



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) /
Curso de Adaptación al Grado en Administración y Dirección
de Empresas (ADE)

Digital Fashion School

Trabajo fin de estudio presentado por:	Antonio Jesús García Olivares
Tipo de trabajo:	Plan de negocio
Modalidad de trabajo:	Individual
Director/a:	Dr. Javier Rodríguez Luengo
Fecha:	20/02/2023

Resumen

El siguiente trabajo tiene como objetivo poner en pie un proyecto empresarial dedicado a la creación de una escuela de moda online. Se trata de una plataforma que aúna formación continuada de forma flexible desde cualquier parte del mundo en el ámbito de la moda. La plataforma pretende dar respuesta a las necesidades de las personas con inquietudes en esta área o a profesionales que quieran continuar su formación.

El carácter innovador del proyecto radica en la disponibilidad de formación de calidad en el diseño de moda para personas con dificultades de horarios o de acceso a la formación presencial debido a la localización del usuario.

Este proyecto fin de grado muestra las posibilidades existentes de viabilidad del proyecto mediante la utilización de metodologías de estudio tales como análisis PESTEL, PORTER, DAFO, CAME Y UN MODELO CANVAS.

Se intentara analizar y conseguir mediante estos estudios citados anteriormente si el proyecto es o no es viable para su posible puesta en marcha.

Palabras clave: escuela de moda digital, diseño de moda, formación textil online, formación técnica en diseño de moda, moda digital.

Abstract

The objective of the following essay is to carry out a business project focused on the creation of an online fashion school. It is about an online platform which involves flexible and continuous training in fashion design from anywhere in the world. The platform aims to address the needs of people who are curious about the fashion area or for professional fashion designers who are interested in continuing their training.

Its innovative character consists of its availability in fashion design education for people with scheduling difficulties or difficulties to access to these types of course from their location.

This thesis proposes outlining the viability through different methodologies such as PESTEL, PORTER, DAFO, CAME and CANVAS MODEL analysis.

The launch of this project will be analyzed through the previously mentioned tools to check its viability.

Keywords: digital fashion school, fashion design, online textile training, technical training in fashion design, digital fashion.

Índice de contenidos

Resumen	2
1. Introducción	8
1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto	8
1.2. Objetivos del TFE	9
1.2.1. Objetivo general	9
1.2.2. Objetivos específicos	9
1.3. Elementos innovadores del proyecto	10
2. Análisis del mercado	11
2.1. Mercado potencial	11
2.2. Público objetivo	11
2.3. Competencia	12
2.4. Análisis PESTEL	14
3. Business CANVAS model	24
4. Estrategia de Marketing	25
4.1. Cartera de productos y propuesta de valor	25
4.2. Estrategia de precios	26
4.3. Previsión de ventas (3 años)	27
4.4. Estrategia de comunicación	28
4.5. Estructura de distribución	28
4.6. Presupuesto de Marketing	28
5. Plan de operaciones	29
5.1. Localización	29
5.2. Definición de procesos relevantes	29
5.3. Recursos necesarios (humanos y materiales)	31

5.4. Estructura de costes.....	32
6. Equipo directivo y organización	33
6.1. Miembros del equipo directivo	34
6.2. Forma jurídica	34
6.3. Misión y visión	36
6.4. Organigrama	36
7. Plan financiero.....	38
7.1. Inversión y financiación inicial	38
7.2. Ingresos y gastos	41
7.2.1 Previsión de ventas	41
7.2.2 Previsión de gastos.....	43
7.2.3 Previsión de tesorería	44
7.3. Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales .	45
7.4. Análisis económico y financiero	48
7.4.1 Escenario realista, optimista y pesimista del proyecto.....	51
8. Conclusiones.....	53
9. Limitaciones y prospectiva	54
Referencias bibliográficas.....	56

Índice de figuras

Figura 1. <i>Business Model Canvas.</i>	24
Figura 2. <i>Logotipo proyecto.</i>	25
Figura 3. <i>Mapa conceptual de suscripción a la plataforma.</i>	30
Figura 4. <i>Mapa conceptual de adquisición de curso.</i>	31
Figura 5. <i>Organigrama.</i>	37

Índice de tablas

Tabla 1. La formación de moda en España.....	13
Tabla 2. <i>Análisis de la competencia en formación de moda.</i>	14
Tabla 3. <i>Análisis PESTEL, parte 1.</i>	16
Tabla 4. <i>Análisis PESTEL, parte 2.</i>	17
Tabla 5. <i>Análisis DAFO.</i>	22
Tabla 6. <i>Análisis CAME.</i>	23
Tabla 7. Previsión de gastos de promoción.....	29
Tabla 8. <i>Costes del proyecto.</i>	33
Tabla 9. <i>Forma jurídica del proyecto.</i>	35
Tabla 10. <i>Inmovilizado inmaterial o intangible.</i>	38
Tabla 11. <i>Inmovilizado material.</i>	39
Tabla 12. <i>Inversiones necesarias.</i>	40
Tabla 13. <i>Financiación.</i>	41
Tabla 14. <i>Ventas/Ingresos – Compras/Suministros.</i>	42
Tabla 15. <i>Costes.</i>	44
Tabla 16. <i>Tesorería.</i>	45
Tabla 17. <i>Balance a 3 años.</i>	47
Tabla 18. <i>Datos relevantes del balance.</i>	48
Tabla 19. <i>Umbral de rentabilidad.</i>	49
Tabla 20. <i>Valores para hallar VAN.</i>	49
Tabla 21. <i>Escenario realista.</i>	51
Tabla 22. <i>Escenario pesimista.</i>	51
Tabla 23. <i>Escenario optimista.</i>	52
Tabla 24. VAN y TIR de escenarios.	52

1. Introducción

El objetivo de este trabajo es ver la viabilidad de montar una plataforma digital que proporcione a los usuarios que quieran registrarse formación continuada de diseño de moda a cualquier hora del día y desde cualquier lugar del mundo. Se trata de cubrir las necesidades de profesionales y/o aprendices que realmente estén interesados en este ámbito, pero que no dispongan de horarios flexibles o de ubicaciones accesibles a este tipo de formación tan específica.

La finalidad del proyecto es analizar al detalle las posibilidades que tiene este proyecto innovador para asegurarse así la puesta en marcha y el éxito del mismo, teniendo en cuenta todos los factores claves que determinen su desarrollo. Para ello se pondrá en marcha una serie de herramientas, tales como el modelo Canvas, la matriz DAFO, análisis del mercado y el plan financiero entre otros que nos orientará para el posterior desarrollo del proyecto.

Para poder utilizar todos estos modelos y análisis aplicaremos todos los conocimientos adquiridos en el curso de adaptación al grado de ADE que imparte la Universidad de la Rioja (UNIR).

1.1.Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

La escasa oferta formativa del diseño de moda localizada exclusivamente en grandes ciudades y la insuficiente adaptabilidad horaria junto con los abusivos precios de la formación ofertada actualmente, pone en énfasis la necesidad de la creación de una plataforma de acceso que pluralice el diseño de moda y la formación continuada de profesionales y personas que se quieran iniciar en este sector.

Para ello, en este trabajo se pretende exponer la creación de una plataforma online que permita la accesibilidad a formaciones de calidad en diferido en áreas muy específicas del diseño de moda que, o bien se necesiten reciclar o iniciar, y que se convierta en un referente en el diseño de moda.

1.2.Objetivos del TFE

Seguidamente, se indicará el objetivo general, así como los objetivos específicos que se alcanzarán como resultado del siguiente trabajo fin de master.

1.2.1. Objetivo general

El trabajo fin de máster que aquí se expone tiene como objeto principal analizar la viabilidad económica y financiera de la creación de una plataforma de formación online especializada en el diseño de moda que nos permita tener una visión realista del proyecto para ponerlo en marcha.

1.2.2. Objetivos específicos

Con la finalidad de tener una percepción holística de lo que conlleva emprender un proyecto como el que aquí se presenta, se alcanzarán en el siguiente trabajo los diferentes objetivos aquí expuestos que aportarán una visual clara y contundente del nicho de mercado a cubrir:

- Examinar el nicho de mercado a considerar
- Analizar los posibles riesgos del sector.
- Identificar los competidores existentes.
- Estrechar el público objetivo.
- Aplicar el modelo Business Model Canvas que determine el modelo de negocio.
- Explorar la propuesta de valor a presentar.
- Determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a través de una matriz DAFO.
- Decidir una estrategia de marketing y posicionamiento web.
- Y analizar el plan financiero.

1.3.Elementos innovadores del proyecto

Siguiendo el camino hacia la digitalización de las empresas, la principal aportación innovadora que presenta este proyecto es la creación de una plataforma de formación online de diseño de moda inexistente hasta el momento, que aporte una formación de calidad para profesionales o personas que quieran iniciarse en el diseño de moda. La plataforma se centra en ofrecer formación de tipo holística del diseño de moda con flexibilidad de horarios a través de clases en diferido que puedan ser accesibles a cualquier hora y en cualquier lugar del mundo, facilitando así la formación continuada de las personas con este perfil profesional.

De esta manera en la plataforma los usuarios tendrán accesibilidad en *streaming* a formación específica clasificada en áreas como puede ser patronaje, confección, diseño, tejidos, artesanía, creatividad, y colecciones, entre otras.

2. Análisis del mercado

El análisis de mercado es un estudio que realizaremos para ver si la creación de una escuela de moda online puede ser rentable y podremos intuir si económicamente será viable en el sector.

Saber cómo funciona un mercado antes de montarlo nos guiará ante las adversidades en su desarrollo.

2.1. Mercado potencial

La moda española supone una base fundamental de la economía del país con un 2,8% del PIB nacional, con 20.000 empresas en el sector industrial y más de 60.000 puntos de venta según el diario digital Modaes, especializado en información económica del negocio de la moda en España. Esta información es relevante para entender el grueso del sector y las necesidades del mismo.

2.2. Público objetivo

En los últimos años, debido a la pandemia del COVID se ha acelerado la transformación digital, cambiando la forma de hacer de las empresas e impulsando el teletrabajo de forma obligada. Tras este periodo se ha forjado una nueva naturaleza en los puestos de trabajo, enfocando en términos generales a la forma digital. Las empresas se han tenido que digitalizar y actualizar a marchas forzadas, disparándose la formación online. Así, algunas plataformas de enseñanza online tuvieron un crecimiento del 272 % con respecto al mismo periodo del año anterior.

La búsqueda constante de profesionales en áreas muy específicas, requiere de una formación ágil, accesible y eficaz para dar respuesta a las necesidades del sector. Según la consultora Talentiam, especializada en *retail*, existe una alta demanda de profesionales con un perfil de carácter técnico. Más concretamente se necesitan profesionales cuyo perfil corresponde al de patronista/modelista, costurera, técnico textil, técnico de calzado, técnico especialista en piel y bordador entre otros. El perfil que desarrolla esta actividad según la consultora suelen ser personas con estudios de diseño de moda que se especializan en alguna área en concreto.

2.3. Competencia

En el siguiente apartado se ha realizado una investigación de las escuelas existentes tanto de forma presencial como online. La tabla 1 presenta la formación que se imparten en diferentes universidades y escuelas por las diferentes comunidades autónomas, siendo en este caso de carácter presencial y atendiendo principalmente a la formación formal de grados, posgrados y másteres. Por otro lado, existe bastante oferta formativa online para principiantes que tratan la confección, el patronaje, el diseño de figurines y similares, aunque en ningún caso se atiende a una formación más profesional atendiendo a niveles de mayor profundidad de la materia. Pero, sin embargo, existe una ausencia de formación técnica y específica que requiere el profesional de la moda, cuando tiene una formación ya previa y que no se exceda en el tiempo y en el espacio, formación más directa y más concreta de una rama de la moda como puede ser del género de punto, sastrería, alta costura, diseño 3D...

Tabla 1. La formación de moda en España.

FACULTAD / CENTRO / TÍTULO	UNIVERSIDAD / TITULACIÓN	FACULTAD / CENTRO / TÍTULO	UNIVERSIDAD / TITULACIÓN
MADRID		CATALUÑA	
Facultad de Artes y Comunicación (Villaviciosa de Odón)	Universidad Europea de Madrid Grado en Gestión y Com. Moda	Escuela Superior de Diseño y Moda, Felicidad Duoc (Barcelona)	Escuelas de Arte y Diseño de Cataluña
Centro Superior de Diseño de Moda de Madrid (CSDMM)	Univ. Politécnica de Madrid - Grado y Master en Tecnología e Innovación	IDEP Escuela Superior de Imagen y Diseño (Barcelona)	Universitat Albat Oliba CEU
Escuela Superior de Diseño ESDI	Escuelas de Arte y Diseño de Madrid	ELISAVA	Escuelas de Arte y Diseño de Cataluña
Escuela de Arte #10	Escuelas de Arte y Diseño de Madrid	LCI Barcelona	Escuelas de Arte y Diseño de Cataluña
ESNE Escuela Universitaria de Diseño, Innovación y Tecnología	Universidad Rey Juan Carlos URJC	IED Barcelona	Escuelas de Arte y Diseño de Cataluña
Centro Universitario Villanueva	Universidad Complutense de Madrid	Centro de Enseñanzas Superiores de Diseño	Escuelas de Arte y Diseño de Cataluña
Universidad de Nebrija	Doble Grado BBAA+Diseño Moda+ Master MBA Moda	Grado en Escaparatismo	Escuela Superior de Diseño y Arte Llotja ESDAP
Universidad Fao de Vitoria, Madrid	Formación Moda	ESDI (Sabadell)	Universitat Ramon Llull
IADÉ	Grado en Moda	Master Gestión de Empresas Moda y Lujo	GBSB Global Business School, Barcelona
URJC	Grado en Moda	Master Dirección y Creación Marcas de Moda	ESDesign/ESD Barcelona
ESIC Madrid	Master de Moda y Lujo (posgrado)	Master Negocios Industria Moda y Lujo	EU Business School (Barcelona)
Centro de Estudios Garrigues, Madrid	Prog. Executive Fashion Law en Trans. Día, en Retail y Moda	Master Moda y Marketing de Lujo	TBS Business School, Barcelona
Universidad de Alcalá	Posgrado en Moda	Master online Diseño Moda Digital	LCI, Barcelona
UCM Madrid	Master Comunicación Moda y Belleza	Master (varios) Comunicación/ Estilismo/Publicidad...	Idop Barcelona, Escola Superior d'imatge i Disseny
MINDWAY Escuela de Moda y Lujo	Formación online variada	Master Diseño, Tecnología e Innovación Moda	BAU, Centre Universitari de Disseny de Barcelona
Tecnocreativa	Formación Moda: varios	CASTILLA Y LEÓN	
IED Madrid	Escuelas de Arte y Diseño de Madrid	Escuela ESI de Valladolid	Escuelas de Arte y Diseño de Castilla y León
COMUNIDAD VALENCIANA		Escuela de Arte y Superior de Diseño de Burgos	Escuelas de Arte y Diseño de Castilla y León
EASD Valencia	Esas. de Arte y Dño. de Valencia - Master Moda Sostenible y Co-Diseño	CANTABRIA	
Escuela Barreña Arte + Diseño	Esas. de Arte y Dño. de Valencia - Master en complementos	Campus CESINE	CESINE Centro Universitario
EASD Alcoi	Esas. de Arte y Dño. de Valencia - Grado en Estilismo e Indumentaria	GALICIA	
Universidad Cardinal Herrera	CEU (Valencia)	Facultad de Bellas Artes (Pontavedra)	Universidad de Vigo
ANDALUCÍA		Escuela Superior de Diseño y Moda, Felicidad Duoc	Escuelas de Arte y Diseño de Galicia
EAAI Diseño y Arte (Granada) / Estación Diseño	Escuelas de Arte y Diseño de Andalucía	Grado en Estilismo y coordinador de moda y complementos	Escuela de Diseño y Moda Gaymar Galicia (La Coruña)
Master Moda en Comunicación y Gestión	Escuela Superior de Comunicación y Marketing ESCO, Granada	BALEARES	
Master Moda, Comunicación y Gestión	Universidad del Atlántico Medio, Tarifa	ESDIB	Escuelas de Arte y Diseño de las Islas Baleares
PAS VASCO		NAVARRA	
Escuela Javier Barroeta, Bilbao	Escuela de Moda y Alta Costura	ISEM Fashion Business School	Universidad de Navarra UNAV
Textil & Technology Academy	BBDC Basque Biodesign Center		
Escuela de Moda y Diseño Textil	AEG Escuela de Innovación Profesional		

Fuente: Guipuzkoa Green Fashion, 2021.

En el caso del proyecto que nos lleva como objeto este trabajo fin de grado, se necesita profundizar un poco más en la oferta formativa online del sector sin tener carácter formal, por ello, se ha llevado a cabo una investigación que aporte una idea general del mercado que existe ahora mismo. A continuación, en la tabla 2 se presentan las principales empresas que suponen la competencia directa con el proyecto planteado.

Tabla 2. *Análisis de la competencia en formación de moda.*

ESCUELA	PRECIO	IMPARTICIÓN	CONTENIDO
Barreira Arte + Diseño	A partir de 300€	Principalmente presencial / Parte online	Costura, Diseño, Moda 3D, Patronaje...
Creadiseño Escuela Profesional	Desde 233€	Online / Presencial	Costura, Diseño, Estilismo, Patronaje...
Domestika	Entre 10-28,90€	100% online	Costura, Diseño, Drapeado, Estampación, Estilismo, Patronaje...
Dsigno	Desde 300€	100% online	Confección, Estilismo, Diseño, Moda, Patronaje...
Esme Institute	A partir de 90€	100% online	Estilismo, Diseño, Moda
Elle education	A partir de 380€	Online / Presencial	Imagen, Gestión de eventos, Moda, Sostenibilidad, Wedding Planer
La Tecno creativa	desde 90€ hasta 295€	Online / Presencial	Color, Costura, Diseño, Historia de la Moda, Ilustración, Moda 3D, Patronaje, Tejidos...
Master D	Desde 200€	100% online	Corte, Confección, Complementos, Estilismo, Diseño de Moda, Patronaje...
Patterncos	Membresía 15€	100% online	Patronaje y Costura.

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Análisis PESTEL

El análisis Pestel es uno de los más importantes antes de poder dar vida a cualquier proyecto empresarial porque con el podremos analizar aquellos factores que nos van a resultar muy familiares cuando ya tengamos creada la empresa. Con este análisis tendremos que ver cómo afecta tanto positiva como negativamente a nuestro proyecto los factores que citaremos a continuación.

Veremos a continuación en la tabla 3 y 4 mediante una tabla como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales pueden influir en la toma de decisiones y estrategias en el sector en el que estamos trabajando.

Tabla 3. Análisis PESTEL, parte 1.

	FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
			MENOS DE 1 MES	1 A 3 AÑOS	MÁS DE 3 AÑOS	
POLÍTICO	Cambio de presidente	Cada gobierno tiene distintas políticas para la empresa, si sale otro partido nos puede beneficiar		X		Positivo
	Guerra Ucrania-Rusia	Aprobación del gobierno de un plan nacional de impacto.	X			Negativo
	Kit digital	Ayudas directas para la creación de web. Para este proyecto > 3 empleados = entre 2000 a 10000€		X		Muy positivo
ECONÓMICO	Aumento de la tasa de interés	El tipo de interés a la hora de pedir financiación es mayor que hace un año.	X			Muy negativo
	Aumento en la inflación	Debido al gran aumento de los precios del gas electricidad y petróleo.		X		Negativo
	Pérdida de capacidad de compra de los hogares.	Todo como consecuencia de la inflación.		X		Muy negativo
	Aumento de los salarios y del empleo.	A mayor poder adquisitivo, mayor margen para invertir en formación.		X		Muy positivo
SOCIAL	Igualdad de género	Según estudios realizados, España es uno de los países con mayor igual entre hombres y mujeres.		X	X	Positivo
	Aumento de los presupuestos generales en el gasto social.	Que la dignidad de las personas y cohesiones			X	Positivo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Análisis PESTEL, parte 2.

	FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
			MENOS DE 1 MES	1 A 3 AÑOS	MÁS DE 3 AÑOS	
TECNOLÓGICO	Digitalización de la moda	Cursos en esta línea.		X	X	Muy positivo
	Mejoras en internet, el 5G se está desplegando y el 6G está en el horizonte.	A mayor cobertura y velocidad de red, mayor calidad en la plataforma que se disponga.			X	Muy positivo
	Metaverso	Predisposición y curiosidad por vestir a algún avatar, y a su vez, por la formación al respecto.		X		Positivo
ECOLÓGICOS	Cambios obligatorios impuestos por el gobierno para mejorar el cambio climático.	La contaminación de la industria textil es incluso mayor que el sector automovilístico. El 3D mejorará el cambio.	X			Muy positivo
	Moda ecológica y sostenible	Consumo responsable, respetando el medio ambiente y erradicando la explotación laboral.		X	X	Positivo
		Si aumentan los profesionales que creen ropa de calidad, aumentará la demanda de formación específica del sector.		X	X	Positivo
LEGAL	Nuevo pacto verde	Transformación de las cadenas de valor mundiales.			X	Positivo
	Ley de residuos de España	Recogida de textiles.			X	Positivo
	50% de la ropa que se compra acaba en la basura en menos de 1 año	Dato muy importante para este proyecto que estamos tratando.			X	Muy positivo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis PORTER

Nacido en 1947 en EEUU, Michael Porter es un economista y profesor de Harvard Business School, famoso por desarrollar la matriz de las cinco fuerzas que lleva su nombre. Se le conoce como uno de los mejores economistas de la historia mundial, siendo referente incuestionable en el sector económico y empresarial.

Michael Porter sostiene que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas; en este trabajo también se incluirá el aspecto regulador y el tecnológico.

1- El poder de negociación de los clientes.

En la actualidad, los clientes son cada vez más exigentes, no sólo en cuanto a aspectos económicos, sino también en cuanto a calidad. Esto es debido a que desde cualquier dispositivo y a un simple click de ratón, se pueden comparar productos y servicios de una forma rápida, lo que conlleva a que el mercado sea mucho más competitivo para destacar entre la oferta existente.

Ante esta amenaza se podrá recurrir a diversas estrategias como son, por ejemplo:

- Incrementar la calidad en el desarrollo web y en el contenido audiovisual.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad dentro del sector.
- Diferenciación a través de la innovación.
- Hacer ofertas en los precios o descuentos especiales.

2- El poder de negociación de los proveedores

En el mercado de la formación online, el proveedor principal sería el contenido de creación propia que se genere, es decir, la elaboración de cursos propios, pudiendo colaborar con otras personas para ofrecer cursos de materias específicas en aquellas áreas donde sean especialistas. Entre las acciones a llevar a cabo, estarían:

- Aumentar la cartera de proveedores.
- Entablar muy buenas alianzas o acuerdos con los proveedores de cursos para un mayor beneficio para nuestra empresa.
- Desarrollar un modelo de enseñanza propio. (Es clave para el éxito)

3- La amenaza de nuevos competidores entrantes.

Una de las fuerzas de mayor importancia a analizar, ya que hace referencia a la rivalidad entre las empresas en un mismo sector, en este caso hablaríamos de formación.

Tras la investigación en las diferentes plataformas online de formación en diseño de moda, se aprecia que sólo existen unas pocas escuelas que impartan cursos en diseño de moda 3D, en este sentido será importante considerar este tipo de formación para incluir dentro de los contenidos de los cursos.

No obstante, las barreras más importantes para mejorar nuestra cuota de mercado serán:

- Diferenciación del producto (haciendo hincapié en el contenido)
- Identificación del producto.
- Inversiones constantes del capital.
- Proporcionar nuevos servicios a nuestros clientes (ofrecer cursos novedosos e innovadores)
- Utilizar una plataforma muy intuitiva para el usuario.
- Ofrecer los cursos en varios idiomas. (Subtitulados en inglés, francés...)

4- La amenaza de nuevos productos sustitutivos.

La formación presencial no es una amenaza directa para la formación online. Dentro del sector textil y de la moda, es necesario tener un contacto real con el sector para percibir las oportunidades en cuanto necesidades reales de los profesionales o del área y así poder aportar un producto acorde con el mundo real que cubra nichos de mercado.

Para cubrir los posibles obstáculos, se puede proceder:

- Aumentando el marketing
- Incrementando la calidad del producto o reduciendo el coste de producción.
- Aumentar los canales de distribución.

5- La rivalidad entre los competidores.

Cada empresa establece las estrategias con las que se siente más afín para destacar entre los competidores. A mayor número de empresas con las mismas características, mayor es la competitividad.

Estos competidores pueden estar muy bien situados, con el control de sus costes fijos regulados. Por ello, algunas medidas a tomar deben de ser:

- Mejorar la experiencia del usuario en la formación.
- Rebajar los costes fijos.
- Asociarse con otras escuelas y/o organizaciones similares.

6- Entorno Tecnológico.

La accesibilidad del mundo online, hace que sea de fácil acceso para cualquier competidor el acceso al mismo nivel tecnológico de la estructura empresarial creada. Se puede observar una tendencia en alza en referencia al contenido de los cursos que se pueden impartir dentro de la escuela, donde se observa que el diseño de moda se está abriendo paso en el mundo virtual, y más concreto en el metaverso, dando como resultado la necesidad de profesionales especialistas en moda digital 3D. De esta forma, la estrategia empresarial deberá estar centrada en la formación en la moda digital.

7- Entorno Regulador.

Es necesario plantear este punto como fuerza fundamentada e influencia que rediseña el entorno donde se sitúa el siguiente trabajo fin de grado.

En referencia al ámbito de la moda, se hace de necesidad imperiosa el replanteamiento del sector, debido al grado de contaminación que supone para el planeta la industria en sí, estableciendo un plan orquestado para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, así como los microplásticos que acaban en los océanos y avanzando hacia una economía circular que haga del sector una estructura sostenible.

Análisis de las 7 fuerzas de Porter aplicadas al proyecto que se está tratando:

PASO 1:

- Analizar la fuerza que tiene los clientes sobre la escuela online de moda digital
- Número de clientes que cuenta, facilidad para aumentar el número.
- Cuestionar el aumento de los cursos sin la reducción de la calidad.
- Feedback de los usuarios a través de encuestas de satisfacción.
- Cuestionar la subida o bajada de precios.

PASO 2:

- Averiguar el poder de los proveedores sobre la empresa.
- El proveedor principal sería el desarrollador web de la plataforma.
- Estudiar las posibilidades de los desarrolladores (precio, disponibilidad, calidad...)

PASO 3:

- Averiguar los posibles competidores.
- Empresas con potencial similar.
- Barreras de entrada en el sector de la formación y diferenciación.

PASO 4:

- Productos que puedan ser sustituidos.
- Formación similar que suponga una amenaza.
- Tendencias del sector al que nos dirigimos.

PASO 5:

- Cálculo de la rivalidad competitiva
- A partir de los datos aportados anteriormente se obtendrá quienes son las empresas competidoras, sus características y la diferenciación de las mismas.

PASO 6:

- Averiguar el entorno tecnológico donde se desarrolla el proyecto planteado.
- Cursos online a través de una plataforma web.

PASO 7:

- Averiguar el entorno regulador de la plataforma

Análisis DAFO

Un análisis DAFO es una herramienta estratégica que se utiliza normalmente antes de lanzar un proyecto empresarial y que nos permite ver o analizar las posibles amenazas y debilidades del proyecto y cuáles son sus fortalezas y oportunidades para afrontar con éxito la implantación de dicho proyecto dentro del tejido empresarial del sector en el que vayamos a trabajar.

A continuación, se muestra en la tabla 5 el correspondiente análisis al proyecto del que hablamos:

Tabla 5. Análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- No tener cartera de clientes.- Presupuesto limitado.- Carácter impersonal del trato online- Falta de formación pedagógica creativa y en competencias digitales.- Fuerte inversión inicial.	<ul style="list-style-type: none">- Existen ya varias escuelas de formación online.- Bajos precios de la competencia.- Grandes empresas de formación online que invierten gran cantidad de su capital en marketing digital.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Gran cualificación y experiencia.- Oferta amplia de formación.- Horario flexibles y a medida del usuario.	<ul style="list-style-type: none">- Se ha instaurado el teletrabajo en muchas empresas.- Normativa y políticas que favorecen el desarrollo de las competencias digitales.- Poca oferta formativa en moda 3D- Cambios en la mentalidad del sector hacia la digitalización.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis CAME

Un análisis CAME es una herramienta que vamos a utilizar en nuestro proyecto para poder desarrollar estrategias basándonos anteriormente en los resultados obtenidos de un análisis DAFO.

Seguidamente, en la tabla número 6 se muestra un cuadro con dicho análisis resumido:

Tabla 6. *Análisis CAME.*

CORREGIR	AFRONTAR
<ul style="list-style-type: none">- Intensificar el tráfico de clientes mediante campañas publicitarias y un buen posicionamiento web.- Obtener financiación a bajos tipos de interés para poder invertir en estrategias de marketing principalmente.- Formarse pedagógicamente para mejorar el trato con el cliente.	<ul style="list-style-type: none">- Contactar con grandes empresas para ofrecerles nuestros cursos o bien para poder colaborar con ellos algún día.- Presentar multitud de ofertas para la contratación de cursos, como por ejemplo regalos o descuentos que llamen la atención del usuario.
MANTENER	EXPLOTAR
<ul style="list-style-type: none">- Seguir formándose para hacer la exclusividad y la excelencia de los cursos.- Ir mejorando la plataforma para que sea más intuitiva.	<ul style="list-style-type: none">- Aprovechar el tirón hacia la digitalización de los sectores empresariales y educativos.- Intuir hacia dónde va a ir el mercado de la moda y lanzar cursos atractivos al cliente.

Fuente: Elaboración propia

3. Business CANVAS model

Este modelo es una herramienta de gestión estratégica que fue creada y diseñada por el doctor Alexander Osterwalder y que basa su idea en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor de un cliente.

Este análisis Canvas lo veremos en la figura 1 mediante dividido en los principales aspectos que involucren al negocio.

Figura 1. Business Model Canvas.



Fuente: Elaboración propia

4. Estrategia de Marketing

Una estrategia de marketing es el estilo y el método que se usa para crear oportunidades de venta. Sirve para comunicar y posicionar los productos y servicios de una empresa, y se traduce en líneas operativas que permiten llegar a un mercado meta por los canales idóneos.

En nuestro proyecto utilizaremos más una estrategia de marketing digital, ya que nuestro producto será 100% digital.

4.1. Cartera de productos y propuesta de valor

El proyecto Digital Fashion School se encuentra en proceso de desarrollo. La parte visible y comunicativa del proyecto, su logotipo, pretende representar un enfoque tridimensional y extravagante, reafirmando la autenticidad y el carácter genuino del proyecto. Algunos de los aspectos que se quiere representar en ese desarrollo de marca son algunos de los siguientes:

- Su carácter exclusivo digital.
- Orientado a la profesionalización de áreas.
- El carácter abierto de la formación.
- El aspecto innovador y contemporáneo de la metodología y el contenido.

Figura 2. Logotipo proyecto.



Fuente: Elaboración propia

La propuesta de valor se enfoca al contenido de los cursos y a su metodología, se trata de contenido muy centrado y muy directo, seccionado en lecciones o módulos, donde el interesado podrá decidir en qué concretamente se quiere formar. La formación no debe de ser muy extensa, videos de máximo 30 minutos que no aburra al usuario y que permita avanzar en fases, para que resulte una experiencia amena.

El contenido de los cursos estará diferenciado en varias áreas:

- Digital: referente al 3D, así como digitalización de fichas técnicas en programas de diseño...
- Textil: en cuanto a formación de tejidos, creación de telares, tecnología del punto...
- Artesanal: técnicas artesanales como puede ser manipulación de tejidos, sastrería ...
- Creatividad: orientado a técnicas que fomenten la creatividad para generar ideas...
- Patronaje: formación en 2D para reproducir los diseños, *moulage* (creación sobre el maniquí)...

4.2. Estrategia de precios

Nuestra plataforma estará basada en una economía de suscripción mensual que tendrá acceso a cursos y a contenidos que solo tendrán acceso mediante el pago de dicha suscripción.

La economía de la suscripción no deja de crecer y durante la última década, está penetrando todos los ámbitos de nuestras vidas. Este cambio obliga a las empresas a reinventarse para poder responder a las necesidades constantemente cambiantes del nuevo consumidor que prefiere la personalización y el acceso a un producto o servicio cuando lo demande, a ser propietario del mismo.

Uno de los cambios generados por la economía de la suscripción es que el consumidor entra en un diálogo constante con la empresa, pasando así de transacciones únicas a transacciones a largo plazo.

La economía de la suscripción también está demostrando ser capaz de reducir la tasa de abandono de los clientes, de incrementar el ingreso por consumidor y de crear barreras de entrada naturales.

Idealmente los modelos de suscripción también conllevan a la creación de una comunidad de miembros, que por medio de comentarios y valoraciones contribuyen activamente a la evaluación de contenido. A su vez, estas valoraciones pueden generar nuevas líneas de ingresos y ayudar a unir a los miembros de la comunidad. Además, los miembros de la comunidad actúan como embajadores de la marca al relacionarse con aquellos que aún no son miembros.

4.3.Previsión de ventas (3 años)

Una previsión de ventas es una estimación y valoración de cómo gestionar un negocio según futuros flujos de caja (de cómo se mueve el dinero).

En nuestro sector es muy complicado anticipar o prever las ventas que puedes tener cuando montes la academia, no hay ningún dato registrado de los beneficios de las academias online de moda actual.

Hacer tal previsión de ventas puede resultar engañoso y a la vez perjudicial para la creación de la plataforma. De este modo lo que si podemos hacer como tal es observar mediante una serie de herramientas que podemos utilizar cuando este la web montada solo unos meses. Podremos ver el porcentaje de crecimiento o decrecimiento y la estacionalidad de la plataforma. Entonces con estos dos datos intentaremos mejorar con una serie de herramientas de marketing digital.

Por ejemplo saber que un 21% de los correos son abiertos y que, de las personas que los abren, un 7% hace clic sobre los enlaces. Después, también sabes que un 10% de esas personas acaban comprando.

Por lo tanto, si envías un correo a diferentes bases de datos con 100.000 usuarios, sabes que en torno a 147 personas te comprarán, por lo tanto habría que invertir en un email marketing del sector nuestro.

4.4. Estrategia de comunicación

La estrategia inicialmente estará enfocada en todo momento a dar a conocer la plataforma digital y ocasionar visitas en la plataforma. Para ello, se crearán varias acciones que se explican a continuación:

- Creación de contenido en YouTube, se facilita pequeñas píldoras de formación y en ese mismo contenido audiovisual se redirige a conocer la plataforma online de formación para ampliar conocimientos.
- Inserción de contenido en Pinterest, fotografías que faciliten pistas de lo que se lleva a cabo en los cursos, esta red social es apta para atraer al público latinoamericano.
- Perfil + publicidad en Instagram que redirija a visitar la plataforma. En esta red social daremos a conocer el contenido de los cursos con la creación de reels + imágenes de contenido. Además, se pueden hacer directos para captar seguidores y dar a conocer cuál es el trabajo que se desarrolla, quién está detrás de la plataforma, el contenido de los cursos, entre otros.
- Creación de una *newsletter* para informar de la formación, ofertas y descuentos a los usuarios que se registren para recibirla.

4.5. Estructura de distribución

La estrategia de distribución de la academia será 100% una estrategia de distribución digital, ya que solo se invertirá para poder tener mayor presencia y relevancia en medios digitales como redes sociales, sitios web o incluso dentro de los motores de búsqueda de Google.

4.6. Presupuesto de Marketing

Prácticamente casi todo el presupuesto de la academia irá destinado al marketing digital para poder alcanzar el mayor número de dispositivos en el menor tiempo posible y poder adquirir visibilidad dentro de internet. En la tabla 7 se pueden observar los posibles gastos destinados para promocionar la plataforma:

Tabla 7. Previsión de gastos de promoción.

LINKEDIN, INSTAGRAM, FACEBOOK, TIK TOK	1.500 EUROS
POSICIONAMIENTO SEO	1.500 EUROS
PROMOCION A TRAVES DE PLATAFORMAS	500 EUROS
ENVIO MASIVO DE EMAIL	500 EUROS
EVENTOS ONLINE	1.000 EUROS
REGALOS PUBLICITARIOS	500 EUROS

Fuente: Elaboración propia

5. Plan de operaciones

El plan de operaciones es todo el procedimiento realizado por la empresa hasta llegar al producto final, o sea, hasta llegar a la venta de los cursos en la plataforma web. Para poder llevarlo a cabo se concretara la localización de la empresa, se realizara la definición de los procesos relevantes, se tendrán que especificar los recursos humanos y materiales necesarios para la creación de los cursos y, por último, se efectuara la consiguiente estructura de costes del proyecto.

5.1. Localización

En cuanto a la localización del proyecto al no tener una localización física no es importante su ubicación, de hecho se ha pensado en este tipo de proyecto para compaginar la vida rural con un negocio de emprendimiento online.

Su ubicación estará en Villanueva de la Serena provincia de Badajoz.

5.2. Definición de procesos relevantes

En este apartado, tendremos que describir los procesos necesarios que los clientes tendrán que hacer a la hora de la contratación de un curso. Para ello, se definirán los distintos procesos para la obtención de esos cursos en la plataforma en la que estamos trabajando.

SUSCRIPCIÓN:

Mediante esta manera el cliente podrá suscribirse a la plataforma rellenando sus datos solamente y de esta manera podrá ver contenidos completamente gratis durante un periodo de prueba y con acceso limitado a cursos para poder captar su atención.

Otra manera será la suscripción de pago en la que el cliente primero rellenará todos sus datos y después pasará a una pasarela de pago y automáticamente tendrá acceso a todo el contenido de la plataforma.

Figura 3. Mapa conceptual de suscripción a la plataforma.



Fuente: Elaboración propia

CONTRATACIÓN DE CURSOS DE FORMACIÓN:

Desde la plataforma el cliente tendrá la opción de poder contratar cualquier curso de formación que desee. Una vez seleccionado el curso, al cliente se le abrirá una pasarela de pago donde se realizará la transacción mediante un pago único. A partir de este momento al cliente le llegará un email con sus datos de acceso al curso seleccionado y podrá comenzar su formación.

Figura 4. Mapa conceptual de adquisición de curso.



Fuente: Elaboración propia

5.3. Recursos necesarios (humanos y materiales)

Tendremos que tener en cuenta antes de la puesta a punto del proyecto cuáles serán los recursos necesarios tanto humanos como materiales e inmateriales.

- Recursos humanos

Los recursos humanos necesarios para poder iniciar este proyecto son los formados por la fundadora y dueña del proyecto que hará tareas multidisciplinares dentro de la empresa y tendrá la ayuda de su marido en tareas de gestión y marketing del proyecto.

Dentro de estos recursos humanos tenemos que mencionar los utilizados por la empresa que se vaya a contratar para la creación de la plataforma web, el posicionamiento seo y las funciones de marketing digital.

En esta primera fase del proyecto estos recursos humanos serán solo los mencionados anteriormente, en un futuro si la situación económica es favorable se verá la posibilidad de contratar a un/a comercial y a un/a diseñadora de moda en funciones de docente.

- Recursos materiales

Los recursos materiales necesarios para poder poner en marcha el proyecto serán los siguientes:

- Un ordenador con una gráfica y un procesador potente para el desarrollo del curso en 3D.
- Programas específicos que se utilicen para la creación de contenido como puede ser icloud 3D, Illustrator, patroneoKey...
- Una videocámara con su trípode para poder grabar los cursos.
- Focos para la iluminación de los videos.
- Programa específico para montaje de videos como Adobe Premiere o similar.
- Un portátil para dar soporte al ordenador.
- Materiales concretos para desarrollar los cursos como tejidos, entretelas, hilos, reglas, papel de patronaje, rotuladores o marcadores de tela, maniquí, plancha, máquinas de coser, mesa de corte...

- Recursos inmateriales

Cuando hablamos de los recursos inmateriales queremos decir a los recursos intangibles, estos serán los formados para la creación y el mantenimiento de la plataforma web:

- Almacenamiento en la nube.
- Antivirus para el ordenador y el portátil.
- Software icluod 3d de diseño.
- Hosting y dominio de la plataforma web.

5.4. Estructura de costes

Lo único que se puede prever es la estructura de costes que tendremos para la ejecución del proyecto y a lo largo de un año natural de este, se detalla en la tabla 8:

Tabla 8. Costes del proyecto.

CONCEPTO	TOTAL EL PRIMER AÑO
Teléfonos, línea telefónica e internet en el dispositivo	1.200€
Marketing y posicionamiento seo	3.000€
Seguros	500€
Plataforma web	3.000€
Portátil y tablet	3.500€
Videocámara	1.000€
Seguridad Social	600€
Focos iluminación	200€
Antivirus	300€
Software Clo 3d, Illustrator, Adobe premiere	1.700€
Electricidad	500€
Telas y accesorios varios	2.000€
Maquinaria	2.000€

Fuente: Elaboración propia

6. Equipo directivo y organización

Dentro del organigrama de una empresa se encuentra la parte del factor humano y esta para muchos economistas es la parte más importante del activo de una empresa, en nuestro proyecto será el factor más determinante a la hora de desarrollar todo el contenido que se va a ofertar.

6.1. Miembros del equipo directivo

El equipo directivo inicialmente estará compuesto por un único miembro que llevará a cabo múltiples tareas, entre ellas está la labor primordial de elaborar el contenido y la programación de los cursos, junto con la impartición de los mismos y su montaje. Siendo esta misma persona la cara visible del proyecto y por lo tanto, la responsable de comunicación.

Por otro lado, se contará con la colaboración de una persona (cónyuge) que se encargará de la parte financiera, teniendo en cuenta su experiencia en la administración de empresas y la labor como contable.

Además, de forma externa se dispondrá de un equipo técnico que se encargue del mantenimiento de la plataforma, así como de actualizar el nuevo contenido que se vaya generando. Este equipo será el mismo que ha desarrollado la plataforma del proyecto.

De igual forma, el proyecto se quiere enfocar para que a corto plazo se cuente con otros profesionales del área del diseño de moda que puedan impartir contenido específico en la misma plataforma en forma de colaboración.

6.2. Forma jurídica

La forma jurídica de inicio del proyecto tendrá la modalidad de empresario individual o autónomo.

Tabla 9. Forma jurídica del proyecto.

Tipo de empresa	Autónomo
Número de socios	1
Responsabilidad	Ilimitada
Capital	No existe mínimo legal
Fiscalidad	IRPF aplicado al rendimiento por actividades económicas.
Normativas	<ul style="list-style-type: none"> - El código de comercio en materia mercantil y el código civil en materia de derechos y obligaciones. - Ley 20/2007, Ley 6/2017, Real Decreto 197/2009, Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, Ley 31/2015.
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Control total de la empresa. - Personalidad jurídica = titular (empresario) que responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa. - No existe diferenciación entre patrimonio mercantil y civil. - La aportación de capital no tiene límites.
Puesta en marcha	<ul style="list-style-type: none"> - AEAT: alta en censo de empresarios, profesionales y retenedores - Tesorería General de la Seguridad Social: alta en régimen especial de trabajadores autónomos (RETA) - Registro Mercantil Provincial: legalización de Libro Diario y Libro de Inventario y Cuentas Anuales. - Certificado electrónico.
Creación telemática	El único desplazamiento será hasta el Punto de Atención al Emprendedor (PAE) y allí deberá cumplimentar el DUE.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Misión y visión

La misión de este proyecto es la de ofrecer formación de calidad en el área del diseño de moda para profesionales o personas que se quieran iniciar en esta profesión con accesibilidad desde cualquier ubicación y con flexibilidad horaria.

En cuanto a la visión esta plataforma pretende consolidarse como un referente en contenido exclusivo y específico online de diseño de moda.

Entre los valores que promueven este proyecto destacan como ya se ha hecho referencia en la misión, la accesibilidad de la formación de calidad y la flexibilidad horaria, apostando por la rentabilización del tiempo disponible de los usuarios.

6.4. Organigrama

Al ser un proyecto empresarial de nueva creación el organigrama es sencillo ya que el proyecto arranca en su versión más reducida con intención de poder ampliar en un futuro. Se espera que una vez el proyecto se posicione en la red, se pueda contar con más socios que aporten al proyecto un contenido interesante y de calidad para los usuarios a los que va destinado.

Figura 5. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia

7. Plan financiero

7.1. Inversión y financiación inicial

Para cualquier puesta en marcha de cualquier proyecto empresarial necesitamos una gran inversión inicial, que puede ser mediante los fondos propios que uno pueda aportar y si se tratara de una sociedad, de los fondos que pudieran aportar cada uno de sus socios. O también mediante préstamos ajenos procedentes de terceros, como por ejemplo un préstamo concedido por el banco. A continuación veremos la inversión en activo corriente y activo no corriente y la financiación del proyecto.

- Inversión en activo corriente.

La principal inversión en el activo corriente que tendrá la empresa será la aportación propia que haga el autónomo o empresario, esta vendrá de sus propios recursos, o sea, si se puede será ilimitada.

- Inversión en activo no corriente.

Sería la parte destinada al inmovilizado inmaterial y el inmovilizado material de la empresa, en las tablas 10 y 11 se detallan cada una de estas partes.

Tabla 10. *Inmovilizado inmaterial o intangible.*

INMOVILIZADO INMATERIAL O INTANGIBLE	EUROS/AÑO
Plataforma web Digital Fashion School	3.000€
Licencias Antivirus	300€
Software icloud 3D	600€
Illustrator	600€
Adobe Premiere o similar	500€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. *Inmovilizado material.*

INMOVILIZADO MATERIAL	EUROS/AÑO
Terminales móviles	1.200€
Portátil (1)	2.000€
Tablets (1)	1.500€
Telas y accesorios	2.000€
Videocámara con trípode	1.000€
Focos de iluminación	200€
Maquinaria	2.000€

Fuente: Elaboración propia

Para poder hacer un buen estudio económico y financiero del proyecto, es necesario determinar mediante una serie de herramientas si el proyecto es o no es viable. Algunas de las herramientas empleadas son, por un lado, el cuadro de las inversiones necesarias para poder poner en marcha la empresa. Partiendo de la base de que se va a establecer la solvencia y viabilidad de 3 años del proyecto.

En la tabla 12 se muestra como en el año inicial el gasto en activo no corriente de la actividad será de 8.900€, los años siguientes la inversión en estos activos descenderá y solo se tendrán que invertir unos 3.000€ por año aproximadamente.

En el activo corriente nos encontramos que solo tenemos el dinero disponible de la tesorería, o sea los 39.100€ que son los que aportaremos de nuestros propios recursos al proyecto.

Tabla 12. *Inversiones necesarias.*

 INVERSIONES	DIGITAL FASHION SCHOOL			
	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
ACTIVO NO CORRIENTE (A)				
Maquinaria	2.000,00	1.000,00	500,00	500,00
Mobiliario				
Equipos informáticos	4.700,00	1.000,00	1.000,00	1.500,00
Vehículos				
Otros	2.200,00	1.500,00	1.500,00	1.200,00
TOTAL NO CORRIENTE	8.900,00	3.500,00	3.000,00	3.200,00
ACTIVO CORRIENTE (B)				
Existencias iniciales				
Tesorería (Caja Bancos)	39.100,00			
TOTAL CORRIENTE	39.100,00			
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	48.000,00	3.500,00	3.000,00	3.200,00

Fuente: Elaboración propia

- Financiación inicial.

La financiación del proyecto será exclusivamente de los recursos propios que su fundadora aportará para la puesta en marcha del mismo. Aproximadamente, el proyecto parte de una inversión de 39.100€ e irán destinados a la adquisición de todos los recursos necesarios para poder producir los cursos, así como a la creación de la plataforma web.

En la tabla 13 que se presenta a continuación, se puede observar que, en la celda correspondiente a los préstamos, la que pertenece al activo no corriente de la empresa, al no necesitar financiación externa se ha puesto un valor orientativo para poder obtener la viabilidad del proyecto.

Tabla 13. Financiación.

 FINANCIACIÓN		DIGITAL FASHION SCHOOL			
		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
RECURSOS PROPIOS		39.100,00			
PRESTAMOS		8.900,00			
Condiciones	Tipo de interés				
	Años				
TOTAL FINANCIACIÓN		48.000,00			
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	48.000,00	3.500,00	3.000,00	3.200,00
	FINANCIACIÓN	48.000,00			

Fuente: Elaboración propia

7.2. Ingresos y gastos

Dentro de los posibles controles de una estructura empresarial está el control que se puede tener sobre los ingresos y los gastos en un proyecto. Siempre que se pueda predecir o aproximar cuales serán estos ingresos o gastos estaremos adelantándonos ante cualquier amenaza u oportunidad de negocio dentro del sector que estemos trabajando.

7.2.1 Previsión de ventas

Tal y como se dijo en el apartado 4.3 en este sector era muy complicado anticipar o prever las ventas que se pueden tener cuando el proyecto esté en funcionamiento. Pero siguiendo los pasos de la simuladora de la calculadora financiera del TFG hemos obtenido la tabla 14 donde se puede visualizar las previsiones para los próximos tres años.

Suponiendo que el primer año solo se ponen a la venta 5 cursos y el precio medio del curso es de 25€ podemos decir que:

- Si tenemos 200 suscriptores al año y estos compran al menos un curso, tendremos un beneficio de 7.000€ solo por un curso en concreto.
- Si de estos 200 suscriptores solo 80 compran otro curso porque les ha gustado la metodología pues habrá otro beneficio de 5.600€ por otro de los cursos ofertados.

Y así sucesivamente con los otros cursos ofertados, siempre suponiendo que el 20% de los suscriptores rechaza el curso y los demás contratan otro curso.


Podemos observar que al aumento de los suscriptores a lo largo de 3 años el aumento del beneficio es muy alto, también el precio del curso tiene que ir subiendo en consonancia con la inflación y el PIB, lo normal es que todo suba con el paso de los años.

En el cuadro también se puede ver que hay un periodo de cobro a los clientes de 1 día, suponiendo un coste adicional a la empresa.

En la parte inferior del cuadro se muestra el coste de suministros para la elaboración de cada curso ofertado, cada curso el primer año tiene un coste cada uno de 100€ e ira incrementándose en 110€ el segundo año y en 120€ el tercer año.

Todo ello supondría unos costes anuales para la empresa si oferta 5 cursos de 500€ el primer año, 550€ el segundo año y 600€ el tercer año.

Tabla 14. Ventas/Ingresos – Compras/Suministros.

 VENTAS / INGRESOS		DIGITAL FASHION SCHOOL		
		AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
CURSO / SUSCRIPCION	suscripciones	200,00	300,00	400,00
	precio/curso	35,00	40,00	45,00
	ingresos	7.000,00	12.000,00	18.000,00
CURSO / SUSCRIPCION	ingresos	5.600,00	9.600,00	14.400,00
CURSO / SUSCRIPCION	ingresos	4.480,00	7.680,00	11.520,00
CURSO / SUSCRIPCION	ingresos	3.570,00	6.120,00	9.225,00
CURSO / SUSCRIPCION	ingresos	2.870,00	4.960,00	7.380,00
TOTAL INGRESOS		23.520,00	40.360,00	60.525,00
Periodo medio de cobro (días)		1		
Crédito a clientes		64,44	110,58	165,82
COMPRAS / SUMINISTROS		AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
coste por curso 1	cursos	1,00	1,00	1,00
	precio	100,00	110,00	120,00
	costes	100,00	110,00	120,00
coste por curso 2	costes	100,00	110,00	120,00
coste por curso 3	costes	100,00	110,00	120,00
coste por curso 4	costes	100,00	110,00	120,00

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Previsión de gastos

Los gastos de explotación del proyecto son aquellos que incurren en la empresa para el desarrollo de su principal actividad. Dentro de estos gastos están los costes salariales y los costes de explotación.

Los costes salariales del proyecto durante los 3 primeros años serán los ocasionados por el autónomo que dirija la actividad. Suponiendo que al final de cada mes le quedan unos ingresos mensuales de 700€ y que tiene un coste de seguridad social de un 3% con respecto a su salario, podríamos ver que se tendrían unos costes salariales anuales el primer año de 8.642€.

Cada año este coste se incrementará un 1% anual de momento, es lo mínimo que se puede incrementar, pero las expectativas son de que ese incremento pueda ser mayor y esto quiere decir que la empresa va evolucionando con pendiente positiva.

Con respecto a los costes de la explotación podemos ver que durante el primer año tendremos aproximadamente unos costes de 12.439,68€ y que se irán incrementando anualmente en un 1%. La mayoría de estos costes serán de tipo variable y se intentará reducir su coste.

Tabla 15. Costes.

		DIGITAL FASHION SCHOOL		
		CÁLCULOS INTERME		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PERSONAL				
	DATOS			
Salario medio mensual	700,00	8.400,00	8.568,84	8.654,53
Incremento salarial anual	1,00%			
Nº de empleados año 1	1			
Nº de empleados año 2	1			
Nº de empleados año 3	1			
Nº de empleados año 4	1			
Nº de empleados año 5	1			
% coste Seguridad Social	3,00%			
Total gastos de personal		252,00	257,07	259,64
		8.652,00	8.825,91	8.914,16
ALQUILER				
Alquiler mensual				
Subida anual prevista en %				
OTROS GASTOS				
Electricidad	41,66	499,92	504,92	509,97
Teléfono, línea telefónica e internet	120,00	1.440,00	1.454,40	1.468,94
Software icloud 3d, illustrator y A.	141,66	1.699,92	1.716,92	1.734,09
Marketing	250,00	3.000,00	3.030,00	3.060,30
Seguros	41,66	499,92	504,92	509,97
Antivirus	25,00	300,00	303,00	306,03
Plataforma web	250,00	3.000,00	3.030,00	3.060,30
Telas y accesorios	166,66	1.999,92	2.019,92	2.040,12
Subida media anual en %	1,00%			
TOTAL OTROS GASTOS		12.439,68	12.564,08	12.689,72
TOTAL GASTOS		21.091,68	21.389,98	21.603,88

Fuente: Elaboración propia

Para saber si el proyecto será o no rentable en los 3 años que estamos analizando después de examinar en las anteriores tablas sería cuestión de estudiarlas y ver cuál sería el resultado obtenido a través de una cuenta de resultados obtenida a través de la calculadora del plan financiero del TFG.

En este caso se puede observar que la empresa empieza a obtener 390,66€ de beneficios a partir del año 2023, en el año 2024 se obtendrán unos beneficios de 13.384€ y en el año 2025 se tendrán unos beneficios de 29.024€.

7.2.3 Previsión de tesorería

El cálculo de la tesorería se ha realizado a partir del beneficio, sumando los cobros y pagos no incluidos en la cuenta de resultados. Para considerar viable o no un proyecto la tesorería debería de estar siempre en positiva, o sea, que ningún año tendría que aparecer en negativo.

En la tabla 16 se muestra que desde el año 2023 hasta el año los 2025 el proyecto generará beneficios, lo que quiere decir que el proyecto será viable si se dan o se aproximan los datos aportados en nuestro plan financiero.

Tabla 16. Tesorería.



Fuente: Elaboración propia

7.3. Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales

En todo tipo de empresa para saber si el año ha sido rentable para la actividad se tiene que elaborar un balance de cuentas de pérdidas y ganancias, este análisis recogerá la diferencia de la suma de todos los gastos y de todos los ingresos durante un año.

Seguidamente, en la tabla 17 se muestra el balance de pérdidas y ganancias durante los 3 primeros años de su actividad y se puede observar claramente que los primeros 3 años desde su inicio finalizan con beneficios de 390,66€ el primer año, el segundo año beneficios de 13.384€ y el tercer año unos beneficios de 29.024€. El proyecto tendrá beneficios desde su año inicial hasta su tercer año con unos resultados positivos en este año de 29.024€.

Cabe destacar que es un negocio de nueva expansión y que hasta que no se dé a conocer en el mercado entre sus posibles clientes mediante estrategias de marketing, no podrán aumentar sus suscripciones y así poder asumir los costes del proyecto.

Entre los costes más destacables durante estos 3 años analizados están los costes del salario del autónomo que dirigirá la empresa, serán de 700€ mensuales. Si no contásemos este coste en el proyecto se podría decir que se obtendrían más beneficios en este primer año, ya que prácticamente ningún autónomo no tiene un salario firme, sino que simplemente obtienen los beneficios del negocio cuando se generan.

Hay que observar también que otros costes como son el teléfono, software, marketing...son también muy elevados durante los primeros años, estos costes se pueden ir reduciendo a la vez que el proyecto es conocido en el sector y sus ingresos van aumentando cada año contable.

La gran diferencia que hay de los 2 primeros años con respecto al tercer año es que se han aumentado los suscriptores gracias al coste en marketing empleado anualmente y este aumento provocara beneficios al final del año. Los costes en los tres años son prácticamente iguales.

Tabla 17. Balance a 3 años.

		DIGITAL FASHION SCHOOL		
¿Impuesto sobre beneficios?		20,00%		
¿% distribución de beneficios?		10,00%		
CUENTA DE RESULTADOS		AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Ventas		23.520,00	40.360,00	60.525,00
Aprovisionamiento		500,00	550,00	600,00
Variación de existencias				
Margen		23.020,00	39.810,00	59.925,00
Gastos de personal		8.652,00	8.825,91	8.914,16
Alquileres				
Otros gastos		12.439,68	12.564,08	12.689,72
EBITDA	?	1.928,32	18.420,02	38.321,12
Amortizaciones		1.440,00	1.690,00	2.040,00
EBIT	?	488,32	16.730,02	36.281,12
Gastos financieros				
BAI	?	488,32	16.730,02	36.281,12
Impuesto sobre beneficios		97,66	3.346,00	7.256,22
Resultado		390,66	13.384,01	29.024,89
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS				
DIVIDENDO		39,07	1.338,40	2.902,49
RESERVAS		351,59	12.045,61	26.122,41

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18 se señalan los datos más relevantes del balance de resultados durante el inicio del proyecto y los primeros 3 años analizados.


Empezando por analizar la situación del activo de la empresa, podemos ver en el grafico que la parte del activo no corriente (inmovilizado material e inmaterial) aumentara a casi el doble pasado 2 años desde la apertura del proyecto.

Hay que tomar en cuenta la depreciación que sufrirán todos los activos de la empresa con el paso de los años y esto obligará a invertir en activo para poder ser competitivos en el mercado.

De la parte del activo corriente solo se tendrá disponible lo disponible de la tesorería que será formada íntegramente por los recursos propios del fundador.

En el grafico se podrá ver como a partir del primer año el proyecto comenzará a ser rentable y que con el paso de los 2 primeros años aumentaran sus cuentas de balance considerablemente.

Tabla 18. Datos relevantes del balance.

		DIGITAL FASHION SCHOOL			
BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	
ACTIVO					
Inmovilizado	8.900,00	12.400,00	15.400,00	18.600,00	
Amortizaciones		1.440,00	3.130,00	5.170,00	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	8.900,00	10.960,00	12.270,00	13.430,00	
Existencias					
Clientes		64,44	110,58	165,82	
Tesorería	39.100,00	37.327,15	48.016,63	72.923,79	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	39.100,00	37.391,59	48.127,20	73.089,61	
TOTAL ACTIVO	48.000,00	48.351,59	60.397,20	86.519,61	
PASIVO					
Recursos propios	39.100,00	39.100,00	39.100,00	39.100,00	
Reservas		351,59	12.397,20	38.519,61	
Resultados negativos					
Prestamos	8.900,00				
TOTAL NO CORRIENTE	48.000,00	39.451,59	51.497,20	77.619,61	
Proveedores					
Tesorería negativa					
TOTAL CORRIENTE					
TOTAL PASIVO	48.000,00	39.451,59	51.497,20	77.619,61	

Fuente: Elaboración propia

7.4. Análisis económico y financiero

En este apartado se procederá a tener conclusiones sobre la solvencia y la rentabilidad del proyecto mediante el análisis del umbral de rentabilidad o punto muerto, el plan de tesorería, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Se define como **umbral de rentabilidad o punto muerto** al número de unidades producidas y vendidas necesarias para cubrir los costes de la empresa, tanto fijos como variables. Será en ese momento donde los beneficios=costes al que se le llamará punto de equilibrio o punto muerto.

En la tabla 19 se puede observar como el proyecto será viable desde su formación ya que desde el año inicial los beneficios obtenidos durante ese año cubrirán los costes de producción tanto fijos como variables.

Tabla 19. Umbral de rentabilidad.

PUNTO DE EQUILIBRIO				
Ventas (V)	?	23.520,00	40.360,00	60.525,00
Coste variables (C)	?	500,00	550,00	600,00
Margen (M)	?	23.020,00	39.810,00	59.925,00
% Margen s/ventas	?	98%	99%	99%
Costes fijos (CF)	?	21.091,68	21.389,98	21.603,88
Umbral Rentabilidad	?	21.549,80	21.685,50	21.820,19

Fuente: Elaboración propia

El **VAN** consiste en actualizar los cobros y los pagos de un proyecto para poder conocer cuánto se va a perder o ganar en este determinado proyecto. Los criterios de decisión van a ser los siguientes:

VAN > 0: El valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios.

VAN = 0: El proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas, siendo su realización, en principio, indiferente.

VAN < 0: El proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

F_t son los flujos de dinero en cada periodo t

I_0 es la inversión realiza en el momento inicial ($t = 0$)

n es el número de periodos de tiempo

k es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión

Tabla 20. Valores para hallar VAN.

DINERO INVERTIDO	DINERO RECIBIDO AÑO 1	DINERO RECIBIDO AÑO 2	DINERO RECIBIDO AÑO 3	TASA DE DESCUENTO
48.000€	390,66€	13.384,01€	29.084,89€	2%

Fuente: Elaboración propia

Suponiendo que la tasa de descuento del dinero es del 2% nos saldría un resultado de **9.283,47€** del van lo que quiere decir que el proyecto en sus 3 primeros años generará beneficios, por lo que deberá ser aceptado.

El **TIR** es la rentabilidad que nos puede ofrecer un proyecto en un transcurso de tiempo. La TIR es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VAN igual a cero:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

Si $TIR > k$, el proyecto de inversión será aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

Si $TIR = k$, estaríamos en una situación similar a la que se producía cuando el VAN era igual a cero. En esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables.

Si $TIR < k$, el proyecto debe rechazarse. No se alcanza la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.

En el proyecto en el que estamos trabajando la TIR la hemos calculado con una calculadora financiera y nos da un resultado de **9,22%** con lo que el proyecto deberá aceptarse.

7.4.1 Escenario realista, optimista y pesimista del proyecto

Tabla 21.. Escenario realista

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Ventas	23.520,00	40.360,00	60.525,00
Aprovisionamiento	500,00	550,00	600,00
Variación de existencias			
Margen	23.020,00	39.810,00	59.925,00
Gastos de personal	8.652,00	8.825,91	8.914,16
Alquileres			
Otros gastos	12.439,68	12.564,08	12.689,72
EBITDA ?	1.928,32	18.420,02	38.321,12
Amortizaciones	1.440,00	1.690,00	2.040,00
EBIT ?	488,32	16.730,02	36.281,12
Gastos financieros			
BAI ?	488,32	16.730,02	36.281,12
Impuesto sobre beneficios	97,66	3.346,00	7.256,22
Resultado	390,66	13.384,01	29.024,89

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Escenario pesimista.

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Ventas	7.500,00	13.500,00	18.000,00
Aprovisionamiento	500,00	550,00	600,00
Variación de existencias			
Margen	7.000,00	12.950,00	17.400,00
Gastos de personal	8.652,00	8.825,91	8.914,16
Alquileres			
Otros gastos	12.439,68	12.564,08	12.689,72
EBITDA ?	-14.091,68	-8.439,98	-4.203,88
Amortizaciones	1.440,00	1.690,00	2.040,00
EBIT ?	-15.531,68	-10.129,98	-6.243,88
Gastos financieros			
BAI ?	-15.531,68	-10.129,98	-6.243,88
Impuesto sobre beneficios	-3.106,34	-2.026,00	-1.248,78
Resultado	-12.425,34	-8.103,99	-4.995,11

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Escenario optimista.

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Ventas	31.500,00	48.000,00	60.750,00
Aprovisionamiento	500,00	550,00	600,00
Variación de existencias			
Margen	31.000,00	47.450,00	60.150,00
Gastos de personal	8.652,00	8.825,91	8.914,16
Alquileres			
Otros gastos	12.439,68	12.564,08	12.689,72
EBITDA	9.908,32	26.060,02	38.546,12
Amortizaciones	1.440,00	1.690,00	2.040,00
EBIT	8.468,32	24.370,02	36.506,12
Gastos financieros			
BAI	8.468,32	24.370,02	36.506,12
Impuesto sobre beneficios	1.693,66	4.874,00	7.301,22
Resultado	6.774,66	19.496,01	29.204,89

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. VAN y TIR de escenarios.

ESCENARIOS	VAN	TIR
REALISTA	9.283,47€	9,22%
PESIMISTA	VAN<0	TIR<0
OPTIMISTA	VAN>9.283,47€	TIR>9,22%

Fuente: Elaboración propia.

Para poder analizar los distintos escenarios hemos cambiado los ingresos del proyecto para ver lo que sucedería en las distintas opciones.

En el escenario realista podemos observar que el proyecto es viable ya que su VAN y su TIR son superiores a 0. Este escenario es el más probable que suceda en nuestro proyecto.

Por otro lado, se puede observar en las distintas cuentas de resultados que si durante el desarrollo del proyecto se diera un escenario pesimista las perdidas serían muy altas y originarían tanto un VAN y un TIR negativo.

Otro de los posibles escenarios es el optimista, que nos llevaría a un aumento prolongado de beneficios anuales y que provocaría un proyecto totalmente viable ya que su VAN y TIR sería mayor que el del escenario realista.

8. Conclusiones

Este proyecto ha tenido como objeto realizar un estudio en profundidad de la viabilidad tanto económica como financiera para la creación de una plataforma online de formación especializada en el diseño de moda. Para ello, se ha analizado la oferta existente y a partir de ese mismo análisis se ha desarrollado la propuesta de valor, el plan de operaciones y el plan financiero.

En la investigación realizada se ha extraído que la industria de la moda es uno de los pilares fundamentales de la economía española, dado lo cual se necesita de un alto porcentaje de profesionales especializados en varias áreas, que en ocasiones es difícil de encontrar, ya que no existen unos estudios específicos para algunas especialidades como bordador, punto, sastrería, moda en 3D...Esto hace que haya una necesidad sin cubrir en el mercado puesto que en ocasiones la formación es inexistente o únicamente presencial. Por eso, desde el proyecto Digital Fashion School se promueve la accesibilidad a la formación de dicho contenido, pensando en el diseñador como profesional del sector y en las nuevas necesidades que de manera continuada que se generan en el área, las cuales son difíciles de asumir por el diseñador en activo debido a la complicada compatibilización con la actividad en sí.

El plan financiero nos indica que el proyecto es rentable desde sus inicios pero donde comienza a dar verdaderamente sus frutos es a partir de un tercer año donde los beneficios se disparan positivamente. Todo será por el aumento de las inversiones en marketing para poder aumentar las suscripciones anuales y un pequeño aumento en el precio de cada curso.

En los análisis económicos y financiero se han planteado 3 escenarios distintos solo en sus posibles ventas de cursos y el resultado ha sido viable en el realista y optimista. El otro escenario claramente es inviable ya que origina pérdidas muy altas desde el primer año.

Conforme con los diferentes escenarios presentados en el trabajo, se puede entender que tanto el pesimista y el optimista en resultados depende del número de suscripciones, así como del precio de los cursos para obtener dichos resultados. Estos resultados nos hacen entender que el éxito del proyecto erradica en captar un número de suscripciones suficientemente alto como para mantener en activo el proyecto, por lo que su durabilidad en el tiempo se puede cuantificar desde un primer momento en una cantidad determinada de usuarios atendiendo a los gastos que se deben de cubrir y por lo tanto, se puede ir reconduciendo la estrategia para llegar a alcanzar un nivel de subscriptores que permita el mantenimiento y crecimiento de la plataforma.

9. Limitaciones y prospectiva

Las principales limitaciones que se encuentran en el proyecto es que se desconoce dónde captar a nuestro suscriptor tipo, de ahí que se prevea una evolución del proyecto lenta y a largo plazo. De esta manera, sería interesante hacer un estudio de mercado, incluso con alguna empresa externa que facilite donde se puede captar más usuarios para que la viabilidad del proyecto se enfoque hacia el primer año.

Además, otra de las limitaciones que se pueden dar es que el número de subscriptores para mantener el proyecto sea demasiado ambicioso para un primer año, ya que de ello dependerá su proyección en el tiempo. Esto puede generar un exceso de presión, que haga desviar la atención del foco del proyecto, debido a que puede ser que los números obliguen a tomar decisiones apresuradas que no garanticen la calidad de las formaciones por ejemplo. Dado este caso se podría plantear planes de acción para cumplirlos progresivamente a 3, 6 y 9 meses inicialmente y que sean objetivos.

Asimismo, una limitación más es el carácter principiante del proyecto que lo sitúa en desventaja antes de empezar. En este caso sería interesante realizar un contenido en redes sociales, que aporte visibilidad a la plataforma, así como, que lo sitúe en la red. Una posibilidad sería mostrar pequeñas píldoras del trabajo que hay detrás de la plataforma, es decir, pequeñas formaciones de contenido muy concreto que haga entender a los usuarios de internet qué es lo que se realiza en Digital Fashion School. Un factor importante en estas formaciones abiertas será la metodología que se utiliza como elemento diferenciador.

Igualmente, con objeto de atraer a usuarios que visiten la plataforma y que ésta sea reconocida, se puede plantear lanzar ofertas y descuentos en ciertas temporadas o fechas concretas que garanticen el tránsito de usuarios, incluso descuentos especiales para los usuarios ya existentes, para así fidelizar a los antiguos alumnos.

En referencia a otros condicionantes del proyecto, este puede ser relativo a las conclusiones extraídas de la información recopilada del sector textil, pues no se dispone de información fehaciente relacionada con la formación en el sector que arroje ideas claras al respecto. Si no que se han deducido necesidades basadas en un estudio parcial del sector. Aunque esto puede también apreciarse como una oportunidad de mercado a su vez, ya que es probable que hasta el momento no se haya recogido ninguna información sobre la demanda que planea entorno a la formación en moda.

Por otra parte, para la mejora y crecimiento de la plataforma, se ha pensado en recoger algún tipo de feedback procedente de los usuarios, que puede ser enfocado de muchas formas, teniendo en cuenta la propia experiencia de los alumnos, que con total libertad y a modo personal, compartan sus impresiones y/o o aporten ideas hacia donde poner el foco de futuras formaciones y de esta manera, dar mayor respuesta a las necesidades de los usuarios y por otro lado, marcar el camino de la plataforma.

Para finalizar, hay que tener presente un agente limitante y prospectivo que al mismo tiempo será clave en todo el desarrollo del proyecto y que formará parte de la experiencia y aprendizaje de los alumnos. Se trata de la estructura de las formaciones, ya que de ello dependerán las opiniones de los subscriptores. Por ello, se debe ser muy meticuloso con la programación para que el alumno entienda previamente de forma muy concisa cuál es el objetivo del curso, los contenidos, los proyectos que se llevarán a cabo y la duración estimada del mismo. Todo ello sumará para que la experiencia de los alumnos o subscriptores atraigan a nuevos subscriptores, ya que una de las herramientas más eficaces a la hora de atraer nuevos usuarios es a través del boca a boca o a través de reseñas de sus propias experiencias positivas.

Referencias bibliográficas

ACME (2022, septiembre 13) *Se presenta el diseño de moda español, en cifras.*

<https://creadores.org/se-presenta-el-diseno-de-moda-espanol-en-cifras/>

AECOC (2022) *La economía de la suscripción crece de manera exponencial.*

<https://solucionesempresariales.trevenque.es/analisis-pestel-que-es-y-para-que-sirve/>

Alonso, M. (2022, marzo 28) *¿Es realmente la moda digital el futuro?*

<https://www.elle.com/es/moda/a39474960/moda-digital-negocio-futuro/>

Botero Villa, J.J. y Londoño Franco, I.C. (2012) *Aproximación al concepto de cadena de valor a la luz de la teoría de Michael Porter.* Sinapsis (Quindío, Colombia), 4 (4), 47-58.

50Minutos. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva.* Lemaitre Publishing.

CNAE (2009, enero 1) *CNAE 7410.* <https://www.infocnae.com/codigo/cnae-7410/>

CREATIVITY ZENTRUM (2011, octubre 14) *¿Conoces el código CNAE de tu actividad*

económica? <https://creativityzentrum.wordpress.com/2011/10/14/%C2%BFconoces-el-codigo-c-n-a-e-de-tu-actividad-economica/>

GRUPO TREVENQUE (2021, julio 8) *Análisis Pestel, qué es y cómo ayuda a tu negocio.*

<https://solucionesempresariales.trevenque.es/analisis-pestel-que-es-y-para-que-sirve/>

ES DESIGN BARCELONA (2022) *Moda digital, mercado potencial en la era post Covid-19.*

<https://sanayhermosa.com/moda-digital-mercado-potencial-en-la-era-post-covid-19/>

Global Communication Concept (2022, marzo 18) *Guía de Formación Textil Moda by Pinker.*

<https://pinkermoda.com/guia/>

Global Communication Concept (2022, marzo 18) *Guía de Formación Textil Moda by Pinker.*

<https://pinkermoda.com/disenio-3d-en-escuelas-moda/>

Huerta, D.S. (2020) *Análisis foda o dafo*. Bubok

INFOAUTÓNOMOS (2022, agosto 25) *Guía fundamental del análisis DAFO*.

<https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/analisis-dafo/>

P. Gestal, I. (2021, diciembre 13) *Qué es y para qué sirve el metaverso: la nueva oportunidad*

de la moda. <https://www.modaes.com/back-stage/que-es-y-para-que-sirve-el-metaverso-la-nueva-oportunidad-de-la-moda>

Schnard Kirberg, A. y Schnard González, D. (2013) *Marketing para emprendedores*. Ecoe ediciones.

SIMLA (2022, noviembre 22) *Análisis Pestel ¿Qué es y cómo se hace paso a paso?*

<https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>

Speth, C. (2016) *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. Lemaitre Publisin

TALENTIAM (2019, septiembre 2) *Las profesiones técnicas más demandadas en el sector de la moda*.

<https://www.talentiam.com/es/blog/las-profesiones-tecnicas-mas-demandadas-en-el-sector-moda/>

THE POWER BUSINESS SCHOOL (2022) *5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas*

competitivas de una empresa. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>