directo, para llegar de forma rápida al público y captar de manera inmediata la atención de potenciales clientes.

El estilo visual de la empresa consiste en colores oscuros, negros, tonos de gris oscuro, blanco y granate son los colores utilizados en el sitio web. Estos simbolizan elegancia, pulcritud, alerta y diversidad. Cualidades de la empresa y el producto vendido. Los motivos lineales y circulares también son un elemento importante de la imagen de marca, ya que estos son el toque distintivo y las figuras con las que se juega para componer las publicaciones y el contenido en general para la promoción interna de la agencia. Si bien son una parte importante, no conviene abusar. Se utilizarán sólo de forma sutil a modo de identificativo y toque distintivo. El círculo representa la comunidad y la línea fluidez. Las tipografías empleadas son exclusivamente Georgia, para títulos y textos de gran tamaño y Montserrat para el cuerpo del texto. La primera de ellas da un toque elegante y lujoso muy acorde con la marca que, a pesar de ser serifa no pierde legibilidad. Esta también es la utilizada en la parte superior del logotipo, que combina de forma sublime con la segunda de ellas, la cual aporta la legibilidad necesaria para los consistentes bloques de texto y forma la parte inferior del logotipo. El estilo que prima en la agencia es el minimalismo y la sencillez. Toda la web es completamente responsive para obtener la misma calidad en esta tanto entrando desde un PC como desde un móvil.

Analizando más detenidamente el sitio web construido, nada más entrar, se encuentra una landing page que informa brevemente lo que hace el negocio. Hay cinco apartados en la

barra de navegación: Inicio, Quiénes somos, Servicios, Blog y Contacto. Todas las secciones están dentro de la misma página y se pueden encontrar deslizando a través de la misma.

Fuera de esta se abrirá el Blog, donde se publicarán artículos propios de interés relacionados con la empresa. En todo momento estará disponible un botón en la esquina inferior derecha que, pulsándolo, permitirá volver arriba para agilizar la navegación.

Si se pulsa el botón situado debajo del texto que recibe al cliente en el Inicio, le llevará al formulario de contacto del final de la página donde podrá contar su idea y comunicarse con el departamento de atención al cliente, que le asesorará y guiará para llevar a cabo la compra según sus necesidades.

A continuación, destaca un apartado en el que se muestra el tipo de servicios que Black Ice Brand ofrece y una breve explicación de cada uno.

Seguidamente, se puede obtener una auditoría totalmente gratuita en la que los asesores de la agencia examinarán el sitio web indicado por el cliente y demás plataformas de contenido para detectar aspectos a mejorar y posibles estrategias con la compra de las cuales lograrán posicionarse por encima de la competencia en poco tiempo.

En la siguiente sección están definidos con más detalle los servicios ofertados, y pulsando en cualquiera de ellos se podrá rellenar el formulario que permite recibir un trato individual en el que se analizará el caso y la forma más eficiente de implantar en su negocio el servicio seleccionado. Abajo, hay un carrusel en el que figura la plantilla de trabajadores de la empresa con una foto seguida de una breve descripción de cada uno.

Por último y antes del formulario de contacto ya mencionado anteriormente, aparece una sección de preguntas frecuentes y sus respectivas respuestas, a las que el cliente puede recurrir si tiene alguna duda y que le serán de gran ayuda.

En el pie de página se facilita un apartado en el que, si se facilitan algunos datos de contacto como el correo electrónico, quedarán suscritos a la *newsletter* para estar al corriente de novedades u ofertas. Más abajo se ubica el enlace a cada una de las redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter y TikTok) para que se pueda acceder con un solo *click*.

Figura 12. Landing page del sitio web Black Ice Brand



Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Sección “Plan Básico” del sitio web Black Ice Brand

The screenshot shows a contact form titled "PLAN BÁSICO". At the top right, there is a navigation menu with links for "Inicio", "Quiénes somos", "Servicios", "Blog", and "Contacto". The main heading is "PLAN BÁSICO". Below it, a red heading reads "Rellena este formulario". The text explains that they will contact the user as soon as possible and that the "PLAN BÁSICO" offers 1,000€ per month for event design and organization. It lists services like audience connection, creative activations, and client experience improvement. Contact information includes the phone number 698206021, email pvictud@blackicebrand.com, and location Valencia, España. The form fields are: "Tu Nombre", "Tu Email", "Asunto...", and "Tu Mensaje...". A red "Enviar Mensaje" button is at the bottom right.

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Sección “Crear auditoría” del sitio web Black Ice Brand

The screenshot shows a contact form titled "Crear auditoría". The main heading is "Crear auditoría". Below it, a red heading reads "Rellena este formulario". The text explains that they will contact the user as soon as possible and offers a personalized and free audit to analyze the impact of the current strategy and discover new growth opportunities. It mentions an exhaustive analysis to evaluate event effectiveness, brand activations, and digital strategies. Contact information is the same as in Figure 13. The form fields are: "Tu Nombre", "Tu Email", "Tu Sitio Web", "Asunto...", and "Tu Mensaje...". A red "Enviar Mensaje" button is at the bottom right.

Fuente: Elaboración propia

6.3.4 ESTRATEGIA EN REDES SOCIALES

Hoy en día las estrategias de marketing en redes sociales tienen mucho potencial, ya que pueden ser de ayuda para conseguir los objetivos propuestos como darse a conocer, conseguir *engagement* con la audiencia, llegar a más público, conseguir tráfico web, etc. Por lo tanto, es oportuno crear una estrategia para las diferentes redes sociales en las que se va a tener presencia, como son Instagram, Twitter, Facebook y TikTok. Se utilizarán diferentes tácticas para cada red social y se incluirán las métricas que se seguirán para medir el progreso. Se busca la variedad en cuanto a redes sociales porque se sabe que el público objetivo que se puede encontrar en cada una de ellas es diferente, así como el contenido y estrategias que se emplearán va a ser muy diferente, centrándose en el máximo potencial que se le pueda sacar a cada una.

Instagram:

Es una de las redes sociales más populares actualmente, que cuenta con más de mil millones de usuarios activos mensuales. La mayor parte de usuarios tiene entre 25 y 34 años, con un pequeño predominio de la audiencia femenina. Encontrando así a la generación de *Millennials* que buscan contenidos visuales, leves y dinámicos.

Twitter:

Actualmente, el género del perfil demográfico de los usuarios de esta plataforma es mayor en hombres que en mujeres. La gran mayoría de hombres que usan esta Red Social se encuentran entre los 25 y 49 años. Además, se sabe que la mayoría de ellos acuden a Twitter para informarse u opinar.

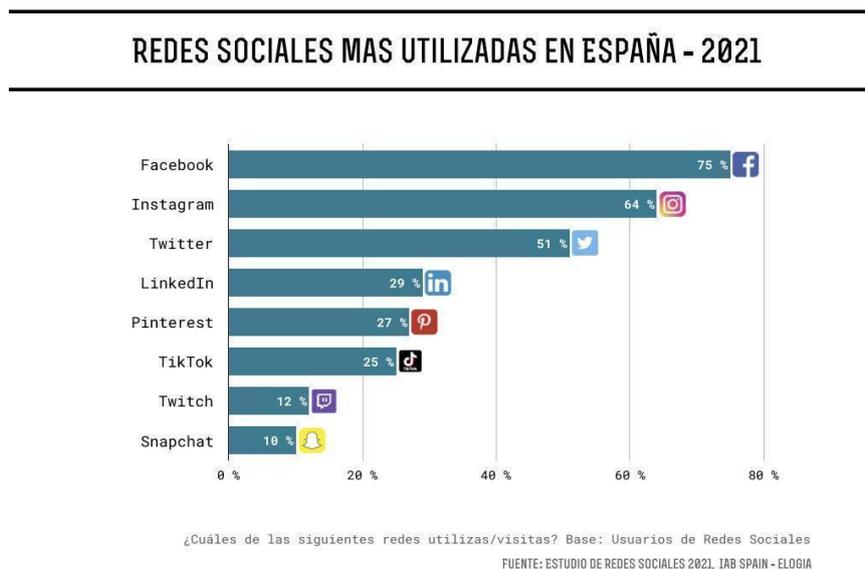
TikTok. Tiene 800 millones de usuarios activos al mes en todo el mundo. Es la única que no es propiedad de Facebook. El 41% de los usuarios de TikTok tienen entre 16 y 24 años, no obstante, el número de gente adulta que accede a esta red social está aumentando cada vez más.

Facebook:

Sigue siendo una de las redes sociales más utilizadas en el mundo con alrededor de 2.7 millones de usuarios activos mensuales. Teniendo en cuenta su potencial, también es necesario mencionar que esta red social está siendo abandonada por las generaciones más jóvenes que ahora se encuentran en Instagram y TikTok. Encontrando que el público de Facebook hoy día son adultos, Generación X y Millennials, es decir nacidos entre 1960 y 1980, y nacidos entre 1980 y 1995. En cuanto a las métricas, estas se centrarán en los KPI's o "métricas cuantitativas que muestran cómo el equipo o empresa progresa hacia los objetivos empresariales más importantes." (Asana 2022)

A continuación, se muestra una imagen que recoge los resultados de un estudio que analizó las redes sociales más utilizadas en España:

Figura 15. Redes sociales más utilizadas en España 2021



Fuente: Estudio de redes sociales 2021. IAB Spain-Elogia

6.3.5 EJEMPLO DE CONTENIDO

Instagram:

En carruseles se dará a conocer la marca, el equipo. A Reels se subirá contenido de la cuenta de TikTok para tener cohesión entre las redes sociales. En IGTV se subirán reportajes y entrevistas de la parte interna de una agencia de marketing.

Twitter:

Se trata de una herramienta de escucha social. Su misión será la de informar a tiempo real de las tendencias más recientes, obtener información sobre la reputación pública de la marca, conocer más de cerca a los clientes, aclarar sus dudas o preguntas acerca de la marca, crear comunidad y confianza entre los seguidores. Se publicará mediante *branded notifications*, anuncios de video, anuncios de video con botones del sitio web.

TikTok:

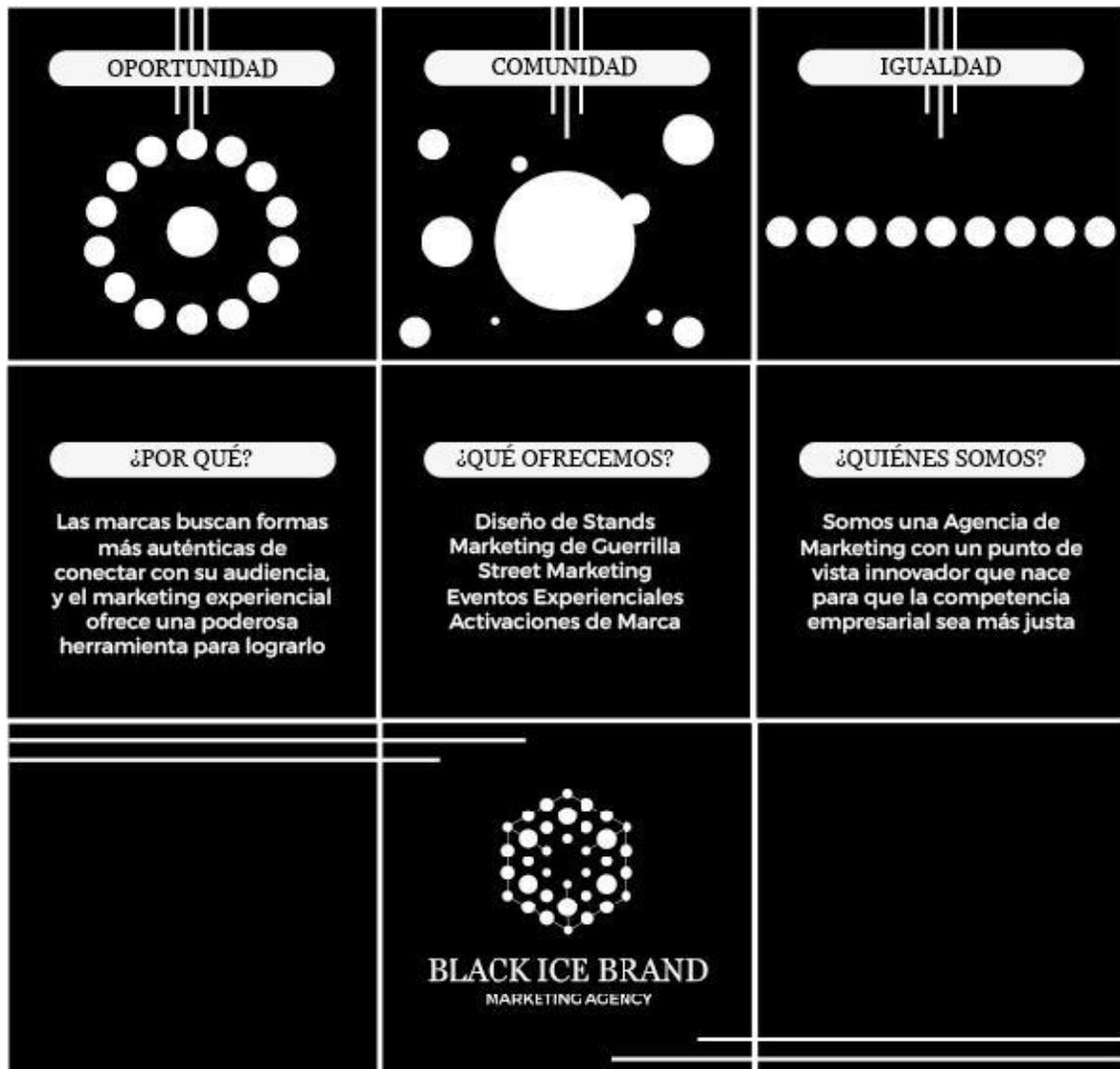
Se realizarán “mini entrevistas” sobre conocimientos en experiencias, eventos, stands, análisis de impacto, etc.

Facebook:

Se publicarán imágenes y textos cortos, aprovechando eventos o fechas señaladas para hacer publicidad de los servicios. Mediante el B2B (Business to Business) se crearán vínculos con otras empresas. Se podrá encontrar información valiosa en Facebook Insights como el tráfico, el total de “me gusta”, el progreso de la página, fuentes, alcance de publicación y contenido que ha sido ignorado o compartido.

6.3.6 FEED DE INSTAGRAM

Figura 16. Ejemplo de feed de Instagram Black Ice Brand



Fuente: Elaboración propia

6.3.7 CALENDARIO

Al haber analizado los días y horas a las que más gente ve e interactúa con las publicaciones de las diferentes redes sociales se ha establecido que, en TikTok se intentará publicar los Lunes: 13:00 y 15:00. Martes: 5:00, 9:00, 11:00 y 13:00. Miércoles entre las 14:00 y las 15:00. Jueves a las 6:00, 16:00 y 19:00. En Instagram los lunes a primera hora de la mañana y los viernes de 13:30 a 15:00 h. Si se escoge publicar contenido en fin de semana, se optará por el domingo a las 20:00 h. Por lo que respecta a Twitter los lunes, martes, miércoles, jueves y viernes a las 15:00 a 16:00 pm y de 21:00 a 22:00 pm. Por último, en cuanto a Facebook, los jueves y viernes a la 1pm, las 3pm o de 9am a las 7pm.

6.3.8 SISTEMA DE ANALÍTICA DE RESULTADOS

Los resultados web se medirán mediante Google Analytics de forma mensual, ya que de esta forma se recopilará suficiente muestra para comparar los resultados de cada mes con los del anterior. Los de las diferentes redes sociales se medirán utilizando el propio sistema de medición que incluye cada una de ellas.

6.4 VENTAS

La estrategia de ventas que se ha establecido tiene por objetivo maximizar las oportunidades de crecimiento y alcanzar los objetivos comerciales propuestos. A continuación, se detallan los principales aspectos de esta:

Identificación de clientes potenciales: Mediante la segmentación del mercado y el análisis de la competencia se pretende identificar a aquellos clientes que encajen con los servicios que ofrece Black Ice Brand. El deber de la empresa es el de estudiar a fondo sus preferencias, forma de actuar y en definitiva, entender sus necesidades para ofrecerle el producto que necesita.

Generación de leads y prospección: Se implementará una combinación de estrategias de generación de leads, como marketing digital, campañas de publicidad, participación en eventos y networking, para atraer a clientes potenciales interesados en los servicios que se ofrecen. También se establecerán relaciones estratégicas con otras empresas o proveedores complementarios para generar referencias y ampliar la red de contactos de la que se dispone.

Desarrollo de relaciones y propuestas personalizadas: Se trabajará siempre acorde a lo que el cliente necesite y se tendrá muy en cuenta su opinión a la hora de actuar, desarrollando propuestas personalizadas que resuelvan sus problemas. Aportando soluciones creativas que hagan destacar la propuesta de valor de la marca.

Presentación y negociación: Se presentará Black Ice Brand en eventos en los que se abordarán las inquietudes y objeciones de los clientes potenciales de manera proactiva y se compartirá la forma de trabajar de la empresa comunicando así el valor que posee. Con todo esto el objetivo es el de construir relaciones de confianza a lo largo del proceso de negociación.

Cierre de acuerdos y seguimiento post-venta: Una vez cerrado el trato, se asegurará al cliente un proceso de camino al evento sin problemas y en una constante comunicación que aporte confianza resolviendo sus dudas y cumpliendo rigurosamente los plazos. Se desarrollará una relación a largo plazo con el cliente buscando oportunidades de upselling o referencias.

Análisis y mejora continua: Como ya se ha dicho anteriormente, la empresa no se desentiende una vez el acuerdo está cerrado y el evento completado, sino que se le brinda al cliente un seguimiento de satisfacción constante y se espera de él una retroalimentación que permita a la empresa estar en constante mejora.

6.5 INTERNACIONALIZACIÓN

No se puede poner fecha aún a la internacionalización de la empresa, ya que esto dependerá de diversos factores como la demanda, la capacidad de gestión o los riesgos a los que se enfrente. Sin embargo, para que se lleve a cabo, será necesario tener en cuenta una serie de factores:

Análisis de mercados: Se realizará un estudio mediante el cual identificar la demanda del servicio que se ofrece y el tamaño de mercado, tendencias en auge en el lugar o la competencia local.

Adaptación de la oferta: En cada lugar existen culturas, costumbres y necesidades diferentes. Es por ello que la adaptación del producto al nuevo lugar en el que se establezca la compañía es crucial para una buena acogida.

Alianzas y colaboraciones: Uno de los puntos más importantes que hacen exitosa a una agencia de marketing son las redes de contactos, ya que se necesita de trabajos tan amplios que cualquier contacto puede suponer la presentación o no de un evento. Además, cuando una empresa se establece en un lugar diferente, necesita a alguien que conozca la cultura y tenga experiencia local para poder adaptarse con facilidad y siempre respetando el lugar.

Marketing personalizado: Una comunicación efectiva es de gran importancia en cualquier empresa. Por esto, esta debe adquirir conocimientos y modificar la forma de llegar al cliente de forma que se adapte al mercado objetivo. Es posible que se necesite la traducción de los contenidos, la modificación de los mismos o cambiar de canales de comunicación.

Gestión logística y de suministros: Es necesario que se establezcan relaciones sólidas con nuevos proveedores al llegar al lugar para poder estar provistos de todos aquellos materiales y equipo que se necesiten. También será necesaria la buena gestión de estos para el correcto desarrollo de la experiencia.

Cumplimiento normativo y legal: En cada país hay unas leyes que difieren entre sí. Esto supone que aquello que en un país sea correcto, en otro puede estar prohibido. Por esta razón, la empresa se compromete a respetar los aspectos legales de cualquier país en el que se establezca.

6.6 ASPECTOS LEGALES

El buen o mal desarrollo de las actividades de la empresa depende en gran parte de algunos aspectos legales que repercuten en esta. Pueden ir desde el cumplimiento de la normativa publicitaria vigente al registro de la empresa o la protección de la propiedad intelectual. Los que más afectan son:

Registro: La creación de una empresa requiere del cumplimiento de unos requisitos de registro y licencias necesarios. Esta ha de estar correctamente registrada, según el tipo de empresa, en la forma jurídica más adecuada.

Propiedad intelectual: No solo es necesario en un caso como el de una agencia de marketing experiencial el registro de logotipos o diseños propios de la marca, sino que hará falta también que todo aquel elemento creado por esta, ya sea una patente, software, materiales creativos u otros, quede registrado.

Contratos y acuerdos: Es muy importante que para cada relación comercial que se establezca, se firmen contratos de trabajo, de confidencialidad, de colaboraciones, proveedores u otros que se requieran, de forma que todo quede documentado de forma muy clara.

Protección de datos: En la mayoría de las empresas se trata directa o indirectamente con información de clientes. Es por ello necesario tener unas políticas acordes con la finalidad del trato de estos datos en las que se haga un buen uso de ellas y se respete la privacidad de los clientes.

Normativa publicitaria: Existen unas leyes en cuanto a lo que se puede y no se puede hacer en publicidad, que se tienen que respetar. Estas velan por una competencia leal, veraz y ética y el no cumplimiento de estas pautas puede conllevar sanciones importantes.

Responsabilidad y seguro: Lo ideal y lo que se quiere conseguir es que el cliente quede satisfecho y no haya problemas, pero, por cualquier inconveniente que pueda haber, es

conveniente disponer de un seguro que proteja a la agencia de demandas o reclamaciones por el servicio que se presta.

Impuestos: Es muy importante llevar todos los pagos al día, ya sea el pago del IVA, el impuesto sobre la renta u otros similares.

Regulaciones sectoriales: Cada sector dispone de sus propias regulaciones. Es conveniente saber las que afectan a determinado sector y respetar las normas que haya establecidas. En el caso de una agencia de marketing experiencial, como es el caso, se pueden encontrar regulaciones de salud, normativas en cuanto a permisos y licencias, regulaciones en alimentos y bebidas o normativa de entretenimiento.

7. MOMENTO ACTUAL - HITOS

Este apartado será breve, puesto que la empresa aún está en construcción y se está estudiando la viabilidad y constitución del equipo.

Se está trabajando en su construcción desde finales de 2022, concretamente se empezó a construir el sitio web entre septiembre y octubre.

Por lo que respecta a la distribución accionarial, se presenta una estructura equitativa entre los dos socios fundadores, Paula y Samir. La distribución de acciones se encuentra dividida de manera igualitaria, lo que refleja un compromiso compartido en el desarrollo y crecimiento de la empresa. Cada socio posee una participación del 50% en la agencia, lo que se traduce en una toma de decisiones conjunta y una alineación de intereses en la dirección estratégica del negocio. Esta distribución fomenta la colaboración y el sentido de responsabilidad conjunto en el logro de los objetivos establecidos, asegurando una base sólida para afrontar los desafíos y oportunidades que se presenten en el futuro.

La financiación mediante la cual se planea empezar a operar se tomará principalmente de diversas fuentes:

Inversionistas privados: Buscar inversionistas interesados en financiar la agencia a cambio de una participación en la empresa. Estos pueden ser individuales o grupos de inversión, como ángeles inversionistas o fondos de capital de riesgo.

Contratos y pagos anticipados: Por lo general se trabajará con el presupuesto del cliente, con lo que se tendrá suficiente para cubrir los gastos del evento, por lo que la inversión externa que se deba hacer será nula o muy poca.

Sociedades estratégicas. Se pueden utilizar alianzas estratégicas para obtener un beneficio mutuo.

Préstamos bancarios: Se intentará no abusar de esta fuente o evitarla si fuera posible, pero solicitar préstamos a instituciones financieras es una opción para obtener capital adicional. Estos pueden ser a corto o largo plazo y se pueden utilizar para cubrir gastos operativos, inversiones en equipos o para la expansión del negocio.

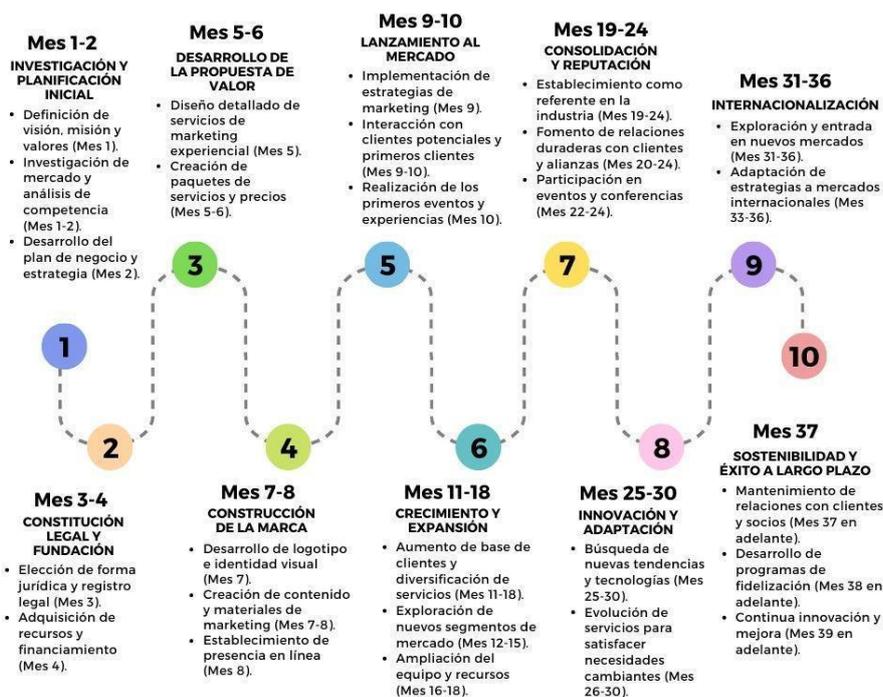
Por último, la fecha para la que se calcula la salida al mercado de la agencia es entre septiembre y noviembre de 2023, tras haber cerrado el equipo y ultimado los procesos que quedan por cubrir. En el momento de lanzamiento, se publicará el sitio web y se empezará a subir contenido a redes sociales esperando despertar el interés de algunos clientes para empezar a operar.

En una situación ideal, en el tercer año de funcionamiento de la empresa, los beneficios habrían superado los gastos y se podría plantear el alquiler de unas oficinas para facilitar el trabajo del equipo, aportar seriedad, fiabilidad y un mejor trato de cara al cliente. Igualmente,

el mismo año podría ser el momento adecuado para el aumento de la plantilla y de los gastos destinados a aspectos legales, aumentando así la eficiencia de la empresa, la seguridad y la capacidad para empezar a atender a más clientes.

No obstante, se ha elaborado el siguiente esquema o línea de tiempo, en el que se establece una situación ideal en la que se cumplimentara cada fase, tanto previa como posterior, del lanzamiento de Black Ice Brand en el tiempo y forma establecidos:

Figura 17. Hitos



Fuente: Elaboración propia

8. ANÁLISIS DE SITUACIÓN (DAFO)

La Agencia de Marketing Experiencial presenta una serie de fortalezas que la destacan en el mercado local en València. Destaca el equipo multidisciplinario que la forma, el cual permite la creación de eventos creativos que impactan en la percepción de las marcas. La investigación y el conocimiento del mercado local permite llevar a cabo estrategias específicas para la región. Destaca además la posibilidad de formar relaciones exitosas con proveedores, con las que se obtendrán más recursos para brindar una calidad aún mayor.

No obstante, también se han encontrado algunas debilidades, como la falta de experiencia, tanto local como internacional. Esto puede resultar en una dificultad a la hora de afrontar retos o privarse en el momento de aprovechar oportunidades fuera del país. Lo mismo ocurre con la limitación en el presupuesto, dado que dificulta la creación de eventos a gran escala por falta de recursos. Por último, se debe ser consciente de que existen unos clientes clave y que se depende en gran medida a ellos, por lo tanto se les debe dar la importancia adecuada, ya que si invierten menos en la empresa, esto se puede ver reflejado en una pérdida significativa de ingresos.

Por otro lado, se pueden aprovechar diferentes oportunidades en este mercado cambiante, como la creciente demanda de la publicidad experiencial o la opción de internacionalizarse y aprovechar otros mercados en diferentes países. Los patrocinios o

colaboraciones con otras marcas también son una gran oportunidad de ampliar el alcance de ambas empresas y obtener un beneficio mutuo.

Finalmente, no se deben dejar de lado las amenazas que pueden aparecer. Una de ellas y, quizás la más importante, es la competencia, que puede resultar en un impacto en los precios. Otra muy importante es la implantación de la inteligencia artificial, que puede jugar tanto a favor de la compañía como en contra. Por otro lado, el hecho de mantenerse siempre actualizados y tratar de adquirir las últimas novedades tecnológicas puede traer excesivos costes añadidos. En la siguiente imagen se puede ver todo lo explicado de forma más visual:

Figura 18. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia (Albert Humphrey, 1960). Plantilla: unsitiogenial.es

9. ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

9.1 CAPITAL DE CONSTRUCCIÓN E INVERSIÓN

9.1.1 GASTOS

La empresa se va a constituir con fondos propios (90%) y la ayuda de Business Angels y posibles inversionistas (10%). Si se analiza la inversión inicial para la puesta en marcha y el funcionamiento de la empresa durante el primer año, consta que el desarrollo de marca e identidad visual se ha realizado sin necesidad de invertir dinero en profesionales externos que la diseñaran. El único gasto a realizar para asegurarse de que se obtiene una imagen de calidad de Black Ice Brand durante todo el ciclo del producto, será el paquete de software Adobe, que en un mes ascendería a 37 euros al mes el primer año y 444 euros en un año. Por lo que respecta a licencias y aspectos legales, la agencia ha sido registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas por 127 euros. Un punto a favor es el hecho de que no hace falta disponer de oficinas, aunque con el crecimiento de la empresa sería adecuado construirlas para contribuir a una mejor imagen de cara al cliente y una mayor fiabilidad, por lo que en el detalle reflejado en el **Anexo 2** se ha establecido el alquiler de oficinas en el tercer año. Por último, en cuanto a los gastos de personal, se asumió un equipo de 6 personas, cada una con un salario mensual de 2.000 euros brutos, lo que para la empresa supone un gasto de 2.600 euros cada mes, que supondrían un gasto anual total de 187.200 euros ($12 \times 2.600 \times 6$). En los años 2026, 2028 y 2030, cuando la empresa haya logrado un asentamiento importante, se plantea la contratación

de más personal, destinando en el primer año 20.000 euros para ello, en el segundo 30.000 y en el tercero 20.000.

Por lo que respecta a otros gastos de inmovilizado intangible cabe destacar los Derechos y Propiedad Intelectual, que dependiendo de la cantidad y la complejidad de los activos intangibles, podría variar desde unos cientos de euros hasta varios miles de euros y, en este caso se ha optado por un escenario medio en el que estos suponen 1.000 euros. Dado que la agencia desarrolla tecnología y procesos únicos que pueden ser patentados u otorgados otros derechos legales, los gastos asociados a la obtención de estos derechos se consideran inmovilizado intangible, por lo que se debe registrar. Estos costes pueden variar mucho según el tipo de patente de la que se trate. En este caso se ha decidido establecer una cantidad aproximada de 3.000 euros destinados a reservar derechos legales de las creaciones de la agencia cuando sea necesario (gastos generales). En el año 2026 se plantea realizar un incremento de 1.000 euros del dinero destinado a gastos generales o temas legales, dado que la empresa podría estar empezando a trabajar con empresas de mayor envergadura y se decide también aumentar la plantilla. Con todo esto es muy importante asegurar una operación lo más clara posible. Lo mismo ocurriría en el año 2028, en el que se gastarían 2.000 euros más en servicios legales. Por otro lado, para una agencia de marketing es necesario llevar un seguimiento de los clientes y los diferentes estudios de satisfacción y cuentas de resultados, por lo que se destinan unas bases de datos para ello. El coste de estas depende de la cantidad y calidad de los datos. Puede variar desde unos cientos de euros hasta varios miles de euros. En este caso se destinarán unos 1.000 euros para poder construir una base de datos consistente para el primer año, que se irá mejorando con los años.

En cuanto a los gastos de apertura, se ha tenido en cuenta el Registro Legal y Notarial, que incluye los costos asociados con la creación legal de la empresa, como la redacción de estatutos, escritura de constitución, registro mercantil, etc. Estos gastos podrían oscilar entre 500 y 2.000 euros, dependiendo de la jurisdicción y la complejidad. También se ha contado con el gasto que suponen las diferentes Licencias y Permisos necesarios, que pueden variar según la ubicación y el tipo de negocio. Esto podría oscilar entre 1.000 y 5.000 euros. Para tener resultados claros, se ha decidido estimar todos los gastos de apertura en 3.000 euros. También se contempló un costo de seguro de Responsabilidad Civil de la actividad anual de 800 euros.

Por último, dado que el punto de equilibrio se alcanzaría al poco tiempo de empezar a operar, se ha planteado el alquiler de unas oficinas en el tercer año, que supondría un gasto de 48.000 euros al año, 2.500 euros de suministros, 20.000 euros en ordenadores e impresoras, 7.000 euros en mobiliario y 1.000 euros en transporte.

9.1.2 INGRESOS

Esta evaluación se realizará basándose en el supuesto de que se tengan unos 3 clientes por mes, lo que resultaría en unos 36 el primer año. Por tanto:

Ingresos por servicios básicos (20-30%):

Este plan incluye el diseño y la organización de eventos, creación de activaciones de marca creativas, y estudios para la mejora de la experiencia del cliente en tiendas y puntos de venta. Con un enfoque en costos bajos y simplicidad, el Plan Básico asigna la mayor parte de sus costos variables a "Otros de explotación" (45%). Esto sugiere una orientación hacia un nicho de clientes que busca soluciones sencillas y económicas, posiblemente pequeñas empresas o individuos con presupuestos ajustados. Es por esto, que este plan tiene un crecimiento más moderado (20-30% en el primer año, 15-25% en el segundo, 10-20% en el tercer año y 5-15% a partir del cuarto año) debido a su enfoque en costos bajos y simplicidad y el margen de beneficio puede ser menor debido a la competencia en precios bajos. Para mantener este crecimiento y los costes bajos, Black Ice Brand se centra en la eficiencia operativa. Esto implica optimizar

procesos internos y controlar gastos. La inversión en marketing se dirige a plataformas económicas y se enfoca en la retención de clientes.

Número total de clientes: 36

El 20% de ellos elige el plan básico. $36 \text{ clientes} \times 0,20 = 7,2 \text{ clientes}$ (redondeado a 7 clientes)

Costo promedio del plan básico: 1.000 euros por mes

$7 \text{ clientes} \times 1.000 \text{ euros/mes} \times 12 \text{ meses} = 84.000 \text{ euros}$

Ingresos por servicios intermedios (40-50%):

Este incluye todos los servicios del Plan Básico y, además, campañas digitales innovadoras para conectar con la audiencia en línea. Destina una parte significativa de sus costos variables a "Comercialización" (15%), lo que indica una estrategia de atraer y retener a un público más amplio a través de un marketing más agresivo. Este plan podría atraer a medianas empresas que buscan un equilibrio entre costo y calidad. Por esto, es atractivo para una gama más amplia de clientes, lo que conduce a un crecimiento equilibrado (25-35% en el primer año, 20-30% en el segundo, 15-25% en el tercer año y 10-20% a partir del cuarto año). Para lograrlo, se invierte en estrategias de marketing que destacan la calidad y la relación calidad-precio y a través de mejoras continuas en el servicio y en la calidad de los servicios ofrecidos.

Número total de clientes: 36

El 40% de ellos elige el plan intermedio. $36 \text{ clientes} \times 0,40 = 14,4 \text{ clientes}$ (redondeado a 14 clientes)

Costo promedio del plan intermedio: 3.000 euros por mes

$14 \text{ clientes} \times 3.000 \text{ euros/mes} \times 12 \text{ meses} = 504.000 \text{ euros}$

Ingresos por servicios avanzados (20-30%):

Este plan incluye todos los servicios del Plan Intermedio y, además, actividades para fortalecer la cultura empresarial y el trabajo en equipo a través de Team Building y Eventos Corporativos. Asigna una parte considerable de sus costos variables a "Otros de explotación" (50%) y "Comercialización" (20%). Esto sugiere que está orientado hacia clientes que buscan soluciones personalizadas y de alta calidad. Las inversiones en "Otros de explotación" podrían indicar la entrega de servicios altamente personalizados, mientras que la "Comercialización" podría estar dirigida a un público más amplio, pero aún dispuesto a pagar por la calidad. El crecimiento sostenido (30-40% en el primer año, 25-35% en el segundo, 20-30% en el tercer año y 15-25% a partir del cuarto año), se debe a la retención de clientes existentes y la captación de nuevos clientes que valoran la calidad y la atención personalizada. Para mantener este crecimiento, se invierte en marketing de nicho y en la construcción de una reputación de calidad y experiencia en el campo.

Número total de clientes: 36

El 30% de ellos elige el plan avanzado. $36 \text{ clientes} \times 0,30 = 10,8 \text{ clientes}$ (redondeado a 11 clientes)

Costo promedio del plan avanzado: 5.000 euros por mes

$11 \text{ clientes} \times 5.000 \text{ euros/mes} \times 12 \text{ meses} = 660.000 \text{ euros}$

Ingresos por servicios personalizados (5-10%):

Este incluye servicios completamente personalizados y a medida según las necesidades específicas de cada cliente. Puede incluir combinaciones de servicios de los planes anteriores, así como servicios adicionales diseñados para satisfacer las demandas únicas de cada proyecto. Con un enfoque en la personalización y la calidad, asigna la mayoría de sus costos variables a "Otros de explotación" (50%) y "Materiales" (20%). Esto podría atraer a clientes que buscan

soluciones específicas y de alta calidad, como empresas que desean una atención altamente personalizada, por lo que tiene un crecimiento acelerado que la empresa mantiene gracias a invertir en estrategias de marketing agresivas y en la adquisición de nuevos clientes. Los equipos se especializan aún más para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente y proporcionar una comunicación y seguimiento cercano.

Número total de clientes: 36

El 10% de ellos elige servicios personalizados. $36 \text{ clientes} \times 0,10 = 3,6 \text{ clientes}$ (redondeado a 4 clientes)

Costo promedio de los servicios personalizados: 10.000 euros por proyecto

$4 \text{ clientes} \times 10.000 \text{ euros/proyecto} = 40.000 \text{ euros}$

Total de Ingresos Estimados: 84.000 (básicos) + 504.000 (intermedios) + 660.000 (avanzados) + 40.000 (personalizados) = 1.288.000 euros

9.1.3 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

En el siguiente apartado, se llevará a cabo un análisis detallado de ingresos y gastos proyectado para los próximos años de la empresa, con el objetivo de proporcionar una proyección realista y fundamentada que permita una comprensión sólida de la salud financiera de la agencia a lo largo de los años, así como identificar áreas clave de enfoque y oportunidades para la toma de decisiones estratégicas informadas.

TASA INTERNA DE RETORNO:

Tabla 2: TIR (Tasa Interna de Retorno)

RESULTADOS DEL PROYECTO	RESULTADOS DEL CAPITAL
VAN = 38.391.239 Eur	TIR Capital = 149,81%
Indice de Rentabilidad Neto = 134161,61%	TIR Capital Modificada = Error
TIR = 258,43%	

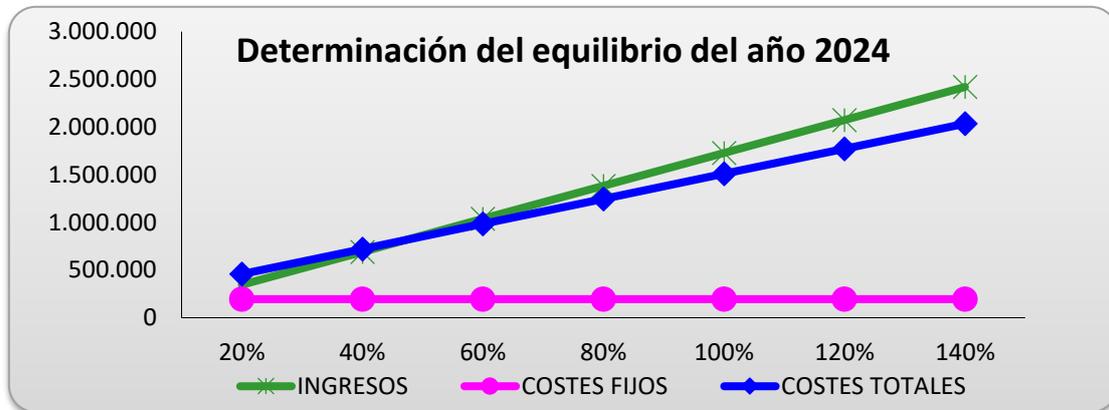
Fuente: Anexo "Detalle Aspectos Económico-Financieros".

Lo que refleja este esquema, es La Tasa Interna de Retorno (TIR), que es un indicador financiero clave que mide la rentabilidad de una inversión o proyecto. En el caso de Black Ice Brand, la TIR es excepcionalmente alta, alcanzando un 258,01%. Esto indica que el proyecto de la empresa es muy rentable, superando significativamente las expectativas de rendimiento financiero.

Además de la TIR, el TIR de Capital es otro indicador importante. Con una TIR de Capital del 147,67%, la agencia demuestra que no solo es capaz de generar cantidades altas de ingresos, sino también de proporcionar un rendimiento muy positivo a los inversores y accionistas que han aportado capital al proyecto. Esto hace que la empresa se considere atractiva para posibles inversionistas y refuerza su posición en el mercado.

PUNTO DE EQUILIBRIO:

Figura 19. Punto de Equilibrio



Fuente: Anexo "Detalle Aspectos Económico-Financieros".

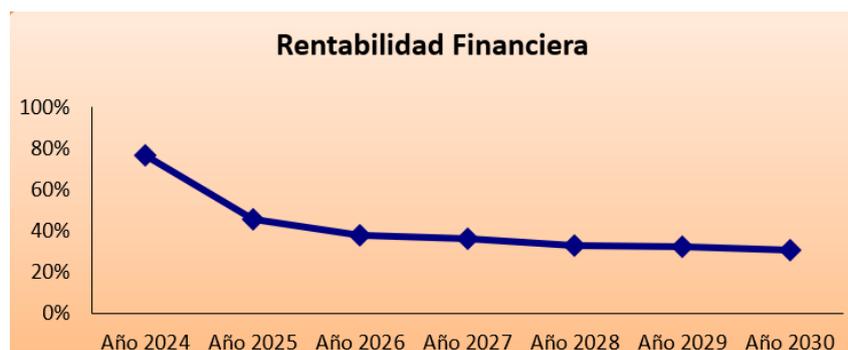
El Punto de Equilibrio es un indicador crucial para evaluar la salud financiera de una empresa y determinar el nivel de actividad necesario para cubrir todos los costes y comenzar a generar beneficios. Para Black Ice Brand en el año 2024, el Punto de Equilibrio se encuentra en el nivel de actividad del 40%. En este punto, la empresa empieza a alcanzar ingresos superiores a los costes totales, situándose los primeros en 691.200 euros y estos segundos en 720.283. Entre los costes totales, se incluyen tanto los costos fijos como los variables, con los costos fijos estimados en 194.683 euros.

A partir del 40% de nivel de actividad, cada aumento en los ingresos por encima de este punto contribuye directamente a los beneficios de la empresa. A medida que el nivel de actividad aumenta, los beneficios aumentan de manera significativa. Por ejemplo, cuando la agencia alcanza el nivel de actividad del 100%, con ingresos de 1.728.000 euros, genera un margen de beneficio de 219.317 euros, lo que representa una rentabilidad significativa en comparación con el punto de equilibrio.

Estos datos demuestran que Black Ice Brand está en una posición financiera sólida en el año 2024, ya que solo necesita alcanzar un nivel de actividad relativamente moderado para cubrir sus costes totales y comenzar a generar beneficios. A medida que la empresa crece y supera el punto de equilibrio, sus beneficios se incrementan de manera notable, lo que es un indicativo positivo para inversores y *stakeholders* interesados en su viabilidad financiera.

RENTABILIDAD FINANCIERA:

Figura 20. Rentabilidad financiera



Fuente: Anexo "Detalle Aspectos Económico-Financieros".

La Rentabilidad Financiera, es un indicador clave de la eficiencia en la gestión de recursos financieros de una empresa. En 2024, la Rentabilidad Financiera destaca de manera sobresaliente, alcanzando un impresionante 76,879%. Este valor inicial sugiere una eficiencia en la generación de ganancias en comparación con la inversión financiera total de la empresa en ese año inaugural, ya que al no disponer de oficinas, el gasto de la puesta a punto es mucho menor.

A medida que avanzan los años, se observa una disminución gradual pero controlada en la Rentabilidad Financiera, que aún se mantiene en niveles saludables. En 2025, se ubica en el 45,645%, y en los años consecutivos, por encima del 30%, cerrando en un sólido 30,563% en 2030.

Esta disminución gradual forma parte de la evolución natural de la empresa, que, a medida que madura, realiza inversiones estratégicas en su expansión y desarrollo. No obstante, la Rentabilidad Financiera permanece robusta, evidenciando que Black Ice Brand continúa generando beneficios con eficiencia en relación con su inversión financiera total.

RENTABILIDAD ECONÓMICA:

Figura 21: Rentabilidad Económica



Fuente: Anexo "Detalle Aspectos Económico-Financieros".

Paralelamente, la rentabilidad económica, que sirve para evaluar la eficacia en la asignación de recursos y la generación de beneficios, muestra una tendencia similar. Comienza en un sólido 63,498% en 2024 y, a lo largo de los años, disminuye gradualmente mientras se mantiene en rangos positivos. En 2030, la rentabilidad económica es del 30,340%. Esto destaca la capacidad de Black Ice Brand para utilizar eficazmente los recursos y generar ingresos significativos en relación con su inversión total.

CUENTA DE RESULTADOS A 7 AÑOS VISTA:

Tabla 3: Cuenta de Resultados 7 años

Proyecto Ejemplo							
Escenario Base							
	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
Ingresos de Explotación	1.728.000	2.075.466	2.492.801	2.994.053	3.596.098	4.319.201	5.187.706
Costes Variables	1.314.000	1.578.219	1.895.567	2.276.728	2.734.533	3.284.392	3.944.818
Margen Bruto	414.000	497.247	597.234	717.325	861.565	1.034.809	1.242.888

Costes Fijos	194.000	191.172	232.418	233.630	265.955	266.195	287.548
Amortización	683	745	3.515	7.217	7.092	6.827	6.803
BAIT	219.317	305.330	361.301	476.479	588.518	761.787	948.537
Imputación de Subvención	2.816	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Financieros	3.089	8.636	13.144	19.214	28.845	41.309	57.274
BAT	225.221	313.966	374.445	495.693	617.363	803.096	1.005.811
Base Imponible	225.221	313.966	374.445	495.693	617.363	803.096	1.005.811
Impuestos	56.305	78.491	93.611	123.923	154.341	200.774	251.453
BDT	168.916	235.474	280.834	371.770	463.022	602.322	754.359
Dividendos		25.337	35.321	42.125	55.765	69.453	90.348
Beneficio Retenido	168.916	210.137	245.513	329.644	407.257	532.869	664.010
Tasa Impositiva Efectiva	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%

Fuente: Anexo "Detalle Aspectos Económico-Financieros".

CUENTA DE RESULTADOS PRIMER AÑO:

Tabla 4: Cuenta de Resultados Primer Año

2024	2024	2024	2024	2024	2024
Ene. 2024	Feb. 2024	Mar. 2024	Abr. 2024	May. 2024	Jun. 2024
144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000
109.500	109.500	109.500	109.500	109.500	109.500
34.500	34.500	34.500	34.500	34.500	34.500
18.917	15.917	15.917	15.917	15.917	15.917
0	62	62	62	62	62
15.583	18.521	18.521	18.521	18.521	18.521
235	235	235	235	235	235
0	0	0	0	0	0
0	0	65	129	181	246
15.818	18.756	18.821	18.885	18.937	19.002
0	0	0	0	0	0
15.818	18.756	18.821	18.885	18.937	19.002

2024	2024	2024	2024	2024	2024
Jul. 2024	Ago. 2024	Sep. 2024	Oct. 2024	Nov. 2024	Dic. 2024
144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000
109.500	109.500	109.500	109.500	109.500	109.500
34.500	34.500	34.500	34.500	34.500	34.500
15.917	15.917	15.917	15.917	15.917	15.917
62	62	62	62	62	62
18.521	18.521	18.521	18.521	18.521	18.521
235	235	235	235	235	235

0	0	0	0	0	0
311	322	388	453	465	529
19.067	19.078	19.143	19.209	19.220	19.284
0	0	0	0	0	56.305
19.067	19.078	19.143	19.209	19.220	-37.021

Fuente: Anexo "Detalle Aspectos Económico-Financieros".

Durante el período proyectado de 2024 a 2030, Black Ice Brand muestra un sólido crecimiento en sus ingresos de explotación, pasando de 1.728.000 euros en 2024 a 5.187.706 euros en 2030, lo que indica una creciente demanda de sus servicios y una efectiva estrategia de expansión. El margen bruto, que representa la diferencia entre los ingresos y los costes variables, experimenta un aumento constante, desde 414.000 euros en 2024 hasta 1.242.888 euros en 2030, demostrando la eficiencia en la gestión de costes y la capacidad para mantener márgenes saludables en sus operaciones.

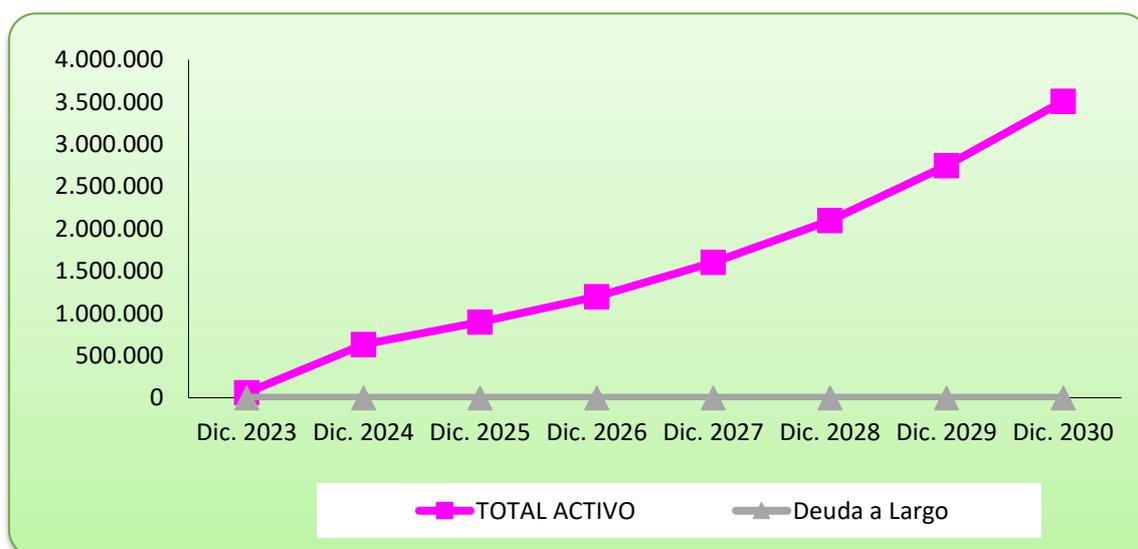
El Beneficio Antes de Impuestos (BAIT) es un indicador clave de la rentabilidad operativa de la empresa y muestra un crecimiento constante año tras año, alcanzando 948.537 euros en 2030. Este aumento sugiere que la empresa está generando beneficios de manera consistente a medida que crece.

El Beneficio Después de Impuestos (BDT) es especialmente relevante, ya que muestra la rentabilidad real de la empresa después de cumplir con las obligaciones fiscales. Durante este período, Black Ice Brand mantiene un BDT saludable, desde 168.916 euros en 2024 hasta 754.359 euros en 2030, lo que indica una gestión fiscal eficaz y un enfoque en la generación de beneficios netos positivos.

La Tasa Impositiva Efectiva, que se mantiene constante en el 25%, es un signo de conformidad con las leyes fiscales y la contribución de la empresa al sistema tributario.

BALANCE:

Figura 22: Balance



Fuente: Anexo "Detalle Aspectos Económico-Financieros".

El balance previsto para los próximos años de operación de Black Ice Brand muestra un crecimiento constante en su total de activos, lo que indica un aumento en los recursos y la inversión de la empresa en su negocio. En el año 2023, el total de activos se sitúa en 60.516 euros, y a partir de ese punto, experimenta un crecimiento significativo a medida que la empresa se expande. En el año 2030, se proyecta que los activos alcancen la cifra de 3.507.800 euros.

Un aspecto relevante es que se prevé que la empresa, en un escenario positivo, logre mantener una deuda a largo plazo en cero durante todos los años proyectados. Esto demostraría una gestión financiera eficiente y una capacidad para financiar operaciones y expansiones sin depender de deudas externas.

El aumento constante en el total de activos refleja el crecimiento de Black Ice Brand, lo que puede atraer a inversores y socios potenciales interesados en su capacidad para continuar expandiéndose en el mercado.

9.2 VALORACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Actualmente, puesto que la empresa se encuentra en construcción no tiene todavía ningún valor, por lo que a vista de futuro, se planea que su valor se base en la evaluación integral de sus activos, posición en el mercado, proyección financiera y potencial de crecimiento. Además, se puede realizar un DCF o Enfoque de Flujo de Caja Descontado, en el que se analizará la proyección financiera prevista para los próximos años, se tratarán los planes de expansión y de crecimiento de la empresa y tomarán en cuenta los riesgos asociados al negocio para obtener una proyección lo más realista posible. También se puede comparar la agencia con otras del sector para obtener una perspectiva del valor de la agencia en relación con sus competidores tanto directos como indirectos. Estas comparaciones se basarán en el múltiplo P/E o relación precio-beneficio, P/S o precio-ventas y P/EBITDA o precio-flujo de caja operativo. La transparencia con todos estos datos será clave en la transmisión de confianza y la buena gestión de la misma. Además, la valoración siempre estará sujeta a revisiones y actualizaciones, de forma que los datos reflejados sean lo más reales posibles.

9.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Al estar hablando de una agencia de marketing que al principio trabajará principalmente de forma online, se calcula que en medio año, o habiendo realizado exitosamente unos 12 eventos se habrá podido recuperar la inversión inicial, dependiendo del tipo de evento y del éxito del mismo.

9.4 REPARTO DE BENEFICIOS

Los primeros ingresos que se obtengan tras el punto de equilibrio, serán destinados al crecimiento de la empresa. Esto es, invirtiendo en marketing propio. Tras estar establecidos en el mercado y obtener notables ganancias, se plantea la paulatina adquisición de material y personal necesario para la ejecución de eventos que anteriormente se haya estado subcontratando, de modo que la empresa sea cada vez más independiente y autosuficiente.

9.5 FORMA JURÍDICA

Para el lanzamiento de Black Ice Brand, se ha decidido adoptar la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.). Esta elección se basa en una serie de consideraciones legales y estratégicas que son fundamentales para el desarrollo inicial de la agencia.

La forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada ofrece ventajas significativas en términos de estructura empresarial y protección de los activos. Estas son:

Limitación de Responsabilidad. Una S.L. permite separar claramente el patrimonio personal de los socios fundadores de los activos y pasivos de la empresa. Esto significa que las

obligaciones y deudas de la agencia no recaen directamente sobre el patrimonio personal de los socios, brindando así una mayor protección a su capital personal.

Flexibilidad en la Gestión. La S.L. permite tener un órgano de administración más amplio y flexible en comparación con otras formas jurídicas. Esto facilita la incorporación de nuevos socios o inversores en el futuro, lo que es esencial para el crecimiento y la expansión previstos de la agencia.

Atracción de Inversiones. La estructura de una S.L. suele ser más atractiva para posibles inversores o financiadores externos. Esto podría ser beneficioso a medida que la agencia evoluciona y busca capital adicional para financiar su crecimiento.

Crecimiento Escalable. La S.L. brinda la flexibilidad necesaria para adaptarse a diferentes etapas de crecimiento empresarial. A medida que Black Ice Brand se consolide y su tamaño aumente, la forma de S.L. proporcionará una base sólida para una gestión más compleja y la captación de inversores.

Cumplimiento Legal y Fiscalidad. La operación como S.L. implica cumplir con ciertos requisitos legales y fiscales, lo que asegura la transparencia y la legalidad en las operaciones comerciales. Además, permite la gestión más eficiente de impuestos y obligaciones fiscales.

Imagen de Profesionalismo. Adoptar la forma de una S.L. desde el inicio puede proyectar una imagen de mayor profesionalismo y estabilidad ante los clientes, proveedores y socios comerciales.

9.6 PLAN DE SALIDA PARA EL INVERSOR

El plan de salida se realizará a medio plazo, de 3 a 5 años. En este tiempo, equipo e inversor trabajarán conjuntamente para lograr los objetivos establecidos y aumentar el valor de la empresa. Algunas de las formas de salida podrían ser las siguientes:

Venta estratégica. Se tratará de encontrar a alguna empresa interesada en adquirir una agencia para expandir su presencia en el marketing experiencial, de forma que el inversor adquiera unas ganancias significativas con la venta.

Venta de acciones. Si la empresa creciera rápidamente y despertara el interés de inversores, se podrían vender acciones en una oferta pública o en emisión privada a accionistas interesados.

Compra de acciones por parte de la dirección. Si el equipo de fundadores tuviera interés en tener una participación mayoritaria, se podría negociar con el inversor la posibilidad de recomprar acciones en un futuro.

Adquisición de participación minoritaria. Si la idea del inversor es la de tener una rentabilidad a corto plazo, puede ejecutar la salida vendiendo una participación minoritaria a otros interesados.

10. RIESGOS

Los riesgos que se puedan encontrar a la hora de crear y mantener una agencia de marketing experiencial se pueden volver más probables o menos según la gestión y organización de la que la empresa disponga. Sin embargo, nunca se deben dejar de lado, ya que en cualquier momento pueden convertirse en un grave obstáculo en el camino al éxito. Los que afectan a Black Ice Brand concretamente son los que se explican en la siguiente tabla:

Tabla 5: Riesgos

Competencia	Se trata de un mercado muy competitivo y esto puede repercutir en la facilidad con la que adquirir clientes y afecta a los precios
Ciclo de ventas largo	El flujo de efectivo se puede ver comprometido, dado que el ciclo de ventas en este sector requiere de un tiempo considerable hasta que finalmente se cierra el acuerdo
Dependencia de clientes clave	Es fácil que se genere cierta dependencia si hay un cliente o grupo de clientes recurrentes, debido a que si en algún momento dejan de contratar los servicios de la empresa puede suponer un riesgo
Cambios en las tendencias del mercado	El marketing es un mercado cambiante que depende en gran medida de las tendencias del momento y las opiniones de la gente. Por ello, la empresa debe estar preparada para cualquier cambio imprevisto
Incertidumbre económica	Por estos cambios en la demanda, se pueden presentar fluctuaciones económicas que se deben tener en cuenta para no caer en situaciones que pongan en peligro el buen funcionamiento de la empresa
Gestión del talento	Conseguir profesionales del diseño, del marketing o de la gestión de eventos puede resultar difícil, por lo que es clave saber identificar un buen profesional y preocuparse por mantenerlo
Responsabilidad legal y de seguridad	La organización de eventos y experiencias implica riesgos legales y de seguridad. La agencia debe asegurarse de cumplir con todas las normativas y contar con seguros adecuados
Innovación y tecnología	El sector del marketing depende en gran medida de la innovación y los avances tecnológicos, por lo que la empresa debe mantenerse actualizada para ofrecer la más atractiva vanguardia. Por otra parte, tecnologías emergentes como el <i>big data</i> , la inteligencia artificial o los asistentes de voz, se pueden convertir en una herramienta esencial o en un peligro a la vez, dada su capacidad para facilitar las tareas y generar dependencia
Gestión financiera	La estabilidad de la agencia puede fácilmente verse en peligro si se realiza una mala gestión de los costes o el flujo de caja
Inteligencia artificial	El surgimiento de la inteligencia artificial y la facilidad con la que se puede implementar en las empresas

	<p>resulta atractivo e intimidante a la vez, dado que de la misma forma que puede ayudar a comprender mejor al usuario y realizar campañas mucho más efectivas, también puede hacer crecer la competencia con servicios vacíos y cada vez menos humanos, ya que facilita mucho el camino pero no puede reemplazar la conexión humana o la empatía</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

A modo de conclusión, en el presente trabajo de fin de grado se ha manifestado lo importante que es el marketing experiencial para establecer conexiones emocionales con los clientes, que contribuyan a la construcción de marcas sólidas que destaquen sobre la competencia. Black Ice Brand, sujeto de este proyecto, supone un enfoque diferenciador que trata de innovar y destacar en el mundo competitivo del marketing creando experiencias únicas que no solo se queden en el momento de la compra, sino que permanezcan en la mente del cliente por mucho tiempo.

Durante la creación del plan, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de la competencia y el entorno, de forma que se pudieran identificar oportunidades clave para aprovecharlas, riesgos para minimizarlos y, así, satisfacer las necesidades de los clientes y conseguir una diferenciación competitiva. La propuesta de valor de la compañía consiste en diseñar experiencias a través de eventos y activaciones de marca que generen emociones y conexiones fuertes con el público que impulsen el éxito de las empresas clientes.

También se ha establecido una serie de servicios personalizados ofrecidos, que van desde estrategias digitales hasta eventos experienciales, con una gran variedad que permite al cliente escoger entre un extenso abanico de posibilidades para impulsar su negocio y conseguir sus objetivos

El enfoque que la empresa tiene, se centra en el cliente y en cómo se pueden adaptar al máximo las experiencias que se ofrecen a cada marca, teniendo como objetivo que las interacciones sean auténticas y cargadas de valor.

El mercado potencial que ofrece la ciudad de Valencia proporciona una plataforma sólida para el crecimiento y la expansión de la agencia. La diversidad de su población y su crecimiento económico constante ofrecen una oportunidad valiosa para conectar con marcas de diversos sectores y convertir Black Ice Brand en un referente en el campo del marketing experiencial.

El equipo está comprometido con la excelencia y la innovación constante. Y se enorgullece del conocimiento y la experiencia que se pueden aportar a cada proyecto, lo que permitirá brindar soluciones creativas y efectivas a los clientes. La dedicación que se aplica a la mejora continua y la búsqueda de nuevas tendencias puede posicionar a la empresa como líderes en el sector, garantizando que las experiencias ofertadas sean siempre vanguardistas y relevantes para el público actual.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A., y McLoughlin, D. (2010). Strategic market management: Global perspectives. John Wiley & Sons.
- Andía Valencia, W., y Paucara Pinto, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 80-84.
- Blank, S., y Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos, C. E. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 18(1), 179-194.
- Correa García, J. A., & Jaramillo, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 50, 93-118.
- E. Alfaro (2010). *El ABC del customer experience: Cómo generar experiencias para vender más*.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Hill, C. W., y Jones, G. R. (2012). *Strategic management: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Indira Hernández (2023). Cuanto paga red bull a sus deportistas. VAMOOOS.ES. <https://n9.cl/1yyqc>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- LA INFORMACIÓN (2012). Red Bull: la empresa que convirtió los deportes extremos en fenómenos de masas. LA INFORMACIÓN, <https://n9.cl/4pqfy>
- Magro Magdalena, L. (2013). *Marketing Experiencial: Una nueva tendencia del marketing (Trabajo de fin de máster)*. Universidad de Oviedo.
- Mantilla, I., & Salcedo, A. (2015). *El marketing experiencial y su impacto en los consumidores: Caso Redbull S.A (Trabajo de fin de grado, Mercadeo Internacional y Publicidad)*. Universidad ICESI.
- Martínez, A. & Milla, J. (2012). *Análisis del entorno*. Google Books. <https://n9.cl/fy9sd>
- Martins, J. (2022, agosto 16). Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto. Asana. <https://n9.cl/6doki>

- McCarthy, E. J. (1960). Basic marketing: A managerial approach. Richard D. Irwin, Inc.
- Megías, J. (2010, Diciembre 12). Algunas claves al diseñar el Plan de Negocio. javiermegías.com. <https://n9.cl/84vui>
- Ollé, M., Planellas, M., Molina, J., Torres, D., Alfonso, J. M., Husenman, S., Sepúlveda, P., & Mur, I. (1997). El plan de empresa. Cómo planificar la creación de una empresa. Barcelona: Marcombo Boixareu Editores.
- Orús, A. (19 de octubre de 2022). Número de trabajadores dentro del sector del marketing en España entre 2011 y 2021 [Tabla]. Statista. <https://n9.cl/2zib5>
- Orús, A. (19 de octubre de 2022). Evolución de la inversión anual llevada a cabo en marketing en España de 2010 a 2021 [Tabla]. Statista. <https://n9.cl/42j1w>
- Orús, A. (19 de octubre de 2022). Distribución porcentual de la inversión llevada a cabo en marketing en España en 2021, según segmento del mercado [Gráfico]. Statista. <https://n9.cl/98dcr>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1999). The experience economy: Work is theatre and every business a stage. Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. Journal of Marketing Management, 15(1-3), 53-67.
- Sánchez, R., & Lenderman, M. (2008). Marketing experiencial. La revolución de las marcas. Madrid, ESIC Editorial.
- Timmons, J. A., y Spinelli, S. (2009). New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. McGraw-Hill/Irwin.
- Vargas López, S. (2017). La nueva realidad del marketing actual; el marketing experiencial y 4 casos de ejemplo [Trabajo de fin de grado, Universitat Oberta de Catalunya, Grado en Comunicació].



**ANEXO I. Relación del trabajo
con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030**

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster
Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No procede
ODS 1. Fin de la pobreza				X
ODS 2. Hambre cero				X
ODS 3. Salud y bienestar				X
ODS 4. Educación de calidad				X
ODS 5. Igualdad de género	X			
ODS 6. Agua limpia y saneamiento				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras				X
ODS 10. Reducción de las desigualdades				X
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles				X
ODS 12. Producción y consumo responsables				X
ODS 13. Acción por el clima				X
ODS 14. Vida submarina				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas				X
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos				X

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto

*****Utilice tantas páginas como sea necesario.**

Black Ice Brand contribuye a la igualdad de género a través de una serie de iniciativas fundamentadas en la investigación académica. La agencia promueve políticas de empleo equitativas que fomentan la diversidad de género y buscan eliminar las brechas salariales. Además, se compromete a proyectar imágenes no estereotipadas de género en sus campañas



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

publicitarias, contribuyendo así a una representación positiva de género en los medios. Black Ice Brand también se dedica a empoderar económicamente a las mujeres a través de sus servicios y apoya la educación y concientización sobre igualdad de género. La participación activa en redes y asociaciones académicas y empresariales relacionadas con la igualdad de género refuerza aún más su compromiso con este objetivo, respaldado por la investigación académica que demuestra los beneficios de una perspectiva de género en el entorno empresarial.

La agencia también impulsa el Trabajo Decente y el Crecimiento Económico al proporcionar oportunidades laborales significativas, especialmente para estudiantes de Comunicación Audiovisual y profesionales jóvenes. La agencia se enfoca en la creación de empleo sostenible, brindando puestos de trabajo que promueven el desarrollo de habilidades y la formación continua. Además, su compromiso con la igualdad de género y la diversidad en el lugar de trabajo contribuye a un ambiente laboral inclusivo. Black Ice Brand apoya la educación y el desarrollo profesional a través de programas de mentoría, promoviendo así el crecimiento económico y el acceso a empleos de calidad en la industria de la comunicación audiovisual. Su participación en eventos y colaboraciones académicas fortalece aún más su contribución a este objetivo, respaldado por la investigación académica que destaca la importancia del crecimiento económico sostenible y la promoción del empleo decente.