

Trabajo Fin de Grado en Ingeniería de Organización Industrial

De Consultor a Agencia: Estudio de Viabilidad para la
Creación y Escalado de una Consultoría de SEO
Local.

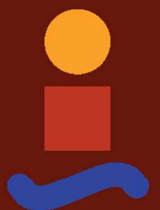
Autor: Alberto Domínguez Rosado

Tutor: Fernando Guerrero López

Dpto. Organización Industrial y Gestión de
Empresas I

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Sevilla, 2026



Trabajo Fin de Grado
en Ingeniería de Organización Industrial

De Consultor a Agencia: Estudio de Viabilidad para la Creación y Escalado de una Consultoría de SEO Local.

Autor:

Alberto Domínguez Rosado

Tutor:

Fernando Guerrero López

Dpto. Doige I

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Universidad de Sevilla

Sevilla, 2025

Trabajo Fin de Grado: De Consultor a Agencia: Estudio de Viabilidad para la Creación y Escalado de una Consultoría de SEO Local.

Autor: Alberto Domínguez Rosado

Tutor: Fernando Guerrero López

El tribunal nombrado para juzgar el Proyecto arriba indicado, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2025

El Secretario del Tribunal

A mi familia

A mis maestros

Agradecimientos

A mi familia, Claudia, mis amigos y Brandon.

El presente trabajo desarrolla un estudio de viabilidad integral (técnica, organizativa, comercial y financiera) para escalar una actividad individual a una agencia especializada en Seo local en la ciudad de Sevilla. El proyecto nace de la experiencia real del autor como consultor Seo freelance y las limitaciones que supone este modelo, principalmente en cuanto a tiempo y escalabilidad.

Se comenzó por una introducción donde se detallan las razones por las que se lleva a cabo el estudio y los objetivos del trabajo. A continuación, un marco teórico sobre el Seo local para entender el servicio que se está tratando. Luego, se analizó el punto de partida como freelance y un estudio de mercado sobre la competencia y la demanda en Sevilla. Una vez llegados a este punto se dedicó un capítulo al diseño de la agencia y su propuesta de valor:

Un modelo de negocio híbrido que combina la consultoría tradicional (para la construcción de marca a largo plazo) con la estrategia "Rank and Rent" (para ofrecer resultados rápidos y predecibles).

Con toda esta información se realizó el estudio de viabilidad completo y se determinó finalmente que el proyecto es sostenible, alcanzando el umbral de rentabilidad en el segundo año de operación. Se culminó el trabajo con una hoja de ruta para los primeros meses detallada por fases para asegurar un crecimiento controlado de la nueva agencia.

Abstract

This paper develops a comprehensive feasibility study (technical, organizational, commercial, and financial) for scaling an individual enterprise into a specialized local SEO agency in the city of Seville. The project stems from the author's real-world experience as a freelance SEO consultant and the limitations inherent in that model, primarily concerning time and scalability.

The study begins with an introduction detailing the reasons for conducting the research and the objectives of the work. This is followed by a theoretical framework on local SEO to provide an understanding of the service in question. Subsequently, an analysis of the starting point as a freelancer is presented, along with a market study of the competition and demand in Seville. At this juncture, a chapter is dedicated to the design of the agency and its value proposition:

A hybrid business model that combines traditional consulting (for long-term brand building) with the "Rank and Rent" strategy (to deliver fast and predictable results).

With all this information, the complete feasibility study was carried out, ultimately determining that the project is sustainable, reaching the break-even point in the second year of operation. The work concludes with a detailed, phased roadmap for the initial months to ensure the controlled growth of the new agency.

Agradecimientos	ix
Resumen	xi
Abstract	xiii
Índice	xv
Índice de Tablas	xix
Índice de Ilustraciones	xxi
1 Introducción	2
1.1. <i>Justificación y motivación personal: La visión estratégica de un futuro empresarial</i>	2
1.2. <i>El auge del Seo local: Contexto digital y relevancia para negocios en Sevilla</i>	2
1.3. <i>Problema de investigación: De la limitación individual a la oportunidad de mercado</i>	2
1.4. <i>Objetivos del trabajo</i>	2
1.5. <i>Estructura del trabajo</i>	3
2 Marco teórico y conceptual	4
2.1. <i>Fundamentos del Seo local: Evolución, componentes clave y métricas de éxito</i>	4
2.1.1. Google business profile (GBP): El núcleo del Seo local	4
2.1.2. Optimización on-page para Seo local	5
2.1.3. Seo off-page local: Citaciones y backlinks de relevancia geográfica	6
2.1.4. Métricas clave de éxito en Seo local	7
2.2. <i>Modelos de negocio en servicios digitales: Freelance vs. Agencia.</i>	9
2.2.1. El modelo freelance: Agilidad y personalización	9
2.2.2. El modelo de agencia: Escalabilidad y especialización	9
2.2.3. La transición de freelance a agencia: Desafíos y estrategias de escalado	9
2.3. <i>El modelo "Rank and Rent" como estrategia de generación de activos digitales en Seo local</i>	10
2.4. <i>Metodologías para el análisis de viabilidad empresarial</i>	11
2.4.1. Estudio de mercado	11
2.4.2. Análisis DAFO (swot)	12
2.4.3. Plan de operaciones	12
2.4.4. Plan de marketing	12
2.4.5. Análisis económico-financiero	12
3 Punto de partida de la actividad como consultor freelance	14
3.1. <i>Descripción de la actividad profesional analizada</i>	14
3.2. <i>Análisis DAFO de la actividad freelance</i>	15
3.3. <i>Limitaciones y desafíos identificados que impulsan la propuesta de cambio</i>	16
4 Estudio de mercado del Seo local en Sevilla	17
4.1. <i>Análisis del entorno general</i>	17
Situación económica y digitalización de las pymes en Sevilla y Andalucía	17
Tendencias del marketing digital, Seo local y modelos de generación de leads (incluido R&R) a nivel nacional y regional	17
4.2. <i>Análisis del sector de servicios Seo</i>	17
4.2.1. Análisis de la competencia directa	17
4.2.2. Análisis de la competencia indirecta	20

4.2.3.	Estrategias, precios y propuestas de valor de los competidores	20
4.3.	<i>Análisis de la demanda</i>	20
	Tamaño potencial del mercado en Sevilla para servicios de consultoría Seo	20
4.3.1.	Potencial de mercado para el alquiler de activos digitales (Rank and Rent):	22
4.3.2.	Segmentación de clientes potenciales (para consultoría y para "inquilinos" de R&R)	25
4.3.3.	Necesidades y expectativas de los negocios locales	26
4.4.	<i>Definición del perfil de cliente ideal para la futura agencia</i>	26
4.5.	<i>Identificación de oportunidades y amenazas del mercado</i>	29
5	Diseño del modelo de agencia y estrategia de transición	31
5.1.	<i>Propuesta de valor de la nueva agencia.</i>	31
5.2.	<i>Plan estratégico de transición: De actividad dual freelance a agencia híbrida.</i>	32
5.2.1.	Fase 1: Consolidación y sistematización (corto plazo: 0-6 meses)	32
5.2.2.	Fase 2: Lanzamiento y expansión inicial (medio plazo: 6-12 meses)	33
5.2.3.	Fase 3: Escalado y consolidación (largo plazo: 12-24 meses)	33
5.3.	<i>Estructura organizativa y operativa.</i>	33
5.3.1.	Estructura organizativa	33
5.3.2.	Estructura operativa	34
5.4.	<i>Estrategia de branding y posicionamiento de la agencia híbrida.</i>	35
5.4.1.	Definición de la marca: GeoSeo	35
5.4.2.	Estrategia de posicionamiento en el mercado	35
5.5.	<i>Conclusión del Diseño Operativo:</i>	36
6	Plan de viabilidad de la nueva agencia	37
6.1.	<i>Análisis DAFO de la futura agencia</i>	37
6.1.1.	Análisis Estratégico CAME (Matriz TOWS)	40
6.2.	<i>Plan de operaciones</i>	41
6.2.1.	Estructura organizativa y gestión de recursos humanos	42
6.2.2.	Procesos Clave del Servicio: Consultoría SEO	48
6.2.3.	Procesos Clave del Activo: Modelo Rank & Rent	52
6.2.4.	Análisis de Capacidad y Tiempos Estándar	53
6.2.5.	Sistema de Indicadores Clave de Operaciones (KPIs)	56
6.3.	<i>Plan de marketing y comercialización.</i>	57
6.3.1.	Objetivos de marketing	57
6.3.2.	Estrategias y canales de marketing	58
6.3.3.	Proceso de comercialización	58
6.3.4.	Estrategia de precios	58
6.4.	<i>Plan económico-financiero.</i>	59
6.4.1.	Plan de inversión inicial	59
6.4.2.	Fuentes de financiación	60
6.4.3.	Previsión de ingresos	61
6.4.4.	Previsión de gastos	63
6.4.5.	Cuenta de resultados previsional	66
6.4.6.	Balance de situación previsional	68
6.4.7.	Valoración de la inversión	70
6.4.8.	Análisis de ratios financieros	72
6.5.	<i>Análisis de riesgos y planes de contingencia.</i>	74
6.5.1.	Riesgo de mercado y competencia	74
6.5.2.	Riesgo financiero	74
6.5.3.	Riesgo técnico y de dependencia	75
6.5.4.	Riesgo operativo	75
6.5.5.	Riesgo de comercialización	75
7.	Conclusiones	77
7.1.	<i>Síntesis de los principales hallazgos del estudio de viabilidad</i>	77
7.2.	<i>Validación de la hipótesis</i>	77

7.3. <i>Recomendaciones clave para la puesta en marcha</i>	78
7.4. <i>Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación</i>	78
8. Referencias	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis DAFO freelance	15
Tabla 2- síntesis del análisis competitivo	19
Tabla 3: Modelo de Puntuación Ponderada para priorización de Nichos R&R	24
Tabla 4-DAFO agencia	38
Tabla 5: Tiempos Estándar por Servicio	54
Tabla 6: Cálculo de Capacidad Neta Mensual (1 Especialista)	55
Tabla 7- Gastos de constitución	59
Tabla 8: Inversión en inmovilizado	60
Tabla 9: Proyección de clientes	61
Tabla 10: Previsión de ingresos	62
Tabla 11: Gastos por personal	63
Tabla 12: Gastos de servicios profesionales externos	64
Tabla 13: Resto de costes	65
Tabla 14: Costes Operativos anuales	66
Tabla 15- Cuenta de resultados	67
Tabla 16: Balance de situación	69
Tabla 17- riesgos- impacto/probabilidad	76

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1- Mapa de posición DinoRank	7
Ilustración 2- carlos	27
Ilustración 3- dra. Elena ruiz	28
Ilustración 4- Javier	29
Ilustración 5: Organigrama Fase 1	42
Ilustración 6: Organigrama Fase 2	44
Ilustración 7: Organigrama Fase 3	45
Ilustración 8: Flujo de Proceso	48
Ilustración 9: Gráfica Ingresos	63

1 INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación y motivación personal: La visión estratégica de un futuro empresarial

El presente trabajo de fin de grado (TFG) surge de compaginar la formación académica en ingeniería de organización industrial y la práctica como consultor freelance especializado en la optimización para motores de búsqueda a nivel local (Seo local). Desde hace unos meses, esta actividad profesional se ha desarrollado en paralelo a los estudios universitarios, ofreciendo una perspectiva única sobre las necesidades digitales de las pequeñas y medianas empresas. Si bien la actual etapa como profesional independiente resulta satisfactoria, se contempla la evolución hacia una estructura de agencia no como una necesidad, sino como un objetivo estratégico a largo plazo. La transición a un modelo de agencia se plantea como la materialización del crecimiento y el éxito sostenido, un "reto" que implicaría la capacidad de abordar proyectos de mayor envergadura y la necesidad de construir un equipo cualificado. Este TFG, por tanto, se trata de un ejercicio de planificación proactiva, buscando analizar la viabilidad de dicha transformación.

1.2. El auge del Seo local: Contexto digital y relevancia para negocios en Sevilla

En la actualidad, la visibilidad online es un pilar fundamental para la supervivencia y el crecimiento de cualquier negocio. Por ello el Seo local está adquiriendo una relevancia crucial, especialmente para las pequeñas y medianas empresas que buscan conectar con clientes en su proximidad geográfica. Aparecer en los primeros resultados de Google es una fuente de nuevos clientes y es una ventaja competitiva que puede llegar a ser definitiva si tus competidores no llegan a aparecer.

La ciudad de Sevilla con su gran tejido empresarial y como centro de los actuales estudios, se presenta como el escenario idóneo para analizar esta disciplina. A pesar del potencial del Seo local, se percibe que la mayoría de los negocios locales Sevillanos aun no lo han implementado, al menos de manera efectiva, principalmente por desconocimiento o desconfianza de las nuevas tecnologías.

1.3. Problema de investigación: De la limitación individual a la oportunidad de mercado

La actividad como consultor freelance, aunque gratificante, presenta limitaciones, especialmente cuando se acompaña con responsabilidades académicas. La más notable es la restricción temporal para la búsqueda activa de nuevos clientes. Esta limitación personal como profesional independiente se cruza con una clara oportunidad de mercado en Sevilla: El desconocimiento generalizado entre las pymes sobre el potencial transformador del Seo local. Muchas empresas locales no son conscientes de cómo una adecuada estrategia de posicionamiento local puede impactar directamente en su captación de clientes y, por ende, en su rentabilidad. Surge así la pregunta central de esta investigación: *¿Es viable, desde una perspectiva técnica, comercial, organizativa y económico-financiera, escalar la actual consultoría individual en Seo local a una agencia especializada en la ciudad de Sevilla, enfocada en educar y potenciar a los negocios locales?*

1.4. Objetivos del trabajo

Para responder a la pregunta de investigación planteada, se establecen los siguientes objetivos:

- **Objetivo general:** Analizar la viabilidad integral de la creación y puesta en marcha de una agencia de Seo local en Sevilla, partiendo de la evolución de una actividad freelance preexistente.
- **Objetivos específicos:**
 1. Diagnosticar la situación actual como consultor freelance, identificando fortalezas, debilidades y el potencial de crecimiento.

2. Realizar un estudio exhaustivo del mercado de servicios de Seo local en Sevilla, analizando la competencia, la demanda y las oportunidades existentes.
3. Diseñar un modelo de negocio y una estrategia de transición detallada para la transformación de consultor freelance a agencia.
4. Elaborar un plan de viabilidad completo, incluyendo el análisis DAFO de la futura agencia, el plan de operaciones, el plan de marketing y el plan económico-financiero.
5. Identificar los principales riesgos asociados al proyecto y proponer planes de contingencia para su mitigación.

1.5. Estructura del trabajo

El presente TFG se estructura en siete capítulos. Tras esta introducción, el capítulo 2 desarrollará el marco teórico. El capítulo 3 presentará el diagnóstico de la situación de partida como consultor. El capítulo 4 se centrará en el estudio de mercado en Sevilla. El capítulo 5 detallará la propuesta de modelo de agencia y la estrategia de escalado. El capítulo 6 expondrá el análisis de viabilidad integral. Finalmente, el capítulo 7 recogerá las conclusiones principales, recomendaciones y futuras líneas de trabajo.

2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este capítulo se establecen las bases teóricas que sustentan el presente trabajo de fin de grado. Se abordarán los fundamentos del Seo local, los modelos de negocio predominantes en el sector de servicios digitales y las metodologías esenciales para el análisis de viabilidad empresarial.

2.1. Fundamentos del Seo local: Evolución, componentes clave y métricas de éxito

El Seo local (search engine optimization local) es una especialización dentro del posicionamiento orgánico que se enfoca en optimizar la visibilidad de un negocio en los resultados de búsqueda geográficamente relevantes, especialmente en el entorno de Google (Ya que es el buscador más usado por diferencia). Su objetivo principal es posicionar a empresas locales cuando los usuarios realizan búsquedas con intención local explícita o implícita, como por ejemplo "Cafetería en Triana" o "Clínica dental cerca de mí".

La disciplina del Seo local ha experimentado una notable evolución, paralela al desarrollo de los motores de búsqueda y al cambio en los hábitos de los consumidores. Inicialmente, la presencia local se limitaba a listados en directorios online, sin embargo, con el auge de los smartphones y la geolocalización, Google ha sofisticado enormemente sus algoritmos para ofrecer resultados locales cada vez más precisos y personalizados. Destacando el "local pack" y la integración con Google Maps (1). A diferencia del Seo tradicional, que busca atraer tráfico orgánico de cualquier ubicación, el Seo local prioriza la relevancia geográfica, el contexto de búsqueda del usuario y la proximidad del negocio. Esto cobra especial relevancia en la actualidad, ya que el comportamiento del usuario ha evolucionado hacia un enfoque más inmediato y localizado, gracias a la navegación móvil y los asistentes por voz (2).

Las opciones que ofrece Google para que las empresas aparezcan en sus resultados son: En primer lugar, el local pack, se trata de un apartado que suele salir en primer plano con un mapa y un listado de 3 empresas que operan cerca de ti para el servicio que estas buscando. Aparecer ahí te asegura llevarte la mayoría de los clientes de manera orgánica. Luego están los resultados orgánicos, que son las páginas web, suelen aparecer debajo del local pack o algunas imágenes y también es importante aparecer altos para clientes que no solo busquen el primer número de teléfono, sino que también quieran saber algo más de información e la empresa y como trabajan.

Existen más maneras de aparecer como con imágenes o resultados enriquecidos (como por ejemplo preguntas frecuentes) si Google considera que respondes bien a la intención de búsqueda, pero no son tan importantes como las dos mencionadas anteriormente. Ahora se procedió a estudiar de forma superficial como trata el seo local de optimizar la presencia online para lograr esas primeras posiciones.

2.1.1 Google business profile (GBP): El núcleo del Seo local

La ficha de Google business profile (anteriormente Google my business) representa el eje central de cualquier estrategia de Seo local efectiva. Es el principal recurso que utiliza Google para mostrar información sobre negocios en los resultados de búsqueda locales (en el local pack mencionado anteriormente) y en Google maps. Frecuentemente, constituye el primer contacto que el usuario tiene con la empresa, incluso antes de visitar su sitio web, lo que convierte a esta herramienta en un escaparate digital decisivo para captar la atención de clientes potenciales.

- **Categorización precisa:** Uno de los factores más influyentes dentro de la ficha es la selección de categorías. Google permite asignar una categoría principal y varias secundarias, y es crucial elegir aquellas que reflejen con exactitud la actividad del negocio. La categoría principal tiene un peso notable en el posicionamiento, ya que define en qué tipo de búsquedas puede aparecer la empresa. Por ejemplo, no es lo mismo seleccionar "restaurante" que "restaurante vegano" o "hamburguesería"; cada opción activará distintos resultados y atraerá un público diferente. Las categorías secundarias permiten ampliar el alcance de la ficha a servicios complementarios, siempre que se mantenga la coherencia y se evite la sobre optimización. Lo correcto es estudiar a la competencia, ver que categorías funcionan bien y tratar de usar las mejores siempre y cuando hagan referencia a tu negocio. (3)

- **Nombre del negocio (branding vs. Keywords):** El nombre del negocio también juega un papel importante. Google valora que el nombre refleje la marca registrada o el nombre comercial real, sin añadir palabras clave artificialmente (práctica conocida como *keyword stuffing*, que puede derivar en penalizaciones o suspensión de la ficha). No obstante, cuando el nombre legal del negocio ya incluye una palabra clave local relevante (por ejemplo, “clínica dental nervión”), supone una ventaja natural frente a competidores.
- **Consistencia del nap:** Otro aspecto fundamental es la coherencia y precisión del nap (nombre, dirección y teléfono – *name, address, phone*), que debe coincidir exactamente con los datos del sitio web y del resto de plataformas online donde el negocio tenga presencia. Cualquier discrepancia puede afectar negativamente al posicionamiento, ya que Google interpreta la información inconsistente como una señal de baja fiabilidad (4).
- **Gestión de reseñas:** Las reseñas de clientes, integradas dentro de la propia ficha de Google, son uno de los factores más determinantes tanto para el Seo local como para la reputación online del negocio. Google tiene en cuenta el número total de reseñas, su puntuación media, la frecuencia con la que se reciben y la presencia de palabras clave relevantes en los comentarios. Además, valora positivamente que el propietario del negocio responda activamente a las reseñas, tanto positivas como negativas, como señal de compromiso y cercanía. Desde la perspectiva del usuario, las reseñas funcionan como una prueba social inmediata que influye directamente en la decisión de contactar o visitar el negocio. Por ello, aunque algunas agencias ofrecen servicios de generación de reseñas, una estrategia ética y sostenible a largo plazo consiste en fomentar que los propios clientes satisfechos compartan su experiencia de forma voluntaria y natural. Una sugerencia útil puede ser imprimir el QR (Quick response) que ofrece Google para que los clientes solo tengan que escanearlo, de esta forma se facilita al máximo y se logra un mayor número de reseñas.
- **Contenido enriquecido y actualizado:** Por último, aspectos como la inclusión de fotografías y vídeos reales y actualizados, la activación de la mensajería, la publicación regular de contenidos a través de "publicaciones de Google" (novedades, ofertas, eventos), la sección de preguntas y respuestas, y la correcta configuración de horarios (incluyendo festivos) y áreas de servicio, contribuyen a que la ficha esté más activa, completa y sea considerada más relevante por el algoritmo de Google y más útil para los usuarios, pues no es lo mismo una ficha a medio rellenar que una totalmente completa con aspecto profesional, ni para Google ni principalmente para los usuarios

En resumen, una ficha de Google business profile bien optimizada y gestionada activamente no solo mejora el posicionamiento local, sino que también aumenta la confianza del cliente potencial y la tasa de conversión de visualizaciones a acciones concretas.

2.1.2 Optimización on-page para Seo local

La optimización on-page constituye otro de los pilares esenciales del Seo local, ya que permite a los motores de búsqueda entender de forma clara la localización, los servicios ofrecidos y la relevancia temática del sitio web de un negocio. No basta con que el negocio esté bien posicionado en Google maps a través de su GBP: El sitio web debe reforzar esa presencia mediante contenido y aspectos técnicos adaptados al entorno geográfico en el que se desarrolla la actividad y es en lo que se enfoca este apartado, optimizar los contenidos dentro de la propia página web.

- **Palabras clave geolocalizadas:** Uno de los puntos más relevantes es el uso estratégico de palabras clave geolocalizadas, tanto en los textos visibles como en los elementos técnicos de la página. Esto implica incorporar de manera natural expresiones como “peluquería en Sevilla este” o “fontanero urgente en jerez” en los títulos (etiquetas <title>), encabezados (h1, h2...), descripciones meta (<meta name="description">), etiquetas alt de imágenes y, por supuesto, en el contenido textual principal. Este tipo de keywords no solo ayudan a Google a identificar la intención local de la búsqueda, sino que además conectan directamente con las consultas que los usuarios realizan cuando buscan un servicio cercano.
- **Estructura web y enlazado interno:** El diseño y la arquitectura de la información del sitio web también juegan un papel clave. Un sitio con una estructura clara, menús bien organizados, una buena experiencia de usuario y tiempos de carga rápidos favorece tanto la experiencia del visitante como el rastreo e

indexación por parte de Google (5). En este contexto, el enlazado interno cumple una doble función: Facilita la navegación entre diferentes secciones del sitio (por ejemplo, desde una página principal hacia páginas de servicio en distintas zonas o barrios) y distribuye la autoridad de la página (*link equity*) de manera más eficiente.

- **Páginas de ubicación específicas:** Para negocios que operan en varias ubicaciones físicas o que sirven a diferentes áreas geográficas dentro de una misma ciudad, resulta altamente recomendable crear páginas específicas por cada ubicación o área de servicio. Cada una de estas páginas de ubicación debe estar optimizada con contenido único y adaptado al contexto local específico de esa área. Por ejemplo, una empresa de reformas en Sevilla podría tener páginas distintas para “reformas en Triana”, “reformas en los remedios” y “reformas en Nervión”, cada una con textos, testimonios y casos de estudio contextualizados. Esta táctica permite competir de forma segmentada en múltiples búsquedas locales sin incurrir en problemas de contenido duplicado.
- **Inclusión de mapas embebidos:** La inclusión de mapas embebidos de Google maps con la ubicación del negocio (o las diferentes ubicaciones) mejora la experiencia del usuario y refuerza la asociación geográfica del sitio. Es especialmente útil en la página de contacto o en las páginas de ubicación, ya que ofrece al visitante una referencia visual clara y puede aumentar la interacción con la ficha de Google business profile.
- **Datos estructurados:** En términos técnicos, el uso del marcado de datos estructurados (schema.org) es una práctica fundamental. Este tipo de etiquetado semántico permite que Google entienda mejor la información local que aparece en la web, como la dirección física, coordenadas geográficas, horario de apertura, servicios ofrecidos, reseñas, etc. Utilizar el tipo de schema localbusiness y sus propiedades asociadas facilita la aparición del negocio en resultados enriquecidos, aumentando así la visibilidad y la tasa de clics (CTR). Un ejemplo de uso son las preguntas frecuentes, al resolver una duda que se traduce en resolver una intención de búsqueda, Google te coloca primero (o bastante bien posicionado) con un enlace hacia tu página en una carpeta con la información de tu web. (6).

En conjunto, una optimización on-page bien planteada refuerza la estrategia local desde dentro del propio sitio web, actuando como soporte técnico y semántico para los esfuerzos externos como la ficha de Google o los enlaces entrantes. Es, por tanto, una parte imprescindible de cualquier estrategia efectiva de Seo local.

2.1.3 Seo off-page local: Citaciones y backlinks de relevancia geográfica

El Seo off-page agrupa todas aquellas acciones que, sin realizarse directamente dentro del sitio web, influyen en su posicionamiento y visibilidad en los resultados locales. En el caso del Seo local, dos de los factores más importantes dentro de esta dimensión son las citaciones locales y los enlaces entrantes (*backlinks*), especialmente cuando provienen de fuentes con relevancia geográfica.

- **Citaciones locales (nap consistency):** Las citaciones locales hacen referencia a las menciones del nombre del negocio, su dirección y su número de teléfono (el conocido formato nap: *Name, address, phone*), publicadas en distintos sitios de internet. Estas citaciones pueden ser:
 - **Estructuradas:** Aquellas que aparecen en directorios empresariales online (ej. Yelp, páginas amarillas, factual, directorios sectoriales o locales específicos), plataformas de mapas (ej. Bing places, apple maps) y redes sociales con perfil de negocio.
 - **No estructuradas:** Menciones que se integran de manera más natural en el contenido de artículos de blogs, noticias en medios locales, foros de discusión relevantes o sitios web de eventos de la comunidad. En ambos casos, la función de estas menciones es reforzar la coherencia de la información del negocio y su prominencia online, dos señales que Google valora para determinar la fiabilidad y autoridad de un establecimiento en su área geográfica. Uno de los aspectos clave en la gestión de citaciones locales es la consistencia de los datos nap (name, address, phone). Si un negocio aparece con nombres diferentes, teléfonos antiguos, direcciones mal formateadas o incluso diferentes urls de su web, Google puede percibirlo como una entidad poco fiable, lo que afecta negativamente al ranking. La auditoría y corrección periódica de citaciones es una tarea continua en el Seo local. (4)

- **Backlinks locales y relevantes:** Por otro lado, los backlinks (enlaces entrantes) se refieren a los enlaces que apuntan al sitio web del negocio desde otras páginas externas, y son considerados por el algoritmo de Google como votos de confianza o recomendaciones. En el contexto local, estos enlaces tienen aún más peso si provienen de fuentes con clara relevancia geográfica o temática para el negocio. Ejemplos de fuentes valiosas para backlinks locales incluyen periódicos digitales de la ciudad o región, blogs influyentes de la zona o de temáticas afines, sitios web de asociaciones profesionales locales, cámaras de comercio, proveedores, clientes con sus propios sitios web, o mediante patrocinios de eventos o equipos locales. La calidad y relevancia del sitio enlazante son más importantes que la cantidad de enlaces. Pues si te enlazas desde páginas que no tienen nada que ver o desde otros países no obtienes beneficio alguno y si lo haces en repetidas ocasiones puede llegar a penalizarte ya que Google entendería que estas intentando ganar autoridad con métodos no “legales”. Para Google los enlaces deben venir de forma natural. (7)

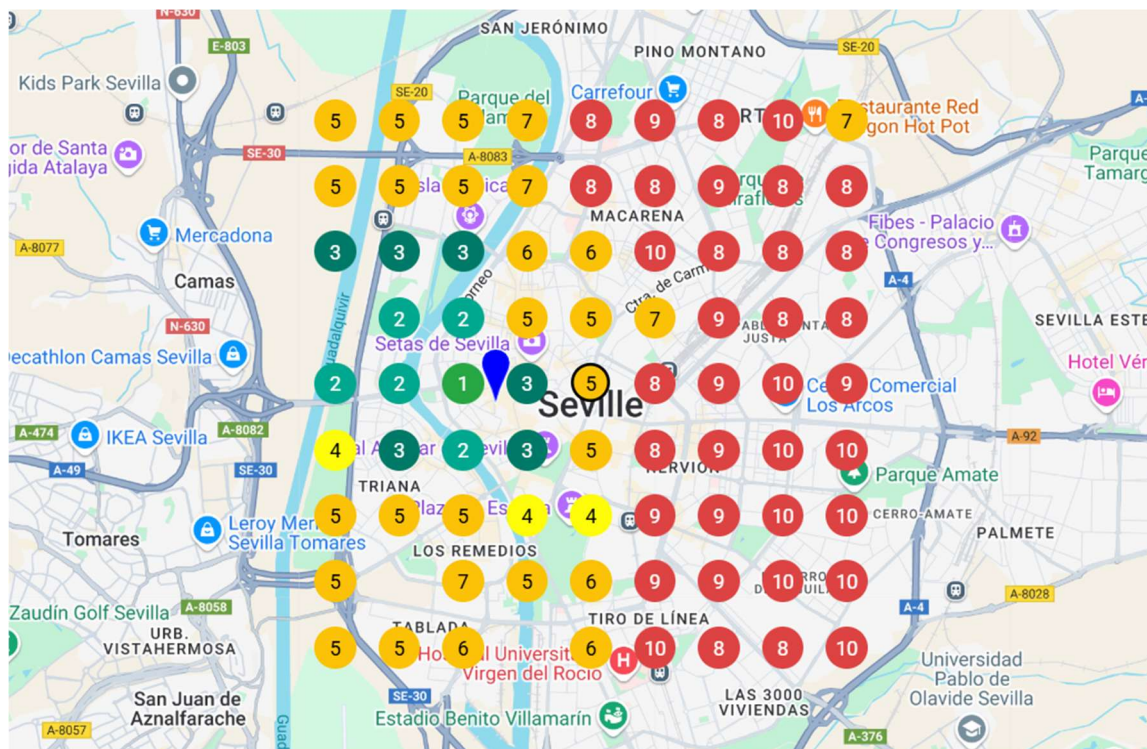
Una estrategia off-page sólida para Seo local buscará construir y mantener un perfil de citas locales preciso y coherente, y adquirir progresivamente backlinks de alta calidad que transmitan autoridad y relevancia desde fuentes externas, especialmente si estas también tienen una fuerte conexión con el ámbito geográfico en el que opera el negocio. Esta combinación contribuye no solo a mejorar el posicionamiento en los resultados de búsqueda, sino también a fortalecer la reputación digital del negocio en su entorno inmediato, generando mayor visibilidad y confianza entre los potenciales clientes.

2.1.4 Métricas clave de éxito en Seo local

Evaluar la efectividad de una estrategia de Seo local requiere el seguimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) específicos. Estas métricas permiten entender el impacto de las acciones implementadas y tomar decisiones informadas para futuras optimizaciones. Algunas de las métricas más relevantes incluyen:

- **Posicionamiento en el local pack y resultados orgánicos locales:** Seguimiento de la posición del negocio para las palabras clave objetivo en el local pack de Google y en los resultados orgánicos geolocalizados. Es importante usar herramientas diseñadas para ello pues Google ofrece resultados distintos dependiendo de la ubicación donde realices la búsqueda, por lo tanto, si lo compruebas siempre desde un mismo ordenador puedes estar perdiendo mucha información. Con herramientas como Dinorank puedes obtener en qué posición sale tu negocio según el punto de la ciudad desde donde se realiza la búsqueda.

Ilustración 1- Mapa de posición DinoRank



Fuente: Elaboración propia con la herramienta de Dinorank

El ejemplo es sobre la empresa de Sastrería, para la búsqueda “Sastrería” Google muestra al negocio en las distintas posiciones que vienen señaladas dentro de los círculos. Como se observa la cercanía a la ubicación del negocio es un factor muy influyente.

- **Visibilidad en Google business profile:**

- **Visualizaciones de la ficha:** Número de veces que la ficha de GBP ha aparecido en los resultados de búsqueda.
- **Búsquedas directas, indirectas y de marca:** Entender cómo los usuarios encuentran la ficha.
- **Acciones del cliente en GBP:** Número de clics al sitio web, solicitudes de cómo llegar, llamadas telefónicas y visualizaciones de fotos desde la ficha.

Todos estos datos los ofrece Google en la información de la ficha entrando como administrador y se van actualizando mes a mes.

- **Tráfico orgánico local al sitio web:** Aumento del tráfico proveniente de búsquedas orgánicas con intención local, analizado a través de herramientas como Google analytics (filtrando por región o ciudad).
- **Tasa de conversión local:** Porcentaje de visitantes del tráfico orgánico local que completan una acción deseada (ej. Rellenar un formulario, realizar una compra, llamar).
- **Número y calidad de reseñas:** Incremento en la cantidad de reseñas positivas y mejora de la puntuación media en GBP y otras plataformas relevantes.
- **Menciones de marca y citaciones:** Crecimiento y consistencia de las menciones nap y de marca a lo largo de la web.
- **Interacción en publicaciones de GBP:** Visualizaciones y clics en las novedades, ofertas o eventos publicados en la ficha.

El análisis conjunto de estas métricas ofrece una visión integral del rendimiento de la estrategia de Seo local y su contribución a los objetivos de negocio. (8)

2.2. Modelos de negocio en servicios digitales: Freelance vs. Agencia.

En áreas como el Seo, el diseño web, el marketing de contenidos o en cualquier tipo de servicio digital, existen dos modelos de negocio diferenciados: Como freelance o como agencia. Ambos tienen como objetivo ofrecer soluciones digitales para empresas, pero tienen diferencias en la estructura organizativa, capacidad operativa, alcance de sus servicios y estrategia de escalado. (9)

2.1.1 El modelo freelance: Agilidad y personalización

El modelo de freelance ofrece servicios de manera individual. El profesional autónomo es el único responsable de la ejecución del trabajo, la gestión integral de la relación con el cliente, la administración completa del negocio y la promoción de sus servicios.

- **Ventajas:** Este modelo tiene costes operativos iniciales y recurrentes más reducidos, ofrece una mayor flexibilidad horaria y un trato más personal y personalizado a cada cliente. Esta cercanía permite entender mejor las necesidades del cliente. (10)
- **Limitaciones:** La principal limitación es la capacidad productiva, está restringida al tiempo y la energía de la única persona que lleva el proyecto. Esto genera un techo de crecimiento en cuanto al número de clientes que se puede atender simultáneamente. También influye en la complejidad de los proyectos que se pueden abordar sin comprometer la calidad del servicio. Por otro lado, cualquier eventualidad personal puede afectar directamente a la prestación de un servicio, la calidad de un proyecto activo o la propia continuidad del negocio.

2.1.2 El modelo de agencia: Escalabilidad y especialización

El modelo de agencia requiere una estructura empresarial más compleja y colaborativa. Se trata de un equipo de expertos en diferentes campos que permiten aumentar exponencialmente la capacidad de abarcar proyectos de la empresa.

- **Ventajas:** La principal ventaja es su escalabilidad, permite aumentar la producción y los ingresos. Permite la especialización por roles dentro de un mismo tipo de servicio. Lo cual, con una buena coordinación, favorece la calidad del servicio ofrecido. Por otro lado, la agencia te permite abordar proyectos más grandes y complejos, gestionar un mayor número de clientes simultáneamente y ofrecer soluciones integrales. Esto se traduce también en una mayor robustez operativa y menor dependencia de un solo individuo.
- **Desafíos:** La gestión de una agencia conlleva mayores costes operativos (salarios, alquiler de oficinas, software especializado, seguros...). Además de una mayor complejidad administrativa y de gestión. Requiere habilidades de liderazgo, gestión de equipos, desarrollo de negocio y una visión empresarial más allá de la mera ejecución técnica del servicio.

2.1.3 La transición de freelance a agencia: Desafíos y estrategias de escalado

La evolución de un profesional freelance exitoso hacia un modelo de agencia es un camino natural para muchos en el sector de servicios digitales, pero no está exento de desafíos. Este proceso de escalado requiere una transformación en la mentalidad y en la operativa del negocio.

- **Principales desafíos:**
 - **Gestión del cambio:** Se debe confiar en los trabajadores y delegar bien las tareas.
 - **Contratación y retención de talento:** Encontrar a las personas adecuadas y crear un entorno de trabajo motivador.

- **Estandarización de procesos:** Definir y documentar flujos de trabajo para asegurar la calidad y la eficiencia a medida que el equipo crece.
 - **Gestión financiera:** Controlar el flujo de caja, fijar precios rentables que cubran la nueva estructura de costes y planificar inversiones.
 - **Mantenimiento de la calidad:** Asegurar que la calidad del servicio no se diluya con el aumento del volumen de trabajo.
 - **Captación de clientes a mayor escala:** Desarrollar estrategias de marketing y ventas para captar clientes más grandes.
- **Estrategias:**
 - **Automatización de tareas:** Utilizar software y herramientas para automatizar procesos repetitivos.
 - **Desarrollo de procedimientos operativos estandarizados (SOPS):** Crear guías detalladas para la ejecución de tareas clave.
 - **Especialización y externalización:** Enfocarse en los servicios principales del servicio y externalizar los secundarios.
 - **Creación de paquetes de servicios escalables:** Diseñar ofertas de servicios que puedan adaptarse a diferentes tipos de clientes y presupuestos, facilitando la venta y la entrega.

En el caso específico del Seo local, una agencia puede ofrecer servicios integrales y más completos que un freelance individual, abarcando desde la estrategia de posicionamiento multicanal hasta la analítica avanzada, la gestión de la reputación online a gran escala o el desarrollo de soluciones tecnológicas a medida. Esto permite competir con otras agencias consolidadas y captar cuentas de mayor tamaño, como cadenas de negocios locales, franquicias o instituciones con múltiples sedes.

En resumen, mientras que con el modelo freelance puedes empezar a bajo coste y ofrece agilidad, control directo y personalización, el modelo de agencia proporciona la estructura necesaria para escalar el negocio, aumentar la capacidad de servicio, diversificar los ingresos y construir un activo empresarial con valor a largo plazo.

2.3 El modelo "Rank and Rent" como estrategia de generación de activos digitales en Seo local

Más allá de la prestación directa de servicios de Seo a clientes (modelo de consultoría o agencia tradicional), ha emergido en los últimos años el modelo conocido como "Rank and Rent" (posicionar y alquilar). Esta estrategia consiste en que un profesional o agencia de Seo identifica nichos de mercado y ubicaciones geográficas con potencial, y procede a crear, desarrollar y posicionar activos digitales propios, generalmente sitios web o perfiles de Google business profile (GBP), con el objetivo de generar leads para un determinado servicio.

Una vez que estos activos digitales alcanzan una visibilidad significativa en los motores de búsqueda para las palabras clave relevantes (ej. "fontanero urgente en Sevilla", "abogado de divorcios en Dos Hermanas"), en lugar de vender el activo, se alquila a una empresa local del sector que desee recibir esos leads. El negocio "inquilino" paga una cuota periódica (generalmente mensual) por el derecho exclusivo a recibir los contactos generados por el activo digital. (11)

Ventajas del modelo Rank and Rent:

- **Para el propietario del activo**
 - **Generación de ingresos recurrentes:** Potencialmente más pasivos una vez el activo está posicionado y alquilado.

- **Propiedad del activo digital:** El activo sigue perteneciendo al profesional/agencia de Seo, lo que le da control y la posibilidad de cambiar de inquilino si es necesario.
- **Escalabilidad:** Se pueden desarrollar múltiples activos en diferentes nichos y localidades, diversificando fuentes de ingreso.
- **Menor dependencia directa de clientes:** Reduce la necesidad de justificar constantemente el trabajo Seo a un cliente, ya que el valor se entrega a través de los leads.
- **Para el negocio local (inquilino):**
 - **Acceso rápido a leads cualificados:** Pueden empezar a recibir prospectos sin tener que esperar meses a que su propio Seo les de frutos, ya que es un proceso largo.
 - **Coste predecible:** El alquiler suele ser una cuota fija, más fácil de presupuestar que una campaña de Seo completa desde cero.
 - **Menor riesgo inicial:** No invierten en la creación y posicionamiento del activo, solo pagan si el activo ya genera (o se espera que genere) resultados.

Consideraciones y desafíos del Rank and Rent:

Este modelo, aunque atractivo, también presenta desafíos como la inversión inicial de tiempo y recursos para desarrollar y posicionar los activos sin garantía de alquiler inmediato, la correcta selección de nichos y localidades rentables, la gestión de los contratos con los inquilinos, y la necesidad de mantener los activos actualizados y bien posicionados frente a la competencia y los cambios del algoritmo.

La estrategia de Rank and Rent puede ser complementaria a los servicios de consultoría Seo tradicionales. Un profesional o agencia puede ofrecer servicios directos a un cliente y, adicionalmente, desarrollar sus propios activos R&R, o incluso ofrecer estos activos a sus clientes de consultoría como una vía rápida para expandir su alcance geográfico o de servicios. Mas adelante en el TFG de analizará un posible modelo híbrido para sacar provecho de lo mejor de ambas opciones.

2.4. Metodologías para el análisis de viabilidad empresarial

La decisión de emprender un nuevo negocio o de escalar uno existente, como es la transición de una actividad freelance a una agencia, requiere un análisis riguroso de su viabilidad desde múltiples perspectivas. Un estudio de viabilidad es un análisis exhaustivo que busca determinar si un proyecto empresarial es factible y sostenible a lo largo del tiempo, minimizando los riesgos y maximizando las probabilidades de éxito. Para ello, se recurre a un conjunto de metodologías y herramientas analíticas que permiten evaluar el entorno, los recursos necesarios y las proyecciones futuras del proyecto. A continuación, se describen las principales metodologías que se emplearán en este TFG:

2.4.1. Estudio de mercado

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección, análisis e interpretación de información sobre un mercado específico, los clientes potenciales, los competidores y el entorno general en el que operará el negocio. Su objetivo es comprender la dinámica del mercado para identificar oportunidades, anticipar amenazas y tomar decisiones estratégicas informadas.

- **Técnicas comunes:** Incluyen la investigación documental (análisis de informes sectoriales, estadísticas oficiales, publicaciones especializadas), análisis de la competencia (identificación de principales actores, sus fortalezas, debilidades, estrategias de precios y propuestas de valor), encuestas a clientes potenciales, entrevistas con expertos del sector y análisis de tendencias digitales.
- **Herramientas útiles:** Pueden emplearse herramientas de análisis de palabras clave (ej. Semrush, ahrefs, Google keyword planner) para estimar la demanda de servicios, herramientas de análisis de la

competencia online, bases de datos empresariales y plataformas de encuestas online. En el contexto de este TFG, el estudio de mercado se centrará en el sector de servicios de Seo local en Sevilla, analizando la oferta existente, la demanda potencial por parte de las pymes locales y las particularidades del entorno competitivo.

2.4.2. Análisis DAFO (swot)

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), o swot por sus siglas en inglés (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), es una herramienta de planificación estratégica que permite evaluar la situación interna y externa de una empresa o proyecto. (12)

- **Análisis interno:** Identifica las fortalezas (recursos, capacidades y ventajas competitivas internas) y las debilidades (carencias o limitaciones internas que pueden obstaculizar el desempeño).
- **Análisis externo:** Identifica las oportunidades (factores favorables del entorno que la empresa puede aprovechar) y las amenazas (factores desfavorables del entorno que pueden poner en riesgo el proyecto). El cruce de estos factores permite formular estrategias para capitalizar las fortalezas, mitigar las debilidades, explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Este análisis se aplicará tanto a la situación actual como a la futura propuesta de agencia.

2.4.3. Plan de operaciones

El plan de operaciones describe cómo se organizará y ejecutará la actividad productiva de la empresa para ofrecer sus servicios o productos de manera eficiente y con la calidad esperada. Detalla los procesos clave, los recursos necesarios (humanos, tecnológicos, materiales) y la estructura organizativa. (13)

- **Elementos clave:** Incluye la definición de los servicios a ofrecer, el diseño de los procesos de prestación del servicio (desde la captación del cliente hasta la entrega y el seguimiento), la selección de herramientas y tecnología, la determinación de las necesidades de personal y sus roles, y el establecimiento de métricas de calidad y eficiencia. Para la futura agencia de Seo local, este plan definirá cómo se gestionarán los proyectos, qué herramientas se utilizarán, cuál será la estructura del equipo y cómo se garantizará la satisfacción del cliente.

2.4.4. Plan de marketing

El plan de marketing establece las estrategias y acciones que se implementarán para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa, como la captación de clientes, la construcción de marca y el posicionamiento en el mercado. Se basa en el conocimiento del cliente objetivo (buyer persona) y del entorno competitivo.

- **Componentes esenciales:** Incluye la definición del público objetivo, la propuesta de valor diferencial, los objetivos de marketing (smart), las estrategias de producto/servicio, precio, distribución (canales de venta y prestación) y promoción (comunicación, publicidad, relaciones públicas), así como el presupuesto de marketing y los indicadores para medir su efectividad. En este TFG, el plan de marketing se enfocará en cómo la nueva agencia GeoSeo se dará a conocer, atraerá a sus primeros clientes en Sevilla y construirá una reputación sólida en el mercado local.

2.4.5. Análisis económico-financiero

El análisis económico-financiero es crucial para determinar la viabilidad monetaria y la sostenibilidad del proyecto empresarial. Consiste en la elaboración de proyecciones financieras y el cálculo de indicadores que permitan evaluar la rentabilidad esperada y los riesgos financieros. (14)

- **Componentes principales:**
 - **Plan de inversión inicial:** Detalle de todos los desembolsos necesarios para poner en marcha el negocio.

- **Fuentes de financiación:** Cómo se cubrirá la inversión inicial (recursos propios, financiación externa).
 - **Previsión de ingresos:** Estimación de las ventas futuras, considerando diferentes escenarios (pesimista, realista, optimista).
 - **Previsión de gastos:** Estimación de los costes fijos y variables asociados a la operación.
 - **Cuenta de resultados previsional:** Proyección de beneficios o pérdidas durante los primeros años.
 - **Balance previsional:** Proyección de la situación patrimonial de la empresa.
 - **Presupuesto de tesorería:** Previsión de las entradas y salidas de dinero para asegurar la liquidez.
- **Indicadores clave de viabilidad:**
 - **Punto de equilibrio (umbral de rentabilidad):** Nivel de ventas necesario para cubrir todos los costes, a partir del cual se empiezan a generar beneficios.
 - **Valor actual neto (VAN):** Actualización de los flujos de caja futuros del proyecto a su valor presente, restando la inversión inicial. Un van positivo indica que el proyecto crea valor.
 - **Tasa interna de retorno (TIR):** Tasa de descuento que hace que el van sea igual a cero. Representa la rentabilidad intrínseca del proyecto y se compara con el coste de oportunidad del capital.
 - **Periodo de recuperación de la inversión:** Tiempo necesario para que los flujos de caja acumulados igualen la inversión inicial.

3 PUNTO DE PARTIDA DE LA ACTIVIDAD COMO CONSULTOR FREELANCE

En este capítulo, se realiza un autodiagnóstico de la situación de partida de la actividad profesional que es objeto de este estudio. Dicha actividad, en el momento del análisis, comprendía tanto la consultoría en optimización para motores de búsqueda (Seo) local para clientes directos, como el desarrollo incipiente de activos digitales propios bajo el modelo "Rank and Rent" (R&R). Se considera que comprender en detalle este punto de partida es fundamental para identificar las bases sobre las cuales se pretende construir una futura estructura de agencia. Asimismo, este análisis permitió identificar las limitaciones inherentes al modelo de trabajo individual que justifican la exploración de un escalado.

Este ejercicio de análisis interno y del entorno inmediato se alineó con los principios de evaluación de sistemas y gestión de proyectos.

3.1. Descripción de la actividad profesional analizada

- **Servicios ofrecidos:** El foco principal de la actividad se centraba en el Seo local en Sevilla y localidades cercanas.
 - **Para clientes de consultoría:** Los servicios ofrecidos incluían la optimización del perfil de empresa en Google (GBP), el Seo on-page localizado, la gestión de citaciones locales, la consultoría y formación básica en Seo local, y la auditoría Seo local inicial.
 - **Para proyectos de Rank and Rent:** La actividad comprendía la investigación de nichos y localidades, el desarrollo de sitios web optimizados para Seo local (en el momento del análisis, se estaban desarrollando varias webs para sectores como el mantenimiento de placas solares o la instalación de parquet, la creación y optimización de perfiles de GBP asociados (cuando la política de Google lo permitía y era estratégico), y la aplicación de estrategias de posicionamiento inicial.

Se detectó que la intención subyacente era que estos dos enfoques se complementasen en el futuro, creando activos que se alquilen a las propias empresas que trabajan con GeoSeo para aprovechar la confianza generada.

- **Cartera de clientes y activos en desarrollo registrados:**
 - **Clientes de consultoría:** En el momento del análisis, el cliente principal en esta modalidad era una empresa de sastrería en Sevilla, con la que se mantenía una colaboración mensual.
 - **Activos de Rank and Rent:** Se verificó que la actividad de R&R se encontraba en fase de desarrollo y posicionamiento inicial de 2 activos digitales. Estos proyectos aún no generaban ingresos por alquiler. Los nichos y localidades identificados como objetivo eran, limpieza de placas solares en Cádiz e instalación de parquet en Jerez de la frontera.
- **Herramientas y tecnologías utilizadas:** Se identificó que, para la consultoría, se utilizaban herramientas como Google analytics, Google search console, Google business profile, Google sheets/excel, y herramientas básicas para palabras clave y auditoría Seo como dinorank. Para los proyectos R&R, se añadía el uso de plataformas como wordpress, servicios de hosting y dominios como hostinger.
- **Procesos internos:**
 - **Consultoría:** Se seguían procesos definidos para la gestión del cliente de sastrería, desde la captación inicial (principalmente por contactos personales o referencias) hasta el reporting mensual.

- **Rank and Rent:** Se definió un flujo de trabajo que incluía: Investigación y selección de nichos, adquisición y configuración de activos, desarrollo de contenido, optimización Seo inicial, y monitorización.

3.2. Análisis DAFO de la actividad freelance

A partir de la información recopilada sobre la actividad profesional, se realiza el siguiente análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Este análisis permitió evaluar la situación interna y los factores externos que influían en la actividad en el momento del estudio.

Tabla 1: Análisis DAFO freelance

Fortalezas	F1: Conocimientos técnicos en Seo local F2: Formación en ingeniería de organización industrial F3: Iniciativa emprendedora y visión estratégica F4: Potencial de sinergias entre consultoría y R&R F5: Bajos costes operativos
Debilidades	D1: Limitación de tiempo y capacidad productiva D2: Experiencia profesional limitada y portfolio R&R en construcción D3: Inversión de tiempo y recursos con retorno diferido D4: Dependencia de una sola persona D5: Procesos de captación poco desarrollados
Oportunidades	O1: Creciente demanda de Seo local y generación de leads O2: Mercado de pymes en Sevilla con potencial digital O3: Escalabilidad del modelo R&R O4: Diferenciación estratégica con modelo híbrido
Amenazas	A1: Alta competencia en Seo y R&R A2: Cambios constantes en algoritmos de Google A3: Sensibilidad al precio de pymes A4: Dificultad para encontrar inquilinos fiables A5: Posibles conflictos de interés en modelo dual

Fuente: Elaboración propia

3.3. Limitaciones y desafíos identificados que impulsan la propuesta de cambio

El análisis de la actividad actual revela que el modelo freelance presenta una **restricción de capacidad crítica** (cuello de botella) vinculada a la disponibilidad horaria del promotor. Esta limitación lineal impide aprovechar las economías de escala y genera un coste de oportunidad creciente frente a la demanda potencial.

Asimismo, la gestión simultánea de flujos de trabajo divergentes (consultoría vs. desarrollo de activos) sin una estructura de procesos formalizada conduce a ineficiencias operativas. Por consiguiente, se determina que la evolución hacia una estructura de agencia no es solo una decisión comercial, sino una **necesidad organizativa** para dotar al sistema de la escalabilidad técnica y robustez financiera requeridas. Este diagnóstico fundamenta la propuesta de diseño que se aborda en los capítulos siguientes.

4 ESTUDIO DE MERCADO DEL SEO LOCAL EN SEVILLA

Tras el diagnóstico de la actividad profesional de partida, en este capítulo abordamos el estudio del mercado en el que se insertaría la futura agencia. Se considera esencial analizar tanto el entorno general como los aspectos específicos del sector de servicios de optimización para motores de búsqueda (Seo) local y el potencial de los activos digitales "Rank and Rent" (R&R) en la ciudad de Sevilla y su área de influencia. El objetivo de esta fase de la investigación fue comprender la dinámica del mercado, identificar oportunidades y amenazas, y caracterizar la demanda potencial.

4.1. Análisis del entorno general

Para comenzar, se examinó los factores que podrían influir en el desarrollo de una agencia.

Situación económica y digitalización de las pymes en Sevilla y Andalucía: Analizamos la situación económica reciente de Sevilla y Andalucía, prestando especial atención al tejido de pequeñas y medianas empresas (pymes), que constituyen el principal objetivo de los servicios propuestos. Se consultaron datos del instituto de estadística y cartografía de Andalucía (ieca) y otros informes económicos (15). Paralelamente, se investigó el grado de digitalización de estas pymes. Se encontró que, si bien existe una creciente concienciación sobre la importancia de la presencia online, todavía persiste una brecha digital significativa, especialmente en la adopción de estrategias avanzadas de marketing digital y Seo (16). Esta situación, aunque presenta desafíos, se interpretó también como una oportunidad considerable.

Tendencias del marketing digital, Seo local y modelos de generación de leads (incluido R&R) a nivel nacional y regional: Se estudiaron las tendencias actuales y emergentes en el marketing digital que afectan a los negocios locales. Se identificó una consolidación del Seo local como herramienta crítica, impulsada por el uso predominante de dispositivos móviles para búsquedas locales y la creciente expectativa de los usuarios de encontrar soluciones inmediatas y cercanas. (17) Sumado a una creencia personal sobre el futuro de la inteligencia artificial, las webs informativas perderán protagonismo hasta su extinción, mientras que las webs y la información de los negocios locales será siempre relevante, pues aunque varíe la forma en la que Google o cualquier buscador lo muestre, el negocio que este más optimizado para resolver la intención de búsqueda del usuario siempre será el primero en aparecer. Asimismo, analizamos la evolución de los modelos de generación de leads, donde estrategias como el Rank and Rent, aunque quizás menos conocidas por el público general, están ganando tracción entre profesionales del marketing digital como una forma de ofrecer resultados más directos y predecibles a las pymes. Se observa que esta tendencia responde a la necesidad de las pymes de obtener un retorno de la inversión (ROI) claro y rápido en sus acciones de marketing. Ya que se ofrecen los leads directamente a la empresa sin pasar por todo el proceso de posicionamiento.

4.2. Análisis del sector de servicios Seo

Posteriormente, se centrará en el análisis competitivo dentro de la ciudad de Sevilla para los servicios de consultoría que la futura agencia planea ofrecer. Se considera que el análisis competitivo para los activos digitales de Rank and Rent no es pertinente en este apartado general, ya que dicha competencia depende intrínsecamente del nicho y la localidad específica de cada activo y, por tanto, se evaluará de manera individual en la fase de desarrollo de cada proyecto.

4.2.1. Análisis de la competencia directa

Se identificó a los principales actores que ofrecen servicios especializados de Seo local en Sevilla. Estos competidores directos son agencias y consultores con una fuerte especialización en posicionamiento en buscadores. Entre los más destacados se encuentran:

1. Seo wolf (18)

- **Visión general:** Seo wolf se posiciona como una agencia con una notable trayectoria y especialización. Su comunicación se centra en la confianza que genera su experiencia y en la calidad de sus resultados, avalada por una excelente reputación online.
- **Puntos fuertes:**
 - **Reputación y prueba social:** Su alta calificación en Google (4.9 estrellas con decenas de reseñas) es un activo de marketing muy potente que genera confianza de forma inmediata en los potenciales clientes.
 - **Experiencia demostrable:** Sus más de 10 años en el sector son un argumento de venta clave en un mercado donde muchas agencias son de reciente creación.
 - **Especialización en nichos:** Mencionar explícitamente sectores como la salud o el e-commerce les permite captar clientes con necesidades muy específicas, demostrando un conocimiento profundo más allá del Seo generalista.
- **Oportunidades para GeoSeo:**
 - El modelo de Seo wolf parece centrarse exclusivamente en la consultoría tradicional a medio/largo plazo. Esto crea una oportunidad directa para GeoSeo de ofrecer una solución de resultados acelerados a través del modelo Rank and Rent. Un cliente potencial podría ver a Seo wolf como la opción segura a largo plazo, pero a GeoSeo como la opción inteligente para empezar a recibir leads desde el primer mes.
 - Como agencia consolidada, es probable que sus tarifas sean elevadas y sus procesos menos flexibles, abriendo un hueco para una oferta más ágil y adaptada a pymes con presupuestos más ajustados.

2. Xtrared (19)

- **Visión general:** Se presenta como un proveedor integral de servicios digitales, con una trayectoria muy larga que se remonta a 2005. Su propuesta de valor reside en poder cubrir todas las necesidades tecnológicas de una empresa, desde el diseño web hasta la publicidad online.
- **Puntos fuertes:**
 - **Antigüedad:** Ser una de las agencias más veteranas de Sevilla les otorga una gran autoridad y credibilidad.
 - **Venta cruzada:** Al ofrecer un abanico tan amplio de servicios, pueden captar un cliente para un proyecto de diseño web y fácilmente venderle un servicio de Seo o redes sociales, maximizando el valor de cada cliente.
- **Oportunidades para GeoSeo:**
 - Su fortaleza es su debilidad. Al ser una agencia "generalista", su nivel de especialización en Seo local puede ser menos profundo que el de una agencia de nicho. GeoSeo puede posicionarse como experto en Seo local.
 - La mención en su web del uso de pbns (private blog networks) puede ser percibida por clientes informados como una táctica "grey hat" o riesgosa. GeoSeo puede usar esto a su favor, promoviendo una metodología 100% "white hat", centrada en la calidad y la seguridad a largo plazo para el cliente.

3. Algenio (20)

- **Visión general:** Proyecta una imagen de alta competencia técnica, haciendo hincapié en el Seo técnico, la analítica web y la optimización de la conversión (cro). Su estatus de Google partner refuerza esta percepción de solvencia técnica.

- **Puntos fuertes:**
 - **Credibilidad técnica:** Ser Google partner y destacar el Seo técnico les posiciona como expertos capaces de resolver problemas complejos que otras agencias más enfocadas en el contenido podrían pasar por alto.
 - **Enfoque en la conversión:** Hablar de cro y de oportunidades de negocio basadas en datos es un discurso que atrae a clientes más maduros digitalmente, que no solo buscan visibilidad, sino un impacto directo en el negocio.
- **Oportunidades para GeoSeo:**
 - Un discurso muy técnico puede resultar intimidante o confuso para el perfil de pyme menos digitalizada. GeoSeo puede ofrecer un discurso más directo y centrado en el negocio.
 - El modelo Rank and Rent es la máxima simplificación del resultado. El cliente no necesita entender de Seo técnico, solo necesita los leads que el activo ya posicionado le proporciona. Esta simplicidad es un potente argumento de venta frente a un enfoque muy técnico.

4. Wanaleads (21)

- **Visión general:** De todos los competidores, wanaleads es el que tiene un posicionamiento más cercano al de GeoSeo, ya que su propia marca se centra en la generación de leads. Se especializan en posicionamiento web local y en la optimización de fichas de Google my business.
- **Puntos fuertes:**
 - **Mensaje claro y directo:** Su propuesta de valor es muy fácil de entender para cualquier dueño de negocio: Conseguir prospectos.
 - **Foco en gmb:** Demuestran un conocimiento específico de uno de los pilares más importantes del Seo local actual, lo que genera confianza.
- **Oportunidades para GeoSeo:**
 - GeoSeo puede presentar su modelo híbrido como una evolución del modelo de wanaleads, ofreciendo una "vía rápida" (R&R) y una "vía de consolidación" (consultoría), dando al cliente el poder de elegir o combinar ambas.

Tabla 2- síntesis del análisis competitivo

Competidor	Propuesta de valor	Oportunidad para GeoSeo
Seo wolf	Confianza por experiencia y especialización	Ofrecer resultados más rápidos con R&R
Xtrared	Proveedor digital integral	Posicionarse como hiperespecialista en Seo local
Algenio	Solvencia técnica y cro	Simplificar discurso y ofrecer leads directos
Wanaleads	Generación de leads	Añadir alquiler de activos como vía rápida

Fuente: Elaboración propia

Estos competidores directos comparten fortalezas como una reputación ya establecida, carteras de clientes visibles y una amplia oferta de servicios. Sin embargo, su enfoque más amplio o tradicional puede representar

una oportunidad para una nueva agencia especializada en un modelo híbrido.

4.2.2. Análisis de la competencia indirecta

Se considera también como competencia indirecta a aquellos actores que, sin ser especialistas en Seo, captan una parte del mercado de las pymes.

- **Agencias de marketing digital generalistas:** Ofrecen el Seo como parte de un paquete de servicios más amplio (redes sociales, email marketing, etc.). Suelen atraer a empresas que buscan un único proveedor para todas sus necesidades digitales. Su debilidad es, precisamente, la falta de una especialización profunda en las complejidades del Seo local. (22)
- **Diseñadores web y freelancers:** Muchos profesionales del diseño web ofrecen servicios básicos de "optimización para buscadores" como un complemento a la creación de la página. Aunque pueden captar al cliente en una fase temprana, este servicio raramente constituye una estrategia de Seo continua y profunda, limitándose a aspectos técnicos iniciales.
- **Proveedores del "kit digital":** La iniciativa del kit digital ha introducido una complicación en el mercado. Agentes digitalizadores ofrecen servicios Seo que son subvencionados, lo que crea una barrera de precio para las agencias que no participan en el programa. Sin embargo, como se ha observado, este modelo a menudo resulta en una baja implicación tanto del cliente como del proveedor, llevando a que la campaña no sea fructífera y generando una oportunidad para ofrecer un servicio de mayor valor y con un compromiso real por los resultados. (23)

4.2.3. Estrategias, precios y propuestas de valor de los competidores

Al investigar las estrategias y los modelos de precios de los competidores más relevantes, se observa una variedad de enfoques que van desde servicios estandarizados hasta consultorías altamente personalizadas.

- **Estrategias y propuesta de valor:** La principal estrategia de los competidores directos es demostrar autoridad y confianza. Lo hacen a través de la publicación de casos de éxito en sus sitios web, la acumulación de reseñas positivas en Google y la exhibición de su antigüedad y experiencia en el sector. Su propuesta de valor se centra en la fiabilidad y en la oferta de un servicio integral.
- **Análisis de precios:** Aunque los precios no suelen ser públicos, la investigación y el análisis del sector indican que la tarifa media para un servicio de Seo local continuo y profesional en Sevilla se sitúa en torno a los 1.250 euros mensuales. Este precio de referencia corresponde a agencias especializadas que realizan un trabajo estratégico completo. Es de suponer que los servicios ofrecidos por competidores indirectos, como freelancers o paquetes básicos, se sitúan en un rango de precios inferior, pero con un alcance y una profundidad de trabajo también menores. Esta referencia de precio es clave para posicionar la oferta de valor de la futura agencia.

4.3. Análisis de la demanda

Una vez analizada la oferta, se procedió a investigar la demanda potencial para los servicios de consultoría Seo y el alquiler de activos Rank and Rent y localidades objetivo.

Tamaño potencial del mercado en Sevilla para servicios de consultoría Seo: Para estimar el tamaño del mercado, se siguió una metodología de aproximación descendente, partiendo del número total de empresas en la provincia de Sevilla y acotándolo hasta definir un mercado direccionable realista. Aunque obtener una cifra exacta es complejo, esta estimación permite cuantificar la magnitud de la oportunidad.

- **Paso 1: Identificación del universo de empresa**

El punto de partida es el número total de empresas activas en la provincia de Sevilla. Según los últimos datos disponibles en el portal estadístico de la diputación de Sevilla, que usa de fuente

los datos del directorio central de empresas (dirce) y el instituto nacional de estadística (ine), el tejido empresarial de la provincia de Sevilla se compone de aproximadamente **120.000 empresas**. (24)

- **Paso 2: Segmentación por sectores objetivo**

No todas estas empresas son clientes potenciales para una agencia de Seo local. Se han seleccionado aquellos sectores cuya actividad depende en gran medida de la clientela de proximidad y, por tanto, obtienen un mayor beneficio de la visibilidad en búsquedas locales. Estos sectores objetivo son:

- Comercio al por menor.
- Hostelería (restaurantes, bares, hoteles).
- Actividades profesionales, científicas y técnicas (abogados, arquitectos, consultores).
- Actividades sanitarias y de servicios sociales (clínicas dentales, fisioterapeutas, psicólogos).
- Otros servicios (talleres, peluquerías, gimnasios, empresas de reformas).

Se estima de forma conservadora que estos sectores representan en torno al **40%** del total de empresas, lo que da un universo inicial de aproximadamente **48.000 pymes** ($120.000 * 0.40$).

- **Paso 3: Estimación del mercado potencial direccionable**

De estas 48.000 empresas, es necesario filtrar aquellas que, por su tamaño, madurez digital o falta de ambición, no son clientes viables. Teniendo en cuenta la "brecha digital significativa" que se mencionó anteriormente, podemos inferir que un gran número de estas empresas aún no invierten en marketing digital avanzado.

Aplicando un filtro conservador, se estima que solo un 10% de estas empresas (unas 4.800) constituyen el mercado potencial: Empresas que son conscientes de su necesidad de digitalización y tienen la capacidad de invertir. De este grupo, se considera que el mercado direccionable (la porción del mercado que activamente podría contratar servicios de Seo en un año determinado) es de aproximadamente 3.000 a 4.000 empresas en Sevilla.

- **Paso 4: Cálculo del valor económico del mercado**

Para traducir este número de empresas a un valor económico, utilizamos la tarifa media del mercado identificada en el análisis de la competencia.

Tarifa media anual por cliente: Considerando una tarifa mensual de 1.250 €, el valor anual por cliente es de

15.000 € ($1.250 \text{ €/mes} * 12 \text{ meses}$).

Valor total del mercado direccionable: Multiplicando el número de empresas objetivo por la tarifa media anual, se obtiene el valor potencial total del mercado.

- *Escenario conservador:* 3.000 empresas * 15.000 €/año = **45.000.000 €**
- *Escenario realista:* 4.000 empresas * 15.000 €/año = **60.000.000 €**

Este análisis, aunque basado en estimaciones, demuestra que el mercado de servicios de consultoría Seo en Sevilla es lo suficientemente grande y robusto como para sostener la entrada de un nuevo actor especializado como GeoSeo. La cuota de mercado necesaria para que la agencia sea rentable es mínima en comparación con el tamaño total del mercado, lo que confirma que existe un considerable potencial de negocio por capturar.

4.3.1. Potencial de mercado para el alquiler de activos digitales (Rank and Rent):

A diferencia del mercado de consultoría Seo, que se puede dimensionar en torno a una ciudad como Sevilla, el potencial de mercado para el modelo Rank and Rent (R&R) es, en teoría, prácticamente ilimitado. No se trata de un mercado único, sino de la suma de miles de micro-mercados definidos por la intersección de un nicho de servicio y una localidad geográfica.

La escalabilidad de este modelo es su mayor fortaleza. Mientras la consultoría requiere una presencia o un conocimiento profundo del mercado local del cliente, un activo R&R puede desarrollarse para cualquier ciudad o región cuyo idioma se domine. Un activo para "fontaneros en jerez" o "abogados en Málaga" se puede gestionar perfectamente desde Sevilla. Esto significa que el crecimiento del portfolio de activos no está geográficamente restringido, permitiendo una expansión a nivel nacional e incluso internacional.

Por lo tanto, en lugar de calcular un valor de mercado total, el enfoque correcto para el análisis de potencial del R&R es definir una metodología sistemática para identificar y validar nichos de oportunidad rentables. El éxito no depende del tamaño general del mercado, sino de la capacidad de la agencia para aplicar este proceso de forma repetida. La viabilidad de cada activo potencial se evaluará en base a cuatro criterios clave (11):

- **Demanda de búsqueda transaccional** el primer paso es verificar que existe un volumen de búsqueda suficiente que justifique la creación del activo.

Metodología: Se utilizarán herramientas de análisis de palabras clave para cuantificar el número de búsquedas mensuales para términos con alta intención de compra local (ej. "precio reforma baño Sevilla", "dentista urgencias jerez", "abogado divorcios Málaga").

Criterio: Se considerará viable un nicho que presente un volumen de búsqueda combinado de, al menos, 500-800 búsquedas mensuales, asegurando un flujo constante de tráfico potencial.

- **Valor por lead (vpl)** no todos los nichos tienen el mismo valor. La rentabilidad de un activo R&R está directamente ligada al valor de los leads que genera.

Metodología: Se priorizarán nichos de alto valor donde un solo cliente puede suponer una facturación elevada para el profesional (ej. Reformas integrales, tratamientos de ortodoncia, casos legales, servicios b2b).

Criterio: Un vpl alto permite fijar una cuota de alquiler mensual más elevada, haciendo que cada activo sea significativamente más rentable y justificando la inversión en su posicionamiento.

- **Nivel de competencia digital (análisis de las serps)** este es el factor más crítico. Un nicho puede tener alta demanda y valor, pero ser inviable si la competencia es demasiado fuerte.

Metodología: Se realizará un análisis manual de los 10 primeros resultados de Google para las palabras clave principales del nicho-localidad.

Criterio (señales de oportunidad): El nicho se considerará atractivo si en las primeras posiciones se encuentran:

- Grandes directorios genéricos (páginas amarillas, yelp, etc.).
- Competidores con páginas web obsoletas, lentas o no adaptadas a móviles.
- Perfiles de Google business con pocas reseñas, bajas calificaciones o sin optimizar.
- Resultados que no responden perfectamente a la intención de búsqueda.

- **Densidad de potenciales "inquilinos"** un activo posicionado no tiene valor si no hay nadie a quien alquilárselo.

Metodología: Se realizará una búsqueda en Google maps y directorios locales para identificar el número de empresas que ofrecen ese servicio en la localidad objetivo.

Criterio: Se buscarán nichos donde existan, como mínimo, 10-15 empresas competidoras,

asegurando un mercado suficiente de potenciales clientes para el alquiler del activo.

En resumen, el potencial de mercado para la línea de negocio Rank and Rent no se mide en un valor económico total, sino en la capacidad de la agencia para aplicar un proceso riguroso y continuo de identificación de oportunidades. Es un modelo de negocio basado en la creación proactiva de demanda y su posterior monetización, cuyo límite es la propia capacidad de la agencia para ejecutar esta metodología.

Vamos con un análisis cuantitativo: Para evaluar y priorizar de forma sistemática qué nichos (servicio + localidad) desarrollar, se aplicará un **Modelo de Puntuación Ponderada (Weighted Scoring Model)**.

Este enfoque de ingeniería de decisión multicriterio permite asignar un valor numérico a la "atractividad" de un nicho, basándonos en los criterios clave identificados en el estudio, a los que se les asigna una ponderación estratégica:

1. **Facilidad de Posicionamiento (Competencia Inversa) (Peso: 40%):** Es el factor más crítico. Un nicho con competidores débiles (directorios, webs obsoletas) es más atractivo. Se puntúa de forma inversa: 5 (muy fácil) a 1 (muy difícil).
2. **Valor por Lead (VPL) (Peso: 30%):** Nichos donde cada cliente genera una alta facturación (ej. reformas, salud) son más rentables y justifican un alquiler más alto.
3. **Demanda de Búsqueda (Peso: 20%):** El volumen de búsquedas transaccionales debe ser suficiente para generar un flujo constante de leads.
4. **Densidad de Inquilinos (Peso: 10%):** Debe existir un número saludable de empresas (potenciales arrendatarios) en la zona.

La puntuación final (Nivel de Prioridad de Nicho) se calcula como:

$$NPN = \sum_{i=1}^4 (Puntuación\ i \times Peso\ i)$$

A continuación, se presenta una tabla de ejemplo aplicando este modelo a los dos nichos actualmente en desarrollo.

Nicho A: "Parquet Jerez"

Nicho B: "Placas Solares Cádiz"

Tabla 3: Modelo de Puntuación Ponderada para priorización de Nichos R&R

Criterio de Decisión	de	Ponderación (Peso)	Escala de Puntuación (1-5)*	Nicho A	Puntuación Ponderada (A)	Nicho B	Puntuación Ponderada (B)
Facilidad de Posicionamiento (Competencia Inversa)	de	40%	5 = Competencia muy baja 1 = Competencia muy alta	4	1.60	3	1.20
Valor por Lead (VPL)	por	30%	5 = VPL muy alto (>2000€) 1 = VPL bajo (<300€)	4	1.20	5	1.50
Demanda de Búsqueda (Volumen mensual)	de	20%	5 = >1500 búsquedas 1 = <200 búsquedas	3	0.60	2	0.40
Densidad de Inquilinos (Empresas en la zona)	de	10%	5 = >20 empresas 1 = <5 empresas	4	0.40	2	0.20
TOTAL (Nivel de Prioridad de Nicho)		100%		NPN = 3.80		NPN = 3.30	

Fuente: Elaboración propia

* La escala de puntuación (1-5) es una evaluación cualitativa basada en el análisis de las SERPs y herramientas SEO.

Análisis del Modelo:

Este modelo cuantitativo permite una toma de decisiones basada en datos. Según este análisis:

- **Nicho A (Parquet Jerez)** obtiene una puntuación de **3.80**. Aunque su demanda y VPL son "buenos" (3 y 4), su gran fortaleza es la combinación de una competencia asumible (4) y una alta densidad de inquilinos (4).
- **Nicho B (Placas Solares Cádiz)** obtiene **3.30**. Su principal atractivo es un VPL altísimo (5), pero se ve penalizado por una demanda más baja (2) y, crucialmente, una baja densidad de empresas especializadas (2) que podrían alquilar el activo.

Conclusión: Aunque ambos nichos son viables, el modelo prioriza "Parquet Jerez" como un activo con un potencial de monetización más rápido y seguro. Este sistema será la herramienta estándar de la agencia para evaluar todas las futuras oportunidades de R&R antes de invertir tiempo y recursos en su desarrollo.

4.3.2. Segmentación de clientes potenciales (para consultoría y para "inquilinos" de R&R)

Para dirigir los esfuerzos comerciales de manera efectiva, es fundamental segmentar el mercado potencial en grupos con características y necesidades homogéneas. Aunque existe una posible sinergia entre ellos, se han definido dos segmentos principales que se alinean perfectamente con las dos líneas de servicio de la agencia GeoSeo.

1. Segmento de consultoría:

Este segmento está compuesto por pequeñas y medianas empresas que ya tienen una trayectoria en el mercado y poseen sus propios activos digitales (página web, perfiles en redes), aunque generalmente desoptimizados y su principal objetivo es consolidar y potenciar su propia marca a largo plazo.

- **Perfil:** Pymes de servicios, comercios locales con tienda física, clínicas (dentales, fisioterapia), despachos profesionales (abogados, arquitectos) y negocios de hostelería que buscan fortalecer su reputación y atraer clientela de forma sostenida. El cliente principal actual, una empresa de sastrería en Sevilla, encaja perfectamente en este perfil.
- **Necesidades y retos:** Su reto es la falta de tiempo, conocimiento o recursos para gestionar eficazmente su marketing digital. Son conscientes de la importancia de aparecer en Google, pero no saben cómo traducir eso en resultados tangibles. Buscan un socio estratégico que les guíe y ejecute un plan para aumentar la visibilidad de su marca.
- **Mentalidad:** Piensan en el medio y largo plazo. Valoran la construcción de un activo digital propio y entienden la necesidad de una inversión recurrente para obtener resultados sostenibles.
- **Propuesta de valor para ellos:** Un servicio de consultoría Seo integral y personalizado que optimiza sus activos existentes, mejora su autoridad online y les proporciona informes claros sobre el retorno de su inversión.

2. Segmento de "arrendatarios" R&R:

Este segmento agrupa a profesionales y microempresas, a menudo expertos en su oficio, cuyo enfoque principal está en la ejecución de su trabajo y no en la gestión comercial o de marketing, su necesidad más inmediata es un flujo constante de nuevos clientes.

- **Perfil:** Principalmente profesionales de oficios y servicios locales con alta dependencia de la captación continua de clientes. Aquí se enmarcan los nichos ya en desarrollo como la instalación de parquet, así como otros de alto potencial como fontaneros, electricistas, cerrajeros o empresas de reformas.
- **Necesidades y retos:** Su principal "dolor" es la irregularidad en la entrada de nuevos trabajos. A menudo dependen del boca a boca o de métodos tradicionales. No tienen una página web potente (o no tienen ninguna) y carecen del tiempo o el interés para desarrollar una estrategia de marketing digital desde cero.
- **Mentalidad:** Piensan en el corto plazo y en el flujo de caja inmediato. Valoran las soluciones rápidas, predecibles y de bajo riesgo inicial. No quieren gestionar el marketing, quieren comprar sus resultados.
- **Propuesta de valor para ellos:** El alquiler de un activo digital (web y perfil de Google) ya posicionado que les entrega prospectos en exclusiva por una cuota mensual fija. Es una solución rápida, directa y sin la complejidad de un proyecto Seo tradicional.

La sinergia entre estos dos segmentos es una de las mayores fortalezas del modelo de negocio propuesto. Un cliente que comienza como "arrendatario" de un activo R&R y experimenta de primera mano el poder de la generación de leads online, es un candidato ideal para, en una segunda fase, convertirse en un cliente de consultoría que desee invertir en la construcción y posicionamiento de su propia marca, creando un ciclo de vida de cliente de alto valor.

4.3.3. Necesidades y expectativas de los negocios locales

A través de la investigación documental y el análisis del mercado se han determinado una serie de necesidades y expectativas que comparten la mayoría de las pymes Sevillanas y aunque si algunas son universales, algunas se manifiestan con distinta intensidad dependiendo del cliente.

Necesidades y expectativas:

1. **Aumento tangible de la clientela:** La necesidad primordial y universal de cualquier pyme es aumentar su facturación. No contratan servicios de Seo por métricas abstractas como la "visibilidad" o el "tráfico", sino con la expectativa clara de que estas se traduzcan en más llamadas, más solicitudes de presupuesto y, en última instancia, más clientes y ventas.
2. **Retorno de la inversión (ROI) claro y rápido:** Los negocios locales, a menudo con presupuestos ajustados, necesitan justificar cada euro invertido. Esperan transparencia total y un retorno de la inversión que sea medible y, si es posible, rápido. Quieren entender cómo el gasto en Seo impacta directamente en su cuenta de resultados.
3. **Confianza y simplicidad:** Existe un desconocimiento sobre el Seo local entre las pymes, lo que genera desconfianza hacia un sector con una fama de ser poco claro, donde las pymes no terminan de comprender donde se está invirtiendo su dinero y si realmente está sirviendo de algo. Por ello, los negocios locales necesitan un proveedor que les inspire confianza, que se comunique de forma clara y sencilla, y que simplifique la complejidad del mundo digital para ellos.

En conclusión, el mercado local Sevillano no solo demanda un buen Seo, sino que espera soluciones adaptadas a sus distintas realidades operativas y mentales. La futura agencia GeoSeo, con su modelo híbrido, está estratégicamente diseñada para satisfacer este abanico de expectativas, ofreciendo tanto la colaboración estratégica como los resultados directos.

4.4. Definición del perfil de cliente ideal para la futura agencia

Tras la segmentación del mercado, el siguiente paso es construir un esquema detallado sobre el cliente ideal. Este ejercicio, conocido como la creación de un "buyer persona", permite humanizar al público objetivo, entendiendo en profundidad sus motivaciones, frustraciones y expectativas. Todas las estrategias de marketing, ventas y prestación de servicios de GeoSeo se diseñarán pensando en satisfacer las necesidades de este perfil de cliente. (25)

Persona 1: Carlos (profesional de oficio)

(este perfil representa al cliente ideal para el servicio de Rank and Rent, con potencial de evolucionar a consultoría)

- **Perfil:**
 - **Nombre:** Carlos
 - **Edad:** 52 años
 - **Rol:** Dueño y operario principal de "parquets carlos". Autónomo con un ayudante.
 - **Ubicación:** Jerez de la frontera, cádiz.
- **Situación y contexto:** Carlos es un artesano experto, muy bueno en su trabajo, pero abrumado por la gestión del negocio. Depende del boca a boca, lo que le provoca meses de mucho estrés y otros de total inactividad. No tiene tiempo ni conocimientos para el marketing digital y desconfía de las soluciones complejas.
- **Objetivos:**
 - Tener un flujo de trabajo constante y predecible.
 - Dejar de preocuparse por si el teléfono sonará la semana que viene.

- Poder planificar y no tener que aceptar trabajos de baja calidad por necesidad.
- **Retos:**
 - **Incertidumbre:** "no sé cuántos trabajos tendré el mes que viene".
 - **Falta de tiempo:** "o estoy en la obra o estoy haciendo presupuestos. No tengo tiempo para más".
 - **Complejidad:** "lo de las webs y Google me suena a chino".
 - **Inmediatez:** "necesito clientes ahora, no dentro de seis meses".
- **Solución GeoSeo ideal:** Un activo de Rank and Rent. Se le ofrece el alquiler de una web ya posicionada que le genera llamadas y emails desde el primer mes por una cuota fija sin complicaciones ni necesidad de implicación por su parte.

Ilustración 2- carlos



CARLOS

SOBRE CARLOS
Carlos es un artesano experto, muy bueno en su trabajo, pero abrumado por la gestión del negocio. Depende del boca a boca, lo que le provoca meses de mucho estrés y otros de total inactividad. No tiene tiempo ni conocimientos para el marketing digital y desconfía de las soluciones complejas.

OBJETIVOS

- Tener un flujo de trabajo constante y predecible.
- Dejar de preocuparse por si el teléfono sonará la semana que viene.
- Poder planificar y no tener que aceptar trabajos de baja calidad por necesidad.

FRUSTRACIONES

- Incertidumbre: "No sé cuántos trabajos tendré el mes que viene".
- Falta de Tiempo: "O estoy en la obra o estoy haciendo presupuestos. No tengo tiempo para más".
- Complejidad: "Lo de las webs y Google me suena a chino".
- Inmediatez: "Necesito clientes ahora, no dentro de seis meses".

EDAD: 52
UBICACIÓN: JEREZ
CARPINTERO

Fuente: Elaboración propia

Persona 2: Dra. Elena ruiz

(este perfil representa al cliente ideal para el servicio de consultoría Seo)

- **Perfil:**
 - **Nombre:** Dra. Elena ruiz
 - **Edad:** 54 años
 - **Rol:** Odontóloga y propietaria de su propia clínica dental en Sevilla (nervión).
 - **Ubicación:** Sevilla.
- **Situación y contexto:** Elena dirige una clínica moderna y de alta calidad, pero se enfrenta a una competencia feroz. Su página web actual es una simple tarjeta de visita que no atrae a los pacientes que ella quiere (aquellos interesados en tratamientos de alto valor como implantes u ortodoncia). Es profesional, entiende de negocios, pero delega lo que no es su especialidad.
- **Objetivos:**
 - Posicionar su clínica como un referente en estética dental e implantología en su zona.
 - Aumentar la captación de pacientes para tratamientos de alto valor.
 - Mejorar y gestionar su reputación online para reflejar la calidad de su servicio.
- **Retos:**

- **Competencia:** "hay una clínica dental en cada esquina, es muy difícil destacar".
- **Tipo de cliente:** "me llegan muchos pacientes para limpiezas, pero muy pocos para los tratamientos más rentables".
- **Imagen de marca:** "mi web no refleja la calidad y la tecnología que ofrecemos en la clínica".
- **Confianza:** "necesito un socio estratégico, no un vendedor. Alguien que entienda mi negocio".
- **Solución GeoSeo:** Un servicio de consultoría Seo integral y estratégico. Se le presenta una auditoría completa de su situación y un plan a largo plazo para construir la autoridad de su marca, optimizar su web para los servicios más rentables y gestionar activamente su reputación online.

Ilustración 3- dra. Elena ruiz



DRA. ELENA RUIZ

EDAD: 54
UBICACIÓN: SEVILLA
ODONTÓLOGA

SOBRE ELENA RUIZ
Elena dirige una clínica moderna y de alta calidad, pero se enfrenta a una competencia feroz. Su página web actual es una simple tarjeta de visita que no atrae a los pacientes que ella quiere.

OBJETIVOS

- Posicionar su clínica como un referente en estética dental
- Aumentar la captación de pacientes de alto valor.
- Mejorar y gestionar su reputación online.

FRUSTRACIONES

- Competencia: "Hay una clínica dental en cada esquina, es muy difícil destacar".
- Tipo de Cliente: "Me llegan muchos pacientes para limpiezas, pero muy pocos para los tratamientos más rentables".
- Imagen de Marca: "Mi web no refleja la calidad y la tecnología que ofrecemos en la clínica".
- Confianza: "Necesito un socio estratégico, no un vendedor. Alguien que entienda mi negocio".

Fuente: Elaboración propia

Persona 3: Javier moreno

(este perfil es un híbrido que puede beneficiarse de ambos servicios)

- **Perfil:**
 - **Nombre:** Javier moreno
 - **Edad:** 36 años
 - **Rol:** Chef y propietario de un restaurante de cocina moderna en triana.
 - **Ubicación:** Sevilla.
- **Situación y contexto:** Javier es un apasionado de la gastronomía. Su restaurante tiene buenas críticas, pero sufre para llenar las mesas entre semana. Depende mucho de plataformas como thefork o tripadvisor, que le cobran altas comisiones. Quiere tener más control sobre su propia clientela.
- **Objetivos:**
 - Aumentar las reservas directas a través de su propia página web.
 - Ser la primera opción en Google maps cuando alguien busca "restaurantes en triana" o "dónde cenar en Sevilla".
 - Promocionar eficazmente eventos especiales, como catas de vino o menús de temporada.
- **Retos:**
 - **Dependencia de terceros:** "las plataformas de reservas se llevan un buen pique de cada cliente".

- **Visibilidad local:** "si no estás en las 3 primeras posiciones de Google maps, es como si no existieras".
- **Gestión del tiempo:** "estoy en la cocina o gestionando al personal. El marketing online me sobrepasa".
- **Reputación dinámica:** "una mala reseña, justa o no, puede hacerme mucho daño".
- **Solución de GeoSeo:** Una estrategia híbrida. Se le ofrece un servicio de consultoría Seo local muy enfocado en optimizar su perfil de Google business (fotos, menú, publicaciones, gestión de reseñas) y su web para reservas directas. Adicionalmente, se le podría plantear crear un activo R&R para un nicho muy específico como "mejor sitio para cenas de empresa en Sevilla", capturando una demanda muy concreta y dirigiéndola a su restaurante.

Ilustración 4- Javier



JAVIER

EDAD: 36
UBICACIÓN: SEVILLA
CHEF

SOBRE JAVIER
Javier es un apasionado de la gastronomía. Su restaurante tiene buenas críticas, pero sufre para llenar las mesas entre semana. Depende mucho de plataformas como TheFork o TripAdvisor, que le cobran altas comisiones.

OBJETIVOS

- Aumentar las reservas directas a través de su propia página web.
- Ser la primera opción en Google Maps cuando alguien busca "restaurantes en Triana".
- Promocionar eficazmente eventos especiales, como catas de vino

FRUSTRACIONES

- Dependencia de Terceros: "Las plataformas de reservas se llevan un buen pico de cada cliente".
- Visibilidad Local: "Si no estás en las 3 primeras posiciones de Google Maps, es como si no existieras".
- Gestión del Tiempo: "Estoy en la cocina o gestionando al personal. El marketing online me sobrepasa".
- Reputación Dinámica: "Una mala reseña, justa o no, puede hacerme mucho daño".

Fuente: Elaboración propia

4.5. Identificación de oportunidades y amenazas del mercado

Finalmente, como síntesis de todo el estudio de mercado, se identificó las principales oportunidades y amenazas que el entorno presenta para el modelo de agencia híbrida (consultoría Seo y Rank and Rent) que se propone analizar en este TFG. Estos elementos serán cruciales para el posterior análisis DAFO de la propia agencia.

- **Oportunidades de mercado identificadas:**
 - O1: Demanda latente y creciente de digitalización y servicios Seo especializados por parte de las pymes Sevillanas.
 - O2: Una vez obtenida la confianza del cliente mediante un buen servicio de consultoría, es buena opción tratar de alquilarle Rank and Rent de localidades próximas. Buscando aumentar la probabilidad de alargue del ciclo de vida del cliente.
 - O3: Posibilidad de diferenciación mediante una oferta integrada y sinérgica de consultoría y R&R.
 - O4: Interés potencial en modelos de generación de *leads* predecibles y de menor riesgo inicial como el Rank and Rent.

- **Amenazas de mercado identificadas:**

- A1: Competencia establecida en servicios de consultoría Seo, con actores locales y nacionales.
- A2: Necesidad de educar al mercado sobre los beneficios y funcionamiento del modelo Rank and Rent.
- A3: Sensibilidad al precio y presupuestos limitados de una parte significativa de las pymes.
- A4: Dependencia de los algoritmos de Google y riesgo de cambios que afecten a los activos R&R.

Síntesis del Mercado: El análisis del entorno confirma la existencia de una brecha de servicio en el mercado sevillano: una demanda latente de resultados inmediatos que la oferta actual (centrada en consultoría tradicional o paquetes generalistas) no satisface plenamente.

La validación de esta oportunidad de mercado (O1, O2) frente a la amenaza de competidores consolidados (A1) justifica la adopción de una estrategia de diferenciación por modelo de negocio (Híbrido: Consultoría + Rank & Rent). Esta alineación estratégica entre las necesidades detectadas y la propuesta de valor será la base del diseño del modelo de agencia detallado en el Capítulo 5.

5 DISEÑO DEL MODELO DE AGENCIA Y ESTRATEGIA DE TRANSICIÓN

Una vez realizado el diagnóstico de la situación de partida como profesional freelance y tras haber analizado en profundidad el entorno y el mercado de los servicios de Seo local en Sevilla, este capítulo se dedica al diseño de la solución propuesta. La información recopilada en los apartados anteriores ha puesto de manifiesto tanto las limitaciones de un modelo de trabajo individual como las oportunidades descubiertas entre las empresas de Sevilla.

Por tanto, en las siguientes secciones se procederá a detallar el modelo de negocio, la estructura y la estrategia de la futura agencia provisionalmente denominada GeoSeo. El objetivo es construir una propuesta empresarial que no solo supere las barreras de escalabilidad identificadas, sino que también ofrezca una solución diferencial y de alto valor en el mercado. Para ello, este capítulo se estructura en los siguientes apartados:

- **Propuesta de valor de la nueva agencia:** Se definirá el valor diferencial que GeoSeo ofrecerá a sus clientes.
- **Plan estratégico de transición:** Se esbozará la hoja de ruta para evolucionar desde la actual actividad como freelance hacia una estructura de agencia consolidada.
- **Estructura organizativa y operativa:** Se describirá la organización interna, los roles y los procesos clave de la futura agencia.
- **Estrategia de branding y posicionamiento:** Se establecerán las bases para la creación y comunicación de la marca de la nueva agencia en el mercado.

5.1. Propuesta de valor de la nueva agencia.

La propuesta de valor constituye el pilar fundamental sobre el que se edificará la estrategia comercial y la identidad de GeoSeo. Define el compromiso de la agencia con sus clientes, resuelve sus problemas y la distingue de la competencia analizada. Basándonos en las necesidades detectadas en las pymes Sevillanas, como la brecha en su digitalización, su sensibilidad al precio y la necesidad de obtener un retorno de la inversión (roi) claro y rápido, la propuesta de valor se articula en torno a un concepto central:

Ser el socio estratégico que impulsa el crecimiento local de las pymes Sevillanas a través de soluciones de Seo tangibles y predecibles.

Esta propuesta se materializa a través de un modelo híbrido único que combina la consultoría de Seo local tradicional con la generación de activos digitales propios bajo el modelo Rank and Rent (R&R). Esta dualidad permite ofrecer a los clientes una solución integral y flexible que se adapta a sus distintas necesidades y momentos:

1. **Resultados acelerados mediante el modelo Rank and Rent:** Para los clientes que necesitan resultados inmediatos y un flujo predecible de prospectos cualificados, ofrecemos el alquiler de los activos digitales (webs y perfiles de Google) ya posicionados en nichos y localidades específicas. Esto elimina la incertidumbre y el tiempo de espera asociados a una estrategia Seo desde cero, ya que Google tarda en ver los cambios y revalorar la web, respondiendo el Rank and Rent directamente a la necesidad de las pymes de ver un impacto rápido en su captación de clientes. Los propios activos desarrollados durante la fase de diagnóstico, como los de limpieza de placas solares o instalación de parquet, constituyen los primeros ejemplos de este enfoque.
2. **Crecimiento sostenible mediante consultoría Seo especializada:** De forma paralela, ofrecemos un servicio de consultoría de Seo local a medida, enfocado en construir y fortalecer los activos digitales propios del cliente a largo plazo. A diferencia de la inmediatez del R&R, este servicio busca consolidar

la autoridad, reputación y visibilidad online de la marca del cliente, convirtiéndose en un activo empresarial duradero y más beneficioso a largo plazo ya que tu marca es la que está posicionada y recibe directamente los leads. Este servicio se fundamenta en la educación del cliente y en la transparencia, reportando sobre métricas clave que demuestren el valor generado.

3. **Expansión del área de servicio por localidades cercanas:** A los clientes de la consultoría satisfechos con el trabajo se les podrá ofrecer la generación de activos digitales en exclusiva para sus servicios en localidades cercanas. De esta forma como agencia se obtiene un cliente de confianza que vaya a alquilar los activos digitales desde el primer momento y a ofrecer un servicio de calidad. Por otro lado, el cliente puede expandir su área de servicio y de esta forma crecer su empresa gracias a la captación de leads por localidades cercanas.

La sinergia entre los servicios es el verdadero elemento diferenciador de GeoSeo. Un cliente puede comenzar alquilando un activo R&R para obtener un flujo de caja inmediato y, una vez validada la eficacia del canal, invertir parte de esos beneficios en un proyecto de consultoría para potenciar su propia marca. De esta forma, la agencia no es un simple proveedor, sino un aliado estratégico que acompaña al negocio local en su camino hacia la digitalización, ofreciendo la solución adecuada en cada fase de su desarrollo y mitigando el riesgo de la inversión en marketing digital.

5.2. Plan estratégico de transición: De actividad dual freelance a agencia híbrida.

La transición desde la actual actividad profesional como freelance hacia una agencia híbrida y escalable no puede ser un cambio rápido, sino un proceso meditado y estratégico. Para minimizar los riesgos y asegurar un crecimiento sostenible, se ha diseñado un plan de transición estructurado en tres fases secuenciales. Este plan utiliza la actividad actual como base y plataforma de lanzamiento, permitiendo que la evolución sea orgánica y se financie, en la medida de lo posible, con los propios ingresos generados.

5.2.1. Fase 1: Consolidación y sistematización (corto plazo: 0-6 meses)

El objetivo de esta fase inicial es fortalecer los cimientos de la operación actual, optimizar los procesos y validar completamente el modelo de negocio híbrido a pequeña escala, antes de incurrir en los costes fijos asociados a una estructura de agencia. Las acciones clave serán:

- **Sistematización de procesos:** Aplicando la visión de procesos propia de la ingeniería de organización industrial, se procederá a documentar y estandarizar todos los flujos de trabajo. Se crearán procedimientos operativos estandarizados (SOPS) para tareas recurrentes como auditorías Seo, optimización de perfiles de Google business, gestión de citas y elaboración de informes para clientes. Esto reducirá la dependencia de una única persona y sentará las bases para la delegación futura.
- **Monetización de los activos R&R iniciales:** El esfuerzo principal se centrará en finalizar el posicionamiento y asegurar el alquiler de los dos activos Rank and Rent actualmente en desarrollo (limpieza de placas solares en Cádiz e instalación de parquet en Jerez de la frontera). El éxito en esta tarea validará la viabilidad del modelo R&R y generará una primera fuente de ingresos recurrentes que aportará estabilidad financiera al proyecto.
- **Crecimiento controlado de la cartera de consultoría:** Se buscará activamente la captación de uno o dos nuevos clientes de consultoría en Sevilla, el objetivo no es la expansión masiva, que agravaría la limitación de tiempo actual sino aumentar el flujo de caja y obtener nuevos casos de éxito que sirvan como prueba social para la futura agencia.
- **Planificación legal y administrativa:** Se investigarán las diferentes formas jurídicas para la futura empresa y se elaborará un plan financiero detallado que proyecte los costes e ingresos para la siguiente fase.

5.2.2. Fase 2: Lanzamiento y expansión inicial (medio plazo: 6-12 meses)

Con los procesos definidos y el modelo híbrido validado, esta fase se centra en la constitución formal de la agencia y en la superación de la principal barrera del modelo freelance: La capacidad productiva limitada.

- **Constitución legal de GeoSeo:** Se procederá a la creación formal de la empresa, dotándola de la estructura legal y fiscal necesaria para operar como agencia.
- **Primera contratación estratégica:** Se contratará al primer miembro del equipo. El perfil ideal sería un especialista en Seo técnico para que se encargue de la ejecución de las tareas más estandarizadas (definidas en la fase 1). Esto liberará tiempo del fundador para centrarse en la estrategia, la gestión de clientes clave y el desarrollo comercial.
- **Desarrollo de nuevos activos R&R:** Con mayor capacidad operativa, se iniciará el desarrollo de un segundo lote de activos R&R, centrados en nichos de mercado con potencial identificados en el estudio de mercado de Sevilla.
- **Lanzamiento de la marca GeoSeo:** Se pondrá en marcha el plan de marketing de la propia agencia (detallado en el capítulo 6), incluyendo la creación de un sitio web profesional y la implementación de estrategias para la captación sistemática de clientes, más allá de los contactos personales.

5.2.3. Fase 3: Escalado y consolidación (largo plazo: 12-24 meses)

El objetivo a largo plazo es posicionar a GeoSeo como una agencia de referencia en el nicho de Seo local en Sevilla, expandiendo su capacidad operativa y su cartera de clientes.

- **Crecimiento del equipo y especialización de roles:** Se ampliará el equipo según la demanda, incorporando perfiles especializados como redactores de contenido, gestores de cuentas o especialistas en link building (enlazado externo). Esto permitirá a la agencia abordar proyectos de mayor envergadura y complejidad.
- **Expansión de la cartera de clientes:** La agencia tendrá la capacidad para gestionar cuentas de mayor tamaño, como cadenas de negocios locales o franquicias con múltiples sedes en Andalucía, que son inaccesibles para un profesional freelance.
- **Consolidación del portfolio de activos R&R:** Se buscará construir un portfolio diversificado de activos Rank and Rent que genere una fuente de ingresos recurrentes sólida y predecible, fortaleciendo la estabilidad financiera de la agencia y diferenciándola de la competencia que solo ofrece servicios de consultoría.

5.3. Estructura organizativa y operativa.

Para materializar la propuesta de valor y ejecutar con éxito el plan de transición, es imprescindible definir una estructura organizativa y operativa clara, eficiente y escalable. Este diseño se fundamenta en los principios de la ingeniería de organización industrial, buscando la optimización de recursos y la estandarización de procesos. La estructura propuesta está pensada para ser ágil en sus inicios y capaz de crecer de forma modular a medida que la agencia consolide su posición en el mercado.

5.3.1. Estructura organizativa

La organización de GeoSeo evolucionará en paralelo a las fases de transición definidas.

- **Fase inicial (fundador + 1 empleado):** En la etapa de lanzamiento (fase 2 de la transición), la estructura será deliberadamente plana y se compondrá de dos roles principales:
 - **Fundador:** Será el responsable de la visión global del negocio, la estrategia comercial, la captación de nuevos clientes y la gestión de las relaciones con las cuentas clave. Además,

supervisará la estrategia de desarrollo del portfolio de activos Rank and Rent y tomará las decisiones financieras y de inversión.

- **Especialista Seo técnico:** Este primer empleado será el motor operativo de la agencia. Su responsabilidad será la ejecución de las tareas definidas en los procedimientos operativos estandarizados (SOPS), como las auditorías, la optimización on-page, la gestión de Google business profile y la elaboración de informes de rendimiento. También participará activamente en el desarrollo técnico y el posicionamiento de los activos R&R.
- **Fase de escalado (equipo especializado):** A medida que la agencia crezca (fase 3 de la transición), la estructura se expandirá para incorporar roles especializados que aumenten la capacidad y la calidad del servicio:
 - **Gestor de cuentas:** Se encargará de la comunicación diaria con los clientes, asegurando su satisfacción y la correcta ejecución de los proyectos. Actuará como puente entre el cliente y el equipo técnico.
 - **Especialista en contenidos:** Un rol dedicado a la creación de contenido de alta calidad y optimizado para Seo, tanto para los proyectos de consultoría como para los activos R&R.
 - **Especialista en Seo off-page:** Se enfocará en las estrategias de link building y la gestión de citas locales para fortalecer la autoridad de los sitios web de los clientes y de los activos propios.

Para tareas específicas como el diseño gráfico avanzado o el desarrollo web a medida, se recurrirá a colaboradores freelance externos, manteniendo una estructura de costes fijos reducida y flexible.

5.3.2. Estructura operativa

La operativa de la agencia se dividirá en dos flujos de trabajo principales, uno para cada línea de negocio del modelo híbrido. Ambos procesos estarán interconectados para potenciar las sinergias identificadas en la propuesta de valor.

1. Flujo de trabajo: Proyectos de consultoría Seo

Este proceso está diseñado para garantizar la máxima transparencia y la obtención de resultados medibles para el cliente.

- **Etapa 1: Diagnóstico y propuesta:** Comienza con el primer contacto, seguido de una reunión de análisis de necesidades. Se realiza una pre-auditoría para identificar el potencial y se presenta una propuesta de servicio detallada con objetivos claros y un presupuesto.
- **Etapa 2: Plan de acción estratégico:** Una vez aceptada la propuesta, se realiza una auditoría Seo integral y se diseña un plan de trabajo detallado para los primeros 3-6 meses estableciendo los KPIs (indicadores clave de rendimiento) que se utilizarán para medir el éxito.
- **Etapa 3: Implementación y optimización:** El equipo técnico ejecuta las acciones definidas en el plan: Optimización on-page, mejora del perfil de empresa en Google, gestión de citas y reseñas, etc.
- **Etapa 4: Seguimiento y reporte:** Se monitoriza de forma continua el rendimiento a través de herramientas como Google analytics y Google search console. Mensualmente, se entrega un informe de resultados al cliente y se mantiene una reunión para analizar los avances y planificar los siguientes pasos.

2. Flujo de trabajo: Proyectos Rank and Rent (R&R)

Este proceso se centra en la creación y explotación de activos digitales propios de la agencia.

- **Etapa 1: Investigación de nicho y localidad:** Se realiza un estudio de mercado para identificar sectores de servicios con alta demanda de clientes y competencia digital asumible.

- **Etapa 2: Creación del activo digital:** Se adquiere el dominio y el hosting, se desarrolla un sitio web optimizado y se crea contenido enfocado en resolver la intención de búsqueda del usuario.
- **Etapa 3: Posicionamiento Seo:** Se aplica una estrategia Seo completa para posicionar el activo en las primeras posiciones de Google para las palabras clave objetivo.
- **Etapa 4: Comercialización y mantenimiento:** Una vez el activo genera visibilidad y contactos, se inicia la fase comercial para encontrar una empresa local interesada en alquilarlo en exclusiva. Tras la firma del acuerdo, se realiza un mantenimiento continuo del activo para asegurar que sus rankings se mantengan estables.

5.4. Estrategia de branding y posicionamiento de la agencia híbrida.

Una vez definidos la propuesta de valor, el plan de transición y la estructura interna, el último pilar del diseño estratégico es la creación de una marca sólida y una estrategia de posicionamiento clara. En un mercado competitivo como el de los servicios de marketing digital en Sevilla, es crucial que GeoSeo no solo ofrezca un servicio diferencial, sino que también sepa comunicarlo de manera efectiva para atraer al perfil de cliente ideal y construir una reputación duradera.

5.4.1. Definición de la marca: GeoSeo

La marca es el conjunto de percepciones y sentimientos que los clientes tienen sobre la empresa. La estrategia de branding buscará proyectar profesionalidad, confianza y un enfoque en resultados. Además dada la especialización en Seo local, se proyectará un conocimiento único en la materia.

- **Naming:** Se confirma el nombre provisional, **GeoSeo**. Este nombre es intencionadamente directo y fácil de recordar. "geo" alude directamente a la especialización en el ámbito geográfico y local, mientras que "Seo" define el servicio principal de forma inequívoca.
- **Identidad visual (concepto):** La identidad visual (logotipo, colores, tipografía) deberá transmitir confianza y modernidad. Se optará por una paleta de colores que combine tonos azules (asociados a la tecnología y la confianza) y verdes (asociados al crecimiento y los resultados positivos), con un diseño limpio y profesional.
- **Voz y personalidad de la marca:** La comunicación de GeoSeo se alejará de tecnicismos incomprensibles y se centrará en ser:
 - **Educativa y transparente:** Para combatir el desconocimiento generalizado de las pymes, la agencia explicará de forma clara sus procesos y el porqué de sus estrategias, actuando como un formador para sus clientes.
 - **Orientada a resultados:** El lenguaje se centrará en los beneficios tangibles para el negocio del cliente (más llamadas, más visitas, más ventas) en lugar de en métricas secundarias.
 - **Analítica y profesional:** Se hará hincapié en el enfoque sistemático y basado en datos, apalancado en la formación en ingeniería de organización industrial, para proyectar una imagen de eficiencia y rigor.

5.4.2. Estrategia de posicionamiento en el mercado

El posicionamiento define el lugar que GeoSeo ocupará en la mente de su público objetivo en relación con sus competidores.

- **Declaración de posicionamiento:** Para los propietarios de pymes de servicios en Sevilla que necesitan un crecimiento predecible, GeoSeo es la agencia especialista en Seo local que garantiza un flujo tangible de clientes, combinando la rapidez del modelo Rank and Rent con la solidez de la consultoría estratégica a largo plazo.

- **Diferenciación competitiva:** La estrategia se centrará en destacar frente a los tres tipos de competidores identificados en el mercado:
 1. **Frente a las agencias de Seo tradicionales:** La agencia se diferenciará por la oferta de resultados acelerados a través de los activos Rank and Rent, una solución que responde a la necesidad de inmediatez de las pymes.
 2. **Frente a las agencias de marketing digital generalistas:** El posicionamiento será el de "especialistas". La agencia no abarca servicios generales, se especializa en una única cosa: Conseguir que los negocios locales de Sevilla dominen su visibilidad en Google.
 3. **Frente a los proveedores del kit digital:** Se posicionará como una alternativa de alto valor. Mientras el kit digital puede ofrecer soluciones estandarizadas y de bajo impacto, GeoSeo ofrece estrategias personalizadas y un retorno de la inversión real y medible.

5.5 Conclusión del Diseño Operativo:

En resumen, la estructura organizativa y estratégica planteada configura a GeoSeo no como una agencia convencional, sino como un **sistema productivo escalable**. La definición de roles especializados, la estandarización de procesos (SOPs) y la integración sinérgica de las dos líneas de negocio están diseñadas para maximizar la eficiencia operativa. A continuación, en el Capítulo 6, se someterá este diseño teórico a un riguroso análisis cuantitativo para verificar su sostenibilidad económica y viabilidad financiera.

6 PLAN DE VIABILIDAD DE LA NUEVA AGENCIA

Tras haber definido el modelo de negocio y el marco estratégico de la futura agencia GeoSeo en el capítulo anterior, este apartado se adentra en el núcleo del presente trabajo de fin de grado: El análisis exhaustivo de la viabilidad del proyecto. El objetivo de este capítulo es analizar si la estrategia diseñada en planes operativos, comerciales y financieros concretos son factibles y el proyecto es rentable.

Este plan integral se apoya en los hallazgos de los capítulos precedentes, desde el diagnóstico de la actividad inicial y sus limitaciones hasta el análisis de las oportunidades y amenazas del mercado Sevillano. Para abordar esta evaluación desde todas las perspectivas necesarias como se establece en las metodologías para el análisis de viabilidad empresarial, este capítulo se ha estructurado en los siguientes apartados:

- **Análisis DAFO de la futura agencia:** Se realizará un análisis estratégico que sintetice las fortalezas y debilidades internas del modelo de negocio propuesto, en confrontación con las oportunidades y amenazas externas identificadas en el mercado.
- **Plan de operaciones:** Se detallarán los procesos, recursos y herramientas específicas necesarias para la prestación eficiente de los servicios del modelo híbrido profundizando en la estructura operativa presentada anteriormente.
- **Plan de marketing y comercialización:** Se establecerán las acciones concretas para dar a conocer la agencia, atraer al cliente ideal definido y alcanzar los objetivos de ventas.
- **Plan económico-financiero:** Se desarrollará el análisis del proyecto incluyendo el plan de inversión inicial, la previsión de ingresos y gastos, y el cálculo de indicadores clave de rentabilidad como el van y la tir, para determinar su sostenibilidad económica. Además de un análisis financiero
- **Análisis de riesgos y planes de contingencia:** Finalmente, se identificarán los principales riesgos que podrían afectar al proyecto y se propondrán medidas para su mitigación.

El conjunto de estos análisis proporcionará una visión completa que permitirá responder a la pregunta de investigación central de este trabajo: Determinar si la creación y escalado de la agencia GeoSeo es un proyecto viable.

6.1. Análisis DAFO de la futura agencia

Una vez establecido el diseño estratégico de GeoSeo, se realiza un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para consolidar la posición estratégica de la futura agencia. Este análisis es fundamental para formular las estrategias operativas y de marketing que se detallarán en los siguientes apartados.

A continuación, se presenta el análisis DAFO para la agencia GeoSeo:

Tabla 4-DAFO agencia

Fortalezas	<p>F1. Modelo de negocio híbrido</p> <p>F2. Alta especialización en Seo local</p> <p>F3. Generación de activos y renta recurrente</p> <p>F4. Enfoque basado en procesos y eficiencia</p> <p>F5. Estructura de costes inicial reducida</p>
Debilidades	<p>D1. Marca nueva sin reconocimiento</p> <p>D2. Capacidad operativa limitada en la fase inicial</p> <p>D3. Inversión inicial requerida para activos R&R</p> <p>D4. Cartera de clientes y casos de éxito en construcción</p> <p>D5. Complejidad en la gestión del modelo dual</p>
Oportunidades	<p>O1. Brecha de digitalización entre las pymes Sevillanas</p> <p>O2. Demanda creciente de generación de leads</p> <p>O3. Mercado de Rank and Rent poco maduro en Sevilla</p> <p>O4. Posibilidad de diferenciación estratégica</p>
Amenazas	<p>A1. Alta competencia en el sector Seo</p> <p>A2. Dependencia de los algoritmos de Google</p> <p>A3. Sensibilidad al precio por parte de las pymes</p> <p>A4. Necesidad de educar al mercado</p>

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas (factores internos)

- F1. Modelo de negocio híbrido:

La combinación de consultoría y Rank and Rent es la principal ventaja competitiva. Permite ofrecer tanto resultados inmediatos (R&R) como valor a largo plazo (consultoría), adaptándose a las diferentes necesidades y presupuestos de las pymes.

- F2. Alta especialización en Seo local:

El enfoque en el mercado de Sevilla y en Seo local permite un conocimiento profundo del entorno y una mayor eficacia frente a agencias generalistas.

- F3. Generación de activos y renta recurrente:

El modelo R&R permite construir un portfolio de activos digitales propios que generan ingresos recurrentes y predecibles, dando a la agencia de una mayor estabilidad financiera que un modelo basado únicamente en servicios que en un momento dado pueden fallar y dejar a la agencia sin ingresos.

- F4. Enfoque basado en procesos y eficiencia:

La formación en ingeniería de organización industrial del fundador aporta una visión orientada a la sistematización y la eficiencia operativa, creando procesos para facilitar la delegación de tareas y optimizándolos para reducir al máximo gastos y tiempos de espera innecesarios.

- F5. Estructura de costes inicial reducida:

El plan de transición por fases permite un arranque con una estructura de costes fijos muy baja, minimizando el riesgo financiero inicial.

Debilidades (factores internos)

- D1. Marca nueva sin reconocimiento:

Al ser una agencia de nueva creación, GeoSeo parte con una reputación y una notoriedad de marca nulas, lo que exigirá un esfuerzo significativo en marketing y ventas para abrir su hueco en el mercado.

- D2. Capacidad operativa limitada en la fase inicial:

Durante la primera fase la dependencia del fundador y de un único empleado es alta, lo que supone un techo de crecimiento y un riesgo operativo.

- D3. Inversión inicial requerida para activos R&R:

El desarrollo de los activos de Rank and Rent exige una inversión de tiempo y recursos antes de que estos generen ingresos, lo que puede tensionar el flujo de caja en los primeros meses.

- D4. Cartera de clientes y casos de éxito en construcción:

La agencia inicia su andadura con una base de clientes y un portfolio de proyectos R&R limitado, necesitando tiempo para construir las pruebas sociales que validen su eficacia.

- D5. Complejidad en la gestión del modelo dual:

La gestión simultánea de dos líneas de negocio (servicios a clientes y desarrollo de activos propios) es más compleja que una consultoría tradicional.

Oportunidades (factores externos)

- O1. Brecha de digitalización en el tejido pyme Sevillano:

Existe una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas en Sevilla que aún no han implementado estrategias de Seo efectivas, representando un mercado potencial muy amplio.

- O2. Demanda creciente de generación de leads:

Las pymes valoran cada vez más los modelos de marketing que ofrecen resultados directos y medibles, lo que posiciona favorablemente al modelo Rank and Rent.

- O3. Mercado de Rank and Rent poco maduro en Sevilla:

La oferta visible de alquiler de activos digitales en Sevilla es escasa en comparación con los servicios de consultoría tradicionales, lo que supone una oportunidad para aprovechar contactos y alquilar las primeras webs.

- O4. Posibilidad de diferenciación estratégica:

El modelo híbrido es una propuesta de valor única que permite a GeoSeo diferenciarse claramente de las agencias de marketing y Seo ya establecidas en el mercado local.

Amenazas (factores externos)

- A1. Alta competencia en el sector Seo:

El mercado de Sevilla cuenta con agencias de Seo y marketing digital bien establecidas, con carteras de clientes y reputación consolidadas con las que no se puede competir en un principio.

- A2. Dependencia de los algoritmos de Google:

El negocio es vulnerable a cambios imprevistos en los algoritmos de búsqueda de Google, que no están bajo control de la agencia y pueden afectar negativamente tanto a los rankings de los clientes como a los activos R&R.

- A3. Sensibilidad al precio por parte de las pymes:

Una parte significativa del mercado objetivo tiene presupuestos de marketing limitados y es sensible al precio, lo que puede dificultar la venta de servicios de alto valor.

- A4. Necesidad de educar al mercado:

El modelo Rank and Rent es relativamente desconocido para muchas empresas lo que requerirá un esfuerzo adicional en la labor comercial para explicar sus beneficios y funcionamiento. Se tendrá en cuenta este análisis para formular el plan de operaciones, con sus respectivos planes y estrategias.

El análisis DAFO presentado no debe interpretarse como una fotografía estática, sino como un mapa estratégico dinámico para la futura agencia GeoSeo. La verdadera utilidad de esta herramienta radica en la capacidad de cruzar sus cuadrantes para formular líneas de acción concretas que maximicen las probabilidades de éxito del proyecto.

De este análisis se desprende una conclusión principal: **el modelo de negocio híbrido (F1) es la respuesta estratégica directa a la principal oportunidad del mercado (O1, O2)**. Permite a GeoSeo capitalizar sus fortalezas más distintivas para satisfacer las necesidades no cubiertas de las pymes sevillanas, ofreciendo tanto la rapidez que demanda el mercado (R&R) como la solidez a largo plazo que genera confianza (consultoría).

Asimismo, el DAFO pone de manifiesto que los planes operativos y de marketing que se detallarán a continuación deben estar diseñados específicamente para **mitigar las debilidades y neutralizar las amenazas identificadas**. El plan de marketing deberá enfocarse en construir una marca desde cero (D1) para competir eficazmente (A1), mientras que el plan de operaciones deberá asegurar una gestión eficiente que compense la limitada capacidad inicial (D2) y la complejidad del modelo dual (D5).

En definitiva, este análisis DAFO confirma que la viabilidad del proyecto depende de una ejecución que potencie las fortalezas internas para explotar las oportunidades externas, al tiempo que se construyen defensas robustas contra las vulnerabilidades inherentes al negocio y al mercado. Los siguientes apartados de este plan de viabilidad se dedicarán a detallar precisamente cómo se llevarán a cabo estas acciones.

6.1.1 Análisis Estratégico CAME (Matriz TOWS)

El análisis DAFO es una herramienta de diagnóstico estático. Para convertirlo en un plan de acción dinámico, se formula la matriz CAME (TOWS). Esta matriz cruza los factores internos (Fortalezas, Debilidades) con los factores externos (Oportunidades, Amenazas) para definir líneas estratégicas concretas.

1. Estrategias FO (Ofensivas): Usar Fortalezas para Explotar Oportunidades

- **(F1, F2 + O1, O2):** Utilizar el **Modelo Híbrido (F1)** y la **Alta Especialización (F2)** como punta de lanza comercial para atacar la **brecha de digitalización (O1)** y la **demanda de leads (O2)**. La estrategia es posicionarse como la única solución en Sevilla que ofrece resultados inmediatos (R&R) y valor a largo plazo (Consultoría).
- **(F3 + O3):** Explotar la **generación de renta recurrente (F3)** acelerando la inversión en la creación de activos R&R para ocupar el **mercado poco maduro (O3)** antes de que la competencia (A1) reaccione a esta oportunidad.
- **(F4 + F5):** Aplicar el **enfoque de procesos (F4)** para optimizar el coste y tiempo de creación de activos R&R, maximizando el retorno de la **estructura de costes reducida (F5)**.

2. Estrategias DO (De Reorientación): Corregir Debilidades aprovechando Oportunidades

- **(D1, D4 + O1, O2):** Corregir la **marca nueva (D1)** y la falta de **casos de éxito (D4)** usando la **demanda del mercado (O1, O2)** como campo de pruebas. Se debe implementar un plan de marketing de contenidos (ver 6.3) que eduque al mercado y, simultáneamente, documentar agresivamente los primeros éxitos para construir prueba social.
- **(D2, D5 + O3):** Afrontar la **capacidad limitada (D2)** y la **complejidad de gestión (D5)** no intentando abarcar todo el mercado (O1), sino enfocándose en la oportunidad más escalable: el R&R (O3). La sistematización de procesos (F4) es clave para corregir esta debilidad.

3. Estrategias FA (Defensivas): Usar Fortalezas para Afrontar Amenazas

- **(F1, F2 + A1):** Defenderse de la **alta competencia (A1)** no compitiendo por precio (A3), sino diferenciándose radicalmente a través de la **hiperespecialización (F2)** y la oferta única del **modelo híbrido (F1)**, creando una barrera de entrada que los competidores generalistas no pueden replicar fácilmente.
- **(F3 + A2):** Mitigar la **dependencia de Google (A2)** (la amenaza más crítica) a través de la fortaleza de la **renta recurrente (F3)**. Al diversificar los ingresos en múltiples activos R&R, el impacto negativo de una actualización de algoritmo en un solo activo se ve amortiguado por el resto del portfolio.

4. Estrategias DA (De Supervivencia): Corregir Debilidades y Afrontar Amenazas

- **(D1, D3 + A3, A4):** Mitigar la **sensibilidad al precio (A3)** y la **necesidad de educar (A4)** —que afectan a una **marca nueva (D1)**— ofreciendo el alquiler de activos R&R (que requiere **inversión inicial, D3**) como una "prueba" de bajo riesgo para el cliente. Esto demuestra valor tangible (educa) antes de solicitar un contrato de consultoría de mayor valor (mitiga la sensibilidad al precio).
- **(D2 + A1, A3):** Aceptar la **capacidad limitada (D2)** como una restricción estratégica. Esto fuerza a la agencia a evitar la **competencia (A1)** por volumen y la **guerra de precios (A3)**, obligándola a posicionarse en un segmento *premium* de clientes que valoren la especialización.

6.2. Plan de operaciones

El objetivo de este capítulo es traducir la estrategia diseñada en planes operativos, comerciales y financieros concretos para evaluar si el proyecto es factible y rentable. Este plan integral se apoya en los hallazgos de los capítulos precedentes, desde el diagnóstico de la actividad inicial y sus limitaciones hasta el análisis de las oportunidades y amenazas del mercado.

El plan de operaciones es el documento técnico que describe el conjunto de procesos, herramientas y sistemas de control que GeoSeo implementará para prestar sus servicios de manera eficiente, consistente y escalable. Este plan representa la aplicación directa de los principios de la ingeniería de organización industrial, buscando asegurar la máxima calidad en la entrega de valor al cliente y optimizar los recursos disponibles en cada fase del crecimiento de la agencia. A continuación, se detallarán los elementos que componen la arquitectura operativa

de la agencia, desde la gestión de sus recursos fundamentales hasta los protocolos de calidad y los planes de contingencia.

6.2.1. Estructura organizativa y gestión de recursos humanos

La correcta gestión de los recursos humanos y tecnológicos es la piedra angular sobre la que se construye la operatividad, la eficiencia y la capacidad de crecimiento de la agencia. Este subapartado se dedica a definir con precisión los activos clave que GeoSeo necesitará para funcionar. Se abordará la estructura de personal planificada, la selección de una infraestructura tecnológica (tech stack) que sea tanto eficiente en costes como escalable, y los criterios para la gestión de proveedores y colaboradores externos. Una definición clara de estos recursos desde el inicio es fundamental para minimizar riesgos, controlar los costes operativos y garantizar que la agencia disponga de la capacidad necesaria para cumplir con su propuesta de valor.

6.2.1.1. Organigrama funcional por fases de crecimiento

La estructura organizativa de GeoSeo no será estática, sino que evolucionará de manera planificada y modular para dar soporte al crecimiento estratégico de la agencia. Este enfoque por fases permite mantener una estructura de costes ajustada en las etapas iniciales, para luego incorporar talento especializado a medida que la cartera de clientes y la rentabilidad lo justifiquen. A continuación, se detalla la estructura funcional para cada una de las fases de crecimiento definidas en el plan de transición.

Fase 1: Consolidación y lanzamiento (Meses 1-36)

Durante el primer año, la estructura será deliberadamente ágil y plana, centrada en la máxima eficiencia y en la validación del modelo de negocio. Se compondrá de dos roles nucleares:

- **Fundador / Director de estrategia:** Asumirá un rol multifuncional, siendo el máximo responsable de la visión estratégica, el desarrollo comercial, la gestión financiera y la relación con los clientes clave. Supervisará directamente la calidad de todos los entregables y liderará la creación del porfolio de activos Rank and Rent.
- **Especialista SEO Técnico:** Será el motor ejecutivo de la agencia. Su responsabilidad principal será la implementación de las estrategias definidas, gestionando las auditorías, la optimización on-page, la administración de perfiles de Google Business y la elaboración de informes de rendimiento, siguiendo los Procedimientos Operativos Estandarizados (SOPs).

En esta fase, la toma de decisiones es centralizada y la comunicación es directa, lo que permite una gran velocidad de ejecución.

Ilustración 5: Organigrama Fase 1

Organigrama GeoSeo Fase 1



Fuente: Elaboración Propia

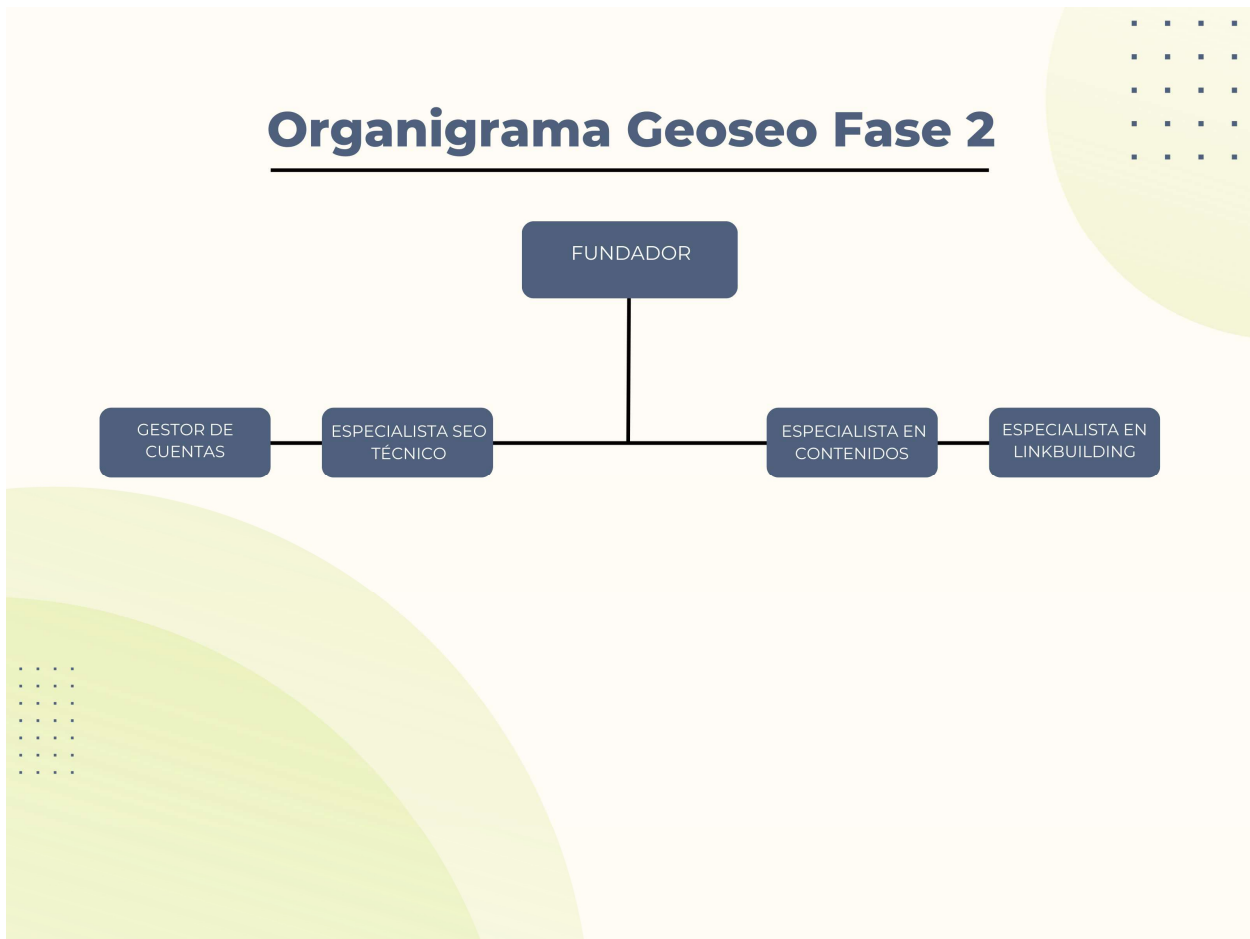
Fase 2: Expansión y escalado (Meses 36-60)

Con el modelo de negocio validado y una base de ingresos recurrentes, la estructura se expandirá para aumentar la capacidad productiva y mejorar la especialización. El organigrama evolucionará para incorporar nuevos roles:

- **Gestor de cuentas:** Se convertirá en el punto de contacto principal para la comunicación diaria con los clientes. Su función será garantizar la satisfacción del cliente, coordinar la ejecución de los proyectos y actuar como nexo entre las necesidades del cliente y el equipo técnico. Este rol es crucial para liberar al fundador de la gestión del día a día y permitirle enfocarse en el crecimiento.
- **Especialista en contenidos:** Se incorporará un perfil dedicado a la creación de contenido de alta calidad y optimizado para SEO, tanto para los proyectos de consultoría como para alimentar el porfolio de activos R&R.
- **Especialista en SEO Off-Page / Link Builder:** Se podría incorporar un rol altamente especializado en la construcción de enlaces y la gestión de la autoridad de dominio, un factor crítico para competir en nichos más desafiantes.

El fundador mantiene su rol estratégico, pero delega una parte importante de la gestión de clientes y la producción de contenido, adoptando una posición más enfocada en la dirección y el desarrollo de negocio.

Ilustración 6: Organigrama Fase 2



Fuente: Elaboración Propia

Fase 3: Consolidación y liderazgo (A partir de 60 meses)

En esta etapa, GeoSeo buscará consolidarse como un referente en su nicho. La estructura se profesionaliza aún más para gestionar un mayor volumen de proyectos y clientes de mayor envergadura.

- **Líder de Equipo / Jefe de operaciones:** A medida que el equipo crezca (5+ personas), se podría promover al Gestor de Cuentas o contratar un perfil con experiencia para que asuma la coordinación de todo el equipo técnico, asegurando la eficiencia y la calidad de todas las operaciones.
- **Equipo SEO On-Page (contenidos):** Quedará el Especialista inicial como jefe del equipo y se irá contratando nuevos especialistas para poder aumentar la producción de contenidos optimizados en Seo On page.
- **Equipo SEO OFF-Page:** Del mismo modo el especialista con antigüedad adoptará el papel de jefe de equipo y guiará a los nuevos integrantes para aumentar la capacidad de enlazado externo de la agencia.



Fuente: Elaboración Propia

6.2.1.2. Descripción detallada de roles, Responsabilidades y Perfiles

Para asegurar la correcta ejecución del plan de operaciones, es imperativo definir con claridad las funciones, responsabilidades y el perfil profesional requerido para cada rol dentro de la estructura organizativa de GeoSeo. Esta delimitación previene la duplicidad de tareas, establece expectativas claras y facilita los futuros procesos de selección de personal.

1. Fundador

- **Rol:** Como figura central en las fases iniciales, el fundador es el principal impulsor de la visión y el crecimiento de la agencia. Actúa como el estratega jefe, el principal agente comercial y el supervisor final de la calidad del servicio. Su objetivo es construir las bases del negocio para permitir una delegación efectiva en el futuro.
- **Responsabilidades clave:**
 - **Dirección estratégica:** Definir los objetivos globales de la agencia, la propuesta de valor y las líneas de negocio.
 - **Desarrollo de negocio:** Liderar la estrategia de marketing y ventas, captar nuevos clientes y negociar contratos.
 - **Gestión financiera:** Controlar el presupuesto, la facturación, el flujo de caja y la rentabilidad

del proyecto.

- **Supervisión de calidad:** Revisar y aprobar todos los entregables estratégicos (auditorías, planes de acción) antes de su presentación al cliente.
- **Innovación y desarrollo:** Liderar la investigación de nuevos nichos para el modelo Rank and Rent y mantenerse actualizado sobre las tendencias del sector.

2. Especialista SEO Técnico

- **Rol:** Es el motor operativo de la agencia, responsable de la ejecución técnica de los proyectos de los clientes y del posicionamiento de los activos propios. Su trabajo se rige por los Procedimientos Operativos Estandarizados (SOPs) para garantizar la consistencia y la calidad.
- **Responsabilidades clave:**
 - **Ejecución de estrategias:** Implementar las acciones definidas en los planes de acción: optimización on-page, SEO técnico, gestión de Google Business Profile, etc..
 - **Análisis y auditoría:** Realizar auditorías SEO exhaustivas para nuevos clientes y para la validación de nichos de Rank and Rent.
 - **Monitorización y reporting:** Realizar el seguimiento continuo de los KPIs de los proyectos y elaborar los informes de rendimiento mensuales para los clientes.
 - **Desarrollo de activos R&R:** Participar activamente en la creación y el posicionamiento técnico de los nuevos activos digitales de la agencia.
- **Perfil requerido:**
 - **Experiencia:** Al menos 1-2 años de experiencia en un rol similar en una agencia o como freelance.
 - **Conocimientos técnicos:** Sólidos conocimientos en SEO on-page, herramientas como Google Analytics, Search Console, Screaming Frog y, preferiblemente, experiencia con WordPress.
 - **Habilidades:** Capacidad analítica, atención al detalle, organización, proactividad y capacidad para seguir procesos establecidos.

3. Gestor de Cuentas (*Account Manager*)

- **Rol:** A incorporar en la fase de expansión, actúa como el puente entre el cliente y el equipo técnico de la agencia. Su misión principal es asegurar la máxima satisfacción y retención del cliente a través de una comunicación fluida y una gestión de proyectos impecable.
- **Responsabilidades clave:**
 - **Relación con el cliente:** Ser el punto de contacto principal para los clientes asignados, atendiendo sus dudas y gestionando sus expectativas.
 - **Coordinación de proyectos:** Asegurar que los proyectos se ejecutan según lo planificado, coordinando las tareas del equipo técnico y garantizando el cumplimiento de los plazos.
 - **Presentación de resultados:** Liderar las reuniones de seguimiento con los clientes y presentar los informes de rendimiento, traduciendo los datos técnicos a un lenguaje de negocio comprensible.
 - **Identificación de oportunidades:** Detectar proactivamente nuevas oportunidades de negocio dentro de la cartera de clientes existente (upselling/cross-selling).
- **Perfil requerido:**
 - **Experiencia:** Experiencia previa en gestión de clientes o gestión de proyectos, preferiblemente en el sector del marketing digital.
 - **Conocimientos:** Comprensión sólida de los fundamentos del marketing digital y el SEO para poder comunicarse eficazmente tanto con el cliente como con el equipo técnico.

- **Habilidades:** Excelentes habilidades de comunicación y empatía, capacidad de organización y planificación, resolución de problemas y orientación al cliente.

4. Especialista en contenidos

- **Rol:** Figura clave para la ejecución de estrategias de marketing de contenidos y para el desarrollo de los activos R&R. Es el responsable de crear textos de alta calidad que no solo posicionen en los motores de búsqueda, sino que también conecten con la audiencia del cliente y generen conversiones.
- **Responsabilidades Clave:**
 - **Creación de contenido SEO:** Redactar contenido optimizado para las páginas web de los clientes y los artículos del blog, basado en las estrategias de palabras clave definidas.
 - **Copywriting:** Escribir textos persuasivos para páginas de servicio, anuncios y otros materiales de marketing.
 - **Desarrollo de contenido para activos R&R:** Crear todo el contenido necesario para los sitios web del portafolio de Rank and Rent de la agencia.
 - **Investigación:** Investigar a fondo los temas y sectores de los clientes para asegurar que el contenido sea preciso, relevante y de valor.
- **Perfil Requerido:**
 - **Experiencia:** Experiencia demostrable en redacción de contenidos para SEO y copywriting.
 - **Conocimientos:** Excelente dominio de la gramática y la ortografía. Conocimiento de las mejores prácticas de SEO para contenidos.
 - **Habilidades:** Capacidad de investigación, creatividad, adaptabilidad para escribir sobre diferentes temáticas y habilidad para cumplir con plazos de entrega.

5. Especialista en SEO Off-Page / Link Builder

- **Rol:** A incorporar en la fase de consolidación, este es un rol de alta especialización enfocado en uno de los pilares más complejos y decisivos del SEO: la construcción de autoridad externa. Su misión es diseñar y ejecutar estrategias para adquirir enlaces entrantes (*backlinks*) de alta calidad que aumenten la autoridad y la visibilidad de los sitios web de los clientes y de los activos propios de GeoSeo.
- **Responsabilidades clave:**
 - **Estrategia de Link Building:** Desarrollar planes de construcción de enlaces a medida para cada proyecto, alineados con sus objetivos y la competitividad de su nicho.
 - **Prospección y cualificación:** Identificar y analizar sitios web, blogs, medios de comunicación y directorios relevantes para obtener enlaces, evaluando su autoridad (DA/DR), relevancia temática y calidad.
 - **Outreach y relaciones públicas digitales:** Realizar campañas de contacto y comunicación (*outreach*) para proponer colaboraciones, publicar artículos de invitado (*guest posting*) y construir relaciones a largo plazo con editores y webmasters.
 - **Gestión de citas locales:** Supervisar y ampliar la presencia de los clientes en directorios locales y sectoriales de alta calidad para reforzar las señales de SEO local.
 - **Análisis y monitorización:** Realizar un seguimiento continuo del perfil de enlaces de los proyectos, detectar y gestionar enlaces tóxicos (mediante *disavow*) y reportar sobre los KPIs de la estrategia (número de enlaces conseguidos, mejora de la autoridad, etc.).
- **Perfil requerido:**
 - **Experiencia:** Experiencia demostrable de al menos 2 años ejecutando campañas de link building, preferiblemente en una agencia.
 - **Conocimientos Técnicos:** Dominio experto de herramientas de análisis de backlinks como Ahrefs o Semrush. Comprensión profunda de los factores que determinan la calidad y el riesgo de un enlace.

- **Habilidades:** Excelentes habilidades de comunicación escrita, capacidad de negociación y persuasión, perseverancia, pensamiento analítico y una alta organización para gestionar múltiples campañas simultáneamente.

6.2.2. Procesos Clave del Servicio: Consultoría SEO

La estandarización de los procesos de servicio es un pilar fundamental para cualquier agencia que aspire a la escalabilidad y a la excelencia operativa. Este apartado detalla el conjunto de Procedimientos Operativos Estandarizados (SOPs) que definirán la prestación del servicio de consultoría en GeoSeo. El objetivo es doble: por un lado, garantizar que cada cliente reciba un servicio de alta calidad, coherente y predecible, independientemente del gestor o técnico asignado; por otro, optimizar los flujos de trabajo internos para maximizar la eficiencia y la rentabilidad.

Estos procesos transforman la propuesta de valor de la agencia en una metodología de trabajo tangible y replicable. A continuación, se desglosa el ciclo de vida completo del cliente de consultoría, desde el primer contacto hasta el reporting recurrente de resultados.

6.2.2.1. Flujo de Trabajo de Captación y Onboarding de Clientes

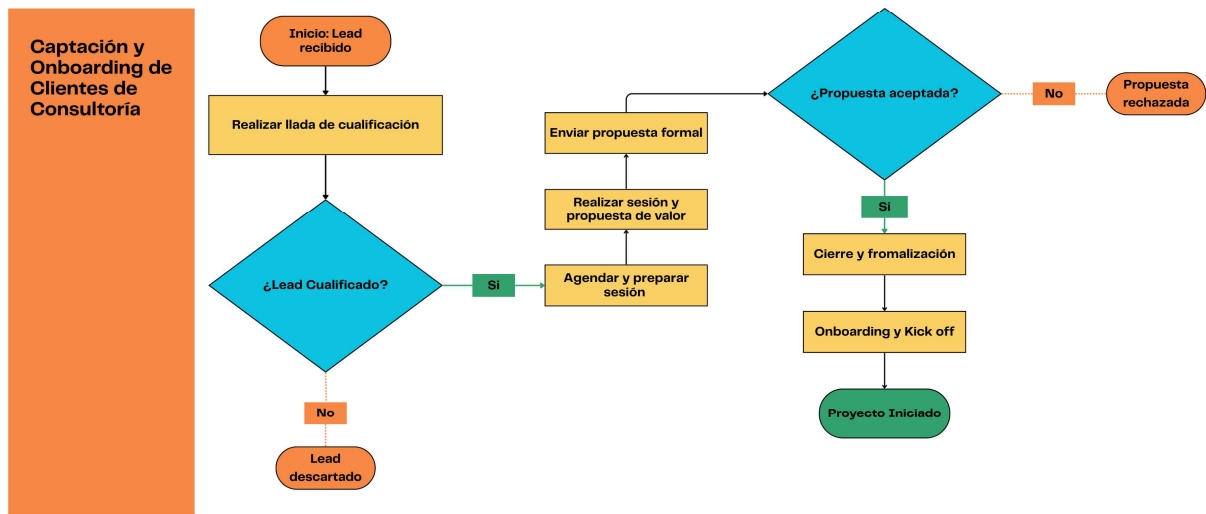
Para asegurar la estandarización, la eficiencia y la futura escalabilidad de la agencia, los flujos de trabajo clave se han modelado utilizando la notación estándar **BPMN (Business Process Model and Notation)**.

Este enfoque técnico, fundamental en la Ingeniería de Organización, transforma una descripción de tareas en un modelo de sistema productivo. Sus objetivos son:

- **Estandarización:** Asegurar que cada proceso se ejecute de la misma manera, garantizando la calidad del servicio.
- **Eficiencia:** Identificar visualmente cuellos de botella, redundancias y puntos de decisión.
- **Escalabilidad:** Facilitar la formación y la incorporación de nuevo personal (como el "Especialista SEO"), entregándoles un mapa de procesos claro.
- **Optimización:** Servir como línea base para futuras mejoras y análisis de tiempos y cargas de trabajo.

Diagrama 1: Flujo de Proceso - Captación y Onboarding de Clientes de Consultoría

Ilustración 8: Flujo de Proceso



Fuente: Elaboración propia

Lógica del Proceso (BPMN):

1. **Inicio (Óvalo):** Lead Recibido (via formulario, llamada, etc.).
2. **Tarea (Rectángulo):** Realizar Llamada de Cualificación Inicial.
3. **Compuerta Exclusiva (Rombo):** ¿Lead Cualificado?.
 - o [No] -> **Fin (Círculo Rojo):** Lead Descartado.
 - o [Sí] -> **Tarea:** Agendar y Preparar Sesión de Diagnóstico.
4. **Tarea:** Realizar Sesión de Diagnóstico y Propuesta de Valor.
5. **Tarea:** Enviar Propuesta de Servicios Formal.
6. **Compuerta:** ¿Propuesta Aceptada?.
 - o [No] -> **Fin:** Propuesta Rechazada.
 - o [Sí] -> **Tarea:** Cierre y Formalización (Contrato y Factura).
7. **Subproceso (Rectángulo con "+"):** Onboarding Técnico y Kick-off.
 - o (Este subproceso contiene las tareas: "Recopilar Accesos Cliente". "Configuración Interna del Proyecto" y "Realizar Reunión de Kick-off").
8. **Fin (Círculo Verde):** Proyecto de Consultoría Iniciado.

A continuación se detallan las tareas principales dividiéndolo por etapas:

Etapa 1: Primer Contacto y Cualificación Inicial

- **Descripción:** Esta fase se activa cuando un cliente potencial (o *lead*) llega a través de cualquier canal de marketing (formulario web, llamada, referido). El objetivo no es vender, sino entender y evaluar si existe un encaje mutuo.
- **Acciones:**
 1. **Registro del Lead:** Se registra la información de contacto en un sistema centralizado (inicialmente una hoja de cálculo, posteriormente un CRM).

2. **Llamada de Cualificación (15-20 min):** Se realiza una breve llamada para comprender las necesidades básicas del negocio, sus objetivos y su presupuesto aproximado. Se aplica un filtro estricto para asegurar que el prospecto encaja con el perfil de cliente ideal de la agencia.
 3. **Análisis Preliminar:** Se realiza una revisión rápida (30 minutos) de la presencia online del *lead* para identificar problemas evidentes y oportunidades claras.
- **Entregable:** Ficha de cualificación interna completada. Si el *lead* es cualificado, se agenda la Sesión de Diagnóstico.

Etapa 2: Sesión de Diagnóstico y Propuesta de Valor

- **Descripción:** Esta es la principal herramienta de venta consultiva. Es una sesión de trabajo gratuita (30-45 min) donde se aporta valor real al cliente potencial, demostrando la experiencia de la agencia y generando confianza.
- **Acciones:**
 1. **Preparación de la Sesión:** Se prepara una breve presentación visualizando los hallazgos del análisis preliminar.
 2. **Ejecución de la Sesión:** Se exponen las oportunidades de mejora y se ofrecen consejos prácticos y accionables que el cliente podría implementar por sí mismo. Se explica la metodología de trabajo de GeoSeo y cómo abordaría sus desafíos.
 3. **Presentación de la Propuesta Híbrida:** Al finalizar, se introduce la propuesta de valor, explicando las dos vías de colaboración: la consultoría a largo plazo y la opción de Rank and Rent para resultados inmediatos, si aplica.
- **Entregable:** Envío de una propuesta de servicios formal y detallada en un plazo de 24-48 horas, incluyendo objetivos, alcance, cronograma y presupuesto.

Etapa 3: Cierre y Formalización del Acuerdo

- **Descripción:** Esta fase convierte la propuesta en un acuerdo formal, asegurando que todos los términos legales y operativos queden claros desde el principio.
- **Acciones:**
 1. **Seguimiento Proactivo:** Se realiza un seguimiento de la propuesta para resolver cualquier duda que el cliente pueda tener.
 2. **Firma del Contrato:** Se envía un contrato de prestación de servicios claro y transparente que detalla el alcance, la duración, las condiciones de pago y las responsabilidades de ambas partes.
 3. **Emisión de la Primera Factura:** Se emite la factura correspondiente al pago inicial o al primer mes de servicio.

Etapa 4: Onboarding Técnico y Kick-off del Proyecto

- **Descripción:** Una vez firmado el contrato, se activa el proceso para integrar al nuevo cliente en los sistemas de la agencia y dar el pistoletazo de salida oficial al proyecto.
- **Acciones:**
 1. **Checklist de Onboarding:** Se envía al cliente un correo de bienvenida con un formulario seguro para recopilar todos los accesos necesarios (Google Analytics, Search Console, WordPress, Hosting, Google Business Profile, etc.).
 2. **Configuración Interna:** Se crea el proyecto en la herramienta de gestión (ej. Asana), se configuran los paneles de seguimiento y se asignan las primeras tareas al equipo técnico.
 3. **Reunión de Kick-off:** Se realiza una reunión formal de inicio con el cliente para presentar al equipo asignado, repasar los objetivos, validar el plan de comunicación y definir los próximos pasos.
- **Entregable:** Acta de la reunión de *kick-off* con los puntos clave y el plan de acción para los primeros

30 días. El cliente está oficialmente integrado y el proyecto listo para pasar a la fase de "Auditoría y Estrategia".

6.2.2.2. Metodología de Auditoría Integral y Diagnóstico Estratégico

Esta fase es el **diagnóstico fundamental** sobre el que se construye toda la estrategia. Su objetivo es realizar un análisis 360° para identificar con precisión los problemas y las oportunidades, culminando en un plan de acción claro y priorizado.

- **Análisis Integral:** La auditoría cubre sistemáticamente cuatro áreas críticas:
 - **SEO On-Page y Técnico:** Se evalúa la salud técnica del sitio web (velocidad, indexación, arquitectura).
 - **Contenido y Palabras Clave:** Se analiza la relevancia del contenido actual y se identifican las palabras clave con mayor potencial de negocio.
 - **Google Business Profile (GBP):** Se audita la optimización de la ficha, un factor decisivo en el SEO local.
 - **SEO Off-Page y Competencia:** Se examina el perfil de enlaces y citas y se compara con los principales competidores locales.
- **Entregable Clave:** Un **Documento de Auditoría y Plan Estratégico** que traduce los hallazgos en un listado de acciones priorizadas para los primeros 90 días, con objetivos y KPIs definidos.

6.2.2.3. Procedimiento Operativo Estándar (SOP) de Implementación Técnica

Aquí es donde **la estrategia se convierte en acción**. El objetivo es ejecutar las tareas definidas de manera metódica y eficiente, asegurando un progreso constante y medible mes a mes.

- **Ejecución por Sprints Mensuales:** El trabajo se organiza en ciclos mensuales para abordar las tareas del plan estratégico de forma ordenada.
- **Bloques de Tareas:** Las acciones se centran en la optimización continua de la web, la gestión proactiva de la ficha de Google Business Profile (publicaciones, reseñas, etc.), la creación de contenido relevante y la construcción de autoridad local mediante citas y enlaces.
- **Enfoque:** La prioridad es siempre ejecutar las tareas que generen el mayor impacto en el menor tiempo posible, asegurando que el cliente perciba el valor del servicio.

6.2.2.4. Protocolo de Seguimiento, Reporting y Comunicación con el Cliente

Este protocolo garantiza la **transparencia y demuestra el valor del servicio** de forma continua. El objetivo es mantener al cliente informado del progreso, no con datos técnicos abrumadores, sino con información que conecte el rendimiento del SEO con sus resultados de negocio.

- **Ciclo de Comunicación Mensual:** Se establece un ritmo de comunicación predecible y profesional.
- **Componentes:**
 - **Informe de Rendimiento:** Un documento claro y visual que muestra la evolución de los KPIs más importantes (visibilidad en el *local pack*, llamadas desde GBP, tráfico orgánico cualificado, etc.).
 - **Reunión de Seguimiento:** Una llamada estratégica para explicar los resultados, discutir los próximos pasos y alinear la estrategia con cualquier novedad en el negocio del cliente.
- **Resultado:** Un cliente informado, que comprende el valor de su inversión y se siente socio estratégico de la agencia, no un simple comprador de servicios.

6.2.3. Procesos Clave del Activo: Modelo Rank & Rent

A diferencia del modelo de consultoría, que es reactivo a las necesidades de un cliente existente, el modelo Rank & Rent (R&R) es una línea de negocio **proactiva** centrada en la creación de activos digitales propiedad de la agencia. Este enfoque transforma a GeoSeo de un mero proveedor de servicios a un generador de sus propios flujos de ingresos recurrentes. El éxito de este modelo no depende de la captación de clientes para un servicio, sino de la capacidad de la agencia para aplicar un proceso sistemático de identificación de oportunidades de mercado, desarrollo de activos y posterior comercialización.

Este apartado desglosa el ciclo de vida completo de un activo Rank & Rent, desde la concepción de la idea hasta su monetización y mantenimiento, estableciendo los procedimientos operativos que garantizarán la eficiencia y la rentabilidad de esta innovadora línea de negocio.

6.2.3.1. Metodología para la Investigación y Validación de Nichos

Esta es la fase más crítica del proceso, ya que una correcta selección del nicho (servicio + localidad) determina en gran medida el potencial de éxito y rentabilidad del activo. El objetivo es identificar mercados con una demanda de búsqueda saludable, un alto valor por cliente y una competencia digital superable. La metodología se basa en un análisis riguroso de cuatro criterios clave.

- 1. Demanda de Búsqueda Transaccional: Se utilizan herramientas de análisis de palabras clave para cuantificar el volumen de búsquedas mensuales para términos con alta intención de compra local (ej: "instalación parquet jerez", "precio limpieza placas solares cádiz"). Se considera viable un nicho que asegure un flujo constante de tráfico potencial.
- 2. Valor por Lead (VPL): Se priorizan nichos de alto valor, donde un solo cliente puede generar una facturación elevada para la empresa arrendataria (ej: reformas, servicios legales, tratamientos de salud). Un VPL alto justifica una cuota de alquiler mensual más elevada, haciendo el activo significativamente más rentable.
- 3. Nivel de Competencia Digital: Se realiza un análisis manual de los primeros resultados de Google (SERPs) para las palabras clave objetivo. Se buscan "señales de oportunidad", como la presencia de directorios genéricos, webs obsoletas o perfiles de Google Business mal optimizados en las primeras posiciones. Estas debilidades indican que un activo nuevo y bien trabajado puede posicionarse con un esfuerzo razonable .
- 4. Densidad de Potenciales "Inquilinos": Se realiza una búsqueda en Google Maps y directorios locales para confirmar que existe un número suficiente de empresas (mínimo 10-15) que ofrecen ese servicio en la localidad objetivo. Esto asegura que habrá un mercado de potenciales clientes a los que ofrecer el alquiler del activo una vez esté posicionado.

6.2.3.2. Proceso de Desarrollo y Optimización de Activos Digitales

Una vez validado el nicho, se procede a la construcción del activo digital. El objetivo es crear un sitio web altamente optimizado para la conversión y el posicionamiento local, que sirva como una máquina eficiente de generación de *leads*.

- **Configuración Técnica:** Se adquiere un dominio relevante y un servicio de hosting. Se utiliza WordPress como sistema de gestión de contenidos (CMS) por su flexibilidad y facilidad de optimización. Se realiza una configuración técnica impecable, asegurando una buena velocidad de carga, adaptabilidad a móviles y una estructura web lógica.
- **Desarrollo de Contenido Estratégico:** Se crea contenido de alta calidad enfocado exclusivamente en resolver la intención de búsqueda del usuario. Esto incluye páginas de servicio detalladas, una página de contacto clara con llamadas a la acción visibles (teléfono, formulario), y contenido de soporte que

demuestre autoridad en el nicho.

- **Optimización On-Page Inicial:** Desde el primer momento, se aplican todas las mejores prácticas de SEO On-Page: optimización de etiquetas de título y metadescripciones, uso de encabezados, optimización de imágenes con etiquetas ALT geolocalizadas y la implementación de datos estructurados (Schema.org) para negocios locales.

6.2.3.3. Estrategia de Posicionamiento y Mantenimiento de Rankings

Con el activo construido, comienza la fase activa de posicionamiento SEO. El objetivo es llevar el activo a las primeras posiciones de Google para sus palabras clave objetivo en el menor tiempo posible y asegurar que esos rankings se mantengan a largo plazo.

- **Ejecución de la Estrategia SEO:** Se aplica una estrategia SEO completa, similar a la que se ofrecería a un cliente de consultoría. Esto incluye la creación de un perfil de Google Business (si aplica), la construcción de citaciones locales consistentes en directorios relevantes y la ejecución de una estrategia de *link building* para adquirir enlaces de calidad que aumenten la autoridad del sitio.
- **Monitorización Continua:** Se realiza un seguimiento constante de los rankings para las palabras clave objetivo y del tráfico orgánico que recibe el sitio. Se utilizan herramientas para monitorizar la visibilidad y detectar cualquier fluctuación causada por cambios en el algoritmo de Google o acciones de la competencia.
- **Mantenimiento Proactivo:** El trabajo no termina al alcanzar la primera página. Se realiza un mantenimiento continuo del activo, actualizando el contenido, asegurando que técnicamente siga siendo óptimo y respondiendo a los cambios del algoritmo para proteger y mantener las posiciones conseguidas.

6.2.3.4. Proceso de Comercialización y Gestión de Arrendatarios

Esta es la fase final donde la inversión de tiempo y recursos se monetiza. El objetivo es encontrar un socio comercial fiable para alquilarle el activo en exclusiva y gestionar la relación para asegurar una colaboración duradera.

- **Identificación y Contacto:** Una vez que el activo empieza a generar visibilidad y a recibir contactos (llamadas o formularios), se inicia la fase comercial. Se elabora una lista de las empresas mejor calificadas del sector (los "inquilinos" potenciales identificados en la fase 1) y se contacta con ellas para presentarles la oportunidad.
- **Negociación y Cierre:** La propuesta de valor es clara: un flujo de clientes potenciales exclusivos por una cuota mensual fija, sin riesgo ni inversión inicial por su parte. Se negocia el precio del alquiler y se formaliza el acuerdo mediante un **contrato de alquiler de activo digital** que especifica la duración, las condiciones de pago y los términos del servicio.
- **Gestión del Arrendatario:** Una vez firmado el acuerdo, se desvían todos los contactos generados por el activo al cliente. Se mantiene una comunicación fluida, proporcionando informes básicos sobre el volumen de *leads* generados para demostrar de forma transparente el valor del servicio y asegurar la renovación del contrato a largo plazo.

6.2.4. Análisis de Capacidad y Tiempos Estándar

El principal objetivo de la transición de freelance a agencia es resolver la limitación de capacidad y el "techo de crecimiento" identificado en el diagnóstico inicial. Para gestionar este escalado desde una perspectiva de ingeniería, es fundamental cuantificar la carga de trabajo y la capacidad del sistema productivo.

1. Estimación de Tiempos Estándar de Producción

Se han estimado los siguientes tiempos de dedicación (horas-hombre) para las tareas de producción principales, basándose en la experiencia de la actividad freelance y los procesos estandarizados:

Tabla 5: Tiempos Estándar por Servicio

Tarea/Actividad	Proceso Asociado	Tiempo Estándar	Frecuencia
Consultoría SEO (Cliente)			
Auditoría, Estrategia y Onboarding	Consultoría 4	10 h	Una vez (Setup)
Ejecución Técnica Mensual	Consultoría 5	8 h	Mensual
Reporting y Reunión de Seguimiento	Consultoría 6	2 h	Mensual
Total por Cliente Consultoría		10 h (Setup) + 10 h (Mensual)	
Rank & Rent (Activo Propio)			
Creación de Activo (Desarrollo Web)	Rank & Rent 7	25 h	Una vez (Setup)
Mantenimiento y Posicionamiento	Rank & Rent 8	3 h	Mensual

Fuente: Elaboración propia

2. Cálculo de Capacidad Productiva Neta (Fase 1)

El análisis de capacidad se centra en el "Especialista SEO Técnico, ya que el Fundador dedicará la mayor parte de su tiempo a la estrategia, gestión y desarrollo comercial.

Tabla 6: Cálculo de Capacidad Neta Mensual (1 Especialista)

Concepto	Cálculo	Horas/Mes
Horas Brutas Mensuales	(40 h/sem x 52 sem/año) / 12 mes	173,3 h
Tasa de Ocupación no Productiva	Formación, administracion, descansos (Est. 20%)	-34,7 h
Capacidad Productiva Neta		~138 horas-hombre/mes

Fuente: Elaboración propia

3. Análisis de Capacidad y Escenarios

Con una capacidad neta de **138 horas-hombre/mes**, la agencia en Fase 1 puede gestionar diversos escenarios. Este análisis permite validar si las proyecciones financieras son operativamente realistas.

- Escenario A: Validación de Objetivos (Año 1)

En el plan financiero, se proyecta alcanzar al final del Año 1 una cartera de 4 clientes de consultoría y 3 activos R&R alquilados¹². La carga de trabajo mensual para mantener esta cartera sería:

- Carga Consultoría: 4 clientes x 10 h/mes = 40 h
- Carga R&R: 3 activos x 3 h/mes = 9 h
- **Carga de Mantenimiento Total:** 49 h/mes
- **Tasa de Utilización (Mantenimiento):** (49 h / 138 h) = **35,5%**

Análisis: Este escenario demuestra una **viabilidad operativa muy alta**. El sistema opera a un 35,5% de su capacidad solo para mantener la cartera. Esto deja **89 horas/mes** (138h - 49h) disponibles para:

1. Realizar el *Onboarding* de nuevos clientes (proyectados 3 en Año 1).
2. Crear los nuevos activos R&R (proyectados 3 en Año 1).
3. Tener un colchón de capacidad significativo para absorber picos de trabajo.

- Escenario B: Capacidad Máxima (Foco Consultoría)

Si la agencia se enfocara solo en clientes de consultoría, la capacidad máxima teórica sería:

- 138 h / 10 h/cliente = **13 - 14 clientes recurrentes**.

- Escenario C: Capacidad Máxima (Modelo Híbrido Equilibrado)

Un escenario de crecimiento más realista podría ser:

- 8 Clientes de Consultoría (8 x 10 h) = 80 h
- 19 Activos R&R en mantenimiento (19 x 3 h) = 57 h
- **Carga Total:** 137 h (Tasa de Utilización del 99%)

Conclusión del Análisis de Capacidad:

Este análisis cuantitativo demuestra que el modelo de agencia propuesto resuelve eficazmente la limitación de escalabilidad. La capacidad neta de 138 horas-hombre/mes del primer especialista es suficiente no solo para cumplir las proyecciones conservadoras del Año 1 (Escenario A), sino que ofrece un amplio margen para el

crecimiento (Escenarios B y C) antes de requerir la contratación de más personal (Fase 2).

6.2.5. Sistema de Indicadores Clave de Operaciones (KPIs)

Un plan de operaciones basado en la ingeniería requiere un sistema de control para medir el rendimiento del sistema productivo. Para ello, se establece un **Cuadro de Mando Operativo (CMO)** con indicadores clave (KPIs) que van más allá de los financieros (6.4) o los de marketing (6.3).

El objetivo de este CMO es medir el rendimiento *interno* de los procesos modelados anteriormente y la utilización de la capacidad (6.2.4), permitiendo una gestión basada en datos.

1. KPI de Eficiencia: Tasa de Utilización (Utilization Rate)

- **Descripción:** Este es el indicador de eficiencia más importante. Mide qué porcentaje del tiempo productivo disponible del "Especialista SEO Técnico" se está imputando a tareas que generan valor (proyectos de cliente o desarrollo de activos R&R).
- **Importancia:** Una tasa baja indica capacidad ociosa (coste de oportunidad). Una tasa sostenida por encima del 100% indica sobrecarga, riesgo de *burnout* y la necesidad de contratar más personal (Fase 2).
- **Fórmula:**

$$Tasa\ de\ utilización = \left(\frac{Total\ de\ Horas\ Estándar\ Imputadas\ a\ Proyectos}{Capacidad\ productiva\ Neta} \right)$$

- **Objetivo (Fase 1):** Mantener la tasa entre el **75% y 90%**, asegurando un colchón de capacidad para imprevistos y formación continua.

2. KPI de Calidad: Tasa de Retrabajo (Rework Rate)

- **Descripción:** Mide la calidad del proceso interno y la correcta adhesión a los Procedimientos Operativos Estandarizados (SOPs).
- **Importancia:** Cada "retrabajo" (ej. un informe devuelto por el cliente para corrección, un error en la optimización on-page) es un **desperdicio** (siguiendo la terminología *Lean*) que consume horas de capacidad productiva sin generar valor.
- **Fórmula:**

$$Tasa\ de\ Retrabajo = \left(\frac{Número\ de\ Entregables\ devueltos\ a\ revisión}{Número\ de\ entregables\ enviados} \right)$$

- **Objetivo:** < 5%.

3. KPI de Plazo: Tiempo de "Idea a Alquiler" (Time-to-Monetization)

- **Descripción:** Este es un KPI estratégico-operativo crítico para el modelo Rank & Rent. Mide el tiempo que transcurre desde que se valida un nicho hasta que este genera su primer ingreso.
- **Importancia:** Es el indicador clave de la velocidad de generación de activos. Reducir este tiempo es fundamental para mitigar el riesgo de la inversión inicial en activos (debilidad D3) ¹y acelerar la creación de rentas recurrentes (fortaleza F3)².
- **Fórmula:**

Tiempo medio en meses desde la Validación del Nicho hasta la firma del contrato de alquiler del activo.

- **Objetivo (Año 1): < 6 meses.**
-

4. KPI de Plazo: Tiempo de Onboarding de Cliente

- **Descripción:** Mide la agilidad de la agencia en la puesta en marcha del servicio de consultoría, desde el cierre comercial hasta el inicio efectivo del trabajo.
 - **Importancia:** Un *onboarding* rápido y eficiente es la primera demostración de profesionalidad y organización de cara al cliente, impactando directamente en su percepción de valor y en la retención a largo plazo.
 - **Fórmula:**
Tiempo medio en días hábiles desde la firma del contrato hasta la reunión de kick off
 - **Objetivo: < 3 días hábiles.**
-

Gestión del Cuadro de Mando:

Estos indicadores se revisarán mensualmente por el Fundador. Serán la herramienta principal para tomar decisiones operativas, tales como:

- Reasignar carga de trabajo entre R&R y consultoría.
- Detectar necesidades de formación (si la Tasa de Retrabajo es alta).
- Optimizar los SOPs (si los Tiempos de Plazo son elevados).
- Justificar la contratación de nuevo personal (cuando la Tasa de Utilización se aproxime al 100% de forma sostenida).

6.3. Plan de marketing y comercialización.

Este plan de marketing y comercialización detalla las estrategias y tácticas que GeoSeo implementará para atraer, convertir y fidelizar a su cliente ideal. Se enfocará en el retorno de la inversión (ROI), comenzando con acciones de bajo coste y alta efectividad para luego escalar la inversión a medida que la agencia crezca. La estrategia se fundamenta en la propuesta de valor híbrida y en la personalidad de marca definida en capítulos anteriores.

6.3.1. Objetivos de marketing

Se establecen los siguientes objetivos smart (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo) para los dos primeros años de actividad:

- **Año 1 (fases de consolidación y lanzamiento):**
 - **Notoriedad:** Establecer la marca GeoSeo en el mercado digital de Sevilla, logrando posicionar la web de la agencia en el top 10 de Google para términos clave como "agencia Seo local Sevilla".
 - **Captación:** Conseguir una cartera base de 4 a 6 clientes de consultoría con contrato recurrente y lograr el alquiler de los primeros 3 activos de Rank and Rent.
 - **Validación:** Documentar un mínimo de 3 casos de éxito detallados (testimonios en vídeo y estudios de caso escritos) para utilizarlos como prueba social.
- **Año 2 (fase de escalado):**
 - Incrementar la facturación recurrente mensual en un 70% con respecto al final del primer año.
 - Duplicar el portfolio de activos R&R alquilados.

- Posicionar al fundador o a la marca como un referente en Seo local en Sevilla a través de la participación en al menos un evento.

6.3.2. Estrategias y canales de marketing

La estrategia de captación será principalmente de tipo inbound, es decir, atraer a los clientes mediante la creación de contenido de valor, complementada con acciones directas y de pago en las fases de crecimiento.

1. Marketing de contenidos: Será el pilar central de la estrategia, el objetivo es educar al mercado y posicionar a GeoSeo como una autoridad en Seo local.

- **Blog de la agencia:** Se creará contenido que responda directamente a las dudas y necesidades del perfil de cliente ideal. Ejemplos de artículos serían: "guía completa de Google business profile para restaurantes en Sevilla" o "¿cuánto cuesta realmente el Seo y qué resultados esperar?".
- **Estudios de casos prácticos:** Se documentarán en profundidad los resultados obtenidos tanto con los clientes de consultoría como con los proyectos de Rank and Rent. Estos estudios demostrarán con datos reales el impacto del trabajo de la agencia.

2. Seo de la propia agencia: La mejor carta de presentación para una agencia de Seo es su propio posicionamiento, se realizará un trabajo exhaustivo para posicionar la web de GeoSeo para las principales palabras clave transaccionales en Sevilla, demostrando así la capacidad de la agencia.

3. Publicidad digital: Una vez se disponga de un flujo de caja estable, se invertirá de forma controlada en publicidad digital.

- **Google ads:** Se lanzarán campañas de búsqueda muy segmentadas geográficamente para captar a usuarios que están buscando activamente contratar servicios de Seo.
- **LinkedIn ads:** Se utilizará para llegar a perfiles de gerentes y propietarios de pymes en Sevilla a través de contenido de valor, como la descarga de un e-book o la inscripción a un webinar.

6.3.3. Proceso de comercialización

El proceso de venta será consultivo y se centrará en aportar valor desde el primer contacto.

1. **Cualificación:** Tras un primer contacto, se realizará una breve llamada para entender las necesidades del prospecto y asegurar que encaja con el perfil de cliente de la agencia. Aquí se debe ser estricto, no es conveniente firmar con cualquier cliente, desgasta más a la agencia un mal cliente que tres clientes buenos.
2. **Sesión de diagnóstico:** Se ofrecerá una sesión gratuita de 30 minutos donde se analizará la presencia online del cliente potencial y se le ofrecerán consejos prácticos y accionables, esto demuestra la experiencia y genera confianza al cliente.
3. **Presentación de propuesta híbrida:** Se elaborará una propuesta a medida que siempre incluirá, cuando sea aplicable, las dos vías de colaboración: La consultoría para sus activos propios y la posibilidad de alquilar un activo R&R para obtener resultados inmediatos, en caso de no tener ninguno disponible relacionado se le comenta la opción para posible desarrollo futuro.
4. **Seguimiento y cierre:** Se realizará un seguimiento proactivo para resolver dudas y se formalizará el acuerdo mediante un contrato de prestación de servicios claro y transparente.

6.3.4. Estrategia de precios

La política de precios buscará un equilibrio entre la competitividad del mercado y el alto valor aportado.

- **Servicios de consultoría:** Se establecerá una tarifa mensual basada en el alcance del proyecto y la competitividad del sector del cliente. Tomando como referencia la tarifa media del mercado de unos 1.250€/mes, GeoSeo podría ofrecer planes de entrada ligeramente inferiores para ser competitivo, pero siempre justificando el precio en base al valor y no a la guerra de precios.

- **Alquiler de activos (Rank and Rent):** El precio será una cuota fija mensual, que variará según el nicho de mercado y el valor estimado de cada lead generado. Este modelo ofrece una previsibilidad de costes muy atractiva para las pymes.

6.4. Plan económico-financiero.

Este apartado constituye el análisis cuantitativo del proyecto, traduciendo el plan estratégico, operativo y de marketing a cifras económicas. El objetivo es determinar la viabilidad financiera de GeoSeo, su potencial de rentabilidad y sus necesidades de capital. Las proyecciones se han realizado para un horizonte temporal de tres años, utilizando supuestos conservadores y realistas basados en los objetivos y estrategias definidos previamente. (26)

6.4.1. Plan de inversión inicial

La inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la agencia es reducida, en línea con la estrategia de crecimiento por fases. Se detallan a continuación los desembolsos principales divididos en dos tipos, gastos de constitución e inversión en bienes de inmovilizado.

6.4.1.1. Gastos de constitución

Aquí se incluyen todos los gastos necesarios para la puesta en marcha de la agencia según el plan estratégico.

Tabla 7- Gastos de constitución

Concepto	Importe estimado	Vida útil (años)	Amortización anual
Gestor para alta de autónomo	150 €	5	30 €
Registro de la marca	150 €	5	30 €
Total	300 €		60 €

Fuente: Elaboración Propia

Sobre los datos:

- **Gestor para alta y trámites (150 €):** Es una tarifa de mercado estándar para que una gestoría gestione el alta en el RETA (Régimen Especial de Trabajadores Autónomos), el alta en Hacienda (modelo 036/037) y la tramitación inicial. Se opta por esta vía para asegurar una configuración fiscal correcta desde el inicio.
- **Registro de la marca (150 €):** Coste aproximado de las tasas oficiales para registrar un nombre comercial (como "GeoSeo") y un logotipo en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) para una clase (categoría de servicio). Es una inversión fundamental para proteger el activo de marca.
- **Amortización:** Se amortizan a 5 años, el plazo estándar para este tipo de activos intangibles.

6.4.1.2. Inversión en bienes de inmovilizado

En este apartado se incluyen todos activos de larga duración, tanto tangibles como intangibles. Se les da un valor según el coste de adquisición y se les asigna una vida útil, a partir de la cual se calcula el coste de amortización.

Tabla 8: Inversión en inmovilizado

Concepto	Importe estimado	Vida útil (años)	Amortización anual			
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Equipo informático (portátil, monitor, teclado y ratón) Fundador	1.500 €	4	375 €	375 €	375 €	375 €
Equipo informático (Empleado 1)	1500 €	4	187,5 €	375 €	375 €	375 €
Provisión para marketing inicial (Google ads)	500 €	1	500 €	0	0	0
Total	3.500 €		1.062,5 €	750 €	750 €	750 €

Fuente: *Elaboración Propia*

Sobre los datos:

Esta tabla detalla la inversión inicial en activos fijos, que son bienes necesarios para la operación que tienen una duración superior a un año.

- **Equipo informático (Fundador y Empleado 1):** Se estima una inversión de 1.500 € por puesto de trabajo (incluyendo portátil de gama profesional, monitor externo, teclado y ratón). Se provisiona la compra de dos equipos: uno para el fundador desde el inicio y otro para el "Especialista SEO", cuya contratación está prevista en el mes 7 del primer año.
- **Provisión para marketing inicial (500 €):** Representa un desembolso inicial para poner en marcha las primeras campañas de publicidad (ej. Google Ads) y dar a conocer la agencia, antes de que los ingresos recurrentes cubran este gasto. Se considera un gasto de lanzamiento y se amortiza íntegramente en el primer año.
- **Amortización:** Es el reflejo contable de cómo el coste de la inversión se reparte a lo largo de su vida útil.
 - Los equipos informáticos se amortizan en 4 años (375 €/año).
 - Para el equipo del Empleado 1, la amortización en el Año 1 es solo de 6 meses (187,5 €), ya que se adquiere a mitad de ejercicio.
- **Otros gastos:** Las "Licencias de software" y los "Costes de activos R&R" (dominios, hosting) son **gastos operativos (OPEX)**, no inmovilizado, ya que son suscripciones y costes que se pagan y consumen anualmente. Se incluirán de forma más precisa en la "Tabla 13: Resto de costes".

6.4.2. Fuentes de financiación

Para minimizar el riesgo financiero y mantener el control total sobre el proyecto, se propone que la inversión inicial sea cubierta al 100% con recursos propios del emprendedor. No se recurrirá a financiación externa en la fase de arranque.

6.4.3. Previsión de ingresos

Los ingresos provendrán de las dos líneas de negocio. Las proyecciones se basan en los objetivos de captación del plan de marketing.

- **Consultoría Seo:** Se estima un precio medio inicial de 750 €/mes por cliente.
- **Rank and Rent (R&R):** Se estima un alquiler medio de 200 €/mes por activo.

Una vez definidos los precios estimados, se realiza una proyección de los clientes y activos esperados para los próximos 3 años.

Tabla 9: Proyección de clientes

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
CLIENTES DE CONSULTORÍA			
Nº de clientes al inicio del año	1	4	7
Nuevos clientes captados	3	4	5
Clientes perdidos (Churn estimado 10%)	0	-1	-1
Nº de clientes al final del año	4	7	11
Nº medio de clientes durante el año	3	6	9
ACTIVOS RANK & RENT			
Nº de activos alquilados al inicio del año	0	3	5
Nuevos activos alquilados	3	2	5
Nº de activos alquilados al final del año	3	5	10
Nº medio de activos durante el año	2	4	8

Fuente: Elaboración Propia

Sobre los datos

Esta tabla proyecta la cartera de clientes y activos de la agencia para los primeros tres años.

- **Clientes de Consultoría:**
 - **Año 1:** Se parte del cliente inicial y se proyecta una captación neta de 3 nuevos clientes, alcanzando un total de 4. Es un crecimiento conservador para la fase de arranque.
 - **Año 2:** Se proyecta una captación de 4 clientes y la primera pérdida de 1 cliente (tasa de *churn*), resultando en 7 clientes totales.
 - **Año 3:** El crecimiento se acelera ligeramente a 5 nuevos clientes, con 1 pérdida, terminando el periodo con 11 clientes.
- **Activos Rank & Rent (R&R):**
 - **Año 1:** Se proyecta el desarrollo y alquiler de los primeros 3 activos digitales.
 - **Año 2:** El crecimiento se ralentiza a 2 nuevos activos alquilados, posiblemente reflejando el tiempo de maduración (posicionamiento) que requieren.

- **Año 3:** Con los procesos más asentados, la capacidad de desarrollo aumenta, permitiendo alquilar 5 nuevos activos y alcanzar un total de 10.
- **Nº medio:** Esta es la cifra que se utilizará para el cálculo de ingresos en la siguiente tabla. Se calcula como la media de activos/clientes entre el inicio y el final del año, ajustada por la estacionalidad de la captación. Por ejemplo, en el Año 1 de R&R, aunque termina con 3, el número medio es 2, indicando que los activos se alquilan progresivamente durante el año.

Ahora sí, se calcula la previsión de ingresos los próximos 3 años

Tabla 10: Previsión de ingresos

Concepto	Cálculo	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Ingresos por Consultoría	(Nº medio de clientes * Tarifa media * 12 meses)	27000	54000	81000
Ingresos por Rank and Rent	(Nº medio de activos * Alquiler medio * 12 meses)	3600	9600	19200
TOTAL INGRESOS		30600	63600	100200

Fuente: *Elaboración Propia*

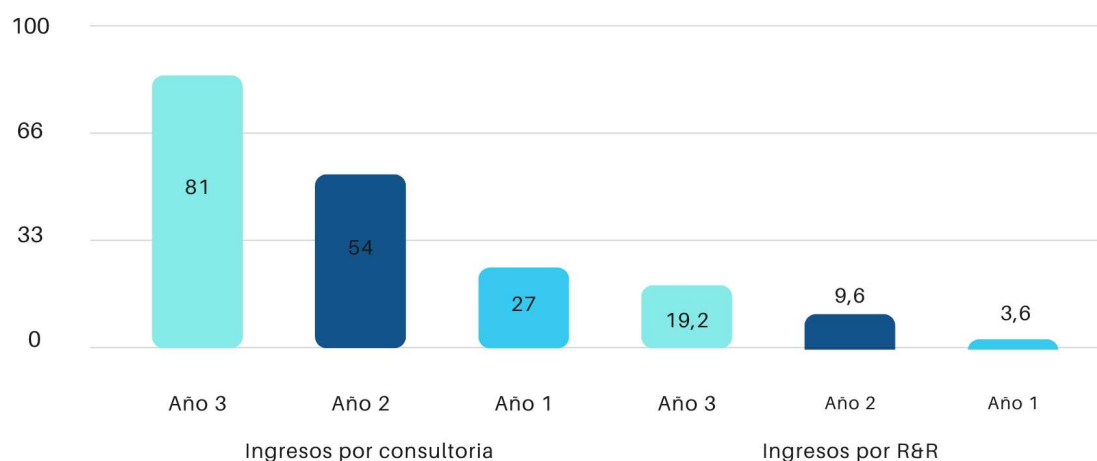
Sobre los datos (Tabla 10)

Esta tabla traduce las proyecciones de clientes (de la Tabla 9) en ingresos monetarios, basándose en los precios de servicio definidos.

- **Precios de Servicio:** Los cálculos se basan en las tarifas estimadas en el plan:
 - **Consultoría SEO:** Se estima un precio medio de **750 €/mes** por cliente.
 - **Rank and Rent (R&R):** Se estima un alquiler medio de **200 €/mes** por activo.
- **Cálculo de Ingresos:**
 - **Ingresos por Consultoría:** Se multiplica el "Nº medio de clientes" de la Tabla 9 por la tarifa media (750 €) y por 12 meses.
 - Año 1: 3 clientes * 750 € * 12 = 27.000 €
 - Año 2: 6 clientes * 750 € * 12 = 54.000 €
 - Año 3: 9 clientes * 750 € * 12 = 81.000 €
 - **Ingresos por Rank and Rent:** Se multiplica el "Nº medio de activos" de la Tabla 9 por la tarifa media (200 €) y por 12 meses.
 - Año 1: El cálculo (1,5 activos * 200 € * 12 = 3.600 €) refleja que, aunque se termina el año con 3 activos, el ingreso medio equivale a 1,5 activos, ya que estos se van alquilando progresivamente durante el año.
 - Año 2: 4 activos * 200 € * 12 = 9.600 €
 - Año 3: 8 activos * 200 € * 12 = 19.200 €
- **Total Ingresos:** Es la suma de las dos líneas de negocio para cada año.

Ilustración 9: Gráfica Ingresos

Ingresos en miles de euros



Fuente: Elaboración Propia

6.4.4. Previsión de gastos

En este apartado se detallan los gastos necesarios para la operativa de la agencia los próximos tres años. Se han clasificado los gastos de explotación en tres grupos diferentes para una mejor comprensión. Las proyecciones se basan en la estructura de personal planificada y en las necesidades de herramientas y marketing para alcanzar los objetivos de crecimiento.

En primer lugar, los gastos por personal, este es el gasto más significativo, en un principio solo esta el fundador pero a partir del mes 7 se incorpora el primer empleado.

Tabla 11: Gastos por personal

Concepto	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Coste del emprendedor (Autónomo)			
Retribución Bruta	18000	24000	30000
Cuota de Autónomo SS	3800	3800	3800
Coste empleado 1 (Régimen General)			
Salario Bruto Empleado 1	10000	21000	22500
Seguridad social a cargo de la empresa	3200	6720	7200
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	35000	55520	63500

Fuente: *Elaboración Propia*

Sobre los datos

Esta tabla detalla la partida de gasto más significativa de la agencia: los costes de personal. Para una correcta imputación de costes, se han separado los costes del emprendedor (Régimen de Autónomos) de los del empleado (Régimen General).

- **Coste Emprendedor (Autónomo):**
 - **Retribución Bruta:** Es el "sueldo" que se asigna el emprendedor. Se ha fijado una cifra conservadora de 18.000 € el primer año, priorizando la reinversión. Esta retribución aumenta progresivamente en los años 2 y 3, a medida que la agencia estabiliza sus ingresos.
 - **Cuota de Autónomo:** Es el coste fijo de la Seguridad Social del emprendedor. Se estima una cuota anual de 3.800 € (aprox. 317 €/mes), asumiendo que el emprendedor ya no se acoge a la tarifa plana inicial.
- **Coste Empleado 1 (Régimen General):**
 - **Salario Bruto:** Es la cifra salarial acordada con el empleado. La cifra del **Año 1 (10.000 €)** refleja únicamente 6 meses de salario, ya que el plan de operaciones prevé su contratación en el mes 7. Los años 2 y 3 reflejan el salario anual completo más las subidas correspondientes.
 - **S.S. a cargo de la empresa:** Este es el coste real que la empresa debe pagar a la Seguridad Social *además* del salario bruto. Se ha calculado aplicando una estimación estándar del **32%** sobre el Salario Bruto del empleado (porcentaje que incluye contingencias comunes, desempleo, FOGASA, formación, etc.). Este desglose es crucial para un análisis de costes preciso:
 - **Año 1:** 10.000 € * 32% = 3.200 €
 - **Año 2:** 21.000 € * 32% = 6.720 €
 - **Año 3:** 22.500 € * 32% = 7.200 €
- **Total Gastos de Personal:** Es la suma de todos los conceptos (Retribución + Cuota + Salario + S.S. Empresa). Estos totales, aunque similares a los del borrador, son ahora financieramente más precisos y están justificados.

Ahora se incluyen los gastos de servicios profesionales externos, como pueden ser la gestoría y una estimación de posibles gastos en profesionales autónomos para determinadas tareas que escapen de la competencia de la agencia o a modo de ayuda en un desborde de trabajo.

Tabla 12: Gastos de servicios profesionales externos

Concepto	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Gestoría y Asesoría Fiscal	1380	1800	1800
Redacción de contenidos	1050	700	1750
Servicios especializados (Link building)	500	1500	2500
TOTAL SERVICIOS EXTERNOS	2930	4000	6050

Fuente: *Elaboración Propia*

Sobre los datos

Esta tabla detalla los costes de servicios clave subcontratados a terceros. Esta externalización es fundamental para mantener una estructura de costes fijos reducida, permitiendo a la agencia acceder a talento especializado de forma flexible.

- **Gestoría y Asesoría Fiscal/Laboral:** Se proyecta un coste variable para la asesoría.
 - **Año 1 (1.380 €):** El coste se desglosa en 6 meses de cuota como autónomo (aprox. 80 €/mes) y 6 meses con la gestión de nóminas del primer empleado (un coste que asciende a unos 150 €/mes).
 - **Año 2 y 3 (1.800 €):** Se estabiliza el coste anual de la gestoría para una empresa con un empleado (150 €/mes * 12 meses).
- **Redacción de Contenidos (Activos R&R):** Esta es la principal partida variable ligada a la producción de activos. Se basa en la subcontratación de la creación de contenido optimizado para SEO a redactores *freelance*. Se estima un coste de producción de **350 € por cada nuevo activo** de Rank & Rent.
 - **Año 1 (1.050 €):** Corresponde a la producción de los **3** nuevos activos proyectados en la Tabla 9.
 - **Año 2 (700 €):** Coste de los **2** nuevos activos de ese año.
 - **Año 3 (1.750 €):** Coste de los **5** nuevos activos proyectados.
- **Servicios Especializados (Diseño, Link Building):** Representa un presupuesto creciente para gastos puntuales de alto valor que el equipo interno no puede asumir en las fases iniciales. Esto incluye la compra de enlaces de alta autoridad (*link building* de pago) para acelerar el posicionamiento, o el diseño de identidad visual para los activos R&R más estratégicos.

Por último, esta última categoría agrupa el resto de costes operativos necesarios, tanto fijos (herramientas) como variables (marketing, costes de activos).

Tabla 13: Resto de costes

Concepto	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Software y herramientas	1200	2000	3000
Publicidad y marketing	2000	4000	6000
Costes activos R&R (hosting, dominios)	200	250	500
TOTAL OTROS GASTOS	3400	6250	9500

Fuente: Elaboración Propia

Sobre los datos

Esta tabla consolida los gastos operativos corrientes necesarios para el funcionamiento y la comercialización de la agencia.

- **Software y herramientas (Suscripciones):** Esta es una partida de coste fundamental para la productividad.
 - **Año 1 (1.200 €):** Representa el coste de las herramientas SEO esenciales, principalmente una plataforma integral (como Dinorank, Semrush o Ahrefs en su plan básico/medio), estimada en 100 €/mes.

- **Año 2 (2.000 €):** El aumento refleja la contratación de herramientas adicionales (ej. software de reporting, trackers de posiciones más avanzados) o la mejora de los planes de suscripción para gestionar un mayor volumen de clientes.
- **Año 3 (3.000 €):** El presupuesto se incrementa para dar cabida a más licencias de usuario para el equipo y herramientas más especializadas.
- **Publicidad y marketing:** Este es el presupuesto destinado a la captación de clientes, principalmente a través de Google Ads y LinkedIn Ads, tal como se describe en el plan de marketing . Se proyecta una inversión creciente a medida que la agencia se consolida.
- **Costes de Activos R&R (Hosting y Dominios):** Este es el coste técnico recurrente de mantener el porfolio de activos R&R.
 - **Año 1 (200 €):** Cubre el coste de un plan de *hosting* compartido (aprox. 150 €) y la tasa anual de los 3 dominios proyectados (aprox. 15 € c/u).
 - **Año 2 (250 €):** El coste sube ligeramente para cubrir la tasa de 5 dominios.
 - **Año 3 (500 €):** El coste aumenta para reflejar la tasa de 10 dominios y la necesidad de un plan de *hosting* superior (VPS o cloud) para gestionar el tráfico de múltiples activos.

Finalmente, la siguiente tabla consolida todos los costes operativos anuales de la agencia (sin incluir las amortizaciones, que se tratan en la Cuenta de Resultados).

Tabla 14: Costes Operativos anuales

Concepto	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Total Gastos de Personal	35000	55520	63500
Total Servicios Externos	2930	4000	6050
Total Otros Gastos de Explotación	3400	6250	9500
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	41330	65770	79050

Fuente: *Elaboración Propia*

6.4.5. Cuenta de resultados previsional

La cuenta de resultados previsional es el estado financiero que resume los ingresos y gastos de la agencia durante un período determinado para obtener el resultado final, ya sea beneficio o pérdida. Este análisis permite evaluar la rentabilidad operativa del proyecto.

Tabla 15- Cuenta de resultados

Concepto	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Ingresos de Explotación	30600	63600	100200
Gastos de Explotación (sin amort.)	-41330	-65770	-79050
EBITDA (Beneficio Bruto de Explotación)	-10730	-2170	21150
Amortizaciones	-1062,50	-750	-750
BAII (Beneficio de Explotación)	-11792,50	-2920	20400
Gastos Financieros	0	0	0
BAI (Beneficio antes de Impuestos)	-11792,50	-2920	20400
Compensación de pérdidas	0	0	-14712,50
Base imponible impuestos	-11792,5	-2920	5687,50
Impuestos (15%)	0	0	-853,13
Beneficio NETO	-11792,5	-2920	19546,87

Fuente: Elaboración Propia

Sobre los datos

Esta tabla proyecta la rentabilidad de la agencia año a año, siguiendo la estructura contable estándar:

- **Ingresos de Explotación:** Cifra total de ingresos obtenida en la Tabla 10.
- **Gastos de Explotación:** Coste total de la operativa (personal, servicios, software) obtenido en la Tabla 14.
- **EBITDA:** Es el *Beneficio Bruto de Explotación*. Mide la rentabilidad operativa pura del negocio sin tener en cuenta las amortizaciones (inversiones) ni los impuestos. En este plan, el EBITDA es negativo los dos primeros años, lo cual es coherente con una fase de lanzamiento (*startup*) que está invirtiendo en personal (contratación en el mes 7) antes de que los ingresos hayan madurado. Se vuelve positivo en el Año 3.
- **Amortizaciones:** Es el gasto contable (no una salida de dinero) de las inversiones en equipos, según se calculó en la Tabla 8.
- **BAII (Beneficio de Explotación):** Es el beneficio operativo real tras restar las amortizaciones.
- **BAI (Beneficio antes de Impuestos):** Resultado antes de pagar impuestos.
- **Impuestos:** Para el cálculo de impuestos se aplica el tipo reducido del 15% para emprendedores durante los dos primeros ejercicios con beneficio.

- **Años 1 y 2:** No se pagan impuestos al generar pérdidas (BAI negativo).
- **Año 3:** El proyecto genera un BAI de 20.400 €. La ley permite **compensar las bases imponibles negativas (B.I.N.)** de años anteriores. Por tanto, se restan las pérdidas de los Años 1 y 2 ($11.792,50 + 2.920 = 14.712,50$ €). Los impuestos del 15% se calculan solo sobre la diferencia (5.687,50 €), resultando en un pago de 853,13 €.
- **Beneficio Neto:** Es el resultado final de la empresa. El plan refleja que el proyecto **alcanza la rentabilidad neta en el tercer año de operación.**

6.4.6. Balance de situación previsional

Tabla 16: Balance de situación

ACTIVO				PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)		Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Activo No Corriente	2.677,50	1.867,50	1.057,50	Patrimonio Neto	-7.992,50	-10.912,50	8.634,37
Inmovilizado Intangible (Neto)	240,00	180,00	120,00	Capital Social	3.800,00	3.800,00	3.800,00
Inmovilizado Material (Neto)	2.437,50	1.687,50	937,50	Resultados Acumulados	0,00	-11.792,50	-14.712,50
				Resultado del Ejercicio	-11.792,50	-2.920,00	19.546,87
Activo Corriente	-4.700,00	-10.355,00	10,034,37	Pasivo No Corriente	0,00	0,00	0,00
Cientes (Cuentas a cobrar)	765,00	1.590,00	2.505,00	Pasivo Corriente	633,00	1.025,00	2.408,13
Tesorería (Caja y Bancos)	-5.465,00	-11.945,00	7.529,37	Proveedores y Acreedores	633,00	1.025,00	1.555,00
				Hacienda Pública, acreedora	0,00	0,00	853,13
TOTAL ACTIVO	-2.022,50	-8.487,50	11.041,87	TOTAL PAT. NETO Y PASIVO	-2.022,50	-8.487,50	11.041,87

Fuente: *Elaboración Propia*

Sobre los datos:

Este balance sintetiza la situación financiera y asegura que la ecuación contable (Activo = Patrimonio Neto + Pasivo) se cumple.

- **ACTIVO**

- **Activo No Corriente:** Representa las inversiones a largo plazo. Las cifras son el resultado de restar la amortización acumulada (de Tablas 7 y 8) al valor de la inversión inicial (3.800 €).
- **Clientes (Cuentas a cobrar):** Se ha estimado de forma conservadora que, al cierre del ejercicio, la agencia tiene pendiente de cobro el 10% de la facturación del último trimestre (Ingresos Anuales / 4 * 10%).
- **Tesorería (Caja y Bancos):** Es la partida de ajuste que refleja el efectivo real de la empresa. Se calcula a partir del Beneficio Neto (de Tabla 15), sumando las amortizaciones (que no son salidas de dinero) y ajustando por la variación del capital circulante (lo que deben los clientes menos lo que debemos a proveedores e impuestos). Las cifras negativas en los Años 1 y 2 indican que el proyecto requiere financiación (póliza de crédito o aportaciones adicionales del socio) para cubrir las pérdidas iniciales, lo cual es normal en una fase de lanzamiento.

- **PATRIMONIO NETO Y PASIVO**

- **Capital Social:** Es la aportación inicial del emprendedor para cubrir la inversión (3.800 € de Tablas 7 y 8).
- **Resultados Acumulados:** Refleja las pérdidas o beneficios de años anteriores. El resultado del Año 1 (-11.792,50 €) pasa a ser el acumulado del Año 2.
- **Resultado del Ejercicio:** Es el Beneficio Neto obtenido en la Tabla 15 para ese año. El Patrimonio Neto es negativo los dos primeros años debido a las pérdidas planificadas, pero se vuelve positivo en el Año 3.
- **Proveedores y Acreedores:** Se estima que la empresa debe a sus proveedores (gestoría, *freelance*, software) el 10% de los gastos operativos no relacionados con el personal (es decir, 10% de la suma de Tablas 12 y 13).
- **Hacienda Pública, acreedora:** Refleja la cantidad de impuestos a pagar en el Año 3 (853,13 €), calculada en la Tabla 15.

6.4.7. Valoración de la inversión

En este apartado vamos a valorar si es conveniente o no realizar la inversión inicial para llevar a cabo el proyecto de evolución de freelance a agencia. Para ello calcularemos el Valor actual neto, la tasa interna de rentabilidad y el plazo de recuperación.

6.4.7.1. Valor actual neto

El VAN es una de las métricas más importantes para evaluar la viabilidad de un proyecto, indica si la inversión generará una rentabilidad superior a la exigida. Básicamente, si el VAN es positivo, el proyecto crea valor y se considera aceptable, en caso de ser negativo no cubre la inversión y debería reconsiderarse.

$$VAN = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{(1+k)^i}$$

I_0 = Inversión inicial 3,800 €

Q_i = Flujo de caja

- Año 1: -11.792,50 € + 1.062,50 € = -10.730,00 €
- Año 2: -2.920,00 € + 750,00 € = -2.170,00 €
- Año 3: 19.546,87 € + 750,00 € = 20.296,87 €

k = Tasa de descuento Como en este caso no existe tasa específica ya que la inversión inicial es capital propio, se usa una tasa común para evaluar proyectos de un 8%.

Calculo:

$$VAN = -3800 + \frac{-10730}{(1+0.08)^1} + \frac{-2170}{(1+0.08)^2} + \frac{20296.87}{(1+0.08)^3}$$

Conclusión: Dado que el VAN es positivo (517,02 € > 0), se determina que el proyecto es **financieramente viable**. Genera una rentabilidad superior al 8% exigido, creando valor neto para el emprendedor.

6.4.7.2. Plazo de recuperación

El Plazo de Recuperación (o *Payback*) indica el tiempo necesario para que los flujos de caja generados por el proyecto igualen la inversión inicial⁴. A diferencia del VAN, este cálculo no descuenta los flujos de caja.

Cálculo:

Se analizan los flujos de caja acumulados:

- Año 0 (Inversión): -3.800 €
- Año 1 (Acumulado): -3.800 + (-10.730) = -14.530 €
- Año 2 (Acumulado): -14.530 + (-2.170) = -16.700 €
- Año 3 (Acumulado): -16.700 + 20.296,87 = +3.596,87 €

La recuperación ocurre durante el Año 3.

Plazo de recuperación = A + B/C

A = 2

B = 16700

C = 20296,87

Plazo de recuperación = 2,82 años

Conclusión: La inversión inicial se recupera en **2,82 años**, es decir, aproximadamente en **2 años y 10 meses**.

6.4.7.3. Tasa interna de rentabilidad

El TIR o tasa interna de rentabilidad es una de las métricas de rentabilidad más famosas. Representa la tasa de rentabilidad porcentual intrínseca que genera el proyecto por sí mismo. Básicamente, es la tasa de descuento que

hace que el VAN (Valor Actual Neto) sea exactamente igual a cero.

$$0 = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{(1 + TIR)^i}$$

$$0 = -3,800 - \frac{-10730}{(1 + TIR)} + \frac{-2170}{(1 + TIR)^2} + \frac{20296,87}{(1 + TIR)^3}$$

Dado que el TIR = 9,68% es mayor que la tasa de descuento (k = 8%), el proyecto se considera **viable y rentable**.

6.4.8. Análisis de ratios financieros

Ratios de rentabilidad

6.4.8.1. Margen operativo

Indica el beneficio que genera la empresa por cada euro de venta, justo después de cubrir los costes operativos.

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{BAII (Beneficio de Explotación)}}{\text{Ingresos de Explotación}}$$

- **Año 1:** (-11.792,50 € / 30.600 €) = **-38,54%**
- **Año 2:** (-2.920,00 € / 63.600 €) = **-4,59%**
- **Año 3:** (20.400,00 € / 100.200 €) = **20,36%**

Análisis: Los márgenes operativos son negativos los dos primeros años, lo cual es coherente con la fase de inversión en personal. Se observa una fuerte tendencia de mejora en el Año 2 (cercano al equilibrio) y se alcanza un margen operativo muy saludable del 20,36% en el Año 3.

6.4.8.2. Margen Neto

Muestra el beneficio final que queda por cada euro vendido después de pagar todos los gastos, incluidos los impuestos.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ingresos de explotación}}$$

- **Año 1:** (-11.792,50 € / 30.600 €) = **-38,54%**
- **Año 2:** (-2.920,00 € / 63.600 €) = **-4,59%**
- **Año 3:** (19.546,87 € / 100.200 €) = **19,51%**

Análisis: La evolución es idéntica a la del margen operativo, ya que el plan no contempla gastos financieros. El proyecto alcanza una rentabilidad neta del 19,51% en el tercer año, consolidando su viabilidad.

6.4.8.3. Rentabilidad sobre el patrimonio ROE

Este es el ratio más importante para los inversores. Mide cuántos euros de beneficio genera la empresa por cada euro que se invierte en ella.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Cálculo del ROE (usando el patrimonio al inicio de cada año):

- **Año 1:** $(-11.792,50 \text{ €} / 3.800,00 \text{ €}) = -310,33\%$
- **Año 2:** No interpretable (Beneficio Negativo / Patrimonio Neto Negativo).
- **Año 3:** No interpretable (Beneficio Positivo / Patrimonio Neto Negativo al inicio del año).

Análisis: El ROE no es un ratio interpretable en este plan. Las pérdidas iniciales planificadas (Años 1 y 2) hacen que el Patrimonio Neto sea negativo, invalidando el cálculo de este ratio en los Años 2 y 3. La conclusión principal es que la empresa destruye capital el primer año para construir su estructura, y comienza a generar valor real en el Año 3.

Ratios de Solvencia y Liquidez

6.4.8.4. Ratio de Liquidez Corriente

Este ratio mide la capacidad de la agencia para pagar sus deudas a corto plazo (salarios, impuestos, proveedores) con sus activos más líquidos (dinero en el banco y facturas por cobrar). Es un indicador clave de la seguridad financiera a corto plazo. Un valor superior a 1,5 se considera saludable.

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Cálculo:

- **Año 1 y 2:** No interpretable, ya que la tesorería negativa (que implica necesidad de financiación a corto plazo como una póliza de crédito) provoca que el Activo Corriente sea negativo.
- **Año 3:** $(10.034,37 \text{ €} / 2.408,13 \text{ €}) = 4,17$

Análisis: Aunque los dos primeros años requieren financiación externa para cubrir la falta de liquidez, en el Año 3 la situación se revierte drásticamente. El ratio de 4,17 es **excelente** e indica una posición de liquidez muy holgada, con más de 4 € en activos líquidos por cada euro de deuda a corto plazo.

6.4.8.5. Ratio de Endeudamiento

Este ratio muestra qué parte del negocio está financiada por deudas de terceros en comparación con lo que ha aportado el dueño (el patrimonio). Un ratio bajo indica un menor riesgo financiero y una mayor solvencia a largo plazo.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{pasivo total}}{\text{patrimonio neto}}$$

Cálculo:

- **Año 1 y 2:** No interpretable, debido a que el Patrimonio Neto es negativo.
- **Año 3:** $(2.408,13 \text{ €} / 8.634,37 \text{ €}) = 0,279$ (o **27,9%**)

Análisis: En el tercer año, el ratio de endeudamiento es de solo el 27,9%. Es un nivel **muy bajo y saludable**, demostrando una estructura financiera sólida y solvente. Indica que la empresa depende fundamentalmente de sus propios recursos (Patrimonio Neto) y no de deudas.

Conclusión General del Plan Financiero: El análisis económico-financiero, con las cifras ajustadas y justificadas, presenta un **proyecto viable** ($VAN > 0$ y $TIR > k$).

El plan es realista al reflejar **pérdidas operativas y flujos de caja negativos durante los dos primeros años**. Esta es una consecuencia directa y planificada de la **inversión estratégica en crecimiento** (la contratación del primer empleado en el mes 7), que se realiza antes de que la cartera de clientes haya madurado lo suficiente.

El proyecto **alcanza el umbral de rentabilidad y genera flujos de caja positivos en el tercer año**, demostrando una sólida salud financiera, excelente liquidez y baja dependencia de la deuda a medio plazo.

6.5. Análisis de riesgos y planes de contingencia.

La culminación de un plan de viabilidad implica necesariamente la identificación y el análisis de los riesgos potenciales que podrían afectar la consecución de los objetivos del proyecto. Ningún negocio está exento de incertidumbre, y una planificación proactiva es fundamental para anticipar los obstáculos y minimizar su posible impacto.

En este apartado, se han identificado los principales riesgos para la agencia GeoSeo, categorizándolos en cuatro tipos (áreas de mercado, operativas, financieras y técnicas). Para cada riesgo, se ha diseñado un plan de contingencia con acciones específicas destinadas a mitigar el riesgo.

6.5.1. Riesgo de mercado y competencia

- **Descripción del riesgo:** La entrada en un mercado con competidores ya establecidos y con una reputación sólida en Sevilla puede dificultar la captación de los primeros clientes.
- **Plan de contingencia:**
 - **Estrategia de diferenciación:** Enfocar la comunicación en la propuesta de valor única del modelo híbrido, que ofrece resultados más rápidos que la consultoría tradicional.
 - **Especialización:** Centrarse en nichos de mercado específicos donde las agencias generalistas sean menos fuertes, de esta forma se lograría una especialización en Seo local y a la vez en un determinado tipo de negocio dejando a GeoSeo como el máximo especialista en ese campo.
 - **Marketing de contenidos:** Priorizar la creación de contenido de valor para atraer al cliente ideal y construir autoridad en lugar de competir con grandes presupuestos de publicidad.

6.5.2. Riesgo financiero

- **Descripción del riesgo:** El flujo de caja podría ser negativo durante los primeros meses debido a la inversión en el crecimiento y al tiempo necesario para que los proyectos generen ingresos estables. Un retraso en la captación de clientes podría agotar los recursos disponibles.
- **Plan de contingencia:**
 - **Arranque lean:** Mantener la estructura de costes fijos al mínimo absoluto durante el primer año. Solo se invierte en lo necesario para seguir funcionando y por supuesto para cumplir los estándares de calidad.
 - **Priorización de ingresos rápidos:** Centrar los esfuerzos comerciales iniciales en cerrar 2-3 clientes de consultoría para asegurar un flujo de caja recurrente y en alquilar los primeros activos R&R lo antes posible.
 - **Control de gastos:** El fundador mantendrá una asignación salarial mínima hasta que la agencia alcance el punto de equilibrio y se pueda premiar a los buenos trabajadores.

6.5.3. Riesgo técnico y de dependencia

- **Descripción del riesgo:** El modelo de negocio depende casi en su totalidad de los algoritmos de Google. Un cambio drástico e imprevisto podría impactar negativamente los rankings de los clientes y de los activos R&R, afectando al núcleo del negocio. Además, utilizar técnicas “black-hat”, es decir, técnicas que posicionan rápido, pero están mal vistas por Google puede acarrear sanciones inesperadas y bajadas en rankings con lo que puede ser la única fuente de captación de clientes de un cliente de la agencia. Por ejemplo, un fontanero que capte clientes principalmente por su ficha de Google, si deja de aparecer es un riesgo grave para su negocio.
- **Plan de contingencia:**
 - **Foco en "white-hat" Seo:** Adherirse estrictamente a las directrices de calidad de Google para minimizar el riesgo de penalizaciones.
 - **Formación continua:** Dedicar un tiempo semanal a la formación y actualización sobre las tendencias del algoritmo y del sector.
 - **Diversificación de activos:** La propia naturaleza del modelo híbrido actúa como una mitigación. Una caída en un proyecto se puede compensar con los ingresos de otros clientes y del resto del portfolio R&R.

6.5.4. Riesgo operativo

- **Descripción del riesgo:** La alta dependencia en la figura del fundador durante la fase inicial puede crear un "cuello de botella", limitando el crecimiento y paralizando la operación en caso de una eventualidad personal. Especialmente si el control de calidad fuerza en exceso revisiones del fundador quien ya de por sí tendrá mucho trabajo.
- **Plan de contingencia:**
 - **Estandarización de procesos (SOPS):** Documentar todos los procedimientos operativos clave para que puedan ser ejecutados por otros miembros del equipo o colaboradores externos de forma consistente.
 - **Delegación efectiva:** Planificar desde el inicio la delegación de tareas ejecutivas en el primer empleado, permitiendo al fundador centrarse en la estrategia y el crecimiento.
 - **Red de colaboradores:** Construir una red de freelancers de confianza para tareas específicas (diseño, redacción) que puedan dar soporte en picos de trabajo.

6.5.5. Riesgo de comercialización

- **Descripción del riesgo:** La dificultad para educar al mercado sobre los beneficios y el funcionamiento del modelo Rank and Rent, que es menos conocido, podría ralentizar su adopción por parte de las pymes locales. Además, el tiempo dedicado a obtener la confianza de los posibles clientes puede llegar a convertirse en un coste indirecto demasiado elevado.
- **Plan de contingencia:**
 - **Labor educativa:** Utilizar el blog de la agencia y los casos de éxito para explicar de forma clara y sencilla las ventajas del modelo R&R.
 - **Prueba social:** Priorizar la obtención de testimonios de los primeros "inquilinos" de los activos R&R para demostrar su eficacia.
 - **Venta cruzada:** Ofrecer los activos R&R como una solución de resultados rápidos a los propios clientes de consultoría mientras madura su estrategia a largo plazo.

Tabla 17- riesgos- impacto/probabilidad

Riesgo	Impacto	Probabilidad
Competencia intensa	Medio	Media
Riesgo financiero	Alto	Baja
Dependencia Google	Medio	Baja
Riesgo operativo	Medio	Media
Comercialización	Medio	Media

Fuente: Elaboración propia

La identificación de estos riesgos y la formulación de planes de contingencia no los elimina por completo, pero hace al proyecto más sólido y con mayor probabilidad de éxito a largo plazo.

7. CONCLUSIONES

Llegados al final de este trabajo de fin de grado, este último capítulo tiene como objetivo principal sintetizar los resultados obtenidos a lo largo de la investigación y dar una respuesta a la pregunta central planteada al inicio del estudio. En las siguientes secciones, se presentarán los hallazgos clave, se validará la hipótesis sobre la viabilidad del proyecto, se propondrán los próximos pasos a seguir y se expondrán tanto las recomendaciones finales como las limitaciones de este estudio.

7.1. Síntesis de los principales hallazgos del estudio de viabilidad

El análisis integral desarrollado en este trabajo permite extraer conclusiones cuantitativas y cualitativas que confirman la solidez del proyecto GeoSeo. Los hallazgos se estructuran en torno a los cuatro ejes de viabilidad analizados:

Validación del Modelo Híbrido como Solución de Escalabilidad: Se ha determinado que la combinación de consultoría estratégica y el modelo Rank & Rent resuelve eficazmente la limitación de capacidad productiva inherente al modelo freelance. La implementación de procedimientos operativos estandarizados (SOPs) y la especialización de roles permiten una capacidad productiva neta inicial estimada en 138 horas-hombre/mes, suficiente para gestionar la cartera proyectada con una tasa de utilización óptima del 35,5% en el escenario de validación.

Sostenibilidad Económico-Financiera: Las proyecciones financieras, realizadas bajo supuestos conservadores, demuestran la solvencia del proyecto a medio plazo. A pesar de un flujo de caja negativo planificado durante los dos primeros ejercicios debido a la inversión estratégica en capital humano, el proyecto alcanza el umbral de rentabilidad (break-even) en el tercer año. Los indicadores de rentabilidad arrojan un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 517,02 € y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 9,68%, superando la tasa de descuento exigida del 8%.

Robustez ante el Riesgo Financiero: El análisis de ratios al final del horizonte proyectado (Año 3) revela una estructura financiera saneada, con un ratio de liquidez de 4,17 y un ratio de endeudamiento reducido del 27,9%. Esto confirma que la estrategia de financiación basada en recursos propios y crecimiento orgánico minimiza la exposición al riesgo bancario.

Oportunidad de Mercado en la Brecha Digital: El estudio de mercado ha corroborado que existe una demanda insatisfecha en el tejido de pymes de Sevilla, que requieren resultados tangibles. El modelo Rank & Rent se posiciona como una ventaja competitiva clave al reducir el tiempo de percepción de valor (time-to-value) para el cliente, mitigando la barrera de entrada de la desconfianza hacia el SEO tradicional.

7.2. Validación de la hipótesis

En respuesta a la pregunta de investigación planteada al inicio de este trabajo: "¿Es viable, desde una perspectiva técnica, comercial, organizativa y económico-financiera, escalar la actual consultoría individual en Seo local a una agencia especializada...?", se concluye que la hipótesis es válida, condicionada a una ejecución basada en la eficiencia de procesos.

La viabilidad del escalado no reside únicamente en la demanda de mercado, sino en la aplicación de principios de Ingeniería de Organización a un servicio tradicionalmente artesanal. La transición de freelance a agencia es viable porque:

- **Organizativamente:** Se ha diseñado un sistema que desacopla los ingresos del tiempo directo del fundador mediante la creación de activos propios (Rank & Rent) y la delegación técnica basada en procesos estandarizados.
- **Económicamente:** El modelo genera un margen neto proyectado del 19,51% en su etapa de consolidación, permitiendo la reinversión continua necesaria para el crecimiento sostenido.
- **Técnicamente:** La especialización en SEO Local permite optimizar la curva de aprendizaje y reducir los tiempos de ejecución operativa, tal como se refleja en los tiempos estándar calculados en el plan de operaciones.

7.3. Recomendaciones clave para la puesta en marcha

Basado en el análisis de riesgos y operaciones, se establecen las siguientes directrices estratégicas para la gestión de la agencia:

- **Control de la Eficiencia Operativa:** Es crítico monitorizar mensualmente la Tasa de Utilización del equipo técnico. Se recomienda mantener este indicador en el rango del 75-90% para maximizar la rentabilidad sin comprometer la calidad del servicio ni generar saturación (burnout).
- **Gestión del Ciclo de Activos R&R:** Para mitigar el riesgo financiero, se debe priorizar la reducción del Time-to-Monetization (tiempo desde la validación del nicho hasta el alquiler) a un objetivo inferior a 6 meses. Esto acelerará el retorno de la inversión en desarrollo web y contenidos.
- **Disciplina Financiera en la Fase de Lanzamiento:** Dado que los resultados positivos se proyectan a partir del tercer año, es imperativo adherirse estrictamente al presupuesto de "arranque lean", evitando costes fijos estructurales (como oficinas físicas) y priorizando la inversión en herramientas de productividad y talento humano.

7.4. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Es necesario reconocer que este estudio de viabilidad se basa en proyecciones teóricas y datos secundarios. La principal limitación reside en la sensibilidad de las proyecciones financieras a la tasa de captación de clientes (churn rate) y a la velocidad de posicionamiento en Google, factores externos de alta incertidumbre.

Como líneas futuras de desarrollo, se propone la investigación sobre la automatización de procesos mediante Inteligencia Artificial para reducir aún más los costes operativos de redacción y análisis de datos, así como el estudio de modelos de pricing dinámicos para los activos de Rank & Rent basados en el rendimiento por lead (PPL) en lugar de cuotas fijas.

8. REFERENCIAS

1. Digital, Safari. *Local SEO Statistics You Should Know in 2023*. [Online] 2023. <https://www.safaridigital.com.au/blog/local-SEO-statistics/>.
2. HubSpot. *SEO Local: Qué es, por qué importa y cómo aplicarlo*. [Online] 2025. <https://blog.hubspot.es/marketing/Seo-local>.
3. Localizame . *Descubre como utilizar las categorías de Google Business Profile*. . [Online] 2022. <https://localiza.me/blog/c%C3%B3mo-elegir-la-mejor-categor%C3%ADa-en-google-business-profile>.
4. VisibilidadOn. *Nap en Seo local*. [Online] 2024. <https://www.visibilidadon.com/diccionario/nap-en-SEO-local/>.
5. rockcontent. *SEO y UX: Por qué la combinación de esos conceptos es un pilar de las estrategias digitales*. [Online] <https://rockcontent.com/es/blog/Seo-y-ux/>.
6. SemRush. *¿Qué es el Mercado Schema y Cómo Implementar los Datos Estructurados?* [Online] 2023. <https://es.semrush.com/blog/que-es-schema-guia/>.
7. Publisuites. *Link building SEO Local: Mejora el posicionamiento en tu ciudad*. [Online] 2022. <https://www.publisuites.com/blog/link-building-SEO-local/>.
8. Serrano, Alez. Chartud. *Reportes de SEO Local: Qué deben tener y principales KPIs a vigilar*. [Online] <https://chartud.io/blog/reportes-SEO-local/>.
9. Wejustdesign, Enrique. *We just design. Freelance or Agency? We answer the eternal question*. [Online] <https://wejustdesign.com/freelance-o-agencia/>.
10. Soy Freelancer. *Ventajas de contratar un marketer freelancer vs una agencia*. [Online] <https://www.soyfreelancer.com/blog/productividad/ventajas-marketer-freelance-vs-agencia/>.
11. Seo del Norte. *Alquiler de webs (Rank and Rent)*. [Online] <https://www.Seodelnorte.com/rank-rent-compraventaleads/>.
12. Infoautonomos. *Guía fundamental del Análisis DAFO*. [Online] 2024. <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/analisis-DAFO/>.
13. Holded. *Plan de operaciones: ¿Qué es y cómo elaborarlo?* [Online] <https://www.holded.com/es/blog/plan-de-operaciones>.
14. Cámara Valencia. *¿Cuándo necesita tu empresa un análisis económico financiero? Señales clave*. [Online] <https://www.camaravalencia.com/formacion/blog/analisis-economico-financiero/>.
15. Junta de Andalucía. *Informe económico de Andalucía*. [Online] 2022. <https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/inline-files/2023/07/InformeEcono%CC%81mico2022.pdf>.
16. Ontsi. *Informe de la digitalización de las Pymes*. [Online] 2023. https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2024-08/informe_digitalizacion_pymes.pdf.
17. Puromarketing. *Las búsquedas locales a través de los dispositivos móviles se cuadruplican en un año*. [Online] 2023. <https://www.puromarketing.com/21/16191/busquedas-locales-traves-dispositivos-moviles-cuadruplican>.
18. Seo Wolf. [Online] <https://Seowolf.es/>.
19. Xtrared. [Online] <https://www.xtrared.com/>.
20. Algenio. [Online] <https://algenio.com/>.
21. Wanaleads. [Online] <https://wanaleads.com/>.
22. Identio. *¿Qué hace una Agencia de Marketing Digital?* [Online] <https://www.identio.es/blog/que-hace->

agencia-marketing-digital/.

23. Sánchez, Luis. Cadena Ser. *El 'fracaso' del kit digital*. [Online] <https://cadenaser.com/castillayleon/2025/01/09/el-fracaso-del-kit-digital-ser-avila/>.

24. Portal estadístico diputación de Sevilla. *Empresas activas y locales de la provincia de Sevilla 2022*. [Online] 2022. <https://portalestadistico.dipusevilla.es/es/deinteres/noticias/Empresas-activas-y-locales-de-la-provincia-de-Sevilla-2022/>.

25. Asana. *Buyer Persona: Qué es y cómo hacer uno para tu proyecto*. [Online] <https://asana.com/es/resources/buyer-persona>.

26. MicroBank. *Conceptos Financieros*. [Online] <https://www.microbank.com/es/microbank-academy/inicia-tu-negocio/conceptos-financieros-basicos.html>.