



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# adsalsa [ ]

*“Agencia de Marketing Lead Generation”*

---

MEMORIA PRESENTADA POR:  
*Carolina Doménech Torregrosa*  
*Tutor: Jordi Capó i Vicedo*

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: [Julio, 2019]



## RESUMEN

El presente trabajo de fin de carrera consistirá en un plan de empresa de *AdSalsa*, describiendo la oportunidad de negocio que surgió en el momento de llevarla a cabo, así como, el crecimiento que ha adquirido desde que empezó hasta el día de hoy. Además se va a diseñar un análisis DAFO en el que se extraen una serie de estrategias para poder llevarlas a cabo, y con ellas, conseguir incrementar los beneficios de la agencia. El público objetivo de *adSalsa* hace referencia a personas, independientemente del sexo, que tengan a su cargo una empresa y quiera promocionar sus productos para conseguir mayores ventas. También se detallará el plan financiero como el plan de marketing, para poder llevarlo a cabo, así como los diferentes departamentos que mantiene la empresa interiormente.

## SUMMARY

This final thesis will consist of a business plan of *AdSalsa*, describing the business opportunity that arose at the time of carrying it out, as well as the growth it has acquired since it began to this day. In addition, a SWOT analysis will be designed in which a series of strategies are extracted to be able to carry them out, and with them, to increase the benefits of the agency. The target audience of *adSalsa* refers to people, regardless of gender, who are in charge of a company and want to promote their products to achieve higher sales. It will also detail the financial plan as the marketing plan, to be able to carry it out, as well as the different departments that the company maintains internally.

## PALABRAS CLAVE

Plan de empresa; empresa de servicios; marketing directo; entorno tecnológico; redes sociales.

## KEYWORDS

Business plan; services Company; Direct Marketing; technological environment; social networks.



## Contenido

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.     | PRESENTACIÓN.....   | 6  |
| 1.1    | MOTIVACIÓN.....   | 7  |
| 1.2    | OBJETO DEL PRESENTE TRABAJO FINAL.....                    | 7  |
| 1.3    | OBJETIVOS.....  | 8  |
| 2.     | INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO FINAL.....                       | 9  |
| 2.1    | BREVE HISTORIA DE ADSALSA.....                            | 9  |
| 2.2    | LOCALIZACIÓN.....   | 10 |
| 2.3    | EL SECTOR.....  | 11 |
| 2.4    | ORGANIGRAMA EMPRESARIAL.....                              | 13 |
| 2.5    | INTRODUCCIÓN DEL PLAN DE EMPRESA.....                     | 16 |
| 2.6    | MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES.....                  | 16 |
| 2.7    | DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....                               | 17 |
| 2.8    | ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y CORPORATIVA.....                 | 18 |
| 2.9    | VALORES EMPRESARIALES.....                                | 18 |
| 2.10   | FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....                           | 19 |
| 2.11   | ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR ADSALSA.....                     | 19 |
| 2.11.1 | Estrategia Corporativa.....                               | 19 |
| 2.11.2 | Estrategia Competitiva.....                               | 22 |
| 2.11.3 | Estrategia de Operaciones.....                            | 24 |
| 3.     | ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....                                 | 25 |
| 3.1    | ANÁLISIS DEL ENTORNO.....                                 | 26 |
| 3.1.1  | Entorno general o Macroentorno.....                       | 26 |
| 3.1.2  | Entorno específico o Microentorno.....                    | 62 |
| 3.2    | ANÁLISIS INTERNO.....                                     | 78 |
| 3.2.1  | Identificación de los Recursos de <i>adSalsa</i> .....    | 78 |
| 3.2.2  | Identificación de las Capacidades de <i>adSalsa</i> ..... | 80 |
| 3.2.3  | Evaluación de los Recursos y Capacidades Analizados.....  | 82 |
| 3.3    | ANALISIS DAFO.....  | 84 |
| 4.     | FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....   | 90 |
| 4.1    | FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, MATRIZ DAFO.....              | 90 |
| 4.2    | EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....                | 95 |
| 4.2.1  | FILTRO 1: Ajuste de la Estrategia.....                    | 96 |
| 4.2.2  | FILTRO 2: Aceptabilidad de la Estrategia.....             | 97 |
| 4.2.3  | FILTRO 3: Factibilidad de la Estrategia.....              | 98 |
| 5.     | PLANES DE ACCIÓN.....                                     | 99 |



|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 5.1   | ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....            | 99  |
| 6.    | PLAN DE MARKETING .....                             | 104 |
| 6.1   | OBJETIVOS DEL MARKETING EN ADSALSA .....            | 104 |
| 6.2   | PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.....                  | 105 |
| 6.2.1 | Introducción al Plan de Marketing Estratégico ..... | 105 |
| 6.2.2 | Objetivos del Plan de Marketing Estratégico .....   | 105 |
| 6.2.3 | Estrategias de Segmentación y Posicionamiento.....  | 106 |
| 6.2.4 | Marketing Mix .....                                 | 111 |
| 7.    | PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO .....                   | 127 |
| 7.1   | INTRODUCCIÓN .....                                  | 127 |
| 7.2   | ESTRATEGIA DE SERVICIO.....                         | 128 |
| 7.3   | ESTRATEGIA DE CAPITAL .....                         | 129 |
| 7.4   | ESTRATEGIA FINANCIERA .....                         | 131 |
| 7.5   | ANÁLISIS FINANCIERO .....                           | 132 |
| 7.5.1 | Fondo de Maniobra .....                             | 133 |
| 7.5.2 | Ratios.....   | 134 |
| 7.6   | PLANES PROVISIONALES.....                           | 139 |
| 7.6.1 | Necesidades Operativas de Fondos .....              | 142 |
| 7.6.2 | VAN y TIR.....                                      | 143 |
| 7.6.3 | Rentabilidad Económica (ROI).....                   | 145 |
| 7.6.4 | Rentabilidad Financiera (ROE).....                  | 146 |
| 7.6.5 | Escenarios del Modeleva.....                        | 147 |
| 8.    | CONCLUSIONES .....                                  | 149 |
| 9.    | BIBLIOGRAFÍA WEB .....                              | 153 |



## Índice de ilustraciones

|   |     |
|---|-----|
| Ilustración 1: Sedes en diferentes partes del mundo .....                                   | 10  |
| Ilustración 2: Edificio adSalsa .....   | 10  |
| Ilustración 3: Funciones que se desempeñan en Lead Generation .....                         | 11  |
| Ilustración 4: Áreas funcionales de la empresa .....  | 15  |
| Ilustración 5: Matriz de Ansoff .....   | 20  |
| Ilustración 6: adSalsa, Frutamare y CorporisSanum, respectivamente. ....                    | 24  |
| Ilustración 7: Resultados de las elecciones 2019, Alcoy. ....                               | 28  |
| Ilustración 8: Diferentes Clases de Pensiones .....   | 32  |
| Ilustración 9: Variación del PIB.....   | 35  |
| Ilustración 10: Previsiones de crecimiento del PIB .....                                    | 35  |
| Ilustración 11: Riqueza de las CCAA en España.....  | 36  |
| Ilustración 12: PIB per cápita de España .....  | 36  |
| Ilustración 13: Ingresos y Gastos públicos de España de 2010 a 2020. ....                   | 37  |
| Ilustración 14: Crisis Económica en el mercado de trabajo. (Comparativa de España con UE).. | 38  |
| Ilustración 15: Previsiones económicas para España.....                                     | 39  |
| Ilustración 16: Evolución anual del IPC .....   | 40  |
| Ilustración 17: Evolución de la tasa de desempleo .....                                     | 41  |
| Ilustración 18: Datos de desempleo en Europa .....  | 42  |
| Ilustración 19: Datos de IPC de las CCAA .....  | 43  |
| Ilustración 20: Tasa de desempleo de las CCAA (2019) .....                                  | 44  |
| Ilustración 21: Evolución del paro en Alcoy/Alicante. ....                                  | 45  |
| Ilustración 22: Sector de servicios con mayor paro .....                                    | 46  |
| Ilustración 23: Pirámide poblacional de España (2019).....                                  | 47  |
| Ilustración 24: Pirámide poblacional de España (2018-2033).....                             | 48  |
| Ilustración 25: Pirámide poblacional de Alcoy/Alicante. (2018).....                         | 49  |
| Ilustración 26: Evolución de inmigrantes en el País.....                                    | 51  |
| Ilustración 27: Penetración del Internet, por región .....                                  | 52  |
| Ilustración 28: Crecimiento anual digital .....   | 53  |
| Ilustración 29: Perfil de audiencia de RRSS.....  | 54  |
| Ilustración 30: Diferentes usos de Internet.....  | 56  |
| Ilustración 31: Diferentes formas de transporte.....  | 57  |
| Ilustración 32: Diferentes redes sociales. ....   | 59  |
| Ilustración 33: Esquema de las 5 Fuerzas de Porter .....                                    | 63  |
| Ilustración 34: Esquema del Ciclo de Vida .....   | 68  |
| Ilustración 35: Competencia Potencial .....   | 71  |
| Ilustración 36: Análisis DAFO .....   | 84  |
| Ilustración 37: Planes de acción .....  | 99  |
| Ilustración 38: Variables del Marketing Mix, (las 4P's) .....                               | 111 |
| Ilustración 39: Valor del servicio con respecto al precio del mismo.....                    | 117 |
| Ilustración 40: Variables nuevas del Marketing Mix, (las 3P's).....                         | 126 |
| Ilustración 41: Presupuesto para la puesta en marcha.....                                   | 139 |
| Ilustración 42: Lineas de negocio .....   | 140 |
| Ilustración 43: Evolución de ventas y crecimiento.....                                      | 140 |
| Ilustración 44: VAN y TIR.....  | 141 |
| Ilustración 45: Costes fijos y costes variables .....                                       | 141 |
| Ilustración 46: Total del VAN y del TIR. ....   | 144 |



|   |     |
|---|-----|
| Ilustración 47: VAN y Tasa de Reinversión según crecimiento .....           | 144 |
| Ilustración 48: Gráfico de VAN y Tasa de Reinversión según crecimiento..... | 145 |
| Ilustración 49: Escenarios del plan financiero.....                         | 147 |
| Ilustración 50: Gráfico de los escenarios del VAN y del TIR .....           | 148 |

## Índice de tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1: Ventajas e inconvenientes de un organigrama de tipo funcional.....               | 15  |
| Tabla 2: Matriz de Ansoff con la empresa adSalsa.....                                     | 22  |
| Tabla 3: Estructura del análisis estratégico.....   | 60  |
| Tabla 4: Tabla Resumen de Amenazas y Oportunidades extraídas de las 5 Fuerzas de Porter.. | 77  |
| Tabla 5: Listado de las capacidades de adSalsa. ....                                      | 81  |
| Tabla 6: Perfil estratégico de adSalsa, con respecto a Google.....                        | 83  |
| Tabla 7: Oportunidades y Amenazas del Análisis DAFO.....                                  | 86  |
| Tabla 8: Fortalezas y Debilidades del Análisis DAFO .....                                 | 88  |
| Tabla 9: Estrategias desarrolladas con la Matriz DAFO.....                                | 91  |
| Tabla 10: Objetivos cualitativos y cuantitativos de adSalsa.....                          | 106 |
| Tabla 11: Ventajas e inconvenientes de la segmentación del mercado de adSalsa .....       | 107 |
| Tabla 12: Posicionamiento de servicio/segmento .....                                      | 110 |
| Tabla 13: Las 4P's del Marketing Mix.....   | 112 |
| Tabla 14: Los servicios que ofrece adSalsa.....   | 116 |
| Tabla 15: Factores internos y externos de adSalsa .....                                   | 118 |
| Tabla 16: Costes fijos y variables de adSalsa.....  | 119 |
| Tabla 17: Precios de comunicación y promoción de adSalsa.....                             | 124 |
| Tabla 18: Precios de los servicios de adSalsa. ....                                       | 129 |
| Tabla 19: Costes de adSalsa .....   | 130 |
| Tabla 20: Ratio de Liquidez de adSalsa. ....  | 135 |
| Tabla 21: Ratio de Solvencia de adSalsa. ....   | 135 |
| Tabla 22: Ratio de Autonomía Financiera a medio y largo plazo, de adSalsa.....            | 138 |
| Tabla 23: Rentabilidad Económica de Adsalsa.....  | 146 |
| Tabla 24: Rentabilidad Financiera de Adsalsa.....   | 147 |
| Tabla 25: Apalancamiento de adSalsa.....  | 147 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Organigrama jerárquico de adSalsa .....                                | 13 |
| Figura 2: Estructura del análisis estratégico.....                               | 25 |
| Figura 3: Clasificación de los diferentes tipos de recursos de una empresa. .... | 78 |



## 1. PRESENTACIÓN

A día de hoy, para cualquier modelo de empresa, es necesario gestionar adecuadamente, con visión de futuro, para garantizar la supervivencia y el crecimiento de la misma.

Se debe tener en cuenta y saber cómo actuar frente a los cambios que surjan en el entorno más cercano de la empresa, como son sus clientes, así como sus proveedores, competidores y/o bancos, etc.

Por tanto, es conveniente elaborar, para toda empresa, un plan de empresa completo, que hace referencia a un documento sintético y claro, que identifica, describe y analiza de forma detallada, una oportunidad de negocio. La oportunidad de negocio pues, se describe como una buena ocasión para comenzar una idea empresarial, adentrarse en un nuevo sector laboral, o llevar a cabo el lanzamiento de un nuevo producto al mercado. Se trata de aprovechar la necesidad de los consumidores así como prestar un bien o servicio nuevo que destacaría por su innovación en el mercado.

En dicho proyecto, se elaborará el plan estratégico de *adSalsa: Agencia de Marketing Lead Generation*, en el que se diseñarán y describirán las estrategias posibles, tanto corporativo como competitivamente para que, tras un completo análisis de evaluación de las mismas, se compruebe las que mejor se ajusten a la empresa.

Se estudiará la viabilidad económica así como la financiera de este nuevo plan de negocios. El objetivo destacado será examinar a fondo, la viabilidad del proyecto para llevarlo a cabo.

Por lo que, el plan de empresa es una de las herramientas imprescindibles cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial.

En el presente caso, al ser una empresa ya establecida, este plan de negocios, diseñado de manera correcta, podrá ayudar a reconducir aspectos comerciales así como productivos y/o organizativos y financieros, que no prosperen adecuadamente.

Como en cualquier tipo de negocio, gracias al plan de empresa se podrán analizar las desviaciones que se produzcan dentro del mismo, así como reducir los costes y detectar amenazas a tiempo y darles solución.

Por un lado, dentro del presente plan de empresa, se verá detallado el entorno de la misma, que se dividirá en dos grandes bloques. Un primero, con el nombre de análisis externo, consiste en la identificación y evaluación de diferentes acontecimientos, cambios y tendencias que vayan sucediendo en el entorno de la empresa, y que están más allá de su control. Es decir, encontrar las oportunidades y amenazas de dicha empresa. En el bloque segundo, se detallará el análisis interno, conocido como sector de la empresa, que consiste en la identificación de la estrategia actual y posición de la empresa frente a la competencia. Lo que es lo mismo, detallar las fortalezas de la misma, así como reducir mediante el estudio, las diferentes debilidades que puedan existir dentro del negocio.

Es muy importante conocer quién son los competidores de *adSalsa*, así como sus principales características.

Tras el análisis del entorno, se realizará un análisis DAFO con su matriz, para mantener de forma esquemática las diferentes fortalezas y oportunidades, así como debilidades y amenazas.



A continuación se diseñarán las estrategias con todo lo extraído anteriormente y se evaluarán y seleccionarán aquellas que se consideren como óptimas para la empresa. El último punto de este análisis será la elaboración de los planes de acción así como la priorización de los mismos.

A continuación se pasará a la realización de un plan de marketing, el cual ayudará a mantener una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta. Se explicará cual será la estrategia de Marketing-Mix que se pondrá en marcha

Finalmente, se llevará a cabo un plan económico-financiero, desde tres escenarios posibles: el optimista, el pesimista y el realista. Esto, ayudará a ver reflejadas las necesidades de inversión como las de financiación, a corto y largo plazo.

Para concluir con el presente trabajo, se conocerá si la empresa *adSalsa* es rentable tanto desde la perspectiva económica como la financiera, y si sería aconsejable continuar con las estrategias, así como con el negocio.

## 1.1 MOTIVACIÓN

La motivación que se mantiene para la realización de trabajo final de carrera es alta, debido a que es la última actividad que se realizará para obtener el título universitario. En el trabajo pues, se exponen gran parte de los conocimientos que se han ido adquiriendo y aprendiendo estos últimos años acerca del grado de Administración y Dirección de Empresas.

Se trabajará sobre una empresa que ya está creada y así se podrá conocer si esta empresa cumple con sus objetivos y resulta rentable seguir con su negocio, o si por el contrario, sería conveniente cerrarla.

## 1.2 OBJETO DEL PRESENTE TRABAJO FINAL

El objeto del trabajo es la realización de un plan de negocios, para la empresa *adSalsa: Agencia de Marketing Lead Generation*, situada en la ciudad de Alcoy, y que tiene sedes por diferentes partes del mundo. El tema principal a analizar, será el marketing y publicidad a la que se dedica dicha empresa.

Se realizará dicho plan de negocios de *adSalsa*.

- Para afirmar que existe una buena organización empresarial.
- Para fomentar la vinculación entre trabajadores y dirección.
- Para buscar un compromiso entre todos los empleados y dirección.
- Para conseguir el plan estratégico que mejor se adapte a la empresa.

Aunque, como se conoce, la competencia en el mundo de marketing y publicidad es muy elevada, el objeto del proyecto es la realización de un estudio del entorno, tanto interno como externo, así como las estrategias que se llevarían a cabo, para poder diferenciarse de los competidores.

Finalmente, con la realización de un análisis económico-financiero, se podrá conocer si es conveniente seguir arriesgándose y apostando con nuevas estrategias, en el mundo del marketing y la publicidad desde *Adsalsa*.



### 1.3 OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden alcanzar mediante el presente proyecto de fin de carrera, sobre un plan de empresa de *adSalsa* son los siguientes:

- Conocer de manera detallada, el entorno que rodea a la empresa, mediante el análisis del entorno interno como externo de la misma.
- Determinar cuál será el público objetivo que mejor se adapte a los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Saber cuáles son los hábitos de los clientes así como de los competidores y sus principales características y adelantarse a sus actos.



## 2. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO FINAL

### 2.1 BREVE HISTORIA DE ADSALSA

*adSalsa: Agencia de Marketing Lead Generation*, fue fundada en 2005, con su sede principal en Alcoy. Fue aquí la primera sede, debido a que el fundador, Rafael Coloma, quería devolver a Alcoy, todo lo que le había dado, creando riqueza en forma de puestos de trabajo.

<https://www.adsalsa.com/rafael-coloma-hidalgo-fundador-de-adsalsa/>

Lleva cerca de quince años de antigüedad, durante los cuales, no ha dejado de crecer. La empresa empezó con solo una persona, el fundador, al poco tiempo se implantó una nueva y hoy por hoy, su plantilla supera los 200 empleados y mantiene personas que provienen de más de 20 países.

*adSalsa* mantiene presencia en más de 40 países de todo el mundo así como sedes en Singapur, Sao Paulo, México, Lisboa, París, Frankfurt, Milán, Estambul y Moscú.

Por lo que, *adSalsa* se posiciona en el mercado como una de las empresas líderes en Lead Generation y Performance Marketing.

Dicha multinacional, gestiona total o parcialmente programas de Email Marketing para empresas que mantengan una base de datos y que deseen obtener unos resultados mejores en manos de expertos. También, se trabaja un marketing de 360º ofreciendo un gran conjunto de servicios integrados en la estrategia global del cliente y dando apoyo al resto de productos de la empresa.

La finalidad de la empresa *adSalsa*, es ayudar a las empresas a vender más, principalmente mediante la generación de leads. Lo que significa que se capta gente interesada en los productos de los clientes de *adSalsa*, para que se conviertan en compradores reales. Se diferencia del resto de empresas similares por la capacidad que mantiene para llegar al usuario potencial ofreciendo únicamente su base de datos propia.

Finalmente, esta multinacional se rige por 5 valores bajo el lema “el mundo está en tus manos”, los cuales son:

- Dinamismo
- Libertad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Eficiencia

## 2.2 LOCALIZACIÓN

*adSalsa*: Agencia de Marketing Lead Generation, tiene su sede central en Alcoy. Concretamente en el polígono Cotes Altos C/ Filà Abencerrajes, 4, 03804; y hasta el momento, tiene sedes por varias partes del mundo.

*Ilustración 1: Sedes en diferentes partes del mundo*



Fuente: <https://www.adsalsa.com/>

En cuanto a las dimensiones de la empresa, mantiene un edificio de tres plantas, repleto de oficinas.

*Ilustración 2: Edificio adSalsa.*



Fuente: Google Images

## 2.3 EL SECTOR

adSalsa se encuentra en el sector del Marketing y Publicidad.

Centrándose en el marketing, es aquel que se enfoca en el estudio del comportamiento de los mercados, puesto que estos, son los responsables de conseguir, mediante productos o servicios, la satisfacción del consumidor final.

Y, la publicidad, contribuye un rol importante en el sector, puesto que gracias a ella, los consumidores pueden obtener diferente información sobre los productos o servicios que las empresas ponen en venta, ya sea cualidades de los mismos, o simplemente, productos o servicios que no conocían.

En *adSalsa*, se realizan diferentes funciones en relación al sector en el que se encuentra. Las funciones que mantiene dicha empresa, son las siguientes:

- I. Se encarga del **Marketing Digital**, tiene los mismos objetivos que el Marketing tradicional, pero usa las nuevas tecnologías como método de promoción de productos o servicios que la empresa desea vender.
- II. **Lead Generation**: Es el proceso de captación de usuarios con potencial para convertirse en clientes a través de distintas técnicas de Marketing Online.

*Ilustración 3: Funciones que se desempeñan en Lead Generation*



Fuente: <https://www.adsalsa.com/lead-generation/>

Con el Lead Generation, se construye una base de datos a medida de las empresas clientes. Y mantiene ciertas ventajas como tener una captación de clientes segmentada; mantener una imagen de marca para la empresa; adquirir una base de datos con propiedad, es decir, respetando la protección de datos; mantiene un bajo coste de adquisición a realizarse todos los trámites de manera Online; es un acto legal, supervisado por la RGPD así como la recepción de datos en tiempo real – S2S.

- III. **adS Performance Marketing**: *adSalsa* mantiene una base de datos internacional propia, con más de 25.000.000 millones de usuarios.



Con la Base de Datos, se obtiene una serie de ventajas para ofrecer la mejor estrategia de captación. En las cuales, les representa: la medición de resultados en tiempo real; una captación de clientes de acuerdo con la RGPD siendo también, segmentada; mantiene una depuración de datos en tiempo real, así como la captación de clientes a nivel internacional (con más de 25 países) y siempre manteniendo la seguridad y respeto de los datos de los clientes.

- IV. **adS List Rental:** Lo que cuenta con una base de datos representativa para un Telemarketing de calidad, normalizada, enriquecida y con un amplio recorrido de variables de segmentación para conseguir el éxito total.
- V. **adS Marketing Services:** Consiste en el incremento de los leads, ventas y beneficios de una empresa, a través de la optimización de la conversión. Lo que consiste en, aumentar las ventas de las empresas creando una serie de Tests A/B.

Dentro de los servicios de marketing, para conseguir un nivel óptimo de las empresas, desde adSalsa, se le asignará a dicha empresa cliente, un Account Manager, especialista en Email Marketing, que se encargará de:

- Análisis y diseño de la estrategia de la comunicación vía email.
- Evaluación, selección y configuración de la plataforma de envíos.
- Importación, depuración y segmentación de la base de datos.
- Desarrollo, diseño y optimización de las comunicaciones
- Pruebas (A/B testing) para optimizar las campañas de email
- Envío, seguimiento y control de las campañas de email
- Estrategia de captación de base de datos
- Desarrollo y optimización de landings pages
- Campañas de marketing automatizado
- Informes mensuales de resultados, seguimiento y propuestas de mejora.

- VI. **adS eDataShine:** Consiste en una herramienta para segmentar la base de datos. Es decir, te da la opción de segmentar los datos por las variables que se elijan.

Es una herraminta basada en la última tecnología noSQL. Se puede integrar en diferentes formularios web, CRM, eCommerce, o simplemente darle el uso en modo batch para poder procesar volúmenes de datos grandes.

Por lo tanto, esta aplicación ayuda en diferentes opciones:

- Separa nombres y apellidos, así como diferencia géneros
- Diferencia entre teléfonos móviles y fijos, identificando la provincia y el operador original.
- Corrige errores de escritura en Email's, así como comprueba la existencia del dominio , la búsqueda en blacklists y detiene dominios temporales que puedan perjudicar
- En cuanto a las postales, permite formatear la dirección según INE. Considera válidas las direcciones a nivel de portal así como añade diferentes coordenadas UTM.

- VII. **adS DoctorSender:** Es una herramienta que ayuda a las empresas a encontrar su público objetivo de una manera más rápida. Por lo que, gracias a ésta, las empresas pueden gestionar por sí mismas, las campañas que tengan de Email Marketing con la base de datos de alta segmentación propia de *adSalsa*.

DoctorSender da la da oportunidad de poder gestionar, analizar y optimizar las acciones de las empresas con la herramienta drCloud.

Finalmente, la última aplicación que mantiene la empresa *adSalsa* es la siguiente:

- VIII. **adS B2B**: El B2B Data Service mantiene múltiples variables de segmentación, en las que se encuentran:
- CNAE
  - Tipo de empresaria
  - La geolocalización
  - Un desglosado por sectores
  - Número de empleados que mantiene la empresaria
  - El contacto y cargo de la misma

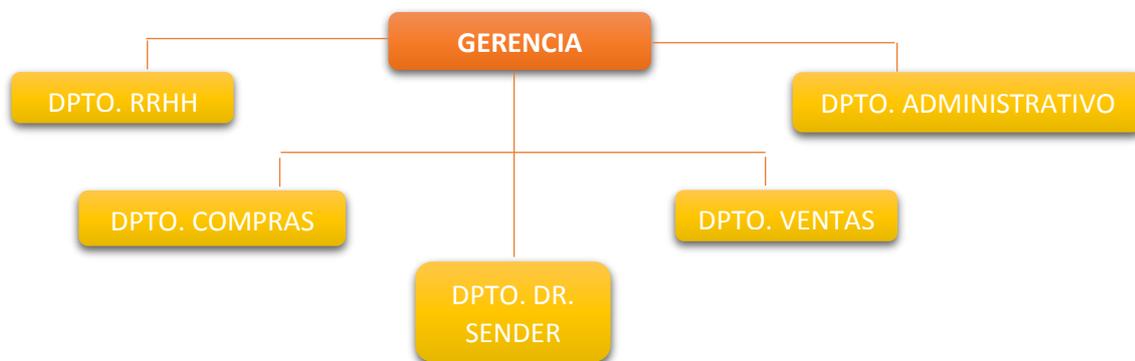
Por lo que esta aplicación es una plataforma de envío propia de *adSalsa*, certificada.

## 2.4 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

La empresa cuenta con una plantilla de más de 200 empleados, repartidos en diferentes áreas de la empresa, tales como, administración, compras, ventas (con división geográfica), *DoctorSender*, técnicos informáticos, entre otros.

A continuación se muestra el organigrama que mantiene la empresa *adSalsa*:

Figura 1: Organigrama jerárquico de *adSalsa*



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama anterior representa una estructura primaria de tipo funcional, ya que, muestra las funciones que realizan los diferentes elementos empresariales, ya sea un área, un departamento o un simple puesto de trabajo.

Por lo tanto, el tipo funcional dictamina que cada empleado sabe cuál es su tarea a desempeñar dentro de la empresa, y que se encontrará indicado de manera formal.

Como se sabe, cada departamento mantiene un responsable a cargo. Este responsable se tendrá que ver reflejando en el organigrama, así se permite que existe un canal de mando y de comunicación entre empleados y dirección.



En el esquema anterior se puede ver como en primer lugar, se encuentra la dirección y en ella, un director general. Éste, está al mando de todos los departamentos que mantiene *adSalsa*.

Se puede ver que, la gran mayoría de áreas funcionales están repartidas entre los departamentos de administración, de ventas, compras y finalmente, de DoctorSender.

También, se puede observar que la dirección se encuentra respaldada por el departamento de administración.

- Departamento de Administración: Dicho departamento se encarga de dar apoyo al resto de departamentos, en tareas como la falta de facturación necesaria en compras y ventas, así como recepción de correos de empleados interesados en tareas de contabilidad y administración. Mantiene seis empleados encargados de dicho dpto.

Las áreas funcionales que componen *adSalsa* son las siguientes:

1. **Gerencia:** Se encarga de la dirección general de la empresa, con una visión a largo plazo. Representante: *Rafael Coloma*.
2. **Dpto. de Administración:** Se encarga de analizar los procesos, así como compras y ventas de la empresa, para que todo trascorra de la mejor forma posible.
3. **Dpto. De Recursos Humanos:** Es indispensable para el buen funcionamiento de la empresa. Trabaja con el pago, así como con los derechos de los trabajadores. Además, son los responsables de contratar a aquellos mejor cualificados para los puestos de trabajo que se oferten, entre otras funciones.
4. **Dpto. De Compras:** En *adSalsa*, son los encargados de adquirir los productos que el cliente pide, para poder gestionar los servicios necesarios, para que la empresa trascorra adecuadamente y consiga los objetivos propuestos en un principio. Encargado del dpto: *Lorena Rodríguez*.
5. **Dpto de Ventas:** Se encarga de la venta, así como de la distribución de los productos comprados en el dpto de compras. Dar a conocer a los clientes, aquellos productos que las empresas venden, a través de anuncios publicitarios en medios sociales. Es decir, dar a conocer los productos de las empresas que piden ayuda a *adSalsa*, y que lleguen a un número mayor de clientes.
6. **DoctorSender:** Este área se encarga de que las empresas puedan conseguir encontrar su público objetivo de forma más rápida. Ello se realiza mediante una herramienta conocida como *drCloud*.

Ilustración 4: Áreas funcionales de la empresa



Fuente: <https://bit.ly/2lro8wB> + Elaboración Propia

Finalmente, una vez analizada la estructura, se puede deducir que la ventaja que puede presentar la empresa, es la especialización de tareas, es decir, cada departamento se encarga de la realización de unas tareas concretas. No se hace lo mismo en los diferentes departamentos que mantiene *adSalsa*. Por lo que, este tipo de estructura resulta muy adecuada para *adSalsa*, puesto que se centra en un tipo de servicio a ofrecer.

Por lo que, este organigrama de tipo funcional representa unas ventajas así como unos inconvenientes, siendo los siguientes:

Tabla 1: Ventajas e inconvenientes de un organigrama de tipo funcional

| VENTAJAS                                      | INCONVENIENTES  |
|---|---|
| Se muestran todas las funciones de la empresa | Difícil de diseñar                                      |
| Establece responsables de área                | Colaboración con dirección para la adecuada realización |
| Facilidad de trabajo diariamente              | Organigrama poco flexible                               |
| Establecer objetivos para la empresa          | Competencias marcadas; difícil transversalidad          |

Fuente: Elaboración Propia



## 2.5 INTRODUCCIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

Gracias a que hoy en día, el Internet es una herramienta clave en el día a día, *adSalsa*, ha podido surgir para facilitar el trabajo a aquellas empresas que desean incrementar sus clientes. Esto puede surgir como una oportunidad de negocio.

El presente trabajo final, consiste en la elaboración de un plan de empresa de *adSalsa: Agencia de Marketing Lead Generation*, basado en un estudio de dicha empresa, tanto a nivel económico como estratégico.

Consiste en una empresa de publicidad y marketing Online en el que su función es conseguir atraer a los clientes de las empresas que contratan los servicios de *adSalsa*, para ayudarles a que sus empresas sean todo un éxito.

Otra función que mantiene *adSalsa*, es conseguir que sus clientes mantengan la mayor rentabilidad posible con el presupuesto que destinen en publicidad.

La empresa *adSalsa*, es un negocio que surge gracias al Internet, puesto que es una empresa marketing y publicidad Online. Dicha empresa está en expansión y permite disminuir sus costes a medida que incrementan sus clientes. También, se encuentra en auge, gracias a que hoy en día todo se hace a través de Internet, lo que facilita el incremento de clientes, debido a que permite llegar a zonas más amplias, y poder darse a conocer por todo el mundo.

## 2.6 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES

La misión de la empresa, es una declaración de la dirección y el propósito general de una organización (la razón de ser de la empresa). Representa la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general.

Por lo tanto, define cuál es la actividad o labor de la empresa, en el mercado. Lo que es lo mismo, resaltar la diferencia entre la competencia para poder ser la empresa donde los clientes encuentren todo aquello que buscan, sin necesidad de acudir a más empresas del mismo sector.

En relación con *adSalsa*, la misión de dicha empresa sería:

Mantenerse líder en el sector de Marketing y Publicidad, adelantarse a lo que la competencia busca en los clientes así como realizar servicios que satisfagan las necesidades de los mismos, mediante una estrategia de integración horizontal, (es decir, con la creación de otra compañía que realice las mismas funciones).

En cuanto a la visión, refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa, en referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro.

Por lo que, en el caso de *adSalsa*, la visión será:

Ser una empresa líder en Marketing y Publicidad, consiguiendo la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento en diferentes ámbitos: socios, productividad, personas, etc. Llegando a un amplio número de clientes alrededor del mundo.



Centrándose en los valores de la empresa, estos son los principios sobre los cuales se asienta la cultura de la empresa, dictaminando una serie de pautas de comportamiento. En definitiva, los valores, son en sí, la personalidad de la empresa, por lo que deberán ser realistas.

Así pues, consisten en establecer las prioridades de la empresa, así como los límites a los que la misma, estaría dispuesta a llegar.

Los valores que sigue la empresa de *adSalsa* son diversos:

- Dinamismo: Trabajar de forma activa y con energía, estando en constantes cambios.
- Libertad: Disfrutar de una gran confianza para crear y explorar el potencial de cada trabajador.
- Trabajo en equipo: Mantener un clima adecuado entre los compañeros para que existe un compromiso más fuerte y eficaz.
- Compromiso: Hacer propios los objetivos del cliente y hacer lo posible por conseguirlo.
- Eficiencia: Hacer el propio trabajo con el menor tiempo posible y el mínimo de recursos.

Finalmente, en cuanto a los objetivos, son aquellos resultados o estados que una empresa pretende alcanzar o a lo que desea llegar, en un periodo de tiempo concreto y a través del uso de los recursos que dispone.

Los objetivos de *adSalsa*, por tanto, son:

- Mantenerse como empresa líder en los próximos 5 años.
- Atención al cliente para resolución de dudas sobre el servicio ofrecido.
- Respetar la privacidad de los clientes.
- Garantizar la protección de datos.
- Ser transparentes.

## 2.7 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

*adSalsa* es una agencia de Marketing Lead Generation y Publicidad, dedicada a la ayuda de empresas para que consigan sus objetivos.

La mejor estrategia de comunicación consiste en adaptar el mensaje a las necesidades y gustos del público al que va dirigido.

*adSalsa* estudia a los clientes de las empresas que les piden ayuda, les conoce y sabe lo que les gusta y lo que quieren. Por tanto, los trabajadores de dicha empresa son especialistas en Marketing Online y Offline.



## 2.8 ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y CORPORATIVA

La estrategia empresarial es aquella que se preocupa desinteresadamente de la forma en la que la empresa compite dentro del sector, en el caso de *adSalsa*, dentro del sector de Marketing y Publicidad.

La estrategia empresarial de *adSalsa* sería:

### - Diferenciación

En cuanto a la estrategia corporativa, es aquella que se pregunta lo siguiente:

- ¿Cómo está la empresa?
- ¿hacia dónde quiere llegar?
- ¿cómo va a recorrer el camino?

Por lo tanto, la estrategia corporativa se refiere al plan de actuación de la empresa en relación con el mercado global. Es decir, esta define el alcance de la compañía en referencia a todas las empresas con las que compite.

La estrategia corporativa de *adSalsa*, en este caso, sería:

### - Empresa de Marketing y Publicidad

## 2.9 VALORES EMPRESARIALES

Los valores empresariales son aquellos que delimitan cuáles son las normativas generales para desempeñar funciones en la empresa. Definen por tanto, el conjunto de principios, reglas y creencias que regulan la buena gestión de *adSalsa*.

La finalidad que mantienen es la de provocar un compromiso compartido dentro de la cultura de la empresa. Existen diferentes valores a involucrar y liderar:

- Liderazgo
- Responsabilidad Social
- Eficiencia
- Integridad
- Aprendizaje y adaptación al cambio
- Transparencia y honestidad
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Trato adecuado



## 2.10 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los FCE representan a la empresa, puesto que su objetivo es la ayuda de la planificación de las actividades de la empresa, así como de los recursos de cualquier organización, facilitando la asignación de prioridades dentro de la misma.

Por lo que, *adSalsa* no puede evadirse de ellos si pretende ser competitiva en el mercado. También, tendrá la obligación de identificar cuáles son y mantener su seguimiento y cumplimiento. Con ello, se conseguirá llevar un mejor control de los mismos, además, se tendrá que garantizar la excelencia de *adSalsa*.

Por lo tanto, los factores críticos de *adSalsa* serían los siguientes:

- La marca de la empresa consolidada: ***adSalsa***.
- Personal cualificado, con experiencia.
- Personal motivado y trabajo en equipo.
- Mantener una estructura interna.
- Variedad de departamentos.

## 2.11 ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR ADSALSA

En este apartado, se analizan las diferentes estrategias que *adSalsa* ha ido siguiendo, tanto a nivel corporativo como competitivo.

### 2.11.1 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa es el plan que la dirección de *adSalsa* debe diseñar al comienzo de cada nuevo proyecto que mantiene la empresa. Esto se realiza para conducir adecuadamente a la plantilla, ejecutar las tareas de cada departamento, permitir hacer que se cumplan los compromisos que se mantienen, además de conseguir alcanzar los objetivos establecidos.

Por lo que, con la estrategia corporativa se pretende añadir valor a las distintas unidades de negocio que confortan la empresa. Por lo tanto, son la base de las demás decisiones estratégicas.

Ahora bien, para poder identificar las direcciones de desarrollo que mantiene *adSalsa*, se debe comprender el análisis estratégico.

Las direcciones de desarrollo son aquellas que opciones estratégicas de las que dispone la empresa, en cuanto a servicios y cobertura.

En la práctica, *adSalsa* aplica una combinación de las direcciones de desarrollo.

Para proseguir, se va a realizar una explicación de las diferentes direcciones de desarrollo mediante la matriz de *Ansoff*.

Ilustración 5: Matriz de Ansoff



Fuente: <https://bit.ly/30xL6FJ>

Como se ve dicha matriz, mantiene cuatro opciones a desarrollar.

**Proteger/construir (Penetración de mercado):**

- Proteger: Hace referencia a consolidar la posición de la empresa en los mercados actuales, con los servicios que ofrece la misma. La consolidación no significa que la empresa no pueda moverse de donde está, ya que el entorno y la situación de la empresa están en constante cambio. De hecho, puede existir en cierto tiempo, la exigencia de un cambio o innovación considerable para la mejora del valor de los servicios que se ofrecen.

Por lo que, se tendría que prestar mucha atención a cómo puede ir cambiando y la adaptación que se requiera, para mantenerse en la posición competitiva.

- Construir: Hace alusión a la penetración del mercado. Esto se debe a que la empresa intenta conseguir una mayor cuota de mercado, incrementando sus ventas.

Esto lo puede conseguir *adSalsa* de la siguiente manera:

- Desarrollo de la demanda, mediante el aumento de frecuencia de uso de los servicios que se ofrecen.
- Aumento de la participación de los clientes del mercado gracias a promociones, campañas publicitarias, etc.
- Obtención de la ventaja competitiva de diferenciación.



### **Desarrollo de producto o diferenciación:**

En segundo lugar, se encuentra el desarrollo del producto o la diferenciación. Esto se refiere a que la empresa mantiene su posición en el mercado actual pero, desarrolla nuevos productos con características diferentes a los existentes.

En el caso de modificar productos existentes para conseguir su diferenciación, estas podrán ser accesorias, es decir, mantener una ligera mejora del producto; o sustanciales, que suponen la sustitución del producto original.

En este caso, también se podrá mejorar la línea de servicios que se ofrecen, permitiendo conseguir así una imagen renovadora e innovadora.

Es una estrategia que se encarga de seguir trabajando con el segmento de clientes actuales. Pero al realizarse cambios en la sociedad, los gustos de los clientes van variando, por lo que siempre es una buena opción lanzar nuevos productos para incrementar las ventas.

### **Desarrollo de mercado:**

En tercer lugar, se observa el desarrollo de mercado. Para poder llevar a cabo esta estrategia, la empresa deberá ampliar su abanico de clientes.

Este se basa en que la empresa trata de introducir en nuevos mercados, sus productos o servicios tradicionales. Así, la empresa gana ventaja puesto que aprovecha la tecnología y capacidades de producción existentes.

En cuanto a los nuevos mercados, podrán ser: nuevas áreas geográficas, nuevos grupos de clientes o segmentos dentro de la zona de influencia de la propia empresa, o funciones nuevas. El desarrollo de mercado puede ser a nivel nacional o internacional. En este caso, se debe tener en cuenta, que se podría requerir ligeros cambios en los productos para adaptarse a las normativas de cada localidad.

Por último, esta estrategia es característica en empresas ya maduras que no tienen muchas opciones de seguir aumentando su cuota.

### **Diversificación:**

Para finalizar la matriz de *Ansoff*, se puede encontrar la diversificación.

Esta estrategia es la más arriesgada y drástica de las cuatro. Ya que, consiste en el lanzamiento de nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. La realización de esto, hace que la empresa trabaje en nuevos entornos competitivos, pero con nuevos factores de éxito.

Llevar a cabo esta estrategia provoca que no siempre se consigan los crecimientos que se esperan.

La diversificación pues, conlleva nuevos conocimientos, técnicas e instalaciones necesarias. También es posible que existan cambios en la estructura organizativa y en dirección.

Existen diferentes tipos de diversificación:

- Relacionada: Esta se da cuando existen similitudes entre los recursos utilizados. Es decir, existe relación entre actividades nuevas y existentes, por lo que los recursos son compartidos para facilitar las actividades de la empresa.



En el caso de la diversificación relacionada, existen dos formatos:

- a) **Vertical** (hacia delante o hacia atrás): existe cuando la empresa se integra en el negocio de sus proveedores (hacia delante) o de sus clientes (hacia atrás).
  - b) **Horizontal**: Se da cuando se desarrollan nuevos productos para contentar otras necesidades de clientes similares a los ya existentes.
- No relacionada: Esta pues, aparece cuando no existe ningún tipo de relación con las actividades. Sólo es posible dar sinergias en el ámbito financiero. Esta diversificación busca reducir el riesgo global de la empresa.

A continuación, una vez terminada la matriz de *Ansoff*, se explicará las diferentes estrategias de *adSalsa* a lo largo de los años.

Tabla 2: Matriz de Ansoff con la empresa *adSalsa*

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Año 2005</b> | Fundación de <i>adSalsa</i> : con cinco trabajadores.<br><b>(CONTRUIR)</b>  |
| <b>Año 2007</b> | Crecimiento de empresa y plantilla aumenta a 50 trabajadores. <b>(PROTEGER)</b>   |
| <b>Año 2009</b> | Nuevas sedes en Francia, Italia y Portugal.<br><b>(DESARROLLO DE MERCADO)</b>   |
| <b>Año 2011</b> | Traslado a nuevo edificio de tres plantas. Sede en Alemania y Rusia.<br><b>(CONSTRUIR) (DESARROLLO DE MERCADO)</b>                    |
| <b>Año 2013</b> | <i>AdSalsa</i> realiza el Lead Generation.<br><b>(DESARROLLO DE PRODUCTO)</b>   |
| <b>Año 2015</b> | Más de 200 trabajadores. Nuevas sedes en Estambul, Lisboa, París, San Francisco, Milán y Sao Paulo.<br><b>(DESARROLLO DE MERCADO)</b> |
| <b>Año 2016</b> | Oficina para Call Center. Nueva sede en México.<br><b>(DESARROLLO DE PRODUCTO) (DESARROLLO DE MERCADO)</b>                            |
| <b>Año 2017</b> | Proyecto en curso: Sede en países Nórdicos.<br><b>(DESARROLLO DE MERCADO)</b>   |

Fuente: Elaboración Propia

### 2.11.2 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva consiste en ayudar a la empresa a explorar sus fortalezas, así como fomentar nuevas capacidades y sacarle el máximo partido a las oportunidades que mantiene. Crear pues, una ventaja competitiva le ayudará a posicionarse en el mercado.

Por lo tanto, hace referencia a como se debe competir en los mercados, en los que se encuentra *adSalsa*, para alcanzar el éxito. Así pues, comportan decisiones que se relacionan con las unidades estratégicas de negocio (UEN).

Las UEN son unidades empresariales diseñadas para fabricar y comercializar productos o servicios relacionados, dirigidos a mercados específicos.



El objetivo de la estrategia competitiva es desarrollar los potenciales internos de cada UEN para que la empresa se coloque en una mejor posición competitiva, y con ello, conseguir el correcto desarrollo de las actividades que la misma realiza.

La herramienta que mejor clasifica la estrategia competitiva es la conocida como “Reloj Estratégico de Porter”.

Esta herramienta permite a la empresa saber en qué posición estratégica se encuentra. También sirve para indicarle las distintas estrategias que le permitan alcanzar una posición competitiva adecuada a los intereses de la misma.

Por tanto, esta estrategia definida por *Michael Porter*, se puede clasificar en tres grandes grupos de estrategias genéricas:

- **Liderazgo en costes:** Esta estrategia consiste en reducir los costes de los servicios para obtener un mayor número de ventas. Pero, no basta con que la empresa se encuentre entre los precios más bajos, sino que, deberá desarrollar una ventaja competitiva sólida, que le permita a la empresa mantener, dicha estrategia, en el tiempo.
- **Diferenciación:** En este caso, se trata de que la empresa comercialice un producto que sea diferente y con ello, que sea posible atraer a un público mayor de clientes. Para hacer que el servicio sea diferente, se debe trabajar la imagen de la marca, así como las cualidades del mismo.

Ofrecer un servicio diferente es una opción óptima siempre y cuando, el post-venta mantenga la calidad que se requiere.

- **Enfoque:** Por último, la estrategia de enfoque consiste en que la empresa debe fijarse en un nicho de mercado especificado. De esta forma, provoca que la marca del producto o servicio se haga más eficiente y defina por tanto, mejor, los términos del producto o servicio a comercializar.

Por tanto, esta estrategia le servirá a la empresa para determinar si la manera de ganarse a los clientes se debe a desarrollar productos/servicios de menos coste, o simplemente, lanzar específicos para el mercado.

Tras el análisis de las fuerzas genéricas, se puede deducir que *adSalsa* representa la estrategia de diferenciación.

Esta, tiene como objetivo, poder ofrecer nuevos servicios de alta calidad.

Por lo que, utiliza esta estrategia porque buscan un enfoque cualitativo del producto para darle un toque de distinción.

### 2.11.3 Estrategia de Operaciones

Finalmente se encuentra la estrategia de operaciones. Se representa por ser la clave para el éxito de una empresa.

Se trata de un plan a largo plazo que quiere mejorar la competitividad de la empresa. Consiste en una tarea compleja. Busca diseñar todos los arreglos de las operaciones, así como provocar la evolución de las actividades para conseguir generar ventajas competitivas.

Por lo tanto, esta estrategia se basa en una visión de las operaciones que dependen de la dirección general para la toma de decisiones. Ésta, se debe componer con al estrategia empresarial y, con cierto tiempo, se refleja en un plan formal.

La estrategia de operaciones tiene como responsabilidad seguir unos objetivos prioritarios: coste, proceso, capacidad, inventarios, fuerzas de trabajo y calidad.

Por lo que la estrategia de operaciones analiza una serie de aspectos que resultan esenciales para el óptimo funcionamiento de *adSalsa*.

- **Diseño del servicio:** ¿Qué realiza? Da ayuda a las empresas para que consigan un mayor número de clientes.

Los diferentes servicios que ofrece *adSalsa* consta de tres marcas diferenciadas: *adSalsa* (como tal); *FrutaMare* (venta de naranjas y limones entre los empleados y conocidos de empleados); y *CorporisSanum* (página específica de los medios sociales que contribuyen a la ayuda de una correcta realización de dieta entre los clientes).

*Ilustración 6: adSalsa, Frutamare y CorporisSanum, respectivamente.*



Fuente: Google Images

La tecnología empleada para la realización de los diferentes sectores con los que trabaja *adSalsa*, es la metodología de las redes sociales así como de la propaganda relacionada con las mismas, es decir, la tecnología que se utiliza son los propios ordenadores con conexión a Internet.

La ordenación interna de la empresa para la realización de las actividades explicadas anteriores, se ejecuta mediante tres salas. Esto se debe a que cada sector trabaja en una sala diferente, en la que en ella misma, sólo se realizaran actividades que tengan que ver con el propio sector.

Lo mismo ocurre con los diferentes departamentos que mantiene la empresa. Cada departamento trabaja en una sala diferente, por lo que *adSalsa* mantiene un edificio de tres plantas, con diferentes oficinas para separar cada actividad representativa de la empresa.

### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es el proceso que estudia el entorno de negocios dentro del cual se desarrolla una empresa, y estudia la misma, con el fin de formular una estrategia que sea consciente con la empresa y poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos pautados.

Dicho análisis es útil para saber hacia dónde tiene que ir la empresa y hasta dónde quiere llegar. Por lo que, gracias a él, se le permitirá obtener a la empresa, toda la información necesaria para dictaminar que una estrategia ha sido acertada, una vez definidos todos los objetivos, previamente.

A partir del análisis estratégico, se estudian las diferentes alternativas que la empresa puede tener para conseguir todos los objetivos pactados con anterioridad, a partir del contexto del análisis externo, es decir, estudiar las amenazas y oportunidades de la empresa; e interno, siendo este, las fortalezas y debilidades que le caracterizan.

Para finalizar con el análisis estratégico, se implantará la estrategia que mejor se adapte a *adSalsa* y se elaborará un plan estratégico en el que se detallaran todos los objetivos y decisiones tomadas por la empresa durante el proceso del mismo.

Una de las principales funciones que mantiene dicho análisis, es el de dar lugar a los elementos clave que representan los acontecimientos futuros, lo que significa, que la empresa tenga la oportunidad de conocer lo que podrá suceder o no suceder con el paso del tiempo, así como, tener una consideración de los diferentes escenarios alternativos en relación con los servicios que se ofrecen.

Figura 2: Estructura del análisis estratégico



Fuente: Elaboración Propia



### 3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno representa un conjunto de aspectos, externos a la empresa que mantienen una influencia sobre ella.

Es un análisis que se recomienda a las empresas hacerlo. Este pues, es una fuente de conocimientos para la propia empresa, que actuará como soporte para su estrategia de negocio.

A pesar de ello, la realización de este análisis resulta complejo, puesto que, los datos que le interesan a la empresa, son los factores que pueden tener un impacto en la posición competitiva de la misma.

Por lo que, el análisis del entorno trata de hacer frente a las oportunidades y amenazas, gracias a las fortalezas y debilidades que mantiene la propia empresa. El inconveniente de dicho análisis, es que se debe trabajar mucho para conseguir que las amenazas se conviertan en oportunidades. Con ello, la empresa podrá conseguir una ventaja competitiva con respecto al resto de empresas, dentro del mercado.

Así pues, dentro del análisis del entorno, se pueden encontrar dos grandes grupos, que son los siguientes:

- **Entorno General o Macroentorno:** Se refiere a todos los factores que afectan a los sectores de la economía. Estos influyen en los resultados de la empresa. Además, esta, no puede controlar dichos factores, pero tiene que tenerlos en cuenta a la hora de formular y conseguir la adaptación de la estrategia en la propia empresa.
- **Entorno Específico o Microentorno:** Se consideran aquí, los elementos que afectan a las empresas de un determinado sector, es decir, e comportamiento de los clientes sobre la propia empresa, así como la competencia que exista en ella.

#### 3.1.1 Entorno general o Macroentorno

En primer lugar, se va a analizar el Macroentorno de la empresa *adSalsa*. Este representa las fuerzas externas a la empresa y que no son controlables por ésta, pero que le afectan de manera indirecta.

El objetivo de este análisis es obtener la información necesaria que permita a *adSalsa* distinguir cuáles son las variables que pueden causar un impacto significativo en su estrategia, y poder evaluar ese impacto.

Para realizarlo, se va a utilizar el análisis PEST. Es un estudio de los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen de cierta forma a la empresa.

Este análisis pues, se encarga identificar qué factores generales afectan a la empresa y poder conseguir con ello, establecer una estrategia adecuada y eficaz para la misma.



Las dimensiones a considerar en la empresa *adSalsa* son las siguientes:

### *I. Dimensión Político- Legal.*

Se representa por factores gubernamentales que afectan al buen desempeño de la empresa.

#### SITUACIÓN POLÍTICA

El problema principal que caracteriza a España a día de hoy, es la falta de confianza de los ciudadanos a los políticos. Esto se debe a que los políticos se encargan de satisfacer al pueblo mediante palabras que gustan y así conseguir los votos del mismo, pero, a diferencia de la lealtad, son solo palabras ya que, a la hora de la verdad, no realizan las acciones que dictaminaron en un principio para conseguir votos.

Por lo que considerar cuál será la clase política con sus partidos políticos a representar España, corresponde con uno de los principales problemas del país. Que, como se puede observar en el barómetro del CIS, representa una tendencia ascendente.

En abril de 2019, según el CIS, el principal problema de España era la corrupción y el fraude, para el 33,3% de los españoles, seguido de los políticos y la política con un 29,1%, en relación al año anterior que representaba alrededor del 25%. Esta línea ascendente coloca a la política como uno de los principales problemas que mantiene España.

Centrándose en las encuestas del CIS sobre la política, aseguran que los votantes deciden cada vez más tarde, incluso en la última semana de campaña, su voto. El 41,6% de los encuestados, aseguraron el 9 de abril que aún no tenían decidido qué papeleta escogerían el 28 del mismo mes. Así como que, sólo un 86,6% de los ciudadanos aseguraban que probablemente acudirían a votar. De ese total, sólo el 75,75% se han registrado en la participación de las elecciones. Casi un 10% menos de lo que salió en las encuestas en un principio.

Para continuar, la encuesta del CIS también refleja el pensamiento crítico de los españoles con respecto a la situación de la política. Pues, el 36,5% la reflejan como mala o un 30,3% como muy mala. Por el contrario, sólo el 3,6% la consideran como y el 0,3% como muy buena.

Además, en febrero del 2019, la encuesta del CIS reflejaba además, la opinión de los españoles sobre cómo han visto la situación política actual, con respecto a cómo la ven para el año que viene. Los resultados fueron representativos puesto que, la situación actual, según los españoles, presenta un 37,1% la ven peor que hace un año, así como el 47,6 dictaminan que está igual. A comparación con la visión de la situación a largo plazo, dice que el 25% la verá peor el año que viene, así como el 39,1% creen que se mantendrá igual.

Al pasar el primer mes tras las elecciones del 28-A, existe una crisis política, puesto que, aunque surgiera de las votaciones, un representante para España, no tiene suficientes escaños para poder gobernar, por lo que tendrá que pactar con más partidos para gobernar juntos.

El periódico *El País* publicó, el pasado 29 de abril, los resultados de las elecciones del día anterior. Dicta que tras dos años de derrota por parte del Partido Popular, el PSOE se proclama como líder, con un alto margen. Así pues, como muestra el artículo, el PP se quedaba con 66 escaños, a comparación de las elecciones anteriores que representaban 137 escaños. Tras esta debilidad por su parte, el PSOE ha salido reformado y con más fuerzas que nunca.

Los barómetros estudiados antes de las elecciones, ya dictaminaban que el PSOE saldría vencedor de las mismas con un 28,1%, seguido del PP, (20,4%).

A consecuencia de la brusca caída que sufría el Partido Popular, éste, no se recupera, además de seguir bajando, hasta niveles del 16,7% de los votos emitidos. Esto se debe a que el país vota por un cambio, siendo este. Y declaran a Pablo Casado como una imagen negativa para gobernar España.

### SITUACIÓN POLÍTICA EN ALCOY

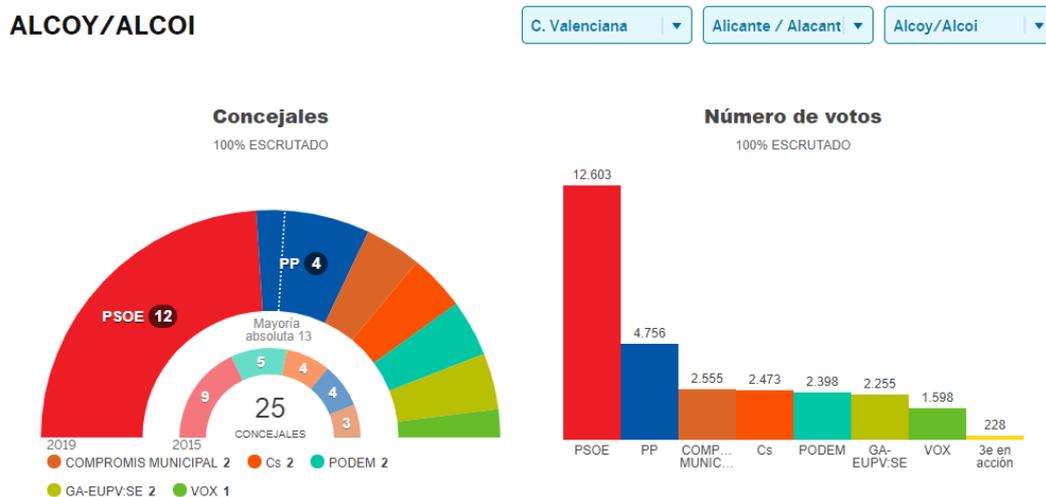
En las últimas elecciones municipales españolas de 2015, el partido con mayor votos fue el PSOE, con nueve concejales y un total de 9.830 votos (30,82%), seguido del GA:AC con un total de 5 concejales y 6.070 votos (19,03%), C's con 4 concejales (4.926 votos: 15,44%), PP con 4 concejales (4.883 votos: 12,41%) y COMPROMÍS, manteniendo sólo 3 concejales y unos 1.083 votos (12,41%). El resto de partidos que no tuvieron concejales fueron: el UPyD con 1.083 votos (3,4%) y finalmente, C.E.T con 619 votos, una representación del 1,94%.

En cambio las elecciones españolas del 2019 se representaron de la siguiente manera:

El partido con un número mayor de votos ha resultado ser el PSOE, con nueve concejales, como en 2015, y un total de 12.602 votos (43,29%). A él, le sigue el Partido Popular, llegando a un total de 4.756 votos (representando un 16,34% de la población que ha votado), manteniendo los mismos concejales que las elecciones anteriores.

Los partidos que han resultado derrotados en el municipio de Alcoy/Alcoi, han sido GA-EUPV:SE con tan solo dos concejales y un total de votos del 7,75% (2.255 votos), mientras que VOX representa el 5,49% de votos, con tan sólo un único concejal. Pues, aquel partido que no ha tenido concejales es 3e en acción, con sólo un 0,78% del total de votos.

*Ilustración 7: Resultados de las elecciones 2019, Alcoy.*



Fuente: <https://resultados.elpais.com/elecciones/2015/municipales/17/03/09.html>

A diferencia del 2015, este año los votos contabilizados representan un 63,36% en relación a un 36,64% de abstenciones. Así como, un total de 221 votos nulos, en comparación de las últimas elecciones con 563 votos de esta categoría. En cuanto a los votos en blanco, en 2015 representaban un total del 1,65% (527 votos), mientras que en 2019 han contado con 247 votos, un 0,85% del total.



Tras el análisis de las dos últimas elecciones (2015 y 2019), se podrá realizar un análisis histórico de las mismas.

En cuanto a la decisión política ciudadana alcoyana, se considera que ha tenido tres grandes etapas.

Una primera, en la que constan las primeras elecciones realizadas en el municipio. Estas fueron en el 1979, y la primera etapa consta de ese año hasta el 2000, predominando el Partido Socialista, al mando de José Sanus, siendo además, el alcalde de la ciudad.

Una segunda desde el 2000 hasta el 2015, donde predominaba el Partido Popular, con una gran ventaja con respecto al resto de partidos. Como representante del partido se podía encontrar a Miguel Peralta, pero solo en época del 2000 al 2003. A partir del año 2003, las elecciones fueron ganadas por Jorge Sedano, quien pasó a ocupar puesto en el gobierno de la Generalitat Valenciana, además de mantenerse como representante de Alcoy. Además, en el año 2011, el PP ganó en votos, las elecciones municipales, pero sin obtener la mayoría absoluta. Al no tener la mayoría, permite a los partidos de la oposición, la unión para gobernar en un tripartito.

## POLÍTICA FISCAL

La política fiscal en 2019 se encuentra en un estado de incertidumbre. Puesto que, la recuperación de los ingresos, está dando oportunidades al ajuste del déficit público, pese al mal funcionamiento de la política fiscal el año anterior (2018). En el caso de que no existan cambios en dicha política, el déficit se reducirá hasta un 2,2% del PIB.

En el caso de las cuentas públicas, van mejorando aunque se encuentren con la aceleración del gasto público. Por lo que las administraciones, cerraron en agosto del 2018 un déficit del 2% del PIB, frente a un 2,4% en el mismo período del año anterior. Como es de notar, estas cifras supusieron una mejora para las cuentas públicas en cualquier nivel de administración pública.

Seguidamente, el partido político lo que ha querido buscar con ello, es crear una política fiscal agresiva, donde se incremente el consumo, además de que la inversión pública genere empleo y crezca así, la productividad a largo plazo, (hablando en términos económicos).

A pesar de continuos intentos, los últimos gobiernos del país no han sido capaz de aplicar la política fiscal que en un principio planteaban, ya que, la presión de la Unión Europea no se lo ha permitido. Esto ha provocado un incremento de impuestos así como de diferentes ajustes en el gasto público.

## POLÍTICA MONETARIA

A día de hoy, la política monetaria considera útil, poder utilizar instrumentos del Banco Central Europeo (BCE) para mejorar la actividad económica así como la inflación en el área del euro. También, se encarga de analizar los efectos macroeconómicos que pueden aparecer sobre la orientación futura en la senda de los tipos de interés y de las reinversiones de diferentes activos.

Por lo tanto, el final de las compras netas de activos del propio Banco Central Europeo, ha abierto camino a la orientación futura sobre tipos de interés y reinversión de los vencimientos de los nombrados activos.



Por lo que, se tendrá que reformar la comunicación sobre el modelo en que se produciría la primera subida de tipo de intereses desde los niveles que mantiene actualmente.

Además, se tendrá que vincular esa subida a que la inflación alcance o llegue a superar un nivel específico. También se cree posible ofrecer cierta orientación sobre el diferente ritmo que adquieren las siguientes subidas de tipos de interés.

## MATERIAL LABORAL

El primer cambio que más se está notando en el mundo laboral, es el registro de la jornada. Esta ley ha surgido el 12 de mayo de este mismo año, en el que dictamina que los empleados mantengan un control de registro diario de su jornada. Esta obligación se ha introducido contra la precariedad laboral en las jornadas de trabajo.

Esta pues, en primer lugar, es de obligatorio cumplimiento seguir con el registro de la jornada de los trabajadores a tiempo parcial. En segundo lugar, y el cambio al que se suponen los empleados, es que, a partir del 12 de mayo, se tiene que registrar diariamente, la jornada de los trabajadores a tiempo completo, puntualizando el inicio y el fin de la misma.

Un aspecto a tener en cuenta, es que la propia obligación, no dictamina que deba utilizarse ningún mecanismo concreto para poder llevar a cabo el registro. El registro dependerá de la organización de cada empresa.

Por otra parte, con cada uno de los registros de cada trabajador, la empresa mantiene la obligación de conservarlos durante cuatro años.

Finalmente, al igual que es obligatorio el registro de la jornada laboral de cada trabajador, también existe la obligación de puntualizar las horas extras de cada uno de ellos.

En cuanto a la reforma del salario mínimo interprofesional en 2019, ha quedado fijado, desde el 1 de enero del propio año, en 30€/día, o lo que es lo mismo, 900€/mes.

Este salario se refiere a la jornada laboral legal, de cada una de las actividades que se proporcionen en la empresa.

Se pueden diferenciar entre los siguientes:

### **Trabajadores temporales o empleados de hogar:**

- Aquellos trabajadores que sus servicios no excedan de 120 días, reciben junto con el salario mínimo, la parte proporcional de la retribución de domingos y festivos, además de las gratificaciones extraordinarias. Como consecuencia, el salario profesional no podrá ser inferior a 42,62 euros por jornada legal.

En cuanto a retribución por vacaciones, estos trabajadores recibirán, además del salario mínimo interprofesional, la parte proporcional del mismo, correspondiente a las vacaciones legales mínimas.

- En cuanto a los trabajadores de servicio de hogar, toma como referencia, el salario mínimo fijado para los trabajadores eventuales, incluyendo todos los conceptos retributivos. El salario mínimo de los empleados de hogar será de 7,04€ /hora.
- Finalmente, el salario mínimo que se facilita a aquellas personas que trabajan por días u horas fijadas, solamente se computará la retribución en dinero.



### **Compensación y absorción:**

- La revisión del salario mínimo interprofesional, no afecta a la cuantía de los salarios profesionales que han ido percibiendo los trabajadores cuando tales salarios fueran superiores al salario mínimo.
- Son percepciones compensables con ingresos que por todos los conceptos han ido percibiendo los trabajadores en cómputo anual y jornada completa, con arreglo a normas legales así como contratos individuales de trabajo en vigor en la fecha de promulgación.

### **Cuantía de pensiones y prestaciones públicas:**

Gracias al Real-Decreto-ley 28/2018 del 28 de diciembre, se han conseguido revalorizar las pensiones, así como otras prestaciones públicas en el 2019, consiguiendo un incremento del 1,6%, con respecto al año anterior.

Así pues, aquellos perceptores de las pensiones del sistema de la SS que han sido revalorizadas en 2018, han recibido, antes del 1 de abril del presente año, la cantidad que ha equivalido a la diferencia entre la pensión del 2018 y la que se hubiera recibido si se hubiesen aplicado el incremento que se ha experimentado en el valor medio de la variación porcentual del IPC, habida en cada mes desde finales del año 2017 hasta la misma época del año siguiente. Éste porcentaje equivale a un 1,7%.

En cuanto a la base reguladora de la pensión de viudedad, se ha incrementado al 60%, en caso de cumplir con los requisitos establecidos.

Las cuantías mínimas de las pensiones en 2019 se distribuyen según el tipo de pensión.

En el caso de pensión por jubilación, se diferenciaría en tres módulos:

- Uno primero, que representan a los titulares con cónyuge a su cargo: cuya pensión mínima corresponderá a 11.701,20€/año.
- Un segundo, representativo de las personas sin cónyuge: manteniendo una pensión de unos 9.483,60€/año.
- Y, finalmente, el tercero hace referencia a los jubilados con cónyuge, pero sin tenerlo a su cargo, con un salario mínimo de 9.000,60€/año.

A parte de la pensión de jubilación, existen muchos tipos de pensiones, las cuales mantienen un salario específico, dependiendo de sus características.

Ilustración 8: Diferentes Clases de Pensiones

| Clase de pensión   | Titulares           |   |                        |
|--|---------------------|---|------------------------|
|  | Con cónyuge a cargo | Sin cónyuge: unidad económica unipersonal | Con cónyuge no a cargo |
|  | Euros/año           | Euros/año                                 | Euros/año              |
| <b>Jubilación</b>  |                     |   |                        |
| Titular con sesenta y cinco años.  | 11.701,20           | 9.483,60                                  | 9.000,60               |
| Titular menor de sesenta y cinco años.   | 10.970,40           | 8.871,80                                  | 8.386,00               |
| Titular con sesenta y cinco años procedente de gran invalidez.                               | 17.551,80           | 14.225,40                                 | 13.501,60              |
| <b>Incapacidad Permanente</b>  |                     |   |                        |
| Gran invalidez.  | 17.551,80           | 14.225,40                                 | 13.501,60              |
| Absoluta.  | 11.701,20           | 9.483,60                                  | 9.000,60               |
| Total: Titular con sesenta y cinco años.   | 11.701,20           | 9.483,60                                  | 9.000,60               |
| Total: Titular con edad entre sesenta y sesenta y cuatro años.                               | 10.970,40           | 8.871,80                                  | 8.386,00               |
| Total: Derivada de enfermedad común menor de sesenta años.                                   | 5.899,60            | 5.899,60                                  | 5.838,00               |
| <b>Parcial del régimen de accidentes de trabajo:</b>   |                     |   |                        |
| Titular con sesenta y cinco años.  | 11.701,20           | 9.483,60                                  | 9.000,60               |
| <b>Viudedad</b>  |                     |   |                        |
| Titular con cargas familiares.   |                     | 10.970,40                                 |                        |
| Titular con sesenta y cinco años o con discapacidad en grado igual o superior al 65 por 100. |                     | 9.483,60                                  |                        |
| Titular con edad entre sesenta y sesenta y cuatro años.                                      |                     | 8.871,80                                  |                        |

Fuente: <https://bit.ly/2lgL7FJ>

## DÍAS DE CIERRE POR FESTIVOS

Como cada año, el Boletín Oficial del Estado se encarga de publicar el calendario laboral oficial. Cada comunidad es un mundo, pero en el caso de Alcoy, existen días festivos en los que la empresa está obligada a cerrar para que así, sus trabajadores disfruten de los días libres que les corresponden.

En el caso del 2019, se ha dictaminado que, los trabajadores tendrán el privilegio de disfrutar de, alrededor de 14 días (entre semana), su libertad. Así como los días festivos que no pueden ser sustituidos ningún año, como son el 1 de enero, el 19 de abril, el 1 de mayo, 15 de agosto, 12 de octubre, 1 de noviembre, 6 de diciembre y finalmente, el 25 de diciembre. Estos días son festivos en todo el país, no corresponden a ciertas comunidades autónomas como es el caso del resto de días.

Así pues, los días que cambian en la Comunidad Valenciana, con respecto al resto de comunidades, son los días 19 de marzo (San José), 22 de abril (Lunes de Pascua), 24 de junio (San Juan) y 9 de octubre (Día de la Comunidad).



Se dice entonces, que los trabajadores tendrán derecho a un descanso mínimo semanal, que, al margen de dicha ley, se establecen las fiestas laborales. Estas no podrán exceder de 14 al año, de las que dos, serán locales.

Por lo que, las fiestas laborales de ámbito nacional, mantendrán carácter retribuido y no recuperable. También se contempla la opción de poder realizar cambios, sustituyendo el descanso del lunes siguiente a las fiestas nacionales que coinciden en domingo.

## IMPUESTOS

Como se sabe, cada ciudadano, así como cada empresa tiene la obligación de pagar unos impuestos específicos, tal y como exige la ley.

Esto ha provocado que el sistema impositivo español, sea de los más extensos de toda la Unión Europea. Así, España se ha convertido en el país de toda Europa, que se mantiene en el ranking de los que mayores porcentajes cobran.

Por tanto, los impuestos que se pagan en Estado español se dividen en dos grandes grupos:

- **Impuestos directos:** Corresponde al IRPF (impuesto sobre la renta de las personas físicas), así como al Impuesto de Sociedades, por ejemplo, que se aplican en función de su renta o patrimonio que mantiene el ciudadano.
- **Impuestos indirectos:** En el caso de los indirectos, se aplican sobre restricciones económicas, todo lo contrario de los directos, grabando servicios o bienes de consumo. El ejemplo que representa a los indirectos es el IVA.

Como se ha dicho antes, cada empresa o ciudadano paga un tipo de impuesto u otro, siendo representativa del tipo de empleo o situación laboral en la que se encuentre cada uno.

En el caso de los autónomos, mantienen cinco tipos de impuestos, directos e indirectos, que deben llevar a cabo.

1. El IRPF: Es aquel que determina la renta obtenida durante un año, pero siendo sólo en residentes de España. Se conoce como un impuesto progresivo, lo que significa que, su porcentaje aumenta a medida que la renta de cada ciudadano se incrementa.

El pago del IRPF empieza por un 19% el tramo más bajo, llegando hasta un 45% en caso de mantener unos 60.000€ de base imponible.

2. El IP (Impuesto sobre patrimonio): Este impuesto se paga una vez al año, en función del patrimonio empresarial.
3. El ISD (Impuesto sobre sucesiones y donaciones): En este caso, el nuevo titular del negocio (negocio que pasa a manos de otra persona, ya sea por herencia o por donación) deberá pagar este impuesto. Se caracteriza por ser un impuesto cedido por las CCAA. Dependiendo de la comunidad en que te encuentres, este impuesto será mayor o menor.
4. El IVA (Impuesto sobre el valor añadido): Este impuesto como tal, grava los consumos así como las transacciones. Por lo que, se paga en función de la actividad que se realiza como empresario individual. Aunque, no todas las actividades lo llevan.



En conclusión, el IVA es un impuesto que se paga independientemente de la forma jurídica que mantenga.

5. El IRN (Impuesto sobre la renta de no residentes): Graba la renta de las personas físicas que no residen en España, es decir, es un impuesto que se aplica a las personas que general cualquier ingreso en territorio español, pero operando fuera de él. Y, una persona no residente será aquella que viva menos de 183 días por año, en el país español.

Ahora pues, en el caso de los impuestos que se pagan en España para sociedades, incluyen dos impuestos extras a los explicados anteriormente, manteniendo siempre el IVA.

6. El IS (Impuesto sobre sociedades): Este se caracteriza por ser un impuesto indirecto, que dictamina el resultado de la actividad económica de la empresa. Se trata de un impuesto único, es decir, todos pagarían el mismo porcentaje. En este caso sería de un 25% gane lo que gane la empresa.
7. El ITP (Impuesto sobre transmisiones patrimoniales): Grava las operaciones que se dan a lo largo de la vida de una empresa, como por ejemplo la amplificación o disminución de capital, así como, fusiones o escisiones, entre otras.

Con este impuesto se conoce que, se podrá asumir a niveles de renta más baja se recomienda que se opere como empresario individual mientras que con su nivel de renta más alta, supondría un ahorro de impuestos.

## II. *Dimensión Económica.*

Esta dimensión es conocida como la capacidad que se tiene de general valor de forma coherente, para los grupos de interés, asegurando pues, la prestación adecuada del servicio con rentabilidad, calidad y eficiencia. La gestión de dicha dimensión, se basa en una visión a largo plazo, consiguiendo unos resultados favorables.

### PRODUCTO INTERIOR BRUTO

El PIB es una medida de valor monetario de la actividad económica de un cierto país. Por lo que, dicho de otra forma, mide el valor de la producción de bienes y servicios que se han realizado en un período de tiempo determinado, ya sea trimestral o anual.

Por lo tanto, la fórmula básica de este producto hace referencia a lo siguiente:

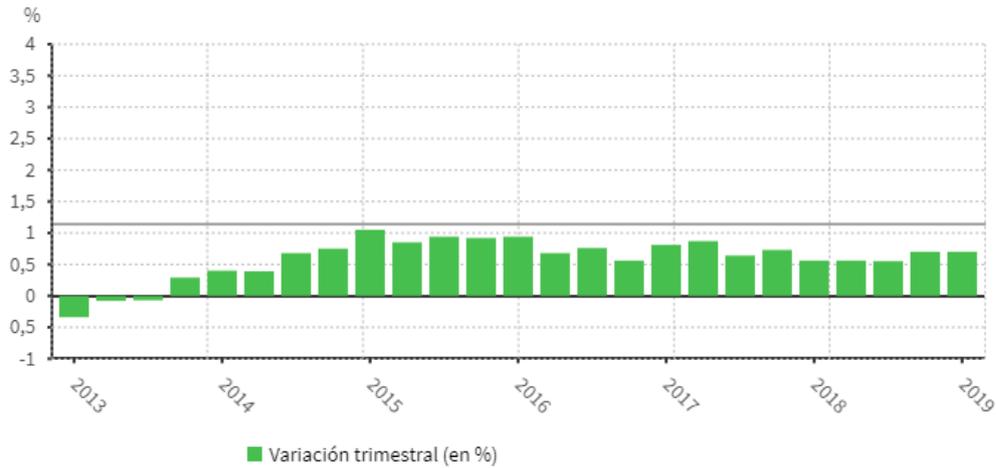
$$\text{PIB} = \text{Consumo} + \text{Inversión} + \text{Gasto de Gobierno} + (\text{Exportaciones} - \text{Importaciones})$$

Como dictamina el periódico *Expansión*, El PIB ha aumentado en España un 0,7%, en el primer trimestre del presente año. Lo que ha incrementado un 0,1%, con respecto al último trimestre del año anterior.

Ilustración 9: Variación del PIB

### El PIB acelera su crecimiento al 0,7% hasta marzo

Avance trimestral



Fuente: <https://bit.ly/2QDYWlg>

En cuanto a la variación interanual del PIB ha sido de un 2,4%, una décima más que en el cuarto trimestre de 2018 (con un 2,3%).

Por lo que, la cifra del PIB en el primer trimestre del presente año, se encuentra en 307.460 millones de euros y con ello, sitúa a España en el número doce del ranking de PIB trimestral.

Ilustración 10: Previsiones de crecimiento del PIB

| PREVISIONES DE CRECIMIENTO DEL PIB |            |            |            |
|------------------------------------|------------|------------|------------|
| En porcentaje                      |            |            |            |
|                                    | 2018       | 2019       | 2020       |
| Alemania                           | 1,5        | 1,1        | 1,7        |
| Austria                            | 2,7        | 1,6        | 1,6        |
| Bélgica                            | 1,4        | 1,3        | 1,2        |
| Chipre                             | 3,8        | 3,3        | 2,7        |
| Eslovaquia                         | 4,2        | 4,1        | 3,5        |
| Eslovenia                          | 4,4        | 3,1        | 2,8        |
| <b>ESPAÑA</b>                      | <b>2,5</b> | <b>2,1</b> | <b>1,9</b> |
| Estonia                            | 3,5        | 2,7        | 2,4        |
| Finlandia                          | 2,5        | 1,9        | 1,7        |
| Francia                            | 1,5        | 1,3        | 1,5        |
| Grecia                             | 2          | 2,2        | 2,3        |
| Irlanda                            | 6,8        | 4,1        | 3,7        |
| Italia                             | 1          | 0,2        | 0,8        |
| Letonia                            | 4,7        | 3,1        | 2,6        |
| Lituania                           | 3,6        | 2,7        | 2,4        |
| Luxemburgo                         | 3          | 2,5        | 2,6        |
| Malta                              | 6,2        | 5,2        | 4,6        |
| Países Bajos                       | 2,5        | 1,7        | 1,7        |
| Portugal                           | 2,1        | 1,7        | 1,7        |
| <b>ZONA EURO</b>                   | <b>1,9</b> | <b>1,3</b> | <b>1,6</b> |

Fuente: Comisión europea

Fuente: Periódico *Expansión*

Centrándose en España, las CCAA que producen mayor riqueza se contemplan en la siguiente tabla:

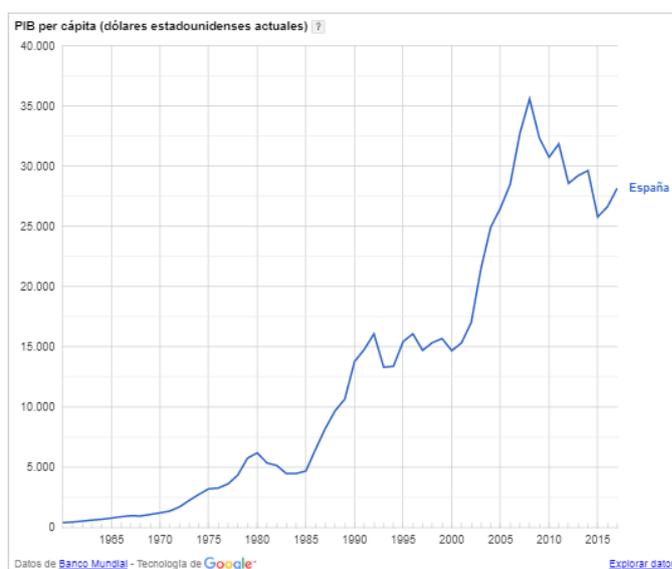
*Ilustración 11: Riqueza de las CCAA en España*

| Posición | Comunidad Autónoma          | PIB (%) |
|----------|-----------------------------|---------|
| 1        | Cataluña                    | 19,2    |
| 2        | Madrid, Comunidad de        | 18,9    |
| 3        | Andalucía                   | 13,4    |
| 4        | Comunitat Valenciana        | 9,3     |
| 5        | País Vasco                  | 6,1     |
| 6        | Galicia                     | 5,2     |
| 7        | Castilla y León             | 4,9     |
| 8        | Canarias                    | 3,8     |
| 9        | Castilla-La Mancha          | 3,5     |
| 10       | Aragón                      | 3,1     |
| 11       | Murcia, Región de           | 2,6     |
| 12       | Balears, Illes              | 2,6     |
| 13       | Asturias, Principado de     | 2,0     |
| 14       | Navarra, Comunidad Foral de | 1,7     |
| 15       | Extremadura                 | 1,6     |
| 16       | Cantabria                   | 1,1     |
| 17       | Rioja, La                   | 0,7     |
| 18       | Ceuta                       | 0,1     |
| 19       | Melilla                     | 0,1     |
| 20       | Extra-regio                 | 0,1     |

Fuente: Datos extraídos del INE (2017)

En cuanto al PIB per cápita, se refiere a la división entre PIB y el número total de habitantes del país. Esto sirve para comparar el bienestar de los ciudadanos de diferentes países, puesto que, representa el valor de bienes y servicios que son producidos por cada uno de los habitantes. En España, el PIB per cápita trimestral es de 6.579€, siendo 199 euros mayor que el año anterior.

*Ilustración 12: PIB per cápita de España*



Fuente: Datos extraídos del INE (2017)

## EVOLUCIÓN DE SALARIOS EN EL PAÍS

Las condiciones de vida han ido cambiando a los pasos de los años, quedando así un incremento de la subida de precios, a partir del 2017. La tasa media del IPC en este año, era del 2,0%, lo que se vio como un incremento tras tres años seguidos de baja.

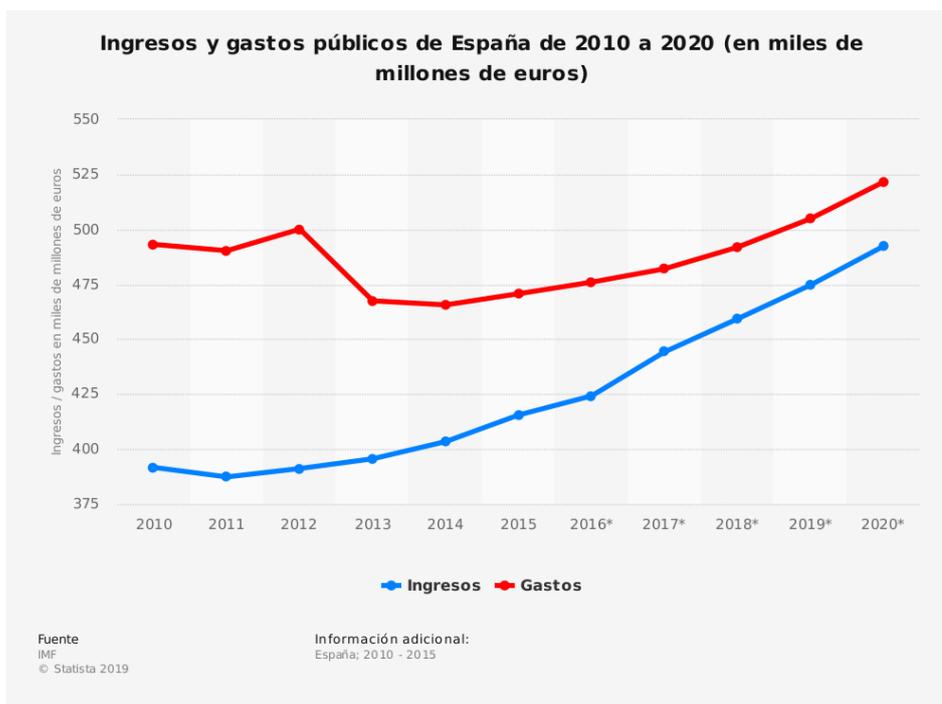
El grupo de bienes y servicios que más notó esta subida fue el de Transporte, llegando a un 4,2% de incremento, mientras que el de Muebles y artículos para el hogar, representaba un porcentaje negativo, es decir, que se encuentra en decremento, con un - 0,4%.

Detallando más los grupos de subidas, aquel que ha experimentado una mayor subida de precio es el de combustibles líquidos, seguido de electricidad, y carburantes para vehículos propios. Mientras que, los que se encuentran entre la media más baja, son los equipos de telefonía y fax, con un -8,9%, seguido de los equipos de procesamiento de información (- 6,7%).

Por lo que, para hacer frente a todas las subidas, la renta del hogar se ha visto incrementada en un 2,4% en 2015, según cuenta la Encuesta de Condiciones de Vida del 2016.

En el 2019, el salario mínimo se encuentra en 900 euros. Por lo que, provoca así un fuerte aumento en los recursos de los que pueden disponer los diferentes hogares españoles.

*Ilustración 13: Ingresos y Gastos públicos de España de 2010 a 2020.*



Fuente: Datos extraídos del IMF

Así pues, como se observa en el gráfico anterior, el gasto en España siempre ha llevado una gran ventaja con respecto a los ingresos de los hogares. Esto significa que, en el país siempre se ha gastado más de lo que se tenía. Aunque, con la subida de salarios, y con los años de crisis que se han pasado, se observa como poco a poco, pueden llegar a unirse ambos factores.

No obstante, el gasto en 2020, se prevé que siga siendo superior a los ingresos, pero, se mantienen ambas, más equilibradas.

## SITUACIÓN ECONÓMICA

Como dictamina un extracto de la Comisión Europea, esta ha rebajado su previsión de crecimiento económico del PIB para 2019, llegando a un 2,1%. Lo que llevará a una desaceleración del mismo para 2020, quedándose en un 1,9%.

También se advertía en ella que, se mantendría un resultado de incertidumbre tanto ente los ciudadanos españoles como en los europeos, con referencia a si ya se había tocado fondo con el impacto de crisis económica en el mercado laboral.

Tras la realización de una encuesta sacada de la Comisión Europea, se concluye que el 48% de los españoles piensan que el impacto de la crisis en el mercado laboral, ya ha tocado fondo; frente a un 49%, que dictaminan que todavía no ha llegado lo peor.

Ilustración 14: Crisis Económica en el mercado de trabajo. (Comparativa de España con UE).



Fuente: <https://bit.ly/31d33Kc>

Así pues, la incertidumbre acerca del mercado de trabajo, ha incrementado de forma significativa entre todos los ciudadanos españoles. Son hechos que se encuentran relacionados con el dato que surge del Índice de Confianza del Consumidor, que ha caído en unos 11,5 puntos con respecto al año anterior.

Centrándose en las prioridades para los españoles así como su situación económica, la Comisión Europea realizó diversos tests en los que los temas más importantes que surgieron fueron el desempleo (con un 52% de menciones), así como, la situación económica del país (con un 25%).

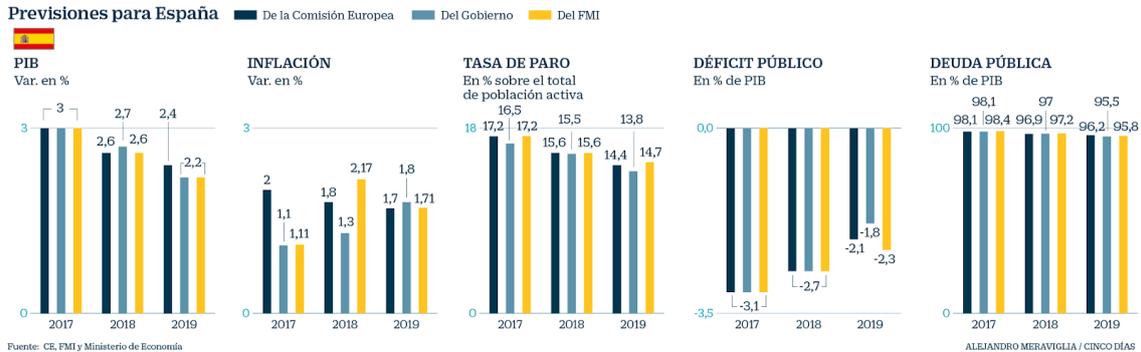
Independientemente de todo lo explicado anteriormente, el 88% de ciudadanos españoles se encuentran satisfechos con la vida que, hoy por hoy, llevan. Un dato superior a la misma pregunta pero relacionada con toda la Unión Europea. Y, aquellos que no se encuentran a gusto con su vida, sólo representan un 12% en España, un dato más positivo que en el caso de toda Europa, que representa un 16%.

Finalmente, en cuanto a las expectativas de futuro que mantiene España, la situación económica es de un 24%, 5 puntos por debajo en comparación con la encuesta del año anterior. Y, hablando de la propia economía, ha disminuido cuatro puntos con respecto al año anterior (de un 22% a un 18%).

Hablando del sector privado en España, ha registrado en el presente año un crecimiento más débil al del resto de economías del euro.

A diferencia de años anteriores, parece que cada vez existe menos desempleo, pero sigue siendo un factor predominante en el país. También es producido por el alto nivel de deuda de los hogares familiares.

Ilustración 15: Previsiones económicas para España



Fuente: CF, FMI y Ministerio de Economía

Por otro lado, el Fondo Monetario Internacional (FMI) recorta la previsión de crecimiento de España en 2019. A pesar de esta previsión de recorte, la economía española va a crecer un 2,1% el presente año, confirmando que en el próximo año (2020) el PIB español crecerá un 1,9%.

De este modo, la economía de España, va a seguir creciendo de cierta forma, en el presente año así como en el próximo, por encima de la media del euro zona.

## INFLACIÓN

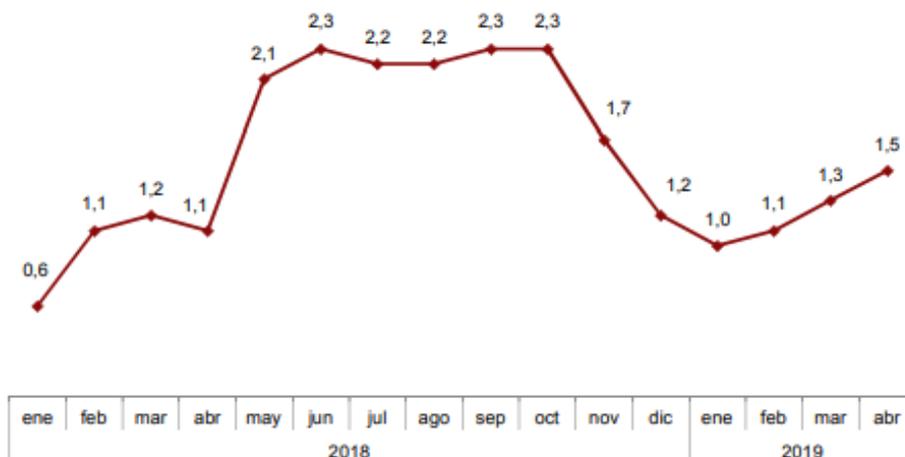
La inflación es un crecimiento generalizado de los precios de los productos o servicios de un país, en un tiempo determinado el cual suele ser un año.

Así pues, cuando los precios suben, se adquieren menos productos o servicios por parte de los ciudadanos. Lo que significa que la inflación provoca un decremento del poder adquisitivo de la moneda.

Para poder medir el nivel de inflación que existe en un país, se utiliza el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Gracias a este, la empresa tiene la oportunidad de conocer en cuánto se han encarecido, los productos o servicios, en España, además de sus CCAA y sus provincias.

Ilustración 16: Evolución anual del IPC

**Evolución anual del IPC<sup>1</sup>**  
 Índice general. Porcentaje



<sup>1</sup> El último dato se refiere al indicador adelantado

Fuente: Datos extraídos del INE: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia0419.pdf>

Como se observa en el gráfico anterior, a partir de febrero de 2019, se observa un pequeño incremento del porcentaje de IPC, que se debe a la evolución de los precios de los carburantes y la subida de precios de los paquetes turísticos.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), la aceleración de la inflación anual se debe a la subida de precios en los carburantes, frente a la bajada que se registró el año anterior.

Así, la evolución mensual del IPC muestra cómo los precios de consumo se han recuperado en un 0,2% durante el mes de febrero del presente año, después de que cayera en picado, debido a la campaña de rebajas.

Con esto se consigue que la tendencia decreciente que existía, se interrumpa, modelando así sus niveles.

En cuando al IPC de abril de 2019, existe una inflación del 1,5%, de acuerdo con el indicador que mostraba la INE. Dicho indicador, facilita un avance del IPC, que si se confirmará, supondrá un incremento de dos décimas en la tasa anual, (como se ve en el gráfico anterior, en marzo, la variación fue de 1,3%)

El comportamiento que se ve reflejado en estos meses, se debe también, como se ha nombrado anteriormente, a la subida de precios de los paquetes turísticos.

En conclusión, se observa una evolución de los precios de productos y servicios de consumo, que han sido adquiridos por los españoles, quedando constancia de un incremento del 0,2% en el mes de febrero.

A día de hoy, y viendo toda la evolución de precios, además del conocimiento que se tiene sobre España, no es entendible que los precios sigan subiendo, cuando existe un mayor porcentaje de desempleados. Es cierto, que en 2019, se ha observado un incremento de contrataciones con respecto a años anteriores, pero aun así, en España sigue estando la demanda por encima de la oferta.

Sin embargo, según la información detallada por el INE, existen dos grandes grupos que diferencias a los bienes y servicios, en cuanto a su evolución de precios.

- Por un lado, se encuentran los productos y servicios cuyo precio está pactado por mercados con competencia. Aquí, los precios van disminuyendo a consecuencia de que la demanda se encuentra en constante retracción.
- Por otro lado, están aquellos bienes y servicios, los cuales el precio está pactado por la Administración, como es el caso de sanidad, así como educación y los gastos del hogar. Los precios de estos, suben constantemente.

### TASA DE DESEMPLEO

Como el propio nombre indica, el desempleo es la situación del ciudadano que no tiene un empleo y por lo tanto, no tiene un salario. la tasa de paro es el cálculo de número de desempleados dividido por la población activa

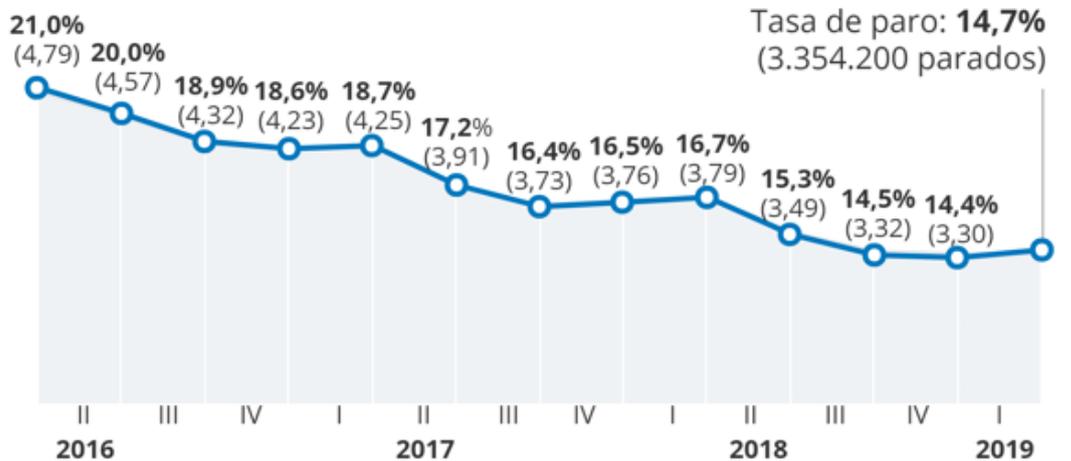
Tras el gráfico de evolución de tasa de paro, anterior, en concreto, el número de desempleados ha crecido en unas 50.000 personas más o menos. Este apunte coloca a la tasa de paro en un 14,7%, tres décimas más que el último trimestre de 2018.

A pesar de ello, realizando un balance de los últimos 12 meses, se muestra una tendencia positiva, puesto que se han creado cerca de 597.000 puestos de trabajo. Esto significa que es el mejor dato desde 2007. Así, el crecimiento interanual supera el 3 por ciento.

*Ilustración 17: Evolución de la tasa de desempleo*

### Encuesta de población activa

Evolución trimestral de la tasa de paro y número de parados (en millones)



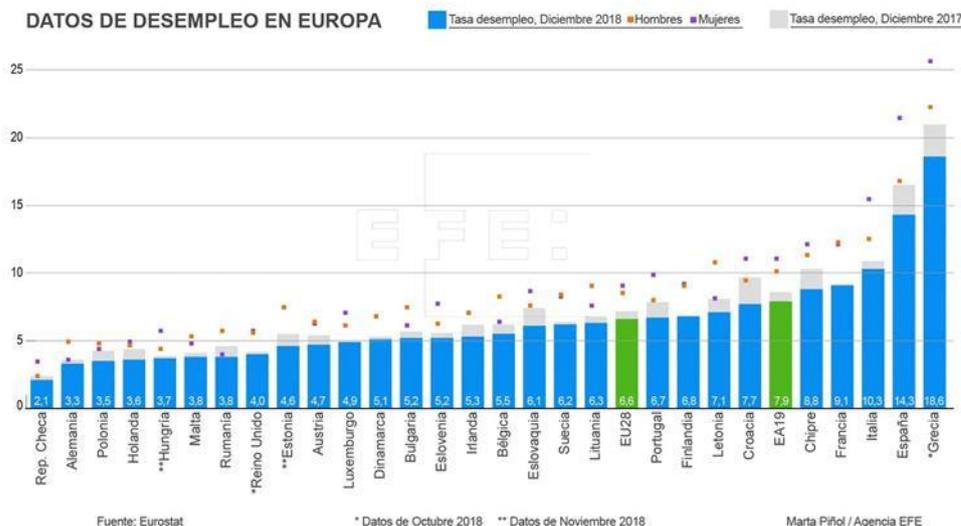
Fuente: INE

ABC

Fuente: Datos extraídos del INE.

## DESEMPLEO EN EUROPA

Ilustración 18: Datos de desempleo en Europa



Fuente: Datos extraídos de Eurostat

El desempleo en relación con toda Europa se muestra en el gráfico anterior. El Instituto de Estudios Económicos (IEE) ha publicado que el paro, en España se mantiene en un 14,3%, mucho menos que años anteriores, lo que provoca que en España existan más empleos.

A pesar del decremento de la tasa de desempleo, según el IEE, se puede conocer que, el país con el desempleo superior al del resto de países sería Grecia, con un 18,6%, dato esperanzador para dicho país, puesto que el año anterior se encontraban con un porcentaje del 21%.

Pero no ocurre lo mismo con el género de cada ciudadano. Por lo que el paro de mujeres se muestra superior al paro de hombres.

El desempleo que existe entre mujeres corresponde a un 6,8% respecto a un 6,4% que mantiene el género masculino. Así es que, según dictamina el IEE, la brecha entre ambos sexos se ha mantenido estable en la eurozona, mientras que en la Unión Europea ha decremado una décima.

Finalmente, refiriéndose a la Encuesta de Población Activa (EPA), que es una investigación que se realiza de manera continuada, con una periodicidad trimestral, dirigida a las familias las que se encuentran activas en el mundo laboral. En ella se muestran datos tanto de activos como de parados e inactivos. Por lo tanto, reflejados en el INE, se contemplarían los siguientes resultados:

- En el primer trimestre del presente año, se ha observado una disminución del número de activos, quedando en unos 22.825,4 con respecto a unos 22.868,4 en el cuarto trimestre del 2018. Principalmente, entre las edades de 16 a 44 años. Quedando la tasa de actividad de unos 58,35%, mientras que la tasa de paro se corresponde a un 14,70%.
- La ocupación baja en casi 1000 trabajadores, quedando en el presente año un total de 19.471,1. Por lo que, la tasa trimestral de empleo representa un 1,52% con respecto al año anterior.
- Los asalariados consiguieron su cumbre (desde el 2007) en el cuarto trimestre del 2018, con un total de 16.453,6, mientras que en el primero del 2019 ha disminuido a 16.357,7.



Hablando de las Comunidades Autónomas, se conoce que la Comunidad con un mayor número de ocupados con respecto al resto es Cataluña (con un total de 3.391 trabajadores). Por otro lado, la que mantiene el número más bajo entre ellas, son Ceuta y Melilla con un 29,3 y un 29,5, respectivamente.

A fecha de abril de 2019, el IPC interanual de cada una de las diferentes comunidades autónomas que representan a España, se mantienen por encima del 0%, siendo el IPC más alto el de la Comunidad de Navarra, con un 2,1%, mientras que el más bajo correspondería a Melilla, con un 0,1%, seguido de Canarias con un 0,9%.

Ilustración 19: Datos de IPC de las CCAA

| IPC Com. autónomas       |            |                |                   |
|--------------------------|------------|----------------|-------------------|
| Com. autónomas           | Fecha      | IPC Interanual | Acum. desde Enero |
| Andalucía [+]            | Abril 2019 | 1,3%           | 0,3%              |
| Aragón [+]               | Abril 2019 | 1,8%           | 0,4%              |
| Asturias [+]             | Abril 2019 | 1,4%           | -0,1%             |
| Cantabria [+]            | Abril 2019 | 1,5%           | 0%                |
| Ceuta [+]                | Abril 2019 | 1,4%           | 0,7%              |
| Castilla y León [+]      | Abril 2019 | 1,8%           | 0,4%              |
| Castilla La Mancha [+]   | Abril 2019 | 1,8%           | 0,3%              |
| Canarias [+]             | Abril 2019 | 0,9%           | -0,2%             |
| Cataluña [+]             | Abril 2019 | 1,7%           | 0,4%              |
| Extremadura [+]          | Abril 2019 | 1,5%           | 0,6%              |
| Galicia [+]              | Abril 2019 | 1,4%           | 0,1%              |
| Islas Baleares [+]       | Abril 2019 | 1,2%           | 0,4%              |
| Murcia [+]               | Abril 2019 | 1,1%           | 0,4%              |
| Madrid [+]               | Abril 2019 | 1,8%           | 0,4%              |
| Melilla [+]              | Abril 2019 | 0,1%           | -0,1%             |
| Navarra [+]              | Abril 2019 | 2,1%           | 0,5%              |
| País Vasco [+]           | Abril 2019 | 1,7%           | 0,6%              |
| La Rioja [+]             | Abril 2019 | 1,7%           | 0,4%              |
| Comunidad Valenciana [+] | Abril 2019 | 1,4%           | 0,4%              |

Fuente: Datos extraídos del periódico *Expansión*

## TASA DE DESEMPLEO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Centrándose en el desempleo que existe en la Comunidad Valenciana, pues, representa un 14,1%.

Ilustración 20: Tasa de desempleo de las CCAA (2019)

| Tasa de desempleo (EPA): 2019 CCAA |                   |       |          |            |
|------------------------------------|-------------------|-------|----------|------------|
| CCAA                               | Tasa de desempleo | Var.  | Var. Año | Mes        |
| España [+]                         | 14,7%             | 0,25  | -2,04    | Marzo 2019 |
| Andalucía [+]                      | 21,1%             | -0,18 | -3,66    | Marzo 2019 |
| Aragón [+]                         | 10,5%             | -0,61 | -1,08    | Marzo 2019 |
| Asturias [+]                       | 15,0%             | 2,17  | 0,01     | Marzo 2019 |
| Cantabria [+]                      | 12,2%             | 2,52  | -0,26    | Marzo 2019 |
| Ceuta [+]                          | 22,3%             | -1,71 | -9,13    | Marzo 2019 |
| Castilla y León [+]                | 12,4%             | 1,21  | -1,49    | Marzo 2019 |
| Castilla La Mancha [+]             | 15,7%             | -0,42 | -4,94    | Marzo 2019 |
| Canarias [+]                       | 21,0%             | 1,04  | 0,41     | Marzo 2019 |
| Cataluña [+]                       | 11,6%             | -0,11 | -0,55    | Marzo 2019 |
| Extremadura [+]                    | 22,5%             | -0,58 | -3,42    | Marzo 2019 |
| Galicia [+]                        | 12,5%             | 0,43  | -2,61    | Marzo 2019 |
| Islas Baleares [+]                 | 17,1%             | 6,15  | -0,36    | Marzo 2019 |
| Murcia [+]                         | 15,1%             | -0,71 | -3,48    | Marzo 2019 |
| Madrid [+]                         | 11,7%             | 0,16  | -1,70    | Marzo 2019 |
| Melilla [+]                        | 25,9%             | 2,07  | -1,32    | Marzo 2019 |
| Navarra [+]                        | 8,2%              | -1,80 | -2,35    | Marzo 2019 |
| País Vasco [+]                     | 9,6%              | 0,04  | -1,14    | Marzo 2019 |
| La Rioja [+]                       | 11,1%             | 0,80  | 0,07     | Marzo 2019 |
| Comunidad Valenciana [+]           | 14,1%             | -0,19 | -3,02    | Marzo 2019 |

Fuente: Datos extraídos del periódico *Expansión*

Como se ve en la imagen anterior, la Comunidad Valenciana no es la CCAA, se mantiene lejos de ser la Comunidad con mayor tasa de desempleo. Esto ocurre en Melilla, representando la comunidad autónoma con mayor porcentaje de tasa de desempleo (25,9%).

## TASA DE DESEMPLEO EN ALCOY/ALICANTE.

Ilustración 21: Evolución del paro en Alcoy/Alicante.

| Evolución del Paro Alcoy/Alcoi (Alicante) |                         |  |                           |           |
|---|-------------------------|--|---------------------------|-----------|
| Fecha                                     | Tasa de Paro Registrado |  | Nº de parados registrados | Población |
| Abril 2019                                | 19,68%                  |  | 5.043                     | 58.977    |
| 2018                                      | 19,95%                  |  | 5.020                     | 58.977    |
| 2017                                      | 21,72%                  |  | 5.419                     | 59.106    |
| 2016                                      | 24,03%                  |  | 5.909                     | 59.198    |
| 2015                                      | 26,97%                  |  | 6.569                     | 59.567    |
| 2014                                      | 30,27%                  |  | 7.274                     | 59.675    |
| 2013                                      | 32,94%                  |  | 7.858                     | 60.105    |
| 2012                                      | 33,50%                  |  | 8.085                     | 60.837    |
| 2011                                      | 29,64%                  |  | 7.271                     | 61.093    |
| 2010                                      | 28,43%                  |  | 7.021                     | 61.417    |
| 2009                                      | 28,03%                  |  | 6.926                     | 61.552    |
| 2008                                      | 21,81%                  |  | 5.355                     | 61.698    |
| 2007                                      | 14,24%                  |  | 3.524                     | 60.700    |
| 2006                                      | 14,33%                  |  | 3.592                     | 60.590    |

Fuente: Datos extraídos del periódico *Expansión*

Según los datos estadísticos de trabajo, extraídos del Banco de Datos Municipal, dictamina que el paro registrado en Alcoy, en el mes de abril de 2019, mantiene unos 5.043 personas, un dato más bajo en comparación con años anteriores. Se ha ido disminuyendo progresivamente, desde la cumbre del 2013, que mantuvo un total de 8.258 parados.

En relación a los sectores de actividad que mantiene Alcoy, el mayor paro registrado este año, es el sector de Servicios, con un porcentaje del 68,02%, seguido de la Industria, con unos 1.101 parados. Así como, la Agricultura representa el valor más bajo de todos los sectores, con tan solo un 0,51% de paro registrado (unos 135 parados).

Así pues, según los datos que han sido publicados en el SEPE, el mes de abril de 2019 ha supuesto una bajada en el número de parados (en 53 personas). De esas 53, 41 eran hombres y 12 eran mujeres.

Además, el grupo más afectado por el paro son las personas mayores de 45 años, con un total de 2.949 parados. Por otro lado, el grupo menos afectado corresponde a personas menores de 25 años, con tan solo 315 parados.



Ilustración 22: Sector de servicios con mayor paro

| Abril 2019                 | Total Parados | Variación  |                |             |                |
|----------------------------|---------------|------------|----------------|-------------|----------------|
|                            |               | Mensual    |                | Anual       |                |
|                            |               | Absoluta   | Relativa       | Absoluta    | Relativa       |
| <b>Total</b>               | <b>5043</b>   | <b>-53</b> | <b>-1.04 %</b> | <b>-216</b> | <b>-4.11 %</b> |
| HOMBRES                    | 1910          | -41        | -2.10 %        | -108        | -5.35 %        |
| MUJERES                    | 3133          | -12        | -0.38 %        | -108        | -3.33 %        |
| <b>MENORES DE 25 AÑOS:</b> | <b>315</b>    | <b>-11</b> | <b>-3.37 %</b> | <b>-10</b>  | <b>-3.08 %</b> |
| HOMBRES                    | 159           | -19        | -10.67 %       | -1          | -0.63 %        |
| MUJERES                    | 156           | +8         | 5.41 %         | -9          | -5.45 %        |
| <b>ENTRE 25 Y 44 AÑOS</b>  | <b>1779</b>   | <b>-32</b> | <b>-1.77 %</b> | <b>-81</b>  | <b>-4.35 %</b> |
| HOMBRES                    | 663           | -25        | -3.63 %        | -51         | -7.14 %        |
| MUJERES                    | 1116          | -7         | -0.62 %        | -30         | -2.62 %        |
| <b>MAYORES DE 45 AÑOS</b>  | <b>2949</b>   | <b>-10</b> | <b>-0.34 %</b> | <b>-125</b> | <b>-4.07 %</b> |
| HOMBRES                    | 1088          | +3         | 0.28 %         | -56         | -4.90 %        |
| MUJERES                    | 1861          | -13        | -0.69 %        | -69         | -3.58 %        |
| <b>SECTOR:</b>             |               |            |                |             |                |
| AGRICULTURA                | 135           | +10        | 8.00 %         | +16         | 13.45 %        |
| INDUSTRIA                  | 1101          | 0          | 0 %            | -65         | -5.57 %        |
| CONSTRUCCIÓN               | 314           | +1         | 0.32 %         | -32         | -9.25 %        |
| SERVICIOS                  | 3194          | -68        | -2.08 %        | -68         | -2.08 %        |
| SIN EMPLEO ANTERIOR        | 299           | +4         | 1.36 %         | -67         | -18.31 %       |

Fuente: Datos extraídos del foro-ciudad: <https://bit.ly/2WfIZTz>

Hablando del total de los contratos de trabajo que se han llevado a cabo, el presente mes de abril, ha supuesto un total de 1.557 contratos, lo que supone 322 contratos más que el mes pasado.

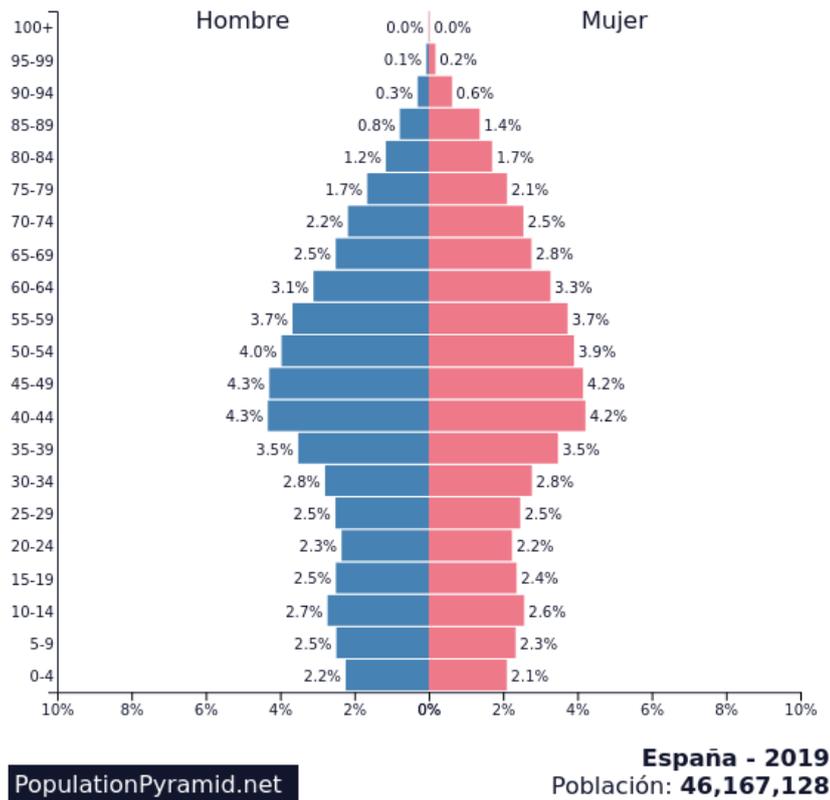
### III. Dimensión Socio-Cultural.

La presente dimensión corresponde a las habilidades de relacionarse con otras personas. Así, se compone de instituciones así como valores y preferencias, además de comportamientos básicos de una sociedad.

También se representa en ella el estudio de las poblaciones humanas.

#### PIRÁMIDE POBLACIONAL POR EDAD Y SEXO

Ilustración 23: Pirámide poblacional de España (2019).



Fuente: [PopulationPyramid.net](http://PopulationPyramid.net)

Durante todo el siglo XX, España ha sido característica por mantener unos niveles altos de natalidad y mortalidad, pero al inicial el siglo XXI, estas variables finalizaban con niveles bajos de ambas.

Gracias a los avances médicos así como tecnológicos, se permitió rebajar los niveles de mortalidad alargando así, la vida de los ciudadanos del país. Por otro lado, la natalidad empezó a experimentar un decrecimiento con respecto al siglo anterior, debido a la independencia de la mujer así como su emancipación. Esto quiere decir que las mujeres en este siglo, tienen como prioridad, mantenerse independiente, gracias a la oportunidad laboral que se les ha dado.

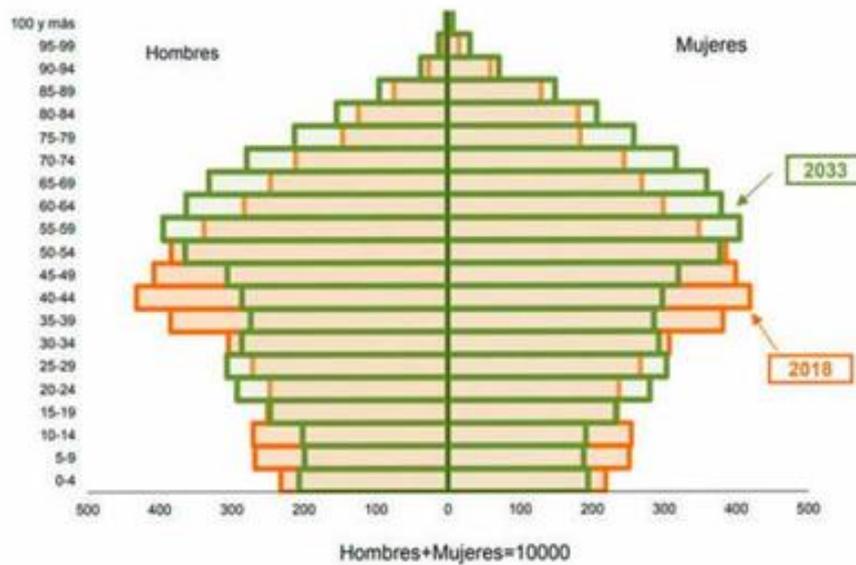
Las consecuencias de dicho progreso, ha generado que exista una baja natalidad así como una baja mortalidad, por lo que, al no nacer niños y al no morir tanta gente, representa una población adulta-envejecida.

También se debe a la llegada de flujos inmigratorios de personas tanto de edades jóvenes como adultas.

Por lo que, en el presente año, España presenta una pirámide regresiva, que, como se ha explicado anteriormente, indica la existencia de una alta mortalidad en comparación con la baja natalidad existente.

Ilustración 24: Pirámide poblacional de España (2018-2033).

Pirámides de población de España (años 2018 y 2033)



Fuente: [PopulationPyramid.net](http://PopulationPyramid.net)

Como se observa en el gráfico anterior, la población se verá más envejecida en el año 2033. Esto es debido a la baja de natalidad, y a la emigración que existe entre los jóvenes. Por lo que, España se verá correspondida por ciudadanos entre 50–80 años. En estas edades, la natalidad no puede verse reflejada, a excepción de algunas mujeres.

Una gran diferencia con respecto al año 2018, que en la cumbre estaban los ciudadanos entre 30 y 50 años. Una edad más correspondida a crear un incremento de la natalidad.

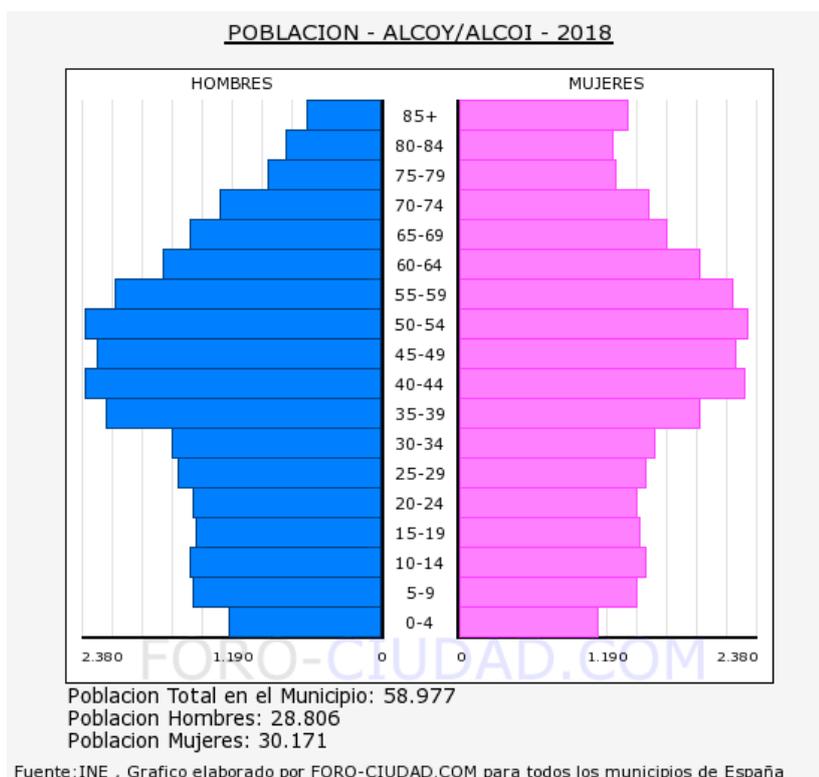
## COMUNIDAD VALENCIANA

Dentro de la Comunidad Valenciana, la ciudad de Valencia ha sido considerada como la tercera capital con más población (3.605 habitantes más que la comunidad de Madrid).

Para conocer qué tipo de población es la más abundante en la Comunidad Valenciana, se utiliza la pirámide de población. Esta, es un gráfico de barras horizontales que representa la estructura demográfica de la población. Para ello, se debe separar en tres grupos (jóvenes, adultos y mayores).

## ALCOY

Ilustración 25: Pirámide poblacional de Alcoy/Alicante. (2018)



Fuente: Datos extraídos del INE.

En cuanto a la población que existe en Alcoy, al igual que en toda España, presenta una población adulta y envejecida. Con una igualdad de edades entre hombres y mujeres. Se conoce que la población con nacionalidad española es más envejecida que la estructura total. Sin embargo, el impacto que ha producido el envejecimiento de la ciudad se debe al éxodo rural de los jóvenes con edad suficiente para trabajar.

## FORMAS DE COMUNICACIÓN

Llegada la era tecnológica, la forma de comunicarse entre los individuos ha cambiado de forma radical. Esto hace referencia a que, a día de hoy, todos ellos se comunican vía Internet.

Por lo que, aunque resulte de gran avance en ciertos aspectos, en la comunicación entre personas, es un atraso. Esto se debe a que, en la comunicación mediante Internet, se pierde toda la información no verbal, como son los gestos, expresiones corporales y faciales, etc. También, al conocer o relacionarse con alguna persona, a través de una pantalla, pierdes conocimientos de su personalidad, puesto que no se perciben actitudes, y es más fácil que te engañen.

Otro aspecto a tener en cuenta en la nueva comunicación, es la dificultad para el uso de tiempo. Esto significa que, cuándo quedas con tus seres queridos, no aprovechas el tiempo con ellos, si no, que te mantienes con el teléfono móvil relacionándote a través de Internet.

Por lo que, generalmente, repercute de forma negativa, sobre todo, en horario laboral, puesto que, seguir conectado a redes sociales en este período, provoca que no estés atento a tus responsabilidades y no realices de forma adecuada, las funciones.



En conclusión, el uso de redes sociales representa un hecho superficial, perdiendo todo tipo de contacto físico. Las relaciones cara a cara son imprescindibles para el bienestar emocional de las personas, y, en el empleo masivo de ellas, puede conllevar a la pérdida de las mismas. Esto provoca, en ocasiones, depresiones y ansiedad.

Aunque, algún aspecto positivo que se puede sacar de ellas, es que resulta importante en el caso de poder relacionarse con personas que se tienen lejos, de manera fácil y rápida. Y tener información a tiempo real, de las mismas.

#### CONCIENCIA POR LA SALUD

Las enfermedades es un tema que está arrasando con parte de la población mundial, si que ella misma se dé cuenta. Por lo que, la población debe tomar conciencia de que resulta importante en la sociedad.

Según unos datos extraídos de la Comisión Honoraria para la Salud Cardiovascular, las enfermedades cardiovasculares son la causa principal de muertes de la población.

Científicos expertos en el tema, han ido trabajando durante estos años en busca de una solución a dicha enfermedad, y aunque, han podido descender la velocidad de la enfermedad, se observa que este descenso de velocidad es mayor en los hombres.

Por lo tanto, el riesgo de sufrir esta enfermedad en mujeres, es mucho mayor.

Se hace hincapié en que, el 80% de la enfermedad nombrada se vincula a hábitos de vida inadecuados. Ejemplos de estos son, mantener una mala alimentación diaria, una falta de ejercicio, el tabaquismo, así como el sobrepeso y consumo de alcohol en exceso.

#### DIVERSIDAD DE NACIONALIDADES

Se conoce que Sevilla es la ciudad con mayor número de nacionalidades. Existen en ella, hasta más de 155 nacionalidades diferentes. El número de mujeres inmigrantes (19.132) es un 12% más que el de los hombres, que solo representan unos 17.138 personas.

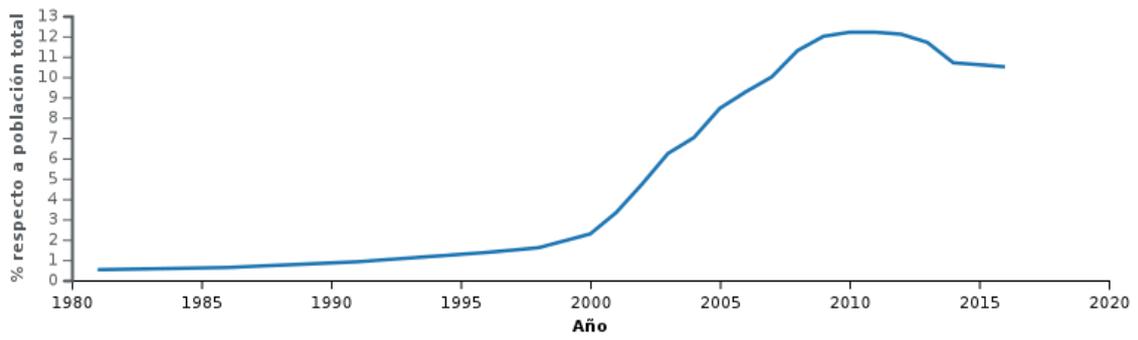
Predominan aquellas procedentes de Sudamérica, así como de Europa del Este.

Sevilla se divide según distritos, en los cuales, el Este es predominante de población china, con hasta un 19% de los residentes de dicho distrito. También, la nacionalidad más representativa es de Marruecos, con el mismo porcentaje de chinos, pero estando en el distrito cerro-amate.

Por lo tanto, un total de 2.437 inmigrantes viven en el Distrito Triana. Predominando la nacionalidad china.



Ilustración 26: Evolución de inmigrantes en el País



Fuente: Datos extraídos del INE.

Pero, con el paso de los años, se ha visto un gran incremento de inmigrantes en el país, aunque en el 2014 se empezó a observar una disminución de los mismos.

#### IV. Dimensión Tecnológica.

Dicha dimensión es representativa por el uso de herramientas tecnológicas, así como la capacidad de adaptarse al cambio que se presenten con estas. En la época presente, la tecnología avanza día tras día, por lo que, dicha dimensión corresponde al desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial.

#### USO DE INTERNET

El uso de Internet en España, predomina cada día más, llegando a alcanzar el presente año un 93% de población conectada. Por lo que, a día de hoy, se considera una herramienta imprescindible en los hogares españoles, así como en las empresas.

Según la plataforma “*Digital*” creada este mismo año, existe en el mundo un total de 4.400 millones de usuarios conectados a Internet, lo que representa un 57% de población en todo él.

Por otro lado, un 67% del dicho total anterior, mantienen un teléfono móvil con el que poder conectarse a Internet, lo que lleva a un incremento del 2% con respecto al año pasado.

En España, ha aumentado en 4 millones el total de conectados a Internet, llegando al 93% en total. Por lo que, alrededor de 43 millones de españoles deciden acceder a Internet, tanto por razones de trabajo, como por forma de entretenimiento. Así pues, el 60% del total utiliza a diario las redes sociales, incrementándose casi un 4% en relación al 2018.

Ilustración 27: Penetración del Internet, por región



Fuente: <https://bit.ly/2wBBLPq>

Como se ve en el mapa anterior, Europa representa uno de los mayores porcentajes en relación a la penetración de dicha herramienta dependiendo de la región en la que te encuentres (con un 94% y 95%). Por su lado, África Central mantiene sólo un 12%, seguido de África Oriental, con un 32%. Esto hace referencia a las zonas más pobres de África y aquellas a las que se resulta improbable poder acceder con facilidad para realizar la conectividad a Internet.

El crecimiento anual Digital en España, se ha visto incrementado en todos sus terrenos.

Ilustración 28: Crecimiento anual digital



Fuente: <https://bit.ly/2wBBLPg>

Observando en la parte de arriba que, en un año (Enero 2018 – Enero 2019), los usuarios de Internet se han incrementado en un 9%, aumentando 4 millones en relación al 2018. Por su lado, un total del 96% utiliza Internet por medio de un teléfono móvil, independientemente del tipo del mismo.

El tiempo dedicado a Internet en España se clasifica de la siguiente manera:

- El promedio de tiempo diario dedicado al uso de Internet a través de cualquier dispositivo es de un total de 5 horas y 18 minutos, según el estudio de la plataforma *Digital*.
- En cuanto a la visualización de la TV, ya sea mediante emisión, streaming o a la carta, el promedio diario de tiempo corresponde a unas 2 horas y 54 minutos.
- Seguidamente, se puede encontrar el uso de redes sociales a través de cualquier dispositivo. El promedio diario de dicho análisis, representa una hora y 39 minutos.
- Finalmente, el promedio de tiempo más bajo, corresponde al dedicado a escuchar música en streaming. Sólo se mantiene en unos 42 minutos diarios, aproximadamente.

Así, año tras año se aumenta el uso frecuente e Internet. En el estudio de la plataforma *Digital*, manifiesta que el 92% de la población española usa Internet a diario, a diferencia del uso de al menos una vez por semana, quedando en un total de 6%. Seguido a esto, se encuentra el uso de Internet al menos una vez al mes, con tan sólo en 2% de la población, mientras que menos de una vez al mes, no existe porcentaje. (0%).

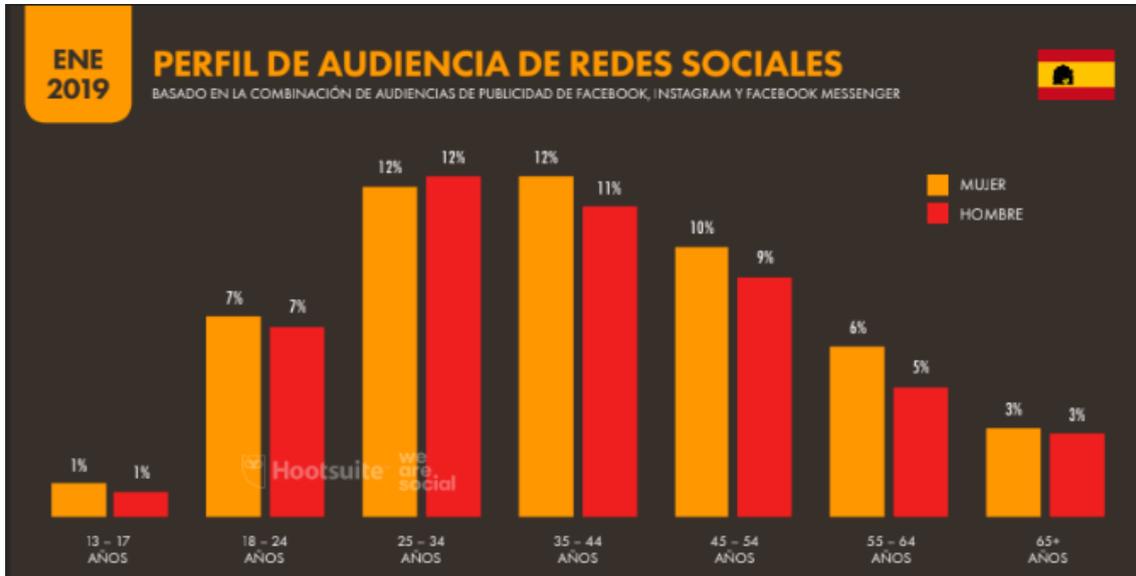
En relación a las redes sociales, y continuando explicando lo anterior, el uso de estas se mantiene en un 99% en el último mes, una cifra que correspondería a casi un pleno de población que ha utilizado alguna red social con la que relacionarse.

A diferencia de esto, el promedio de tiempo diario al uso de redes sociales se mantiene en una hora y 39 minutos, únicamente. Un dato que llama la atención debido al porcentaje de uso de redes sociales en el último mes.

Las redes sociales que se encuentran más activas son YouTube, WhatsApp y Facebook con un 89%, 87% y 82%, respectivamente.

En cuanto a los perfiles de audiencia de las redes sociales, el mayor uso de ellas lo realizan los usuarios entre 25 y 44 años.

Ilustración 29: Perfil de audiencia de RRSS



Fuente: <https://bit.ly/2wBBLPq>

Tanto mujeres como hombres mantienen un porcentaje similar al uso de las mismas. La mayor diferencia se encuentra en las edades comprendidas entre 18-24 años, en relación a las edades entre 45-54 años, puesto que, solo mantienen, en el primer intervalo de edad, un total del 7%, el uso de las redes, lo que mantiene una diferencia de 5% en el siguiente tramo de edad (25-34). Mientras que el segundo intervalo de edad (45-54 años) solo se diferencia del tramo anterior (35-44 años) en un 2% en ambos sexos.

El tener Internet en el móvil, o en cualquier dispositivo ha facilitado las ventas de las empresas. Es decir, Internet ha incrementado el número de ventas de cada empresa, gracias a la venta de sus productos o servicios a través de Internet.

El uso de Internet en un dispositivo móvil, se puede dividir en un total de 85% para la utilización de mensajería a través de redes sociales, seguido de un 82% para ver videos. Mientras que sólo un 51% lo utiliza para acceder a su banco de forma Online, y el 49% para jugar.

Por lo tanto, como se ha comentado anteriormente, el Internet corresponde a una herramienta imprescindible a día de hoy, tanto para la personas como a las empresas.

A estas últimas le ha resultado muy positivo el Internet y al impacto que ha producido el mismo, en la sociedad, y beneficiarse de lo siguiente:

- Promocionar los productos y servicios representativos de la propia empresa.
- Conseguir un mayor volumen de clientes.
- Poder crear un canal de marketing y ventas que resulte complementario al existente.
- Una mejora en la distribución de productos o servicios.
- Conseguir una rápida localización de información.
- Mejora del servicio con clientes.



Las novedades que ha producido la herramienta de Internet, ha impulsado a que empresas pequeñas y medianas (PYMES), así como grandes, que se introduzcan en el terreno de las nuevas tecnologías de la información.

Existe un gran número de ventajas que ofrece Internet a estas empresas, provienen de la naturaleza de los servicios del mismo, así como la infraestructura que le repentina y el potencial de la red disponible.

Las ventajas que adquieren las empresas con el uso de Internet, son las siguientes:

- Relación con el cliente: Esto mejora los servicios de atención al cliente, así como la venta directa del producto o servicio ofrecido.
- Relación con proveedores, distribuidores y/u otras empresas del mismo sector: Mejora la gestión empresarial, así como la distribución adecuada de la información necesaria y su control.
- Relación *into* Empresa: Conseguir mejorar la comunicación entre los empleados y agilizar la correcta gestión de información.

El reciente informe presentado por la compañía de *Telefónica Fundación*, en abril de 2019, ha concluido que la sociedad digital del país demanda un marco ético, donde la tecnología está al servicio de las personas, y que, gracias a su avance, se han desarrollado formas de comunicarse, trabajar, consumir así como, disfrutar del tiempo libre, las cuales, siguen en continuo desarrollo.

Esta edición del informe, pone en relieve el papel que juega la banda ancha, tanto fija como móvil, en el proceso de digitalización, así como la adopción de la tecnología, por parte de ciudadanos y empresas, como elementos imprescindibles y cotidianos en su día a día.

Por lo que, dicho informe busca ofrecer una panorámica sobre cómo se va evolucionando el país, contemplando sus logros y a los desafíos a los que se debe enfrentar para conseguir la construcción de una sociedad digital centrada en la sociedad española.

Finalmente, el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) ha publicado un informe sobre el sector de los contenidos digitales en el país.

En él, se detalla la cifra de negocio de los contenidos digitales, que, en 2017, ascendió a unos 11.467 millones de euros, lo que supuso un 16,3% más que el año anterior. Todo ello se distingue mediante subsectores que conforman el sector de contenidos, por lo que, el subsector que más creció, fue la publicación de libros, periódicos y otras actividades de publicación, en un 74,3%. Le siguen las actividades de grabación de sonido y edición del mismo, con un 50,3%, lo que representa una cifra de negocios de 247 millones de euros. Por su lado, las ramas de publicidad Online y actividades de programación y emisión de radio y televisión se han quedado en los subsectores más bajos a nivel de cifra de negocios, pero incrementando de manera moderada, representando unas tasas de crecimiento del 9,1% y 7,2% respectivamente.

Ilustración 30: Diferentes usos de Internet



Fuente: <https://bit.ly/2wBBLPg>

## CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS

La tecnología avanza a pasos agigantados día a día, llegando incluso a que se puedan perder de vista avances innovadores de cada empresa. Es decir, lo que ayer era una novedad, hoy ya es pasado, y así, la nueva tecnología va reemplazando viejos inventos del ayer.

Existen, en el presente año (2019) una serie de avances tecnológicos que mantendrán una gran influencia con respecto a la perspectiva de cómo influyen estas en las diferentes sociedades de consumo. Todos ellos, se han presentado en la feria tecnológica CES.

A continuación, se van a explicar algunos de ellos:

- **Domótica.** Aunque este hecho llegó hace años, en 2019, se ha conseguido que una mayor explosión de personas adopte esta tecnología para hiperconectar sus hogares, transformando sus casas tradicionales, en hogares inteligentes.

Se conoce, que en 5 años, aproximadamente, cerca del 25% de la población mantendrán este avance en sus hogares.

- **Pagos móviles como moneda corriente.** Se podrá realizar el pago mediante el móvil propio de cada individuo, sustituyendo la moneda corriente así como la tarjeta de crédito. Será un pago más cómodo y seguro, un hecho que a las empresas les facilita a la hora de adquirir los beneficios del producto o servicio ofrecido, haciendo el pago más ágil y rápido.  
 Este pago se podrá realizar desde el móvil o reloj inteligente, teniendo sólo la huella digital.

- **Robots con inteligencia artificial.** Gracias a estos, se pueden combinar complejos tipos de software, con algoritmos y sensores diferentes. A ellos se les podrá activar mediante comandos de voz, y podrán utilizarse como asistente de compras o incluso, como soporte para la ayuda de carga de un vehículo, por ejemplo.

Todos estos avances permiten a los individuos, así como a las empresas, al mundo en general, adquirir beneficios, pero, no hay que olvidar los riesgos que pueden suponer, si no se desarrollan en ambientes correctos y adecuados para ellos.

#### USO DE LAS TIC'S

En primer lugar, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se refiere a la utilización de una serie de medios tecnológicos o informáticos para poder almacenar, así como procesar, transmitir y presentar información en cualquier formato (voz, texto, imágenes, etc.).

Por lo que, gracias a ellas, aquellos individuos que no mantienen un empleo, tienen un mayor rango de oportunidad para su búsqueda. También, muchas de las empresas, se ayudan con estas, a tener una mayor visibilidad de la sociedad, para conseguir más fácilmente, los objetivos pautados.

Las TIC se han vuelto esenciales como instrumento para la facilitar de exportaciones e importaciones en el país.

*Ilustración 31: Diferentes formas de transporte*



Fuente: <http://trabajos-contabilidad.blogspot.com/2010/09/aduanas.html>

A día de hoy, es difícil encontrar una empresa que mantenga conexión a Internet. Tanto pequeñas y medianas como grandes empresas, se quieren aprovechar de las ventajas que ofrece el uso de las TIC's.

El uso de las TIC's, solo se incrementa a medida que pasan los años, aunque, el ritmo del crecimiento no es elevado, debido a la saturación del mercado.



Existen ciertas ventajas que proporciona el uso de las TIC's en la sociedad, que son las siguientes:

- Permite un desarrollo de las diferentes habilidades. Como por ejemplo, la de buscar información fiable en la red. Ellas te permiten saber qué información es valiosa y cuál se debería descartar.
- Se diversifica la información. Es decir, cada individuo que tiene acceso a Internet, puede estar informada sobre las últimas novedades de la sociedad, así como del mundo en general.
- Se puede realizar una corrección de forma inmediata. Lo que ayuda a conocer el error en el momento que lo cometes.
- Fortalecimiento del aprendizaje. Gracias a la herramienta de Internet, cada individuo puede fortalecer su aprendizaje, mediante la búsqueda de información en la red.
- Permite la interacción sin barreras geográficas. Esto es una gran ventaja para las empresas, puesto que, cada una de ellas puede relacionarse o buscar una amplia cartera de clientes en diferentes países, como es el caso de *adSalsa*. En esta interacción, se permite la creación de diferentes foros de discusión, para que personas con diferentes nacionalidades, puedan hablar juntas de un mismo tema, sin encontrarse físicamente presente.

## REDES SOCIALES

En el presente trabajo se ha hecho referencia, en varias ocasiones, al uso de las redes sociales. Estas, son espacios que encuentro entre personas, grupos u organizaciones dónde se puede intercambiar información, comentarios, así como fotografías o videos, pero además, son un medio social en el que poder publicar noticias, comunicarse con clientes o dar a conocer, mediante la publicidad, el producto/ servicio que se ofrece.

A día de hoy, las redes sociales están a la orden del día delo mayor número de personas en la sociedad. Para las empresas, es una gran oportunidad para que, estas, puedan darse a conocer, de una forma rápida y segura. Así, los productos o servicios que pueda ofrecer, llegan a un público objetivo más amplio.

Otra manera de dar a conocer la empresa, es mediante la realización de una página propia de la misma, la cual, deberá estar actualizada diariamente, y donde se expondrán todos los productos y servicios de la misma.

Facebook e Instagram son los medios sociales más utilizados para la publicidad de las empresas, difundiendo así su imagen de empresa y poder establecer una adecuada y correcta comunicación con los diferentes clientes que vayan surgiendo, así como los que ya mantiene. Estas, además de YouTube, son de las páginas más visitadas en todo el mundo. Estas, entre otras muchas, son usadas a nivel internacional.

Para la empresa *adSalsa*, mantener redes sociales es imprescindible para darse a conocer y facilitar el crecimiento de la empresa. Por lo tanto, usar Marketing con estos medios sociales, mantiene un bajo coste a diferencia del gran impacto internacional que puede provocar. Muchas de las empresas, actualmente, emplean su marketing mediante las redes sociales por los hechos explicados con anterioridad.

*Ilustración 32: Diferentes redes sociales.*



Fuente: [Google Images](#)

Por lo tanto, el uso de las redes sociales adquiere una serie de ventajas para las empresas, varias de ellas explicadas a continuación:

- **Mayor visibilidad de la marca.** Gracias a las RRSS, se reducen las barreras geográficas y con ello, se puede llegar a un mayor número de personas mediante Internet. La imagen de la marca, pues, puede volverse reconocible.
- **Canal de difusión.** Al hacer más visible la marca, aporta un mayor valor añadido que agradecen todos los seguidores y clientes. En cuanto al tráfico web, es importante generar tráfico en las mismas, y conseguir aumentar las visitas de la web o medio social.
- **Fidelización de clientes.** Ofreciendo a clientes, mediante las RRSS, ofertas que les interesen. Al igual, que es importante mantener una buena imagen y marca de la empresa en las mismas, para conseguir captar a un mayor número de clientes.
- **Resultado de marketing a tiempo real.** Se puede conocer las respuestas de los seguidores, de nuevos productos, a tiempo real. Esto se debe gracias a comentarios, capturas de pantalla o likes de los propios clientes.
- **Análisis de la competencia.** Las empresas pueden tener la oportunidad de poder analizar a su competencia y poder conseguir una ventaja sobre ellas a la hora de vender.



- **Atención al cliente.** A tiempo real, consiguiendo así su fidelización. Esto se logra atendiendo y escuchando así como respondiendo a las dudas de los mismos. Una vez que están satisfechos, pueden llegar a ser los mejores distribuidores de la marca, por las redes.

Gracias a la disposición de las nuevas tecnologías, las empresas han conseguido adquirir ventajas competitivas con respecto a su competencia. Aunque no solo se encuentran al alcance de las empresas más potentes, sino que también, aquellas que resultan más pequeñas pueden beneficiarse de los desarrollos tecnológicos que se vayan consolidando.

#### INVERSIÓN EN I+D

En 2017 era mucho el dinero que se destinaba al I+D en España, siendo de un 1,2% del PIB. Lo que representa más de la mitad de lo que los países de la Unión Europea destinan. Por lo que España, el presente año ha querido reducir el gasto y se ha colocado entre los seis países de la UE que lo han reducido. Pero, sigue siendo una inversión en continuo incremento,.

En cuanto al I+D en la Unión Europea, ha cambiado mucho en 10 años. LA inversión de este concepto se ha incrementado desde 2007 a 2017 (de 1,77% a un 2,07%). Así pues, el 66% de dicho gasto, está hecho por las empresas, seguido del gobierno con una aportación del 11%. Mientras que, los que menos aportaron a este gasto, fueron las entidades privadas sin ánimo de lucro (con un 1%).

En España, las empresas también fueron las que más invirtieron, un 55% del total. Pero, a diferencia de la UE, el gobierno aportó un 18%. Y, aunque parezca extraño, China y la UE mantienen una media de inversión similar, siendo la de China de un 2,06%.

#### V. *Tabla Resumen del PEST*

Tabla 3: Estructura del análisis estratégico

| Tipo de Dimensión             | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |
|-------------------------------|--|--|
| <b>Dimensión Política (P)</b> | <p><u>Control de registro de empleo:</u> Es una buena forma de controlar las entradas y salidas de los empleados en la empresa. Y así conseguir llevar un control de los mismos.</p> <p><u>Días festivos:</u> Es una ventaja para los trabajadores. Días de desconexión del trabajo, para volver con la cabeza libre y centrada únicamente en las tareas a realizar.</p> | <p><u>Falta de confianza en política:</u> Supone una amenaza tanto a empresas como a ciudadanos, puesto que, al no confiar, la población no acude a votar por el que mejor les represente. Gran parte del país piensa que la situación de la política es mala.</p> |



|                                    | OPORTUNIDADES   | AMENAZAS  |
|------------------------------------|---|---|
| <b>Dimensión Económica (E)</b>     | <p><u>Incremento del PIB:</u> Ello conlleva una oportunidad, puesto que el valor de la actividad económica ha incrementado y eso conlleva, una subida de demanda para las ventas de la empresa.</p>   | <p><u>Aumento de salarios:</u> Eso conlleva a la empresa una amenaza. Puesto que, es la misma la que tiene que subir el sueldo de sus empleados, sea cual sea su caso (si va bien o mal).</p> <p><u>Inflación:</u> Supone una amenaza a la empresa, ya que los precios de los servicios aumentan, lo que conlleva a presunta falta de cartera de clientes.</p>                      |
| <b>Dimensión Sociocultural (S)</b> | <p><u>Diversidad de población extranjera:</u> Al aumentar cada año la cantidad de extranjeros en el país, resulta como beneficio para este tipo de empresas.</p> <p><u>Forma de comunicación:</u> Resulta como amenaza para la sociedad en general, sin embargo, para <i>adSalsa</i>, el uso de las redes sociales le ayuda a adquirir presencia en un amplio mercado.</p> <p><u>Imagen de marca:</u> <i>adSalsa</i> es conocido por un público objetivo mayor, gracias a la excelente apariencia a la hora de salir al mercado.</p>  | <p><u>Tasa de crecimiento:</u> La población española representa un estancamiento, por lo que afecta negativamente al consumo.</p> <p><u>Alto envejecimiento de la población:</u> En España se encuentra una pirámide poblacional envejecida, donde ciudadanos de entre 40 años mantienen en gran peso de la población. Cada vez hay menos natalidad, y con ello, menos jóvenes.</p> |
| <b>Dimensión Tecnológica (T)</b>   | <p><u>Redes sociales:</u> <i>adSalsa</i> mantiene las redes sociales como clave de su éxito. Es una forma indispensable a la hora de ampliar la cartera de clientes y poder buscarlos por todo el mundo de manera rápida.</p> <p><u>Avance tecnológico:</u> Con ello, la creación de nuevas tecnologías han permitido a la empresa adaptarse a cada novedad, mejorando los sistemas de producción e innovación.</p> <p><u>Gastos en I+D:</u> Ha disminuido el gasto que mantienen las empresas con respecto a dicho gasto.</p> <p><u>Creación de las TICs:</u> Permite una mayor facilidad a la hora de la búsqueda de información necesaria, tanto por empresas como por ciudadanos, de aquello que más le interese.</p> | <p><u>Conocimientos tecnológicos:</u> Supone una amenaza para los empleados de la empresa, puesto que con las innovaciones creadas, podría realizar una máquina, el trabajado de cada uno de ellos.</p>   |

Fuente: Elaboración Propia



### 3.1.2 Entorno específico o Microentorno

En este apartado se va a realizar un análisis del entorno específico o Microentorno en el que trabaja la empresa. En él, se permite analizar las variables que afectan a la misma de forma más directa. Por lo que, se forma con las fuerzas que resultan cercanas a ella, influyentes en la capacidad de satisfacer a los clientes. Estas fuerzas son conocidas como las cinco fuerzas de *Porter*.

El objetivo de dicho entorno, es analizar las oportunidades y amenazas, al igual que el entorno general, que provocan que la empresa obtenga o no, beneficios. Por lo tanto, oportunidad hace referencia a los factores que hacen que la competencia se reduzca, así pues, las amenazas son todo lo contrario a las oportunidades.

En primer lugar, se debe detectar el número de empresas que se encuentran en el mismo sector que *adSalsa*. En el caso de que sea un número muy elevado, se realizará una segmentación estratégica. Pero, en el caso de que exista un número reducido de competencia en el sector, la segmentación no será de útil realización.

A continuación se realizará el análisis del atractivo del sector, mediante la herramienta nombrada con anterioridad: las cinco fuerzas de *Porter*.

Para terminar, se va a realizar una tabla resumen con todas las amenazas y oportunidades que se hayan aparecido con el uso de la herramienta empleada.

#### 1. Identificación de empresas del Sector

En primer lugar, se va a analizar el sector en el que se encuentra *adSalsa*, para poder encontrar empresas que se dediquen a aspectos similares. En el caso de encontrar, se realizará una segmentación estratégica de las mismas.

La segmentación hace referencia a la división del sector en pequeñas áreas competitivas, cuyo objetivo viene a ser el poder definir de una manera más correcta y adecuada, el negocio básico de las diferentes empresas.

Por lo tanto esta, permite centrar el análisis en las empresas que compiten de forma directa con *adSalsa*.

Al realizar el análisis del sector, se comprende que *adSalsa* mantiene un bajo número de empresas competentes, pero que, resultan de gran importancia para el correcto funcionamiento de la misma. El número resulta bajo, puesto que, sí, existen muchas, pero no dedicadas exclusivamente a lo que realiza *adSalsa*. Por lo que, no sería necesario realizar una segmentación del mercado.

Las unidades estratégicas de negocio, por tanto, son aquellas actividades que se llevan a cabo en una empresa, en las que se les fija una estrategia común o distinta al resto de actividades de *adSalsa*. Así pues, las que posee la empresa a analizar, serían las compras y ventas de espacios publicitarios, así como el DoctorSender, además de actividades de finanzas y contabilidad. (Todo ello explicado anteriormente).

Por tanto, al no existir falta de segmentación, se pasa a realizar el estudio sobre el atractivo del sector donde se encuentra *adSalsa*.

## II. Las 5 Fuerzas de Porter:

Una vez que se ha rechazado la realización de la segmentación del mercado, se va a poder analizar el grado de atractivo del sector al que hace referencia *adSalsa*. El atractivo del mismo, se puede conocer mediante la herramienta a la que se tiene que hacer frente: las 5 fuerzas de *Porter*.

Las cinco fuerzas de *Porter*, es una herramienta esencial para poder maximizar los recursos que mantiene la empresa, así como superar la competencia del sector, es decir, hacer frente a las oportunidades y amenazas que afecten directamente a *adSalsa*.

Por lo tanto, es una herramienta que tiene que aplicarse a cada una de las unidades estratégicas de negocio (UEN) que mantiene la misma y determinar las relaciones existentes entre las fuerzas que lo completan.

Estas cinco fuerzas se encuentran interrelacionadas entre sí.

Ilustración 33: Esquema de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, es una herramienta que tiene que aplicarse a cada una de las unidades estratégicas de negocio (UEN) que mantiene la misma y determinar las relaciones existentes entre las fuerzas que lo completan.

Estas cinco fuerzas se encuentran interrelacionadas entre sí.



Gracias al análisis de las 5 Fuerzas, se puede conocer que el nivel de competencia para *adSalsa*, viene determinado por la acción de las 5, que juntas, hacen posible el poder alcanzar las ventajas competitivas que, previamente, se han asimilado.

Se debe tener en cuenta que, esta herramienta se debe aplicar únicamente en las UEN y no en toda la organización.

Por lo que, se conoce que las Fuerzas no son independientes entre sí, por lo que habrá que entender adecuadamente la relación entre ellas, así como los factores analizados en el entorno general.

En los apartados de proveedores tanto como de clientes, hay que tener en cuenta el poder de negociación que provocan en la empresa. Cuanto mayor sea el poder de negociación, el atractivo del sector disminuye, convirtiéndose en una amenaza, ya que serían los principales en imponer las condiciones de negociación entre empresa y ellos.

Por lo tanto, el factor de negociación es un factor clave en dicho análisis. Gracias a él, se puede determinar la capacidad de las empresas para influir decisivamente en el sector correspondiente.

A continuación se pasa a explicar, de manera detallada, cada fuerza de Porter:

#### a) Competencia Actual

La competencia actual mantiene como propósito identificar y analizar las oportunidades y amenazas del sector, en un momento determinado. Así pues, cuánto mayor sea la competencia, menor será la posibilidad de poder obtener salarios superiores, así como disminuirá el atractivo del sector. Por su lado, si la competencia tiene un bajo nivel de intensidad, el sector será más atractivo, lo que significa que la empresa adquirirá un alto número de oportunidades.

La competencia actual se estudia mediante el análisis del grado de concentración del sector, que viene determinado con el número de competidores que existen a día de hoy, así como la tasa de crecimiento y la existencia de barreras de salida.

En primer lugar, en relación al grado de concentración del sector, *adSalsa*, no mantiene un alto número de competidores, puesto que parte del resto de empresas dedicadas al marketing y publicidad digital, no realizan las mismas actividades que realiza *adSalsa*.

Por lo que, el tema de las redes sociales está a la orden del día, así pues, todos los ciudadanos atendemos más a la publicidad surgida en redes sociales. Y, cada vez existen más empresas dedicadas a ello.

Pero, aunque las pocas empresas competentes sean de gran tamaño y con elevadas cuotas de mercado, la intensidad competitiva resulta baja. Esto es una oportunidad para *adSalsa*, ya que puede adquirir un margen para conseguir mayores beneficios que las empresas competentes.

La mayor empresa competidora de *adSalsa* es la multinacional Google. Esta, realiza alguna actividad similar. Pero según el DUNS (Data Universal Numbering System) ha catalogado a *adSalsa* como una de las mejores empresas de marketing en España.

Existen empresas más pequeñas que podrían resultar competentes para *adSalsa*. Aunque, ella, al ser una multinacional, no existe todavía la empresa que consiga hacerle un poco de sombra. No hay empresa cuyas actividades sean como las de *adSalsa*, que se centra en la capacidad de contactar con un número alto de tarjet, mediante técnicas de Marketing Digital así como Marketing Email, Tele Marketing, Marketing móvil o Direct Mailling.

También ha conseguido introducirse en la feria más importante del sector, en el país, la (OMExpo de Madrid).



En cuanto a las empresas que resultan de competencia para *adSalsa*, podemos encontrar las siguientes:

- **ESSENCIAL Marcom Agency.**

Dicha empresa se dedica, especialmente, en negocios de B2B. Su objetivo pues, persigue maximizar las inversiones en desarrollo de negocio así como el branding creativamente. Además de conseguir generar mayores Leads a compañías clientes y realizar un refuerzo Online de sus páginas web.



Esta empresa se encuentra en Madrid, la sede se puede encontrar concretamente en C/Carpinteros, 12. Bajo 3.

Esta empresa se encuentra tanto el Valencia como en Madrid, además de en Lisboa.

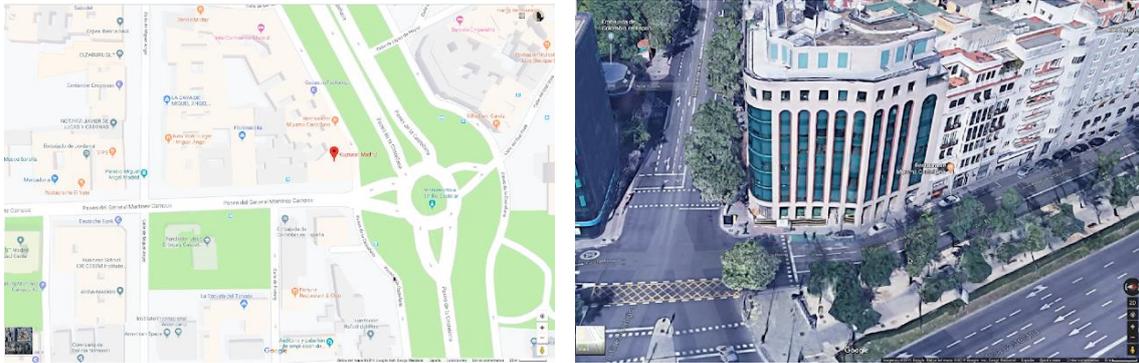
- **Kapturall.**

Dicha agencia ayuda a las organizaciones a adoptar tecnologías para el correcto Marketing, de manera integrada e inteligente, para poder generar una mayor demanda y conseguir adquirir un mayor impacto de ventas.



Por lo que, Kapturall, es un Gold Partner de Marketo, tanto para España como para América Latina. La plataforma Marketo, es un software de marketing, que se basa en la nube digital, manteniendo el objetivo de facilitar a las empresas el acceso directo al marketing digital moderno. Así pues, la misma, habilita la ejecución, así como la gestión y el análisis de las actividades que se realizan con el marketing Online, sociales y Offline.

Las empresas clientes de este tipo de plataforma provienen de dos sectores representativos, como son el B2B y B2C, utilizando sus aplicaciones de manera aislada y combinándolas con otras, como es el caso del CRM.



Dicha agencia de marketing se puede encontrar en Madrid, concretamente en el Paseo de la Castellana, 43.

- **Factoría de Leads**

Constituye una agencia de Lead Generation la cual está especializada en acelerar y hacer crecer de manera exponencial, las oportunidades de sus clientes. Constituye un enlace entre el equipo de ventas del cliente y el de marketing, especializándose en tres formatos: Outbound Marketing, Lead Nurturing y Formación en Social Selling.

El primero, (Outbound marketing), hace referencia a las técnicas de Email marketing que mantienen el resultado final de la generación de oportunidades. Esto provoca que se despierte el interés del buyer en productos o servicios de B2B.

El Lead Nurturing pues, es la ayuda perfecta para poder difundir el conocimiento y experiencia de la propia empresa, a los contactos de su base de datos.

Finalmente, la formación en Social Selling, hace referencia a las formaciones adaptadas a las necesidades de las empresas B2B, haciendo capaz la venta constante en el entorno digital que se encuentre.

La Factoría de Leads, no tienen sede exacta, sino que mantiene diferentes oficinas alrededor de toda Barcelona.

# FJ Factoría de LEADS

Una vez analizada la competencia se conoce que, existe poca rivalidad debido al trabajo que se realiza en cada empresa. Por lo que, la rivalidad define la rentabilidad de un sector. Entonces *adSalsa*, al tener pocos competidores en su sector, mantiene una rentabilidad más alta, económicamente.

Así pues, al tener menor intensidad de competencia, el sector se vuelve más atractivo y presentaría una oportunidad para *adSalsa*.

La intensidad de la competencia viene analizada principalmente por lo siguiente:

- **El equilibrio que existe entre competidores:**

Dentro del sector de Marketing y Publicidad en el que se puede encontrar la empresa de *adSalsa*, se encuentran un número reducido de competencia. Además, mantienen un equilibrio entre ellos, debido a lo hablado anteriormente (falta de competencia).

La agencia de *Marketing Lead Generation*, *adSalsa*, cuenta con una amplia cartera de clientes, así como de empresas que buscan de sus servicios; aunque puede seguir incrementado su número de clientes a medida que van pasando los años, y van surgiendo nuevas tecnologías que empresas más pequeñas, o clientes, no suelen dominar a la perfección. Esto se refiere a ganar más cuota de mercado para llegar a incrementar las ventas con respecto a los competidores actuales.

De modo que, representa una oportunidad para *adSalsa*, porque sus competidores actuales no están mejor posicionados en el mercado nacional que la misma.

- **El ritmo de crecimiento del sector:**

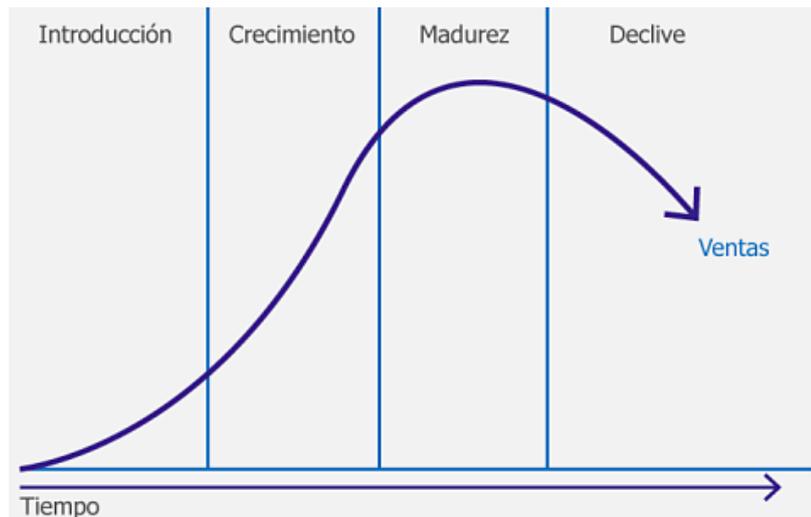
Cuanto existe un ritmo de crecimiento menor en el sector, hay una mayor intensidad.

*adSalsa* se encuentra en un sector cuyo ritmo de crecimiento se ve en aumento. Esto quiere decir que, gracias a las redes sociales, que están a la orden del día en la época en la que nos encontramos, provoca un auge del sector. Por lo que, *adSalsa* se puede encontrar en la etapa de crecimiento del ciclo de vida.

La etapa de crecimiento hace referencia a que, el producto o servicio se encuentra posicionado dentro del segmento al que pertenece la empresa, y a su vez, comienza ser aceptado por un número mayor de clientes y empresas interesadas, además de conocido. Acción que provoca que los beneficios de *adSalsa* se vayan incrementando.

Otro factor a tener en cuenta en esta etapa de vida, es que la competencia es reducida, por lo que van a intentar competir con *adSalsa* en función de los servicios que ofrece, para hacerse hueco en el mercado y conseguir superar a la misma.

Ilustración 34: Esquema del Ciclo de Vida



Fuente: Google Images: <http://deconomiablog.blogspot.com/2019/02/el-ciclo-de-vida-de-un-producto-cvp.html>

En esta etapa, para que el servicio que ofrece *adSalsa*, siga estando por delante del resto, la agencia deberá reforzar su posicionamiento y realizar las modificaciones necesarias para que se pueda adaptar más el servicio ofrecido a los clientes que se le presenten.

Al presentarse en la etapa de crecimiento, supone una oportunidad para *adSalsa*, para seguir abriéndose camino en el mundo de las ventas y ayuda de empresas. En la Comunidad Valenciana es la única empresa que se encuentra en auge con sus servicios, quedando como una de las mejores empresas de Marketing Lead Generation del país.

#### - Las barreras de salida:

Cuantos mayores sean las barreras de salida, mayor será la intensidad.

Estas son conocidas como factores que afectan o dificultan el abandono del mercado. Porque les obliga a permanecer en la industria que se encuentra, obrando a pesar de que puedan obtener resultados económicos malos, lo que viene a ser, pérdidas.

Las principales barreras de salida son, en primer lugar, los activos especializados. Esto se refiere a que, el salirse de un mercado es bastante complejo, debido a la naturaleza del mismo. En el caso de *adSalsa*, representarían los entornos tecnológicos, puesto que suponen un papel importante en la empresa, y son plataformas web, así como herramientas clave de la empresa, que no se podrá vender a terceros, si *adSalsa* saliera del sector. Supondría una oportunidad para *adSalsa* puesto que, ninguna empresa similar podría utilizar las herramientas empleadas por la misma.

En segundo lugar, los costes a los que debería asumir la empresa, por su salida, correspondería, entre otros, a altas indemnizaciones a los trabajadores. Esto, supondría una amenaza para *adSalsa*, por tener que pagar altos precios por indemnizar a cada uno de los trabajadores que tiene.

Finalmente, existirían ciertas delimitaciones tanto sociales como gubernamentales, las cuales, presentarían presiones sociales de ciertos grupos de interés. Como sería el caso de huelgas o manifestaciones. Lo que sería una amenaza para la empresa, ya que, la realización de estas actividades supondría una mala visión para la empresa, lo que cada vez serían menos los clientes interesados en ella.



En definitiva, *adSalsa* encontraría dificultades a la hora de salida del sector en el que se encuentra. Puesto que, la principal característica de estas barreras es el número de existencias que tiene la empresa así como la inversión realizada en el momento que entró en el sector. Por lo que es una amenaza para la empresa, ya que, al querer salirse, se vería enredada en un gran número de veracidades laborales, que supondrían un gran coste para la misma.

#### b) Competencia Potencial

La competencia potencial se relaciona con aquellas empresas que actualmente no se pueden encontrar dentro del segmento de mercado en el que se encuentra *adSalsa*, pero mantienen el poder suficiente para poder introducirse en él.

Además, las empresas competentes actuales intentan hacer que las potenciales no se introduzcan en el mismo sector, porque cuanto mayor sea la cantidad de empresas que se introduzcan en dicho sector, más difícil será mantenerse aquellas que ya pertenecen a él.

Por lo que, una existencia alta de empresas competentes potenciales, representaría una amenaza para la rentabilidad de *adSalsa*.

El análisis de los competidores potenciales se debe a tres grandes variables representativas, tales como:

##### - **Atractivo del sector**

Al estar de crisis económica en el país, hace unos años que los emprendedores están asustados para poder montar nuevos negocios. Estos últimos años parece que la crisis se va quedando atrás, y más empresarios salen a la calle en busca de nuevos proyectos. Lo que provoca que, poco a poco, el atractivo del sector del marketing y publicidad digital, se vea más representativo.

Dicho sector y, por lo tanto, *adSalsa*, no se encuentra demasiado afectado por la crisis, puesto que sus servicios se ofrecen mediante la herramienta de Internet. Y, con el paso de los años, desde su fundación, *adSalsa* ha conseguido posicionarse en el mercado, como una de las mejores empresas de Marketing Lead Generation, siendo la que mayores beneficios genera al año.

Así pues el atractivo del sector es posible que se encuentre en auge, debido al uso de redes sociales para su funcionamiento. Por otro lado, al intentar competir con una empresa que mantiene un alto poderío, el atractivo del mismo disminuye, quedando como oportunidad para *adSalsa*.

##### - **Grado de rivalidad entre competidores**

En cuanto al grado de rivalidad que mantienen los competidores potenciales, se conoce que si existe una gran rivalidad entre las empresas del sector. Por lo que, el número de empresas se considera un factor importante en cuando a la rivalidad, puesto que, en el caso de que exista un mayor número de competencia y con altos volúmenes, la rivalidad que mantendrá la empresa es muy alta.

En el caso de *adSalsa*, no conoce alto nivel de rivalidad porque no tiene gran competencia y mucho menos, con altos niveles de volumen.

Seguidamente, cuantas más inversiones realice una empresa para introducirse en el sector, mayor será el nivel de rivalidad entre ellas.



También, existe el grado de especialización en el que *adSalsa* mantenga sus productos. Por lo que, cuanto más alta sea esa especialización, mayor rivalidad existirá entre las diferentes empresas.

Por eso, *adSalsa* siempre intenta especializar cada uno de los servicios que ofrece para poder estar por delante del resto de competencia del sector.

Finalmente, y no por eso menos importante, es la dificultad que existe en poder crear imagen adecuada. *adSalsa* representa una empresa con muy buena cara. Esto quiere decir que, todos y cada uno de los trabajadores que mantiene, están contentos con el buen trato que existe entre ellos. Por lo que, tendría un gran nivel de rivalidad con respecto al resto.

#### - **Barreras de entrada**

Las barreras de entrada son los obstáculos, de diferentes características, que complican o dificultan a una empresa, el ingreso de la misma en el mercado, así como la marca o los productos nuevos.

Estas barreras hay que tenerlas en cuenta en el momento de iniciar la actividad de la empresa dentro de la industria donde se quiere introducir. Para ello, se entiende como un buen análisis de la competencia y rivalidad que desprende el sector.

Así pues, una ventaja para *adSalsa*, de que existan barreras de entrada, es que se disminuye la aparición de una nueva competencia.

Por tanto es importante diferenciar las diferentes empresas que pueden llegar a ser competidores de *adSalsa*. En el caso de empresas que ofrecen un servicio básico similar en otros mercados, las barreras son altas. Porque, en el caso de querer introducirse en el sector de la empresa a analizar, supondría una alta inversión para ella, convirtiéndose así, en una oportunidad para la nombrada *adSalsa*.

Ofrecer los servicios que realiza *adSalsa*, es un proceso simple, a la par que complicado. Pero, la realización de los servicios a través de Internet asumiría un alto número de barreras de entrada, lo que sería una oportunidad para la empresa.

Crear una empresa de Marketing Lead Generation supone una gran inversión inicial, que muchas empresas no quieren llevar a cabo, por el simple hecho de que, mantienen la incertidumbre de que pueda salir bien, teniendo en el país a *adSalsa*.

Así pues, que una empresa competente potencial se considere sólida, viene determinado por el número de barreras de entrada que existen. Lo que conlleva unos costes significativos. Si estos costes son elevados, dichas empresas mantendrán dificultades para poder entrar en el sector.

Las barreras de entrada a las que tiene que asumir las empresas que desean entrar en el mismo sector que *adSalsa*, son las siguientes:

- **Lealtad de marca:** hace referencia a la preferencia de los compradores con respecto a los productos o servicios de la empresa.  
Consiste en conseguir la fidelidad de los clientes mediante la publicidad constante, tanto del producto o servicio, como de la propia empresa.
- **Barreras económicas y legales:** Las económicas corresponden a la inversión a la que se debe enfrentar la empresa que desee su entrada en el mercado, así como los diferentes gastos de publicidad de la misma, entre otros.

En cuanto a las legales, hace hincapié en aquellas que mantienen permisos administrativos más comunes así como los demás necesarios para entrar en los diferentes tipos de mercado.

- Economías de escala: Las empresas que se introducen en el sector buscan, una vez que se encuentren instalados, tener beneficios en relación a la reducción de costes en el momento que empieza a incrementar el volumen de producción.
- Barreras de propiedad: Esto hace referencia a las patentes o registros de la empresa. Ello conlleva una gran barrera de entrada. *adSalsa* mantiene la patente de su marca, por lo que, cuando escuchas este nombre, lo asocias directamente con el sector de lo que se dedica.

### Estimación de reacción de un competidor potencial

La estimación de reacción de un competidor, hace referencia al grado en el que la competencia va a reaccionar.

Cuando se estima la reacción de los competidores, se debe tener en cuenta todo aquello que les interesa.

En cuando al sector de *adSalsa*, no se prevé que existan reacciones por parte de los competidores. Estos competidores no tienen el poder necesario para poder sacar a *adSalsa* del mercado, lo que supondría una ventaja para la misma.

Por tanto, las empresas potenciales, son consideradas como compañías que se encuentran en diferentes grupos estratégicos, las cuales ofrecen productos similares que *adSalsa*, como es el caso de Social Media, Marketing Mobile, Marketing Digital, Account Manager, entre otras muchas; con precios similares para los clientes y con ingresos/ beneficios muy parecidos.

Pero, actualmente, ninguna compañía de marketing digital de España, mantiene unos ingresos de explotación como los de *adSalsa*, por lo que no resultarían como competencia potencial, ya que, llegado el momento, podrían llegar a ser competidores.

Ilustración 35: Competencia Potencial



Fuente: Google Images



### c) Productos Sustitutivos

Los productos sustitutivos se refieren a aquellos productos de empresas que satisfacen de manera similar, las mismas necesidades de los clientes, que satisfacen las empresas representativas de dentro del sector.

Que existan este tipo de productos, representa una gran amenaza para *adSalsa*, puesto que, no son los mismos servicios ofrecidos por esta, pero satisfacen de igual manera las necesidades de los clientes.

Así pues la existencia de estos productos sustitutivos para los servicios de *adSalsa*, provocará que el sector al que pertenece esta, vaya disminuyendo su atractivo, suponiendo pues, una amenaza. Esto se debe a que los clientes, mantendrán estos sustitutivos como una buena alternativa.

Esta amenaza es debido a que el potencial de las empresas se ve limitado (al ser, la política de los sustitutivos, el buscar otros que puedan realizar las mismas funciones). Estos productos que entren en la mayor competencia de *adSalsa* provocarán que se vea mejorado la relación de calidad-precio con respecto al servicio que se ofrece en la agencia a desarrollar.

*adSalsa* dejaría de ser atractiva en el caso de que existiera un gran número de estos productos, tanto reales como potenciales. Por lo que, la empresa tendrá que tener una gran visión de los sustitutivos así como analizarlos, para llevar un control de sus precios y utilidades y así, poder adaptarse a ellos, consiguiendo mantenerse en el punto alto de la pirámide.

Para combatir estos productos, *adSalsa* tiene que estudiar el contexto socio económico que afecte a su empresa. Una vez que ha analizado el negocio de los sustitutivos tiene la oportunidad de poder adelantarse a los acontecimientos, vigilando todo tipo de avances tecnológicos para poder hacer frente a los cambios que surjan.

También, una buena estrategia para la empresa, con esta aparición, sería el aportar un valor añadido a sus servicios además de fidelizar a los clientes.

Así pues, se termina con que la competencia se define además, por las diferentes características de los productos o servicios que se ofertan.

En el caso de que alguna empresa pueda sustituir los servicios que ofrece *adSalsa*, generaría una gran amenaza para la misma. Esto se debe a que, no sería la única agencia de publicidad que ejecute esos servicios. Al igual que en el caso de fidelidad. Si un cliente se mantiene fiel al servicio que ofrece *adSalsa*, generaría una oportunidad, ya que este, no acudiría a otra agencia de publicidad demandando el mismo servicio.



#### d) Poder de Negociación con Proveedores

El poder de negociación con proveedores hace referencia a la capacidad que tienen ellos para imponer los precios a los productos o servicios, así como las condiciones que ofrece *adSalsa*. Esto hace que la rentabilidad de la misma pueda disminuir.

Por su lado, aquellos proveedores más débiles, dan a la empresa la oportunidad de que disminuya sus precios exigiendo así una mayor calidad.

Que un proveedor tenga un alto poder de negociación se debe a las siguientes circunstancias:

##### - **Número de proveedores en el sector:**

En el caso de que exista un alto número de proveedores, será más fácil la elección y negociación del mismo, para que suministre a *adSalsa* los servicios y materias primas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

Así pues, en el caso de que existan pocos proveedores, pero un alto número de compradores, el proveedor será el que decida dónde y cuándo hace la entrega, y sobre todo, a qué precio va a ofrecer el producto o servicio.

##### - **Alternativas en el mercado:**

Es posible que existan más proveedores que puedan dar a *adSalsa* lo que necesite, pero, solo uno será el que lo ofrezca mejor para la empresa. Por lo que, al ser el único que tenga todas las características que busca la empresa, el proveedor gana poder de negociación, y será el encargado en exigir la fecha y hora, así como el precio.

##### - **Integración de proveedores:**

La integración de proveedores corresponde a una amenaza vertical hacia adelante. Esto significa que los proveedores pueden convertirse en los propios competidores de la empresa. Los proveedores en esta situación entonces, podrán decidir libremente sus condiciones y precios, o si deciden dejar de ofrecerle productos a la misma.

La integración de los proveedores se puede hacer de dos maneras: una primera, vertical, que consiste en acuerdos entre ellos y otras empresas del sector, y, una segunda, que representa acuerdos entre ellos y empresas que deriven de monopolios u oligopolios).

##### - **Cambio de producto o servicio:**

Si *adSalsa* mantiene unos proveedores que suministran productos que son difíciles de cambiar, ésta, tendrá una menor capacidad de negociación con ellos. Por lo que, los proveedores poseerán un alto poder de negociación.

##### - **Volúmenes de compra:**

En el caso de los volúmenes de compra a los proveedores, si el volumen en el sector es muy grande, la empresa podrá tener capacidad de negociación con los ellos, mientras que, si el volumen es muy pequeño, los proveedores ejercerán un poder de negociación sobre la empresa. Así pues, centrándose en los proveedores que puede mantener *adSalsa*, son de diversos tipos, pero todos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Estos proveedores se pueden separar en aquellos que mantienen un bajo poder de negociación con la empresa, así como aquellos con un alto poderío. La separación de los tipos de estos, dependerá tanto del volumen de compra sobre ellos, así como la facturación y/o la dimensión de empresa con la que trabajen.



Por lo que, separamos en dos grandes grupos que son los siguientes:

- **PROVEEDORES CON BAJO PODER DE NEGOCIACIÓN PARA *adSalsa*.**

1. Proveedores de equipos informáticos: Son aquellos proveedores que suministran a la empresa todos los equipos informáticos, así como impresoras y teléfonos.

Estos, mantienen bajo poder de negociación puesto que *adSalsa*, puede conseguir todos estos equipos por diferentes manos, por lo que, sería la propia empresa la que impondría las características de lo que ella misma quiera. Estas deberán ser aceptadas por los proveedores en caso de querer ser ellos mismos los que suministren todo esto a *adSalsa*.

2. Proveedores de material de oficina: Aquellos proveedores que ofrecen a *adSalsa* todas las mesas y sillas, así como armarios, papeleras, etc. Por lo tanto, al igual que los anteriores, *adSalsa* ejerce poder de negociación superior sobre ellos, ya que si estos no les ofrecen todas las características que desea la empresa, será más fácil que la misma busque los materiales que necesita en otros proveedores.

3. Proveedores de productos de papelería: *adSalsa* necesita un alto volumen de productos de papelería, tanto bolígrafos, tazas de oficina, libretas, así como agendas anuales, entre otros. Por lo que, será la propia empresa la que dictamine las diferentes características y precios que quiere imponer al proveedor por la adquisición de todos estos productos. Esto significa que, al igual que las anteriores, los proveedores de dichos materiales representan un poder de negociación bajo con respecto a *adSalsa*. Así, estos deberán acoplarse a lo que dicte la empresa, en el caso de que quieran seguir siendo proveedores de la misma.

4. Proveedores de material de promoción: Como es el caso de catálogos, pancartas, material para ferias y presentaciones, así como folletos o expositores. Por lo que, existe un alto número de proveedores que puedan ofrecer este tipo de productos a las empresas. En este caso, *adSalsa* impone sus características y el propio proveedor es el que tiene que acoplarse a ellas si quiere seguir siéndolo para la empresa.

- **PROVEEDORES CON ALTO PODER DE NEGOCIACIÓN PARA *adSalsa*.**

1. Proveedores de aplicaciones informáticas: En el caso de las aplicaciones informáticas que necesita *adSalsa* para el buen funcionamiento de su empresa, los proveedores adquieren un alto poder de negociación, los cuales aplican las bases y características necesarias para su venta. En este caso será *adSalsa* la que deberá cumplir lo que estos proveedores piden, para poder adquirir sus aplicaciones.



#### e) Poder de Negociación con Clientes

El poder de negociación del cliente se refiere a la capacidad que puede llegar a tener los compradores para imponer los precios de productos o servicios que deseen así como sus condiciones de venta.

Esta capacidad se debe a la cantidad de vendedores que existan para ese producto o servicio, en el mercado, además de la diferenciación de lo mismo.

Gracias a este análisis, se puede conocer el nivel de competencia que se encuentra en el sector. En algunos, el poder será muy bajo, mientras que en otro, serán los clientes los que impondrán las reglas del juego.

El poder de negociación de los clientes depende de los siguientes factores:

##### - **Comprador único:**

Existen ciertos productos que resultan muy específicos que pueden tener un único destinatario. En este caso, el poder de negociación de los clientes será muy alto, ya que, al solo haber uno, el cliente es el que pone las normas y, en el caso de que la empresa quiera vender sí o sí, se tendrá que amoldar a las preferencias del consumidor.

Esto es el caso de automotrices, o cadenas de supermercado, entre otros, que determinan un gran volumen para los proveedores además de establecer condiciones estrictas de compra.

##### - **Importancia del número de compradores:**

Si existe un alto nivel de oferta pero con compradores escasos, el poder de negociación alto lo tendrán los clientes. Este factor se debe al ciclo de vida del producto o servicio. En el caso de que el producto se encuentre terminando la etapa de madurez o en declive. Por lo que la empresa querrá vender ese producto lo antes posible y será el cliente el que ponga las condiciones del mismo.

##### - **Integración de clientes:**

La integración de clientes hace referencia a una amenaza vertical hacia atrás. Lo que significa que estos, pueden asociarse con empresas proveedoras y negociar las condiciones de compra o, incluso, ampliando su actividad o comprando una empresa. Los clientes en esta situación entonces, podrán decidir libremente sus condiciones y precios, o si deciden no comprar los productos a la empresa. Por lo que, la empresa perderá el poder de negociación con ellos.

##### - **Servicios estandarizados sin diferenciación:**

Estos servicios son muy importante para la empresa a desarrollar: *adSalsa*. Puesto que, los servicios que ofrece, deben de estar diferenciados con el resto de competencia, para poder adquirir un mayor número de clientes, además de mantener los que tiene.

Para ello, *adSalsa* siempre busca intentar trabajar con nuevas plataformas para adquirir la novedad, y conseguir una amplia cartera de clientes. Esto es una ventaja para la empresa, ya que se adelanta a lo que la competencia pueda sacar, consiguiendo ser la empresa número 1 en el sector.

##### - **Aceptación del servicio:**

La salida de un nuevo servicio desde la empresa, suele ser un factor clave para la misma. Cuanto mayor sea la aceptación de este nuevo servicio, mayor poder de negociación tendrá la empresa, de cara a los clientes.



Por lo tanto, al igual que se ha analizado los diferentes tipos de proveedores que tiene *adSalsa*, los clientes son considerados como el factor más importante para que la empresa funcione en buenas condiciones.

Sin clientes, la empresa no podría llevar a cabo sus objetivos.

Por lo que, *adSalsa*, tiene un contacto extremo con sus clientes, puesto que trabaja buscando las necesidades de los mismos, para ello, debe tener una buena comunicación y conseguir un trato inmejorable con ellos, para conseguir que se hable de la empresa, de la mejor manera.

No existe un sector específico en el que trabaje *adSalsa*, sino que, esta empresa trabaja para todos aquellos negocios que buscan una ayuda para promocionar su marca y/o sus productos o servicios.

En referencia al sector en el que se encuentra *adSalsa*, se refiere a marketing y publicidad.

Entonces, el sector del marketing y publicidad, es esencial para la venta del producto o servicio que la empresa quiera ofertar. Por lo que, la distribución es un elemento necesario del marketing. Esta distribución hace referencia a conectar los productos o servicios con los compradores. Y estos, van a adquirir conocimientos de los productos a través de publicidad del mismo.

Así pues, el objetivo que tiene *adSalsa* es conseguir colocarse en el primer puesto del sector, de todo el mundo. Adquiere una ventaja con respecto al resto, ya que, en el país en el que se encuentra la empresa, ya es número 1. No sostiene una competencia que le pueda preocupar, hasta el día de hoy, en lo que respecta al país.



f) Amenazas y Oportunidades de las 5 Fuerzas de Porter

Tabla 4: Tabla Resumen de Amenazas y Oportunidades extraídas de las 5 Fuerzas de Porter

| 5 Fuerzas de Porter                | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |
|------------------------------------|--|--|
| <b>1. COMPETIDORES ACTUALES</b>    | <p><u>Competidores</u>: Pocos competidores con el mismo potencial que <i>adSalsa</i>.<br/>           Competidores con peores resultados económicos y financieros.<br/>           Poca intensidad de competencia.</p> <p><u>Ingresos</u>: Los ingresos de <i>adSalsa</i> están por encima de cualquier empresa dedicada a lo mismo.</p> <p><u>Crecimiento</u>: Ritmo constante de crecimiento de <i>adSalsa</i> dentro del sector al que pertenece.</p> <p><u>Ciclo de vida</u>: Empresa colocada en la etapa de crecimiento.</p> | <p><u>Competidores</u>: Aumento de empresas del mismo sector.</p> <p><u>Barreras de salida</u>: Dificultades de <i>adSalsa</i> a la hora de salir del sector. (Altos costes de salida)</p>   |
| <b>2. COMPETIDORES POTENCIALES</b> | <p><u>Barreras de entrada</u>: Alto número de barreras de entrada para empresas que quieran introducirse en el sector.</p> <p><u>Reacción</u>: Pocas reacciones de competidores.</p> <p><i>AdSalsa</i>: Es característica por ser una de las mejores empresas españolas del sector.</p>  | <p><u>Competencia</u>: Alta competitividad en el sector de marketing y publicidad.</p> <p><u>Atractivo</u>: Sector atractivo para empresas que quieran entrar.</p>   |
| <b>3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS</b>   | <p><u>Servicios</u>: Pocos servicios similares a los que ofrece <i>adSalsa</i>. (Nivel bajo de productos sustitutivos).</p>  | <p><u>Servicios</u>: Posibles servicios similares a precios más bajos</p>  |
| <b>4. PROVEEDORES</b>              | <p><u>Proveedores</u>: Bajo poder de negociación en todos aquellos que ofrecen materiales</p>  | <p><u>Proveedores</u>: Alto poder de negociación a aquellos que ofrecen a <i>adSalsa</i> las aplicaciones informáticas.</p> <p><u>Integración</u>: Estos proveedores mantienen una integración vertical hacia delante, (posibilidad de que se conviertan en propios competidores).</p> |
| <b>5. CLIENTES</b>                 | <p><u>Clientes</u>: Contacto personal con clientes.</p> <p><u>Ventas</u>: Grandes ventas de los servicios ofrecidos. (Gran diversidad de servicios a ofrecer).</p> <p><u>Poder de negociación</u>: Alto poder de negociación de la empresa con respecto al cliente.</p>  | <p><u>Clientes</u>: Pérdida de la fidelidad de los mismos.</p> <p><u>Poder de negociación</u>: Bajo poder de negociación con respecto a grandes empresas.</p>  |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2 ANÁLISIS INTERNO

A diferencia del análisis explicado anteriormente, (análisis del entorno), el análisis interno hace referencia al estudio de los diferentes factores que puedan existir dentro de la empresa, con el fin de evaluar los recursos con los que cuenta la misma para poder conocer la situación en la que se encuentra así como sus capacidades.

Además se usa para detecta las fortalezas y debilidades que contiene la empresa para poder diseñar adecuadamente estrategias y conseguir así, aprovechar las fortalezas, al igual que, eliminar u optimizar las debilidades pertinentes.

Este análisis es fundamental para poder formular la estrategia principal de la empresa. Con él, se evalúan los diferentes recursos así como capacidades de la empresa, con el fin de poder conocer los puntos fuertes y débiles.

La ejecución el presente análisis, se divide en dos grandes partes. Una primera, en la que se determinan los recursos y capacidades de las que dispone la empresa, para poder identificar todo aquello que genera una ventaja competitiva con respecto al resto. Colocándose la empresa en un puesto superior al resto.

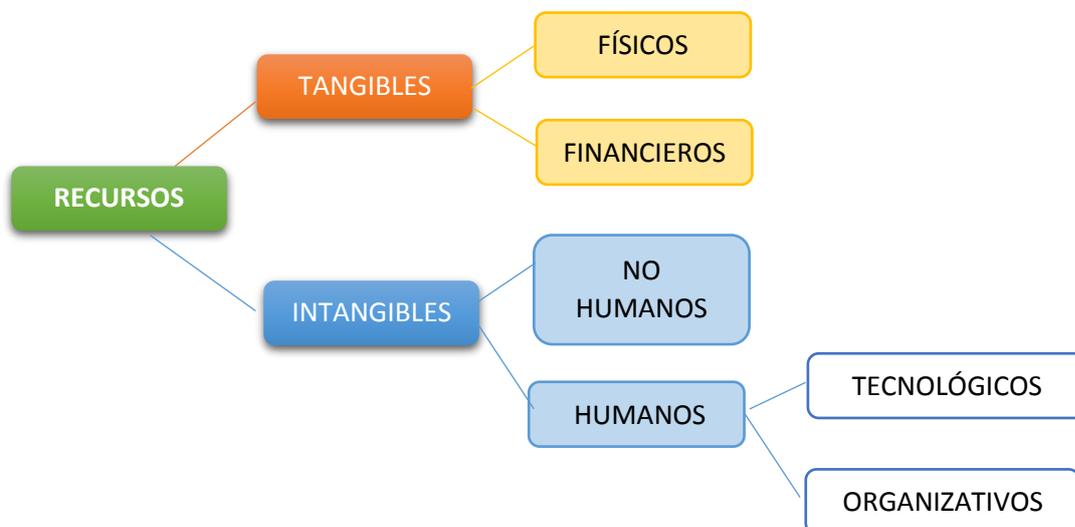
Por esa razón, cuando la empresa disponga de los conocimientos necesarios de todos sus recursos y capacidades se pasará a seleccionar la estrategia que mejor aproveche las fortalezas. Esto se hará posible fortaleciendo aquellas que son características para la misma, al igual que eliminando las que no sean necesarias y causen debilidades a la empresa.

#### 3.2.1 Identificación de los Recursos de *adSalsa*

En primer lugar, se van a analizar los diferentes recursos de los que dispone *adSalsa*. Estos, son todos aquellos componentes que requiere una empresa para que pueda realizar con éxito sus actividades y así, conseguir los beneficios que primeramente ha pactado.

Por lo que, se debe realizar un inventario de todos ellos, diferenciándolos en tangibles (son los recursos físicos así como financieros) e intangibles (aquellos recursos humanos y no humanos).

Figura 3: Clasificación de los diferentes tipos de recursos de una empresa.



Fuente: Elaboración Propia



- **TANGIBLES:** Se caracterizan por tener una parte material, lo que significa que son recursos cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico.

Los recursos tangibles se diferencian en dos grandes grupos:

1. **FÍSICOS:** Son aquellos que se necesita mantener para poder llevar a cabo las actividades laborales necesarias. Por lo que, los recursos físicos de adSalsa serán los siguientes:
  - R1. Número de empleados: +200
  - R2. Headquarter: 2.000m<sup>2</sup>
  - R3. Material de oficina (Teléfonos, fax, fotocopiadoras, impresoras, libretas, bolígrafos, agendas personales, etc).
  - R4. Equipos Informáticos: Ordenadores.
  - R5. Elementos de transporte: 1 furgoneta para FrutaMare.
2. **FINANCIEROS:** Se caracterizan por ser activos con cierto grado de liquidez. Por lo que adSalsa mantendrá los siguientes:
  - R6. Ingresos de explotación
  - R7. Fondos Propios
  - R8. Total Activo
  - R9. RAI
  - R10. Rentabilidad económica
  - R11. Rentabilidad financiera
  - R11. Resultado del ejercicio.
  - R12. Liquidez General

- **INTANGIBLES:** A diferencia de los tangibles, no son cuantificables ni medibles, por lo que se caracterizan por no mantener un soporte físico. Por lo que hacen referencia, a todo aquello inmaterial.

Los recursos intangibles por tanto, se dividen en dos grupos:

1. **NO HUMANOS:** Todos aquellos recursos que se deben a comportamientos y conocimientos.
  - 1.1. **Tecnológicos:** Recursos característicos de la tecnología.
    - R13. Sistemas operativos
    - R14. Página Web
    - R15. Sistema de comunicación con exterior
    - R16. Sistemas operativos innovadores
    - R17. Utilización de sistema CRM
  - 1.2. **Organizativos:** Aquellos que sirven de ayuda para el desarrollo de la empresa.
    - R18. Reputación de la marca
    - R19. Consolidación de la marca
    - R20. Proveedores propios
    - R21. Marca oficial registrada
    - R22. Cartera de clientes
    - R23. Logística interna



2. HUMANOS: Son todos aquellos recursos controlados por empleados. Los humanos se pueden dividir en dos subgrupos.
- R24. Lealtad de los empleados
  - R25. Motivación de los empleados
  - R26. Dirección General con conocimientos
  - R27. Personal responsable con funciones de la empresa
  - R28. Formación continua de empleados
  - R29. Dirección con expectativas de futuro

### 3.2.2 Identificación de las Capacidades de *adSalsa*

En segundo lugar, y tras el análisis de los recursos disponibles, se analizan las diferentes capacidades de las que dispone la empresa.

Por lo tanto, las capacidades hacen referencia a las diferentes aptitudes y habilidades que tiene el individuo, la entidad, o la agencia, para poder desempeñar las diferentes actividades que corresponden a la empresa.

Las capacidades se caracterizan por ser bienes intangibles, porque se encuentran ligadas al capital humano. Estas, solo pueden existir si las habilidades individuales cooperan entre sí y se unen para poder resolver los diferentes conflictos que pueden llevarse a cabo con una actividad.

Por lo que se deben entender como capacidades para hacer mejor las actividades, que sus competidores.

Las capacidades son esenciales en la empresa, para poder desarrollar de forma adecuada las actividades de la misma, mediante la combinación y coordinación de los recursos disponibles analizados con anterioridad. Por lo tanto, estas capacidades siguen una serie de características que son las siguientes:

- Deben estar ligadas al capital humano. Esto hace referencia a la medida del valor económico de las diferentes habilidades profesionales que mantiene un individuo.
- Se deben apoyar en los diferentes activos intangibles.
- Son claves para poder transformar productos o servicios.
- Son las responsables de establecer el grado de eficiencia y de innovación de la propia empresa.
- Y, sobre todo, crean valor añadido en la empresa.

Al igual que en el punto anterior, que había que llevar a cabo un inventario de los diferentes recursos disponibles. Para las capacidades se debe realizar el mismo paso. Un inventario de las diferentes actividades que se llevan a cabo, y en el caso de encontrar algún problema, poder resolverlo correctamente.

Para poder señalar las capacidades de la empresa, se utiliza la herramienta de Análisis Funcional.

El análisis funcional es una técnica representativa que se utiliza para poder identificar las competencias laborales que se utilizan para una función competitiva.

A continuación se puede encontrar una tabla con las diferentes áreas funcionales de *adSalsa*, así como las capacidades de cada una de ellas:



Tabla 5: Listado de las capacidades de *adSalsa*.

| ÁREA FUNCIONAL                   | CAPACIDADES  |
|----------------------------------|--|
| DIRECCIÓN GENERAL                | C1. Capacidad de liderazgo<br>C2. Capacidad de correcta gestión<br>C3. Capacidad de adaptación a cambios del entorno<br>C4. Capacidad de motivación mediante incentivos<br>C5. Capacidad de comunicación internacional<br>C6. Capacidad de producir recursos necesarios  |
| DPTO. DE RECURSOS HUMANOS (RRHH) | C7. Capacidad de contratación a los mejores cualificados<br>C8. Capacidad de integración en política de empresa a los empleados<br>C9. Capacidad de comunicación entre los nuevos contratados<br>C10. Capacidad de gestionar adecuadamente RRHH.<br>C11. Capacidad de negociación<br>C12. Capacidad de aprendizaje continuo                                    |
| DPTO. DE COMPRAS                 | C13. Capacidad de satisfacción de necesidades<br>C14. Capacidad de conocimiento de nuevas técnicas<br>C15. Capacidad de conocimiento de nuevas plataformas de compras<br>C16. Capacidad de lealtad con clientes<br>C17. Capacidad de adecuada realización de la compra<br>C18. Capacidad de obtención de buenas condiciones por países                         |
| DPTO. DE VENTAS                  | C19. Capacidad de captación de nuevos clientes<br>C20. Capacidad para la búsqueda de clientes internacionales<br>C21. Capacidad de posicionarse en nuevos mercados internacionales<br>C22. Capacidad de conocimiento de nuevas plataformas de ventas<br>C23. Capacidad de lealtad con clientes<br>C24. Capacidad de tracción a través de la Página Web oficial |
| DPTO. ADMINISTRATIVO             | C25. Capacidad de gestión de pago de proveedores<br>C26. Capacidad de gestión de pago de trabajadores<br>C27. Capacidad de obtención de datos de clientes<br>C28. Capacidad para conseguir rentabilidades altas<br>C29. Capacidad para gestionar los flujos de caja<br>C30. Capacidad de control de cuentas  |
| DPTO. TÉCNICO (I+D)              | C31. Capacidad de inversión en I+D<br>C32. Capacidad de desarrollo de nuevos servicios<br>C34. Capacidad de desarrollo de herramientas tecnológicas propias<br>C35. Capacidad de trabajo con tecnologías innovadores<br>C36. Capacidad para ofrecer una mayor variedad de servicios  |

Fuente: Elaboración Propia



### 3.2.3 Evaluación de los Recursos y Capacidades Analizados

La evaluación de los recursos y capacidades se realiza una vez analizados los diferentes inventarios de los mismos.

Así pues, las capacidades que ofrecen ventajas competitivas a *adSalsa* se les conoce como capacidades estratégicas. Por lo que, existe una interdependencia de recursos con capacidades, porque sin esa unión, no tendría sentido ninguna de los dos factores.

Esta unión de recursos y capacidades puede llegar a confundir los conceptos y para eso, se establece una jerarquía que permite determinar, con un nivel alto de precisión, cuáles son capacidades y cuáles son recursos.

Este análisis común de recursos y capacidades supone la evaluación de la posibilidad de la empresa de poder obtener una ventaja competitiva con respecto al resto de empresas del sector, así como que sea posible el poder mantenerlos en el tiempo, generando una sostenibilidad a largo plazo.

Se conoce que, por mucho que la empresa disponga de recursos y capacidades, no es suficiente para poder adquirir ventajas competitivas con respecto al resto. Por lo que, es necesario que estos, puedan investigar las diferentes fortalezas y debilidades de las que dispone la empresa, para fortalecer las buenas y eliminar u optimizar aquellas que se encuentran en peor rango.

Por lo tanto, los recursos y las capacidades extraídas, se deben valorar a través de unos criterios clave, como son:

- La Importancia Estratégica (I.E)

Esta depende de las diferentes habilidades que mantiene la empresa para poder conseguir una ventaja competitiva y, una vez se tiene, mantenerla durante un largo período de tiempo. Todo esto depende de los recursos y las capacidades.

- La Fortaleza Relativa (F.R)

Hace referencia a los competidores de recursos y capacidades características de *adSalsa*.

Para ello, ambas se deben valorar mediante la herramienta de Perfil Estratégico.

El Perfil Estratégico, se caracteriza por ser una herramienta de análisis que realiza la empresa. Aquí, se valoran diferentes factores, así como oportunidades y amenazas que el entorno proporciona a la misma.

Esta herramienta es intuitiva y cualitativa, además de fácil de elaborar. Es un soporte para poder realizar adecuadamente el diagnóstico de la empresa.

Para poder llevarlo a cabo, se debe separar en dos grandes fases.

La primera fase elabora una lista de todos aquellos agentes que corresponden al entorno y que afecta de una manera u otra a la empresa.

Estos factores son los definidos anteriormente como capacidades.

Lo que es conocido como las diferentes áreas funcionales explicadas con anterioridad.

La segunda fase hace referencia a la realización de una valoración del rendimiento de cada factor, en función de su alcance. Siendo 1 el más negativo y 5 el más positivo.

Esta herramienta realiza una valoración subjetiva, puesto que se basa en función del personal que lo realiza. Por lo que puede tener diferentes versiones.

Para poder realizar el Perfil Estratégico, se va a analizar la representación del perfil real de la empresa, con respecto al perfil que representa la empresa competente de *Google*.



Se ha escogido *Google* porque es la empresa más potente en el sector del internet. Este maneja todo tipo de tecnología además del mayor porcentaje de teléfonos móviles, ya que Android es de *Google*. Por otro lado, se considera competencia para *adSalsa* puesto que *Google* utiliza la promoción de anuncios Push y Popunder como *adSalsa*, y provoca así una desventaja para la misma.

I.E (x) → En la importancia estrategia se verá reflejado la empresa de *adSalsa*.

F.R (o) → Mientras que en la Fortaleza relativa, se conocerán los datos de la empresa *Google*.

### 3.2.3.1 Perfil Estratégico de *adSalsa* y *Google*

Tabla 6: Perfil estratégico de *adSalsa*, con respecto a *Google*

| ÁREA FUNCIONAL                   | CAPACIDADES   | I.E (x) | M |     |     |     |      | F.R (o) |
|----------------------------------|---|---------|---|-----|-----|-----|------|---------|
|                                  |   |         | N | 3-4 | 5-6 | 7-8 | 9-10 |         |
| DIRECCIÓN GENERAL                | C1. Capacidad de liderazgo  | 8       |   |     |     |     | X    | 3       |
|                                  | C2. Capacidad de correcta gestión                                   | 9       |   |     |     |     | O X  | 8       |
|                                  | C3. Capacidad de adaptación a cambios del entorno                   | 10      |   |     |     |     | O X  | 8       |
|                                  | C4. Capacidad de motivación mediante incentivos                     | 3       | X |     |     |     |      | 7       |
|                                  | C5. Capacidad de comunicación internacional                         | 10      |   |     |     |     | X O  | 10      |
|                                  | C6. Capacidad de producir recursos necesarios                       | 8       |   |     |     |     | X    | 5       |
| DPTO. DE RECURSOS HUMANOS (RRHH) | C7. Capacidad de contratación a los mejores cualificados            | 9       |   | O   |     |     | X    | 3       |
|                                  | C8. Capacidad de integración en política de empresa a los empleados | 7       |   |     |     |     |      | 4       |
|                                  | C9. Capacidad de comunicación entre los nuevos contratados          | 9       |   | O   |     |     | X    | 6       |
|                                  | C10. Capacidad de gestionar adecuadamente RRHH.                     | 9       |   |     |     |     | O X  | 7       |
|                                  | C11. Capacidad de negociación                                       | 8       |   |     |     |     | O X  | 8       |
|                                  | C12. Capacidad de aprendizaje continuo                              | 10      |   |     |     |     | O X  | 8       |
| DPTO. DE COMPRAS                 | C13. Capacidad de satisfacción de necesidades                       | 9       |   |     | O   |     | X    | 5       |
|                                  | C14. Capacidad de conocimiento de nuevas técnicas                   | 10      | O |     |     |     | X    | 2       |
|                                  | C15. Capacidad de conocimiento de nuevas plataformas de compras     | 10      |   |     | O   |     | X    | 5       |
|                                  | C16. Capacidad de lealtad con clientes                              | 9       |   |     |     |     | O X  | 8       |
|                                  | C17. Capacidad de adecuada realización de la compra                 | 8       |   |     | O   |     | X    | 6       |
|                                  | C18. Capacidad de obtención de buenas condiciones por países        | 10      |   |     | O   |     | X    | 6       |
| DPTO. DE VENTAS                  | C19. Capacidad de captación de nuevos clientes                      | 8       |   |     |     |     | O    | 10      |
|                                  | C20. Capacidad para la búsqueda de clientes internacionales         | 9       |   |     |     |     | X O  | 9       |
|                                  | C21. Capacidad de posicionarse en nuevos mercados internacionales   | 10      |   |     |     |     | X O  | 9       |
|                                  | C22. Capacidad de conocimiento de nuevas plataformas de ventas      | 10      |   |     |     |     | O X  | 5       |
|                                  | C23. Capacidad de lealtad con clientes                              | 9       |   |     |     |     | X    | 6       |
|                                  | C24. Capacidad de tracción a través de la Página Web oficial        | 5       | O |     | X   |     |      | 2       |
| DPTO. ADMINISTRATIVO             | C25. Capacidad de gestión de pago de proveedores                    | 8       |   |     |     |     | X    | 5       |
|                                  | C26. Capacidad de gestión de pago de trabajadores                   | 8       |   |     |     |     | X O  | 8       |
|                                  | C27. Capacidad de obtención de datos de clientes                    | 9       |   |     |     |     | X O  | 10      |
|                                  | C28. Capacidad para conseguir rentabilidades altas                  | 10      |   |     |     |     | O X  | 8       |
|                                  | C29. Capacidad para gestionar los flujos de caja                    | 9       |   |     |     |     | O X  | 7       |
|                                  | C30. Capacidad de control de cuentas                                | 10      |   |     |     |     | O X  | 9       |
| DPTO. TÉCNICO (I+D)              | C31. Capacidad de inversión en I+D                                  | 7       |   |     |     |     | X O  | 7       |
|                                  | C32. Capacidad de desarrollo de nuevos servicios                    | 6       |   |     |     |     | X O  | 5       |
|                                  | C34. Capacidad de desarrollo de herramientas tecnológicas propias   | 8       |   |     |     |     | O X  | 6       |
|                                  | C35. Capacidad de trabajo con tecnologías innovadores               | 10      | O |     |     |     | X    | 2       |
|                                  | C36. Capacidad para ofrecer una mayor variedad de servicio          | 9       |   |     |     |     | O X  | 8       |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3 ANALISIS DAFO

Gracias al análisis estratégico de la empresa, tanto del entorno como interno, se puede llegar a la realización del análisis DAFO.

Este es una herramienta que permite al gerente, realizar una perspectiva de la realidad de ella empresa, así como de la marca y los productos o servicios que ofrece.

El análisis DAFO, es un estudio de la situación de la empresa, analizando las características internas de la misma (fortalezas y debilidades), así como las características externas, del entorno (oportunidades y amenazas).

Gracias a este, se puede conocer la situación real de la empresa. Es un análisis cualitativo, donde en cada uno de los cuadrantes representativos, se dictan los aspectos más importantes. Además, aporta una visión global, para poder diseñar y planificar a tiempo, la estrategia de cara al futuro.

Tiene como objeto principal, la ayuda necesaria a la organización, para que pueda encontrar todos aquellos factores estratégicos. Una vez encontrados estos, usarlos y mejorar u optimizar los que se encuentren en un nivel inferior, aprovechando todas sus oportunidades.

Se caracteriza por ser un método sencillo de realizar, así como eficaz a la hora de decidir el futuro que le espera a la empresa.

Gracias a dicho análisis, se podrán plantear los diferentes planes de acción que se deberán poner en marcha para preparar a la empresa contra debilidades o amenazas.

*Ilustración 36: Análisis DAFO*



Fuente: <https://dafo.ipyme.org/>



Así pues, centrándose en los puntos débiles de la empresa, en primer lugar encontramos las debilidades, que mantienen su origen internamente, es decir, dentro de la empresa.

Para optimizar las debilidades, *adSalsa* debe responderse a dos importantes preguntas:

- *¿Qué puedo mejorar?*
- *¿Tengo menos ventajas que otros?*

Pasa del mismo modo con las amenazas, que son de origen externo, es decir, que afecta a la empresa pero no con problemas de la misma, sino del entorno. La empresa, por tanto, para poder hacer frente a estas debería preguntarse lo siguiente:

- *¿Qué me podría distraer?*
- *¿Qué hace mi competencia?*

Seguidamente, en el caso de los puntos fuertes de *adSalsa*, primero se encontrarían las fortalezas, que al igual que las debilidades, tienen su origen internamente. Las preguntas características de las fortalezas, que la agencia debería preguntarse son:

- *¿En qué soy bueno?*
- *¿Tengo algo que me diferencie del resto?*

Además, las oportunidades también mantendrían dos preguntas que *adSalsa* debería saber contestarse. Estas, al igual que las amenazas, son factores del exterior de la empresa, es decir, oportunidades que aprovecha *adSalsa* del entorno.

Las preguntas son las siguientes:

- *¿Qué oportunidades tengo a mi alcance?*
- *¿De qué tendencias puedo beneficiarme?*

A continuación se realiza el análisis DAFO, con todos los datos extraídos del análisis tanto interno como externo.

Tabla 7: Oportunidades y Amenazas del Análisis DAFO

| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
|--|---|
| <p><b>O1.</b> El control de registro de empleo es una buena forma de controlar las entradas y salidas de los empleados en la empresa. Y así conseguir llevar un control de los mismos.</p> <p><b>O2.</b> Los días festivos son una ventaja para los trabajadores. Días de desconexión del trabajo, para volver con la cabeza libre y centrada únicamente en las tareas a realizar.</p> <p><b>O3.</b> El incremento del PIB conlleva una oportunidad, puesto que el valor de la actividad económica ha incrementado y eso conlleva, una subida de demanda para las ventas de la empresa.</p> <p><b>O4.</b> Al aumentar cada año la cantidad de extranjeros en el país, resulta como beneficio para este tipo de empresas.</p> <p><b>O5.</b> La forma de comunicación resulta como amenaza para la sociedad en general, sin embargo, para <i>adSalsa</i>, el uso de las redes sociales le ayuda a adquirir presencia en un amplio mercado.</p> <p><b>O6.</b> Gracias a la imagen de marca, <i>adSalsa</i> es conocido por un público objetivo mayor, gracias a la excelente apariencia a la hora de salir al mercado.</p> <p><b>O7.</b> <i>adSalsa</i> mantiene las redes sociales como clave de su éxito. Es una forma indispensable a la hora de ampliar la cartera de clientes y poder buscarlos por todo el mundo de manera rápida.</p> <p><b>O8.</b> Con el avance tecnológico, la creación de nuevas tecnologías ha permitido a la empresa adaptarse a cada novedad, mejorando los sistemas de producción e innovación.</p> <p><b>O9.</b> Ha disminuido el gasto de I+D que mantienen las empresas con respecto a dicho gasto. Por lo que supone una oportunidad para <i>adSalsa</i>.</p> <p><b>O10.</b> La creación de las TIC's, permite una mayor facilidad a la hora de la búsqueda de información necesaria, tanto por empresas como por ciudadanos, de aquello que más le interese.</p> <p><b>O11.</b> Pocos competidores con el mismo potencial que <i>adSalsa</i>.</p> <p><b>O12.</b> Competidores con peores resultados económicos y financieros.</p> | <p><b>A1.</b> La falta de confianza en política, supone una amenaza tanto a empresas como a ciudadanos, puesto que, al no confiar, la población no acude a votar por el que mejor les represente. Gran parte del país piensa que la situación de la política es mala.</p> <p><b>A2.</b> El aumento de salarios, conlleva a la empresa una amenaza. Puesto que, es la misma la que tiene que subir el sueldo de sus empleados, sea cual sea su caso (si va bien o mal).</p> <p><b>A3.</b> La inflación supone una amenaza a la empresa, ya que los precios de los servicios aumentan, lo que conlleva a presunta falta de cartera de clientes.</p> <p><b>A4.</b> La población española representa un estancamiento, por lo que afecta negativamente al consumo.</p> <p><b>A5.</b> En España se encuentra una pirámide poblacional envejecida, donde ciudadanos de entre 40 años mantienen en gran peso de la población. Cada vez hay menos natalidad, y con ello, menos jóvenes.</p> <p><b>A6.</b> Los conocimientos tecnológicos, supone una amenaza para los empleados de la empresa, puesto que con las innovaciones creadas, podría realizar una máquina, el trabajado de cada uno de ellos.</p> <p><b>A7.</b> Existe un aumento de empresas del mismo sector, que compiten con <i>adSalsa</i>, para encontrarse en primera posición.</p> <p><b>A8.</b> Las barreras de salida suponen diferentes dificultades para <i>adSalsa</i> a la hora de salir del sector. (Altos costes de salida)</p> <p><b>A9.</b> Existe un alto nivel de competitividad en el sector de marketing y publicidad. Supone una amenaza para <i>adSalsa</i>, si estas quieren colocarse en su posición.</p> <p><b>A10.</b> El sector de marketing y publicidad lo consideran atractivo aquellas empresas que quieren entrar.</p> <p><b>A11.</b> Es posible que en la competencia se encuentren servicios similares a precios más bajos</p> <p><b>A12.</b> Mantienen un alto poder de negociación, aquellos proveedores que ofrecen a <i>adSalsa</i> las aplicaciones informáticas.</p> <p><b>A13.</b> Estos proveedores mantienen una integración vertical hacia delante, (posibilidad de que se conviertan en propios competidores).</p> |



| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
|--|---|
| <p><b>O13.</b> Poca intensidad de competencia.</p> <p><b>O14.</b> Los ingresos de explotación de adSalsa están por encima de cualquier empresa dedicada a lo mismo.</p> <p><b>O15.</b> Ritmo constante de crecimiento de adSalsa dentro del sector al que pertenece.</p> <p><b>O16.</b> Empresa colocada en la etapa de crecimiento. Significa que el servicio que ofrece la empresa se encuentra en auge, y no hay mucha competencia que realice lo mismo.</p> <p><b>O17.</b> Alto número de barreras de entrada para empresas que quieran introducirse en el sector.</p> <p><b>O18.</b> Pocas reacciones de competidores.</p> <p><b>O19.</b> <i>adSalsa</i>: Es característica por ser una de las mejores empresas españolas del sector.</p> <p><b>O20.</b> Pocos servicios similares a los que ofrece adSalsa. (Nivel bajo de productos sustitutivos).</p> <p><b>O21.</b> Bajo poder de negociación en todos aquellos proveedores que ofrecen materiales de oficina.</p> <p><b>O22.</b> Contacto personal con clientes.</p> <p><b>O23.</b> Grandes ventas de los servicios ofrecidos. (Gran diversidad de servicios a ofrecer).</p> <p><b>O24.</b> Alto poder de negociación de la empresa con respecto al cliente.</p> | <p><b>A14.</b> Posible pérdida de la fidelidad de los clientes, por surgimiento de nuevas empresas similares.</p> <p><b>A15.</b> Bajo poder de negociación con respecto a grandes empresas.</p> |

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 8: Fortalezas y Debilidades del Análisis DAFO

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|--|---|
| <b>F1.</b> Capacidad de liderazgo  | <b>D1.</b> Capacidad de motivación mediante incentivos.             |
| <b>F2.</b> Capacidad de correcta gestión                                   | <b>D2.</b> Capacidad de gestionar adecuadamente RRHH.               |
| <b>F3.</b> Capacidad de adaptación a cambios del entorno                   | <b>D3.</b> Capacidad de negociación.                                |
| <b>F4.</b> Capacidad de comunicación internacional                         | <b>D4.</b> Capacidad de tracción a través de la Página Web oficial. |
| <b>F5.</b> Capacidad de producir recursos necesarios                       | <b>D5.</b> Capacidad para gestionar los flujos de caja.             |
| <b>F6.</b> Capacidad de contratación a los mejores cualificados            | <b>D6.</b> Capacidad de desarrollo de nuevos servicios.             |
| <b>F7.</b> Capacidad de integración en política de empresa a los empleados |   |
| <b>F8.</b> Capacidad de comunicación entre los nuevos contratados          |   |
| <b>F9.</b> Capacidad de aprendizaje continuo                               |   |
| <b>F10.</b> Capacidad de satisfacción de necesidades                       |   |
| <b>F11.</b> Capacidad de conocimiento de nuevas técnicas.                  |   |
| <b>F12.</b> Capacidad de conocimiento de nuevas plataformas de compras     |   |
| <b>F13.</b> Capacidad de lealtad con clientes                              |   |
| <b>F14.</b> Capacidad de adecuada realización de la compra.                |   |
| <b>F15.</b> Capacidad de obtención de buenas condiciones por países.       |   |
| <b>F16.</b> Capacidad de captación de nuevos clientes.                     |   |
| <b>F17.</b> Capacidad para la búsqueda de clientes internacionales         |   |
| <b>F18.</b> Capacidad de posicionarse en nuevos mercados internacionales   |   |
| <b>F19.</b> Capacidad de conocimiento de nuevas plataformas de ventas      |   |
| <b>F20.</b> Capacidad de lealtad con clientes                              |   |



| FORTALEZAS  | DEBILIDADES |
|---|-------------|
| <p><b>F21.</b> Capacidad de gestión de pago de proveedores</p> <p><b>F22.</b> Capacidad de gestión de pago de trabajadores</p> <p><b>F23.</b> Capacidad de obtención de datos de clientes</p> <p><b>F24.</b> Capacidad para conseguir rentabilidades altas</p> <p><b>F25.</b> Capacidad de control de cuentas</p> <p><b>F26.</b> Capacidad de inversión en I+D</p> <p><b>F27.</b> Capacidad de desarrollo de herramientas tecnológicas propias</p> <p><b>F28.</b> Capacidad de trabajo con tecnologías innovadores</p> <p><b>F29.</b> Capacidad para ofrecer una mayor variedad de servicios.</p> |             |

Fuente: *Elaboración Propia*



## 4. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Cada empresa, con las diferentes características que tenga, debe establecer cuáles son sus objetivos a conseguir así como las estrategias de marketing que tiene que llevar a cabo para su logro. Además, la propia empresa tiene que conocer los segmentos del mercado en los que quiere involucrarse.

Deberá conocer en qué posición quiere colocarse en el mercado.

Los objetivos que adSalsa, se plantean con un horizonte de entre tres y cinco años. Estos, para conseguir su logro, deben de ser realistas, es decir, dictaminar unos objetivos que sean factibles poder conseguir. Los mismos se deben detallar una vez analizada la competencia y el mercado, así como los diferentes consumidores y proveedores que existan. Además, de los recursos y capacidades que la propia empresa mantiene a su cargo.

### 4.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, MATRIZ DAFO

Una forma complementaria de poder generar diferentes opciones estratégicas, tanto corporativas, competitivas como funcionales, a partir de la posición estratégica de adSalsa, es la realización de la matriz DAFO. Esta matriz forma parte de la información obtenida en el análisis DAFO.

Cada cuadrante de la matriz que se va a realizar, se utiliza para poder identificar diferentes opciones que ofrecen una combinación de los factores internos y externos.

Por lo tanto, la combinación de lo extraído del DAFO, forma estrategias según diferentes fundamentos.

Así pues, a continuación se va a realizar la Matriz DAFO, con la formulación de las diferentes estrategias para cada cuadrante:



Tabla 9: Estrategias desarrolladas con la Matriz DAFO

|   | <b>FORTALEZAS (F)</b>   | <b>DEBILIDADES (D)</b>   |
|---|---|--|
|   | F1, F2, F3, F4,F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15,F16, F17, F18, F19, F20, F21, F22, F23, F24, F25, F26, F27, F28, F29  | D1, D2, D3, D4,D5, D6,   |
| <b>OPORTUNIDADES (O)</b>  | <b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO):</b>  | <b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO):</b>  |
| O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O12, O13, O14, O15, O16, O17, O18, O19, O20, O21, O22, O23, O24 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de nuevas sedes alrededor de España. (O15 y F6)</li> <li>2. Apertura de nuevas sedes en más partes del mundo. (O4, O5 y F18).</li> <li>3. Conseguir una cartera de clientes más amplia gracias a nuevas plataformas de compras. (O11, O13, F12 y F19)</li> <li>4. Incrementar los servicios a ofrecer. (O16, F28 y F29)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Mantener cada servicio ofrecido (vía web) controlado al 100%, por sus profesionales. (D4 y O15)</li> <li>6. Aumentar los incentivos de los trabajadores. (D1 y O3)</li> <li>7. Crear una página web de registro de empleados. (O1 y D2)</li> <li>8. Contratación de nuevos empleados extranjeros para comunicación internacional. (D2 y O4)</li> </ol> |
| <b>AMENAZAS (A)</b>   | <b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA):</b>   | <b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA):</b>  |
| A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15  | <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Ofrecer mejores salarios a empleados. (F6 y A2)</li> <li>10. Compra de aplicaciones informáticas innovadoras. (F12, F19 y A12)</li> <li>11. Ofrecer servicios gratuitos a clientes potenciales. (F20 y A14).</li> <li>12. Nuevas formaciones de herramientas innovadoras para trabajadores. (F11 y A6)</li> </ol>                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Incremento de promociones para conseguir mayor número de clientes. (D3 y A14)</li> <li>14. Implementar tecnologías innovadoras a nuevas plataformas de marketing. (D4, D6 y A12)</li> </ol>   |

Fuente: Elaboración Propia



Los fundamentos que existen para cada estrategia que pueda surgir serán los siguientes:

- **Estrategias Ofensivas (FO).**

Es la combinación de Fortalezas y Oportunidades que se pueden extraer del análisis DAFO, registrado anteriormente. Su principal objetivo es maximizar las fuerzas de las que dispone adSalsa.

1. Apertura de nuevas sedes alrededor de España (O15 y F6).

Gracias a la cartera de clientes que mantiene adSalsa, así como una exquisita relación con proveedores, se quiere conseguir adquirir mayor peso alrededor del país. A día de hoy, solo existe una sede en todo el país, concretamente en Alcoy, Alicante. Por lo que se busca conseguir la apertura de otra gran sede y poder aprovechar, de esta manera, los recursos disponibles, además de poder ampliar la clientela y los trabajadores internacionales.

2. Apertura de nuevas sedes en más partes del mundo (O4, O5 y F18).

Esta estrategia es muy similar a las dos anteriores, pero con la diferencia de que son aperturas de nuevas sedes en el extranjero, en el que podrán asistir los trabajadores mejor cualificados de dicho país, así como los mejores que tenga en la sede principal, con el objetivo de empezar la nueva sede de la manera más correcta. Una vez que esta, se encuentre en buen funcionamiento, los españoles volverán a su puesto de trabajo de siempre.

3. Conseguir una cartera de clientes más amplia gracias a nuevas plataformas de compras (O11, O13, F12 y F19)

Se busca realizar una inversión en cuanto a nuevas plataformas en el departamento de compras. Con ello se pretende conseguir un mayor número de registros de clientes a los que poder ofrecer grandes premios. Estas nuevas plataformas pretenden poder realizar campañas con las que conseguir mayores clics y leads de ellos.

4. Incrementar los servicios a ofrecer (O16, F28 y F29)

Con la presente estrategia, se busca crear más servicios que ofrecer tanto a la cartera de clientes existente de adSalsa, como a nuevos clientes. Consiguiendo generar buenas expectativas de cara al futuro.

La creación de nuevos servicios requerirá de una pequeña inversión a cambio de conseguir beneficios a lo largo de su ciclo de vida.



- **Estrategias de Reorientación (DO).**

En este caso, las estrategias surgen por combinar las Debilidades con las Oportunidades del DAFO. Y, su objetivo es aprovechar los cambios que van surgiendo además de las oportunidades que mantiene la empresa. También son responsables de perseguir el cambio importante tanto en estructura como en campo de la propia actividad de la empresa.

5. Mantener cada servicio ofrecido (vía web) controlado al 100%, por sus profesionales (D4 y O15)

Esta estrategia no se realiza con grandes inversiones sino que, se necesita a personas dedicadas únicamente a la página web de cada uno de los servicios que ofrece la empresa. Con esto se pretende que, en el momento que el cliente necesite conocer algún dato del servicio que se encuentra en la página web, así como diferentes dudas que pueda tener, pueda obtener su respuesta de manera inmediata. AdSalsa conseguirá con esto, la lealtad y la buena imagen por parte de los clientes.

6. Aumentar los incentivos de los trabajadores. (D1 y O3)

Con el paso de los años, y con la salida de la crisis económica, las empresas vuelven a generar ingresos esperados. Además, los salarios aumentan y con ello, los trabajadores se encuentran en mejores condiciones psicológicas para poder realizar mejor sus actividades laborales. En el caso de incentivos, supondrá una pequeña inversión a la empresa, y conseguirá un mejor rendimiento y actitud de los trabajadores

7. Crear una página web de registro de empleados (O1 y D2)

Como se sabe, el 12 de mayo entró en vigor el nuevo Real Decreto Ley de registro de jornada laboral, que obliga a todos los trabajadores a lo que el propio nombre del Decreto dicta, registrar su jornada laboral. Esto pretende conseguir disminuir la precariedad laboral. Para ello adSalsa puede diseñar una página web o plataforma web, con la que poder registrar la jornada, sin tener que realizar colas para registrarlo en la maquinaria especializada para ello. Con esto se busca comodidad y rapidez y un buen control del registro.

8. Contratación de nuevos empleados extranjeros para comunicación internacional (D2 y O4)

Poco a poco parece que el país intenta salir de la gran crisis económica de los últimos años, por lo que, en el caso de adSalsa, esto es una gran ventaja para ella. Así pues, la contratación de más empleados, y sobre todo extranjeros, le da a la empresa una buena oportunidad de negocio. Y, al ser una empresa relacionada con Internet, consigue unos altos beneficios con sus actividades, con lo que se puede permitir la contratación de especializados en el sector de diferentes países.



- **Estrategias Defensivas (FA).**

Aquí, se combinan las Fortalezas con las Amenazas. Su objetivo por tanto, es el de enfrentarse a las amenazas del entorno con aquellas fortalezas propias de la empresa.

10. Ofrecer mejores salarios a empleados (F6 y A2)

Con el paso del tiempo las empresas van consiguiendo remontar de la crisis económica que afectó al país hace años, y, con el aumento de salario, se consigue un incremento de la calidad de los trabajadores en su puesto de trabajo. Esto significa que, los trabajadores, se sienten motivados en su puesto de trabajo gracias al aumento de salario y por lo tanto, las actividades laborales que realicen serán más óptimas, que si mantuvieran el mismo salario todo el tiempo. Esta estrategia supondría una mayor inversión al principio, pero, cuánto más óptimo sea el trabajo de los mismos, mayores beneficios obtendrá *adSalsa*.

11. Compra de aplicaciones informáticas innovadoras. (F12, F19 y A12)

A medida que van pasando los años, la herramienta de Internet está cada vez más, a la orden del día. Por lo que, *adSalsa* se encuentra en constantes cambios tecnológicos. Esto quiere decir, que, necesita de constantes cambios de aplicaciones tecnológicas para su buen funcionamiento. Pero, estas aplicaciones, poco a poco las van adquiriendo el resto de empresas competentes. Por lo que, con esta estrategia se pretende que *adSalsa* compre una serie de aplicaciones informáticas innovadoras, que cumplan con los requisitos de cambios continuos del entorno y que, se las haga propias, es decir, que ninguna empresa competente pueda utilizarlas. Esto provocará una gran inversión inicial, pero con el paso de los años, será una gran ventaja en el sector del marketing y la publicidad, porque *adSalsa* se seguirá encontrando siempre en primera posición, gracias a las innovaciones que mantendrá.

13. Nuevas formaciones de herramientas innovadoras para trabajadores (F11 y A6)

Esta estrategia se lleva a cabo en caso de que la estrategia anterior sea aceptada por los tres filtros (de la selección de estrategias). Con esta, se pretende que, una vez compradas las nuevas aplicaciones informáticas innovadoras, se utilice cierto tiempo del horario laboral para pequeñas clases de funcionamiento de dichas aplicaciones. Esto se tiene que llevar a cabo para que, todos aquellos trabajadores que vayan a utilizarlo, tengan todos los conocimientos necesarios de las mismas, y así consigan aumentar el rendimiento de la aplicación. Y con ello, hacer una buena utilización de la misma, quedando en un puesto superior que el resto de empresas competentes.

12. Ofrecer servicios gratuitos a clientes potenciales (F20 y A14).

Ofrecer un servicio diferenciado, es decir, un servicio gratuito, a los clientes potenciales que mantiene *adSalsa*, ayuda a que estos estén contentos y no se vayan a las empresas competentes. Además, *adSalsa* adquirirá una buena imagen por parte de estos, lo que provocará un aumento de la cartera de clientes.

Esta estrategia sirve como apoyo para hacer frente a las amenazas del exterior, mejorando algún servicio de la empresa.



- **Estrategias de Supervivencia (DA).**

Por último, son estrategias que surgen de la combinación de las Debilidades con la Amenazas. Su objetivo principal pues, es encontrar una salida a los graves problemas existentes. Este tipo de estrategias son adecuadas para aquellas empresas que se encuentran en situación de alta presión (tanto por amenazas del entorno, como por debilidades de la misma).

14. Incremento de promociones para conseguir mayor número de clientes. (D3 y A14)

Con esta estrategia se pretende tener contentos a los clientes existentes, así como aumentar el número de ellos. Para ello, se quiere interactuar con ellos, mediante concursos vía Internet, o promociones que llamen la atención.

Gracias a Internet, adSalsa, puede mantener informados a todos los visitantes de la página web, así como de Facebook o Twitter, de todas las novedades y promociones especiales para conseguir mejores precios en los servicios que ofrece.

Esta estrategia no conlleva una gran inversión, puesto que todo lo que se detalla, aparecerá en redes sociales, sólo podrá tener gasto en promociones y descuentos que ofrezca a los clientes, pero, al provocar que aumente la cartera de servicios, se conseguirá mayores beneficios.

15. Implementar tecnologías innovadoras a nuevas plataformas de marketing. (D4, D6 y A12)

La presente estrategia es analizada porque pretende aprovechar las amenazas del entorno, para intentar generar un incremento de los beneficios de adSalsa. Esta pues, pretende comprar y usar ciertas tecnologías que se encarguen de utilizar un menos número de herramientas para un mismo tiempo de actividad, es decir, conseguir una tecnología innovadora para la realización de cada una de las actividades laborales de la empresa, sin tener muchas para cada una de ellas. Esto facilitará el trabajo de los empleados, y con ello, incrementará el interés por su trabajo.

## 4.2 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez que se ha analizado el contexto tanto interno como externo de la empresa, además de tener fijados la misión y los objetivos, y planteadas las diferentes opciones estratégicas surgidas, adSalsa deberá plantearse la decisión de elegir una de las opciones identificadas anteriormente, para su correcta adopción y puesta en marcha.

Esto se considera una decisión clave por ser relevante (ser un tema importante para la empresa), irreversible (muy difícil volver atrás) y excluyente, es decir, trata de eliminar a otras.

Las decisiones adoptadas, por tanto, obedecen a criterios de racionalidad, tanto económica como estratégica, y a factores no racionales, como son las creencias subjetivas o intuición del empresario, intereses y motivaciones implícitos de los directivos, relaciones de poder de los distintos grupos de la agencia y, la moda de la estrategia en el momento.

Por todo lo explicado anteriormente, la evaluación de estrategias no puede ser un proceso totalmente formal y racionalizable, porque no es posible demostrar a priori si a estrategia va a tener el éxito que busca la empresa, o no, además, solo será posible evaluar las posibilidades de cada opción estratégica.

Para la correcta evaluación y selección de estrategias se utilizan los criterios de éxito o filtros que permite evaluar las opciones estratégicas.

Los criterios de éxito son propuestos por Johnson, Scholes y Whittington en 2006.



Estos criterios pues, introducen las estrategias extraídas del DAFO a través de filtros para que cumplan los requisitos de cada uno de ellos. Aquellas estrategias que completen las características de los 3 filtros, serán las que la empresa deberá llevar a cabo, para conseguir los objetivos planteados de un primer momento.

El primer filtro por el que deberán pasar todas las estrategias surgidas de primera será el siguiente:

#### 4.2.1 FILTRO 1: Ajuste de la Estrategia

En el presente filtro, *adSalsa* va a intentar conocer cómo las estrategias que se han extraído de la matriz DAFO, se adaptan a un marco generado en el análisis estratégico. Por tanto representa una primera selección de las diferentes opciones estratégicas, según los criterios de racionalidad.

Los criterios de racionalidad se deben a la capacidad humana que permite pensar, evaluar y/o actuar de forma inmejorable, para poder llegar a satisfacer los objetivos propuestos.

Para ello, se tiene que aplicar las siguientes preguntas a cada opción estratégica:

- *¿Cómo hace frente a las debilidades y amenazas planteadas en el análisis estratégico?*
- *¿Cómo explota las fortalezas internas y oportunidades del entorno?*
- *¿Cómo se adecua a las expectativas de las partes interesadas de la organización?*

Tras el análisis realizado con las preguntas anteriores, *adSalsa* mantiene que las opciones estratégicas que atraviesan el presente filtro son las siguientes, puesto que cumplen con los requisitos de las preguntas planteadas:

- Apertura de nuevas sedes alrededor de España
- Apertura de nuevas sedes en más partes del mundo.
- Conseguir una cartera de clientes más amplia gracias a nuevas plataformas de compras.
- Mantener cada servicio ofrecido (vía web) controlado al 100%, por sus profesionales.
- Aumentar los incentivos de los trabajadores.
- Crear una página web de registro de empleados.
- Compra de aplicaciones informáticas innovadoras.
- Nuevas formaciones de herramientas innovadoras para trabajadores.
- Incremento de promociones para conseguir mayor número de clientes

Se han escogido las anteriores porque representan un grado de racionalidad, es decir, son coherentes con lo que busca la empresa y con ellas, se van a poder conseguir los objetivos planteados.

Se tienen en cuenta las anteriores, controlando las inversiones que supondrían su puesta en marcha, así como estudiando su viabilidad de cara al mercado.



#### 4.2.2 FILTRO 2: Aceptabilidad de la Estrategia

Los criterios que caracterizan al análisis de aceptabilidad, tratan de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos participantes de adSalsa.

Por lo que, para cualquier grupo de interés de la empresa, una estrategia será aceptable cuando con ella, se espera mejorar la situación de la empresa, consiguiendo que los beneficios esperados sean superiores a los costes de implantación estratégica.

El presente filtro, debe medirse en relación con los objetivos de gerencia. Y, desde su punto de vista, la aceptabilidad se mide con dos grandes factores, la rentabilidad y creación del valor, así como el riesgo que conlleva.

En primer lugar, una buena rentabilidad y creación de valor se considera una buena medida de aceptabilidad. Esto quiere decir que, las estrategias que tengan mayores expectativas de creación de valor, serán más aceptables que las otras.

Por tanto, aquellas estrategias que puedan atravesar este filtro serán las siguientes:

- Apertura de nuevas sedes alrededor de España.
- Aumentar los incentivos de los trabajadores.
- Crear una página web de registro de empleados.
- Compra de aplicaciones informáticas innovadoras.
- Nuevas formaciones de herramientas innovadoras para trabajadores.
- Incremento de promociones para conseguir mayor número de clientes

Las no elegidas, como por ejemplo, la apertura de nuevas sedes en más partes del mundo, supone una gran inversión por parte de la empresa para su creación, además de un nivel alto de riesgo, porque no se conoce con seguridad el que vaya a funcionar bien esa sede o no, por lo que no ha pasado el filtro de aceptabilidad.

En el caso de mantener cada servicio controlado al 100%, no resultaría factible por el simple hecho de que no es un trabajo adecuado estar las 8 horas de jornada laboral esperando reacciones por la página web, para ello se buscaría una solución, como contestaciones automáticas para su control.

Una vez pasado el primer filtro, siempre se escoge teniendo en cuenta la inversión que supondría y con ello, los beneficios que conseguiría adSalsa con su puesta en marcha.



#### 4.2.3 FILTRO 3: Factibilidad de la Estrategia

Finalmente, el filtro 3, es decir, la factibilidad de la estrategia, consiste en analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica. Con este, se trata de conocer las diferentes posibilidades de adaptación, la disponibilidad de recursos y capacidades necesarias para su buen funcionamiento, además de la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

Este debe preguntarse lo siguiente:

- ¿Puede emprenderse la estrategia analizada con los recursos físicos, humanos y financieros de los que se dispone?

Así pues, los recursos financieros suelen constituir la primera limitación de una estrategia, pero la de más “fácil” solución.

Además, la poca disponibilidad de recursos intangibles y capacidades constituye una limitación más difícilmente cuantificable, pero más rígida.

Este debe preguntarse si puede financiar las estrategias que se mantienen disponibles, así como si con estos, se puede hacer frente a las reacciones de los competidores.

Entonces, las estrategias que deben estudiarse en este filtro son las que han sido aceptadas en los dos filtros anteriores. Por lo tanto, las opciones estratégicas que han podido atravesar los tres filtros son las siguientes:

- Apertura de nuevas sedes alrededor de España
- Crear una página web de registro de empleados
- Compra de aplicaciones informáticas innovadoras
- Nuevas formaciones de herramientas innovadoras para trabajadores.

Las cuatro estrategias que se mantienen en pie, han atravesado los tres filtros, por lo que, hacen frente tanto a debilidades y amenazas, como fortalezas y oportunidades, además de mantener cierta rentabilidad y riesgo, pero en un nivel inferior que las que no han atravesado los anteriores criterios.

Así pues, las cuatro anteriores pueden llevarse a cabo con los recursos tanto físicos, como humanos y financieros.

Finalmente, las cuatro estrategias, cumplen con todas las obligaciones previstas por *adSalsa* y con ello, adquieren una inversión inicial asequible a lo que busca la empresa. Además, con su puesta en marcha, la agencia publicitaria busca crear mayor prestigio con sus servicios, al igual que aumentar su cartera de clientes. Como se ven, no son estrategias que necesiten mayores inversiones, por lo que cumple con la ventaja de adquirir de manera rápida los beneficios esperados.

## 5. PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción hacen referencia a la planificación y y el control estratégico. Por lo que, la planificación es un análisis de la información destacada del pasado y del presente, junto con una previsión de la verosímil evolución futura, en base a los cuales puede ser establecido un plan de acción que guíen a la empresa a lograr los objetivos que se ha planteado.

Con esta planificación, lo que se consigue es analizar y preparar las decisiones que van a ser efectuadas, así como el diseñar el marco operativo dentro del cual, la empresa se va a situar en el futuro

Po lo tanto, una vez que las estrategias han atravesado los tres filtros, explicados en el punto anterior, se va a llevar a cabo la realización de la planificación estratégica. Esta, es el proceso de formación de la Dirección Estratégica de la empresa, que supone el reflejo en planes, de todos los supuestos y decisiones que se restituyen en el proceso de Dirección Estratégica.

Grosso modo, es la principal herramienta de la dirección empresarial para poder proyectar un futuro deseable para la empresa y poder diseñar los medios y alternativas adecuadas para llegar hasta él.

*Ilustración 37: Planes de acción*



Fuente: <http://periodico-marketing.com/2014/04/28/como-elaborar-un-plan-de-accion-eficaz/>

### 5.1 ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Para poder realizar el presente punto, se deben elaborar planes de acción que permitan hacer operativa la estrategia diseñada, definiendo objetivos y medios para conseguirlos. Todo esto, implica el poder determinar qué es lo que se desea hacer, cómo puede alcanzarse ese propósito, cuándo van a poder alcanzarse las acciones, quién va a desempeñarlas y, sobre todo, qué recursos se van a utilizar para conseguirlo.



Por lo tanto, la primera estrategia a analizar, tras haber superado los tres filtros es la siguiente:

Apertura de nuevas sedes alrededor de España.

OBJETIVO: Aumentar el equipo de trabajo para poder desplazarlos a la nueva sede.

| ACCIONES   | FECHA OBJETIVO | RESPONSABLE               | RECURSOS  |
|--|----------------|---------------------------|---|
| Reunir a todos los responsables de dpto. Para mostrar el objetivo planteado y analizar costes, tiempo y recursos necesarios. | 01/07/2019     | Dirección General         | Tiempo: 7 días                                  |
| Realización de estudio de mercado para saber dónde va a estar mejor la nueva sede.   | 08/07/2019     | Responsable de Marketing  | Tiempo: 30 días<br>Inversión: 5.000€            |
| Búsqueda de personas especializadas en los diferentes puestos de trabajo ofertados.  | 05/08/2019     | Responsable de RRHH       | Tiempo: 30 días                                 |
| Contratación de personas especializadas en los puestos de trabajo ofertados.   | 09/09/2019     | Responsable de RRHH       | Tiempo: 15 días<br>Inversión: 10.000€/mensuales |
| Pequeña formación a nuevos empleados para su correcta elaboración de las actividades de trabajo.                             | 23/09/2019     | Responsable de cada dpto. | Tiempo: 730 días                                |
| Puesta en marcha del proyecto de nueva sede por España.  | 23/09/2021     | Dirección General         |   |



Crear una página web de registro de empleados.

OBJETIVO: Conseguir un pleno control del personal sin utilización de maquinaria, todo vía Internet.

| ACCIONES   | FECHA OBJETIVO | RESPONSABLE                | RECURSOS                             |
|--|----------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Reunir a todos los responsables de dpto. Para mostrar el objetivo planteado y analizar costes, tiempo y recursos necesarios. | 03/06/2019     | Dirección General          | Tiempo: 7 días                       |
| Búsqueda del mejor informático para que realice dicha página web.  | 10/06/2019     | Responsable de Marketing   | Tiempo: 15 días                      |
| Contratación del informático especializado en la página web.   | 24/06/2019     | Responsable de RRHH        | Tiempo: 7 días<br>Inversión: 2.500€  |
| Realización de la página web de registro de personal de la empresa.  | 01/07/2019     | Responsable de Informática | Tiempo: 60 días<br>Inversión: 3.000€ |
| Puesta en marcha de la aplicación.   | 02/09/2019     | Dirección General          |                                      |



Compra de aplicaciones informáticas innovadoras.

OBJETIVO: Conseguir ser el número uno del sector, con aplicaciones innovadoras propias.

| ACCIONES   | FECHA OBJETIVO | RESPONSABLE              | RECURSOS                             |
|--|----------------|--------------------------|--------------------------------------|
| Reunir a todos los responsables de dpto. Para mostrar el objetivo planteado y analizar costes, tiempo y recursos necesarios. | 02/09/2019     | Director General         | Tiempo: 7 días                       |
| Realizar un estudio de mercado dónde aparezcan los mejores informáticos e innovadores del sector.                            | 09/10/2019     | Responsable de Marketing | Tiempo: 7 días<br>Inversión: 5.000€  |
| Búsqueda del mejor proveedor o informático que ofrezca a la empresa las mejores aplicaciones innovadoras únicas.             | 16/10/2019     | Responsable de Marketing | Tiempo: 7 días                       |
| Contratar al proveedor o informático mejor cualificado con las aplicaciones innovadoras.                                     | 23/09/2019     | Responsable de RRHH      | Tiempo: 7 días<br>Inversión: 20.000€ |
| Puesta en marcha de la nueva aplicación innovadora.  | 01/10/2019     | Responsable de Marketing | Tiempo: ilimitado                    |



Nuevas formaciones de herramientas innovadoras para trabajadores.

OBJETIVO: Conseguir que los trabajadores tengan los mejores conocimientos de herramientas innovadoras durante 20 horas al mes, en horario laboral.

| ACCIONES   | FECHA OBJETIVO | RESPONSABLE              | RECURSOS                            |
|--|----------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Reunir a todos los responsables de dpto. Para mostrar el objetivo planteado y analizar costes, tiempo y recursos necesarios. | 02/09/2019     | Director General         | Tiempo: 7 días                      |
| Búsqueda de personal docente especializado en herramientas innovadoras.  | 09/09/2019     | Responsable de RRHH      | Tiempo: 15 días                     |
| Contratación de personal docente especializado.  | 23/09/2019     | Responsable de RRHH      | Tiempo: 7 días<br>Inversión: 2.000€ |
| Puesta en marcha de formación especializada.   | 01/10/2019     | Responsable de Marketing | Tiempo: 30 días                     |



## 6. PLAN DE MARKETING

Un Plan de Marketing es un documento fundamental que puede ser tanto en formato texto como en presentación, dónde se recoge el análisis de la situación de la empresa, los objetivos que busca conseguir además de, los pasos a seguir para poder conseguir dichos objetivos.

Este Plan, sirve como guía para el correcto cumplimiento de las estrategias, así como acciones a llevar a cabo, para conseguir los objetivos que se han planteado al inicio.

Existen diversas razones para la elaboración de un plan bien detallado. Una de ellas es que ayuda a conseguir sus objetivos, como se ha nombrado con anterioridad, además de que refuerza el compromiso de la dirección. Otra razón clave sería la obtención de ayuda que tiene para definir una visión a largo plazo y mejorar las eficiencias además de prevenir posibles errores.

Así pues, la definición de marketing viene detallada como el conjunto de técnicas y estudios que tienen como principal objetivo, la mejora continua de la comercialización del servicio.

Además, el Marketing es el análisis, organización, planificación y control de los diferentes recursos que mantiene la empresa para satisfacer las necesidades a los diferentes clientes, así como su política y actividades. Todo esto a cambio de un beneficio.

Por lo que, el marketing es el encargado en investigar y analizar el sector del mercado en el que se encuentra la empresa, para poder realizar un diagnóstico de cuál es la mejor forma de atender y satisfacer los deseos de los consumidores.

Por lo tanto, los objetivos del marketing son los siguientes:

- Conocer y comprender todas las necesidades de los consumidores.
- Conducir a la empresa hacia la creación de productos o servicios mediante los cuales, los consumidores sienten atracción y conseguir la satisfacción de sus necesidades.
- Lograr el posicionamiento de los servicios ofrecidos en un determinado mercado mediante la comunicación, el precio y la distribución de los mismos.
- Conseguir una permanencia de la empresa con la obtención de beneficios gracias a la satisfacción de las necesidades de los consumidores de la empresa.

### 6.1 OBJETIVOS DEL MARKETING EN ADSALSA

El plan de Marketing, mantiene una serie de objetivos que se detallan a continuación:

- Concienciar a los clientes de sus necesidades así como dar información del valor al público objetivo de las certificaciones. Esto se debe vincular con la empresa.
- Aumentar el número de consultas a los técnicos, ya sea vía teléfono, emails, visitas, etc.
- Aumentar el tráfico de la *landing page*.
- Generar mayores leads. Es decir, obtener un número mayor de conversiones o registros completados por el cliente para que la empresa pueda interactuar con el cliente.
- Mejorar el posicionamiento de la marca de adSalsa del público objetivo, en el área de Alcoy.
- Construir nuevas ideas que ayuden a la empresa a evolucionar constantemente.
- Conseguir desarrollar una base de datos más extensa para conseguir una mayor cartera de clientes y lanzar las campañas vía email marketing.
- Mantener el posicionamiento en el sector siendo un punto de referencia en noticias, información y contenidos sobre todas las novedades.



- Conseguir un buen trato personalizado para lograr una buena experiencia cliente-empresa.
- Conseguir la fidelización de los clientes y general un número mayor de conversiones.
- Dar valor a los diferentes servicios que se ofrecen por la página web, mediante el uso de vídeos explicativos y noticias de actualidad.
- Incrementar la presencia en la página web de adSalsa.

## 6.2 PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

### 6.2.1 Introducción al Plan de Marketing Estratégico

El Plan de Marketing Estratégico es un documento donde se especifican las diferentes estrategias y acciones de marketing según los objetivos que se han planteado para la empresa, además del uso de la inversión, tiempo y recursos para alcanzarlos. También, se recogen las decisiones estratégicas corporativas adoptadas en relación a los próximos años. Esto busca lograr ser lo suficientemente competitivo como para conseguir los objetivos.

### 6.2.2 Objetivos del Plan de Marketing Estratégico

Los objetivos que se pretenden conseguir con el presente Plan son los siguientes:

- La planificación del desarrollo de adSalsa en un horizonte de 3 a 5 años.
- Realizar una correcta descripción del mercado existente y el nuevo posible y justificar de forma financiera, los medios para vender los servicios ofertados.
- Definir correctamente los objetivos corporativos, así como departamentales e individuales, de la empresa.
- Controlar y analizar las desviaciones que se general frente a los objetivos y actuar para solucionarlo.
- Poder obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- Incrementar la motivación de los empleados mediante una adecuada comunicación entre todos los miembros de la empresa.



A continuación se van a detallar los objetivos tanto cualitativos y cuantitativos que se han fijado para la empresa, *adSalsa*, para el horizonte del plan de marketing.

Tabla 10: *Objetivos cualitativos y cuantitativos de adSalsa*

| OBJETIVOS CUALITATIVOS  | OBJETIVOS CUANTITATIVOS  |
|---|--|
| 1. Verificar una estrategia competitiva mediante un uso adecuado de la información, para conseguir servicios personalizados para los distintos clientes que mantiene <i>adSalsa</i> . | 1. Expandir, de manera mundial, la notoriedad de la marca de <i>adSalsa</i> , en un período de tiempo de 3 a 5 años. |
| 2. Definir adecuadamente, estrategias de marketing para posicionar a la empresa dentro de las preferencias de los consumidores.   | 2. Incrementar de forma anual, la cuota de mercado y el beneficio obtenido.  |
| 3. Mejorar la mentalidad de la agencia, para poder orientarse de acuerdo a nuevos mercados.   | 3. Incrementar la cuota de mercado en tres años, de un 15%.  |
| 4. Conseguir un incremento de eficacia y eficiencia gracias al uso adecuado de la información que se proporciona.   | 4. Conseguir un incremento, en 2023 de la cuota de mercado y del conocimiento de marca de un 25%.                    |
| 5. Posicionarse como la mejor agencia de marketing y publicidad, en la mente de los consumidores.   |  |
| 6. Conseguir fidelización con los consumidores, a largo plazo, mediante relaciones adecuadas.   |  |

Fuente: *Elaboración propia*

### 6.2.3 Estrategias de Segmentación y Posicionamiento

#### 1. *Estrategia de Segmentación*

La estrategia de segmentación, se encuentra dentro del marketing estratégico y se encarga de dividir el mercado en grupos diferenciados con características y necesidades similares, para conseguir así, poder ofrecer una oferta diferenciada, adaptada a cada uno de los grupos objetivo.

Esta estrategia ayuda a descubrir nuevos mercados y adaptar la oferta de la empresa al *target group* específico.

Esta estrategia también se caracteriza por ser una técnica estadística. Por ello, esta, divide al mercado a través diferentes procedimientos estadísticos, diferenciándolos por segmentos homogéneos en base a distintas variables que se tomen como referencia para determinar el fenómeno concreto.

Si se unen las dos definiciones detalladas, se podrá definir a la segmentación, como la subdivisión del mercado en una serie de segmentos homogéneos en base a unas características,



con el fin de poder aplicar a cada segmento, las estrategias planteadas, más adecuadas, según los objetivos de la empresa.

En esta estrategia es necesario determinar cuál es el público objetivo de adSalsa, es decir, a quién se va a dirigir la empresa. Por esto mismo, se debe llevar a cabo la segmentación de mercado.

Gracias a la segmentación, adSalsa puede conocer realmente a los consumidores de sus servicios, generando, de este modo, el aumento de satisfacción, además del incremento de la precisión del marketing, orientada a las necesidades y preferencias del público objetivo.

Llevar a cabo el desarrollo de la segmentación se debe a diferentes circunstancias interrelacionadas entre sí. Estas circunstancias pueden ser, entre otras muchas, las siguientes:

- Cambios en la sociedad
- Comportamiento humano
- Nivel de vida
- Desarrollo tecnológico

Segmentar el mercado de los consumidores de servicios de publicidad y marketing es el primer paso a definir el mercado objetivo de adSalsa.

Esto no significa que el resto de pasos a detallar sean menos importantes que la segmentación, sino, que sin este, no se podría realizar la agrupación por clases similares.

La segmentación de mercado tiene una serie de ventajas e inconvenientes, que son los siguientes:

*Tabla 11: Ventajas e inconvenientes de la segmentación del mercado de adSalsa*

| VENTAJAS  | INCONVENIENTES  |
|---|---|
| 1. Se incrementa el rendimiento comercial.                                | 1. Pueden aparecer errores a la hora de establecer el segmento. |
| 2. Se incrementa el índice de Fidelización.                               | 2. Es posible que existan problemas de saturación comercial.    |
| 3. Ayuda a verificar las oportunidades de negocio.                        | 3. Posible posicionamiento en un mercado de competencia fuerte. |
| 4. Ayuda a conseguir prioridades y mejoras de asignación de recursos.     |   |
| 5. Hace posible la identificación de diferentes segmentos en crecimiento. |   |
| 6. Facilita la realización del análisis de la competencia.                |   |

Fuente: *Elaboración propia*

Una vez detallada la estrategia de segmentación, se van a explicar las diferentes que se usan para poder llevar a cabo dicha segmentación.



### VARIABLE GEOGRÁFICA

Como el propio nombre indica, esta variable hace referencia a la estructuración en función de la ubicación geográfica. Por lo que, adSalsa está ubicada en un polígono industrial de la ciudad de Alcoy/Alcoi. Al ser una empresa cuyos servicios se realizan a través de la plataforma de Internet, son pocos los clientes que asisten de manera personal a la empresa. En cambio, hacen tanto, llamadas telefónicas como emails, para consensual sobre el servicio que desea.

Los clientes que asisten a sus servicios, son empresas, tanto pequeñas y medianas, como grandes, para adquirir los servicios de publicidad y ganas mayores volúmenes de clientes para ellos.

Sin embargo, el público objetivo no abarca únicamente a empresas de Alcoy, sino que también tiene en cuenta a empresas de todo el mundo.

### VARIABLE DEMOGRÁFICA

Como segunda variable, encontramos la demográfica. Esta, hace referencia a aspectos como la edad, el sexo, la ocupación, el estado civil e incluso, la status social y los ingresos, entre otros muchos.

- **Edad:** El rango de edad en el que se centra el público objetivo que desea adSalsa, se centrará en mayores de edad, es decir, mayores de 18 años.
- **Sexo:** En adSalsa se atiende de forma indiscriminada tanto a hombres como mujeres.
- **Ocupación:** Para adSalsa es importante que el tipo de ocupación del cliente sea tanto profesionales por cuenta propia como por cuenta ajena, pero que tengan un negocio que publicitar. Se debe tener en cuenta que, adSalsa solo se encarga de promocionar aquello que desee la empresa, sin tener en cuenta el tipo de negocio del que se trate.
- **Estado civil:** para adSalsa, el estado civil de los clientes es insignificante.
- **Status Social:** Para adSalsa el nivel de ingresos o Status Social no es importante. Esta agencia ofrece unos servicios a cambio de un precio por ellos. Tienen que estar las dos partes correspondidas, es decir, que el cliente obtenga el servicio que busca y adSalsa, los beneficios por dicho servicio.
- **Ingresos:** Al igual que el anterior, adSalsa no tiene un público objetivo específico. Esta agencia solo busca conseguir los beneficios a cambio de un servicio, sin tener en cuenta los ingresos de los consumidores.



### VARIABLE PSICOGRÁFICA

En el caso de la presente variable, el mercado se divide según la clase social en la que se encuentre el cliente, así como el estilo de vida o los rasgos de personalidad más característicos del grupo.

- **Variación de servicios:** adSalsa ofrece un amplio abanico de servicios disponibles, todos ellos realizamos vía Internet. Esto quiere decir que el cliente tiene varios servicios a elegir. Existen servicios dedicados únicamente a personas individuales, así como servicios de publicidad a grandes empresas.
- **Estilo de vida:** Un servicio que ofrece la empresa es el de *CorporisSanum*. Este servicio consiste en un plan semanal de dieta, con una nutricionista especializada, que adapta el plan a las necesidades del cliente, quedándose así, un servicio personalizado, diferente para cada cliente.
- **Valores y personalidad:** Los valores y la personalidad tienen poco que hacer en tema de publicidad de las empresas. Esto se debe a que, la publicidad de ellas no se basa en la personalidad del empleado o gerente, sino, que va con el propio producto o servicio que ofrece toda ella.

### VARIABLE DE COMPORTAMIENTO

Esta variable hace referencia a la tasa de utilización de los servicios que ofrece adSalsa. Esto se representa con aquellas personas que ha probado uno de sus servicios, repitan con frecuencia, en el caso de que haya sido de su gusto. Como es el caso de *CorporisSanum*, tiene diferentes ofertas dependiendo de cuántos meses decidas coger la dieta. En caso de quedar satisfecho con el servicio, y de haber conseguido el objetivo propuesto con CS, siempre puede volver a realizar el plan.

#### *II. Selección del mercado objetivo: Targeting*

La selección del mercado objetivo, o lo que es lo mismo, Targeting, es el segmento de mercado en el que va dirigido un servicio en particular.

Por lo que, la selección del targeting para adSalsa es el siguiente:

#### **PERFIL GENERAL DEL PÚBLICO OBJETIVO**

Una vez analizada cada una de las variables representativas de la estrategia de segmentación se lleva a la conclusión de que, el público objetivo de adSalsa, puede ser tanto hombres como mujeres, mayores de 18 años, con un nivel socio-económico irrelevante, de todas las partes del mundo, que pidan ayuda para realizar la publicidad de sus empresas para conseguir registros y mayores ventas, así como que, las personas individuales, quieran mantener un estilo de vida saludable, comiendo de forma sana y perdiendo peso.



### III. Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es la agrupación de diferentes acciones y procesos, los cuáles sirven para mejorar la imagen y viabilidad de la agencia, así como de los servicios ofertados. Por lo que, en marketing, es el proceso a través del cual se desarrolla una estrategia que tiene como objeto principal, llevar la marca de la empresa, así como los servicios que se oferta, desde la imagen que mantiene, es decir, la actual, hasta la imagen que se desea.

Dentro de la estrategia de posicionamiento se debe tener en cuenta una serie de factores, que son los siguientes:

- La diferenciación, como factor clave dentro de la presente estrategia. Lo que quiere decir que, si adSalsa se posiciona junto a la mayoría, no conseguirá ninguna ventaja con respecto a la competencia.
- Que no sea imitable es un factor importante para la estrategia de posicionamiento. Esto se debe a que, en el caso de que los competentes puedan imitar el servicio ofrecido, adSalsa pierde la oportunidad de poder ser diferente.
- Una vez se posicione la marca de la empresa, este, deberá facilitar beneficios relevantes para el cliente.
- Además, la posición que deseé adquirir adSalsa, deberá ser rentable.

Por lo que, una vez explicado lo anterior, y realizado el análisis de la estrategia de segmentación, se ha escogido para adSalsa, un conjunto de segmentos que se adapten a los recursos, así como capacidades y objetivos que se ha planteado la empresa. Por lo que, adSalsa, deberá elegir entre comercializar uno o varios servicios, en uno o varios segmentos.

Por consiguiente, la opción que más se adecua a la empresa de adSalsa, y por lo tanto, la escogida es el modelo de “expansión del segmento con su servicio”. Este modelo hace referencia a que la empresa tiene varios servicios a ofrecer, pero no todos sirven para el mismo segmento de clientes.

Por lo que, para cada segmento, se ofrece un servicio diferente, como muestra la figura siguiente.

Tabla 12: Posicionamiento de servicio/segmento

| Posicionamiento | Segmento 1 | Segmento 2 | Segmento 3 |
|-----------------|------------|------------|------------|
| Servicio 1      | x          |            |            |
| Servicio 2      |            | x          |            |
| Servicio 3      |            |            | x          |

Fuente: *Elaboración Propia*

Una vez que se ha escogido el servicio para el segmento específico, es necesario conocer cuál será la imagen que se tenga para cada servicio y así, que cada segmento tenga una en su mente, de la propia empresa. Esto hará que se pueda lograr el objetivo. Por lo que a esto se le llama posicionamiento.

Además de poder lograr objetivos, servirá para crear una notoriedad de la marca y así, conseguir que los clientes puedan identificar de una manera sencilla, la ventaja competitiva que ofrece adSalsa frente a la competencia.

Por lo que, primero se debe analizar las posibles ventajas competitivas que pueda tener adSalsa. Y, se ha dictaminado que la mejor ventaja competitiva es un servicio, porque es considerado el factor que permite un nivel alto de diferenciación frente a la competencia.

Una vez se ha fijado el servicio como ventaja competitiva, esta estrategia se enfocará hacia el ofrecer un servicio de mayor calidad, intentando mantener el precio de la competencia, o si esto no es posible, conseguir un precio que más se acerque.

Esta propuesta se adecua al público objetivo descrito anteriormente, ya que, al ser adSalsa, la empresa número uno del sector, los clientes van a pedir ayuda a dicha empresa, tanto por su experiencia profesional, como por su valor.

En conclusión, la estrategia de posicionamiento es el lugar que ocupa la empresa y su marca representativa, en la mente de los clientes, respecto a los servicios que ofrece la competencia. Esto significa que es la manera en que los clientes definen el producto en cuanto a sus características. Así, se da a conocer el lugar que ocupa el servicio en la mente del consumidor.

#### 6.2.4 Marketing Mix

El Marketing operativo, o lo que es lo mismo, Marketing Mix, tiene la función de interpretar en acciones, los resultados que han aparecido tras el análisis estratégico hecho con anterioridad. Estas acciones se ven reflejadas en las 4P, es decir, tienen que ver con decisiones acerca del precio del servicio, el servicio en sí, la distribución del mismo y, no menos importante, la comunicación, para llegar a una cartera de clientes más amplia.

Por lo que, el Marketing Mix se puede definir como el conjunto de instrumentos que debe tener en cuenta una empresa para poder estudiar en profundidad, las cuatro políticas básicas de la actividad.

El objetivo de las 4P del Marketing Mix, pues, es hacer notar y valorar las cualidades que diferencian a los servicios ofrecidos por adSalsa, mientras se dirige al público objetivo estudiado.

*Ilustración 38: Variables del Marketing Mix, (las 4P's)*



Fuente: 4P's del Marketing Mix: <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>



A diferencia del marketing estratégico, que su función se veía reflejada en la reflexión sobre los diferentes valores que mantiene la agencia de Marketing Lead Generation, el Marketing Operativo es el encargado de ayudar a poner en marcha las diferentes variables del MX, y conseguir, de esta manera, lograr los objetivos fijados.

### HISTORIA DEL MARKETING MIX

El concepto de Marketing Mix surgió en 1960, tras el desarrollo de Neil Borden, diez años antes. Borden, desarrolló el concepto de “mezcla de mercadotecnia”, que se centraba en los 12 elementos necesarios que debía tener en cuenta el responsable de mercadeo. Estos elementos estudiaban la forma de influir en las decisiones de los clientes, así como la de conseguir que los clientes compren el producto o servicio. Por lo tanto, tras el desarrollo de Boren, en 1960, Jerry McCarthy simplificó los 12 elementos, en tan solo 4. Estos cuatro son los que se conocen como las 4P’s del Marketing Mix.

Si se pueden conseguir todos los objetivos estratégicos planteados con anterioridad para a empresa, es necesario haber realizado los planes de acción, extraídos de las estrategias de la matriz DAFO.

Volviendo al Marketing Mix, existen diferentes variables específicas del marketing que se representan dentro de cada elemento (en cada P). Se pueden representar de la siguiente manera:

Tabla 13: Las 4P’s del Marketing Mix

| PRODUCTO/SERVICIO        | PRECIO                                | PROMOCIÓN                        | DISTRIBUCIÓN (PLAZA)                                    |
|--------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|---|
| 1. Variedad de servicios | 1. Precios de los servicios ofrecidos | 1. Publicidad del servicios      | 1. Ubicaciones  |
| 2. Calidad               | 2. Condiciones de pago                | 2. Marketing Directo             | 2. Inventario de las ventas                             |
| 3. Características       | 3. Período de pago                    | 3. Promoción de servicios        | 3. Lista de todos los servicios                         |
| 4. Nombre de la marca    |                                       | 4. Fuerza de ventas del servicio | 4. Recurrir a medios que frecuentan el mercado objetivo |
| 5. Garantías             |                                       |                                  |   |
| 6. Ciclo de vida         |                                       |                                  |   |

Fuente: *Elaboración propia*

Por tanto, las 4P’s del Marketing Mix se relacionan con el punto de vista de la empresa, en este caso de adSalsa. En el caso del punto de vista de los consumidores, las 4P’s de la empresa están diseñadas para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes, lo que es conocido como las 4C’s. (Consumidor, Coste, Conveniencia, y Comunicación).

Tras el análisis de las 4P’s, se debe conocer que para el caso del presente trabajo, es decir, para la empresa de adSalsa (empresa que ofrece servicios), Bernard Booms y Mary Bitner extendieron el modelo tradicional de las 4 a las 7P’s, con la incorporación de 3P’s adicionales. Estas incorporaciones se relacionan con el personal, el proceso y la evidencia física.



Como se sabe, el personal y el proceso de los servicios, corresponden a factores explícitos, mientras que la evidencia o prueba física, corresponde a un factor implícito.

Por lo tanto, las nuevas P's consisten en lo siguiente:

- En primer lugar, la P sexta, son las personas. Estas desempeñan un importante papel en la comercialización de los servicios ofrecidos. Para conseguir cuidar esta P, la empresa debe ofrecer una adecuada formación al personal para asegurar la respuesta rápida y eficaz al cliente.
- En segundo lugar, y penúltima P, es la relacionada con el proceso del servicio. Esta, se refiere al modo en el que los clientes son atendidos. Es muy importante para cualquier empresa de servicios, en especial para adSalsa, que es la que se está explicando, porque los clientes esperan una gran calidad en el servicio.
- Finalmente, y como última P, es la evidencia o prueba física. Es una parte muy importante en la empresa de servicios. Esto se debe a que en este tipo de empresas, el cliente no tiene casi recursos ya que se trata de productos intangibles. Los clientes en este caso, son muy precavidos por miedo a ser engañados, por ello, adSalsa debe ofrecer fotografías, testimonios, o incluso, estadísticas que apoyen la veracidad del servicio ofrecido.

Por lo que, a continuación, se va a realizar el análisis del Marketing Mix, detallando las 7P's para empresas de servicios:

#### *a. Estrategia de Servicio*

En primer lugar, la estrategia de productos o servicios se define como una agrupación de acciones que se deben llevar a cabo para poder diseñar y realizar el servicio, en este caso, conociendo y teniendo en cuenta, las diferentes necesidades a satisfacer del cliente potencial.

El servicio es un instrumento necesario para para lograr el desarrollo de las diferentes estrategias que se han planteado por adSalsa. Estos servicios se han creado para conseguir beneficios, además de satisfacer todos aquellos deseos y necesidades de los clientes. Esto provocará respuestas válidas para el mercado, lo que significa que, existirá reacción por parte del mercado objetivo, y adSalsa conseguirá ampliar su cartera de clientes.

Por lo tanto, es igual de importante un servicio que va dirigido a un target determinado, como todo aquello que rodea al servicio.

En la gran mayoría de los casos, la venta de los servicios se consigue mediante la buena presentación del mismo, que será la característica necesaria para destacar más que el resto de servicios de la competencia.

A continuación se van a detallar los subvalores que se encuentran dentro de las diferentes P's del Marketing Mix. (Variedad de servicios, calidad, características, nombre de la marca, garantías, devolución del dinero y ciclo de vida).

La agencia, adSalsa mantiene un gran número de servicios dedicados a generar mayores registros de páginas web de las empresas clientes. Cada uno, tiene características diferentes, y una gran calidad, según los clientes que ha ido teniendo.



Cada uno de los servicios se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de vida. Porque, aunque sean servicios que hace muchos años que se conocen, siguen creciendo a día de hoy, sin hacer perder beneficios a la agencia.

Además, ofrece un B2B Data Services, manteniendo plataformas de envío propias, certificadas. Con múltiples variables de segmentación.

Por lo tanto, los servicios con los que cuenta adSalsa, son los siguientes:

- El servicio principal de adSalsa es el *Lead Generation* (L.G). Como se ha explicado a principio del presente trabajo, el L.G. es una parte representativa de la agencia en la que, los especialistas en Marketing de Resultados, de la misma, se encargan de ayudar al cliente a poder cumplir sus objetivos, en relación a registros. Es decir, ayudan a construir una base de datos de mayor proporción, que se compone por diferentes usuarios que han ido siendo captados mediante técnicas avanzadas de Lead Generation.

*adSalsa*, genera al mes un total de 1.500.000 de leads, y representando una capacidad de segmentación única. Además se centra en variables muy concretas, como son la educación, la profesión, la marca y modelo de un producto específico, entre muchas cosas más.

Esta captación de clientes que puede conseguir adSalsa a sus clientes, lo lleva a cabo con un precio razonable y cumpliendo con las normas de legalidad de la RGPD.

La base de datos que puede conseguir adSalsa es indispensable para cualquier negocio que trabaje mediante Internet. Y, gracias a esta base de datos de calidad, provocará al cliente que, sus posibilidades de conseguir venta de las diferentes actividades que quiera llevar a cabo, tanto en productos como servicios, consigan el éxito.

Este tipo de servicio que ofrece la agencia, se realiza con un bajo coste de adquisición y se lleva a cabo mediante una captación segmentada y una base de datos en propiedad, es decir, que los datos de la misma no se transfieren por diferentes empresas, sino, sólo a aquella que ha contratado sus servicios. Una de las ventajas más importantes de este servicio es que la recepción de los datos es a tiempo real, en un S2S (una comunicación entre los servidores).

- Otro de los servicios que ofrece adSalsa, es el de Performance Marketing. Este es característico por tener la cualidad de *permission email marketing*. Es un término que ideó Seth Godin, para que exista una solicitud de permiso para poder enviar publicidad a los diferentes consumidores.

Al igual que el servicio anterior, mantiene más de 40 variables de segmentación para encontrar todo aquel público objetivo que el cliente deseé.

En este tipo de servicio, se realiza una base de datos internacional, quedando como propia del cliente que necesita de este servicio.

Además el servicio de Performance Marketing ofrece el RTP. Estas siglas hacen referencia a "Real Time Performance" lo que significa que adSalsa accede a los mercados disponibles en un tiempo real.

Esta plataforma en tiempo real de adSalsa, ofrece a las empresas que lo contratan, una evaluación personalizada además de un desarrollo de las estrategias que quiere seguir.



También, la empresa cliente se colocará visiblemente en las principales redes y portales. AdSalsa pues, hará a la empresa cliente conseguir un incremento de la calidad del Lead, lo que provoca una mejor conversión en ventas. También, los especialistas en compras y ventas de la agencia, supervisarán y optimizarán diariamente las campañas creadas para un mejor rendimiento de la empresa cliente.

La optimización, es una característica principal de la agencia de marketing, es decir, adSalsa consigue incrementar los Leads y sus beneficios a través del sistema de la optimización de la conversión.

Este sistema, se focaliza únicamente en ofrecer resultados óptimos en relación a los objetivos de cada empresa cliente.

La ventaja más importante para los consumidores de dicho servicio será que podrán tener la posibilidad de pagar a la agencia, exclusivamente por los resultados.

- Otro servicio a tener en cuenta de adSalsa, es el List Rental. Este, hace referencia al telemarketing, así como los mailing postal y SMS. Este servicio cuenta con una base de datos de calidad, con un gran número de variables de segmentación para conseguir que la campaña del cliente sea un éxito.

Por lo tanto, en caso de que la empresa cliente quiera distribuir su mensaje de forma eficaz, y rápida, además de impactar en el consumidor de forma directa y personal, el servicio más recomendado sería el Telemarketing.

También, el mailing postal es una buena forma de impactar en el consumidor e incentivar su compra. Así pues, las variables de segmentación que mantiene junto con la herramienta de geo localizador, hará que la campaña de la empresa cliente impacte en una zona específica, dependiendo de las necesidades de venta.

- adSalsa ofrece la posibilidad de utilización de e-DataShine. Esta herramienta se usa para poder segmentar los datos, por diferentes variables que el propio cliente escoja. Todo esto, cumpliendo con la normativa del país.
- El último de los servicios que ofrece adSalsa, es el de DoctorSender. Este, ayuda a las empresas a expresar sus canales de comunicación Online, encontrando su público objetivo. Sus características como clave de éxito son la entregabilidad y la funcionalidad.

Por lo que, DoctorSender da la posibilidad de que, con la herramienta drCloud, la propia empresa cliente sea el que gestione sus propias campañas de Email Marketing, con la base de datos que le ofrece adSalsa. Esto, les permitirá extraer el máximo rendimiento a sus campañas publicitarias.

Una vez analizados los diferentes grandes servicios que ofrece adSalsa, se puede conocer que cada uno de ellos, mantiene tres sub-servicios, que son conocidos como, Sponsor, Coreg y Display/linkout, explicadas a continuación.

- **Sponsor:** corresponde a una persona o una organización que se encarga de patrocinar, en el caso de adSalsa, el producto o servicio que desea la empresa cliente de la misma. Por lo que, la sponsorización supone para la empresa, una estrategia de marketing que se enfoca a potenciar la empresa cliente.



- **Coreg:** El Coreg, o más conocido como Lead (registro/corregistro), de un usuario que ofrece sus datos en la página web, para poder participar en una acción comercial. Por ejemplo, para participar en un concurso Online.

Este sub-servicio es el más demandado por las empresas clientes. Esto se debe a que, estas empresas buscan un mayor número de registros de consumidores, para ofrecerles, mediante email o sms, las diferentes ofertas y promociones que utilicen.

**Display/Linkout:** Este último sub-servicio es un formato publicitario Online. Él, se muestra en forma de *banners* en diferentes páginas de destino. Así pues, los banners son conocidos como espacios publicitarios que se han insertado en una página web. Por tanto, el display contiene imágenes, textos y/o vídeos, para poder distribuir y emitir el mensaje publicitario que las empresas clientes han implorado a adSalsa.

A continuación, se detalla en una tabla los servicios que mantiene adSalsa, así como los sub-servicios que se pagan por servicio escogido.

Tabla 14: Los servicios que ofrece adSalsa.

| Servicios<br>Sub-servicios | Lead Generation (L.G) | Performance Marketing | List Rental | e-DataShine | DoctorSender |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|-------------|--------------|
| SPONSOR                    | X                     | X                     | X           | X           | X            |
| COREG                      | X                     | X                     | X           | X           | X            |
| DISPLAY/LINKOUT            | X                     | X                     | X           | X           | X            |

Fuente: Elaboración propia.

### b. Estrategia de Precio

El precio de servicio es un parámetro cuantitativo concreto, por lo que se caracteriza por ser el único elemento del marketing mix así. Esto permite a los clientes poder comparar los diferentes precios de los servicios que desean, entre las diferentes empresas que lo ofrecen.

El precio pues, corresponde a un elemento importante del marketing. Sin él, la empresa no obtendría beneficios, puesto que, los servicios que se ofrecen, son vendidos a cambio de un precio determinado.

Para saber cuál es el precio a fijar en los diferentes servicios, se tiene que tener en cuenta el tipo de prestigio que mantiene. En caso de que sea un prestigio alto, el precio se incrementará en cierta medida.

En el caso de adSalsa, esta deberá ir jugando con el precio, siendo este una variable importante en sus estrategias de marketing. De cierta forma, tendrá que utilizar políticas agresivas que conlleven a guerras de precios entre adSalsa y sus competidores.

La política de fijación de precios pues, está condenada al fracaso en el caso de que no se tenga un pleno conocimiento tanto de los costes empresariales, como de los precios del mercado.

Los precios no es algo material, por lo que es difícil su fijación de precios. Esto se debe a que, el servicio no es valorado hasta después de su compra y utilización. Para ello, adSalsa ha tenido

que realizar ciertos pasos que le han permitido maximizar sus ventas, además de incrementar su cuota de mercado mientras hace frente a la competencia.

Por lo que, los pasos que ha tenido que seguir, en primer lugar ha sido la realización de un análisis de costes. Esto es que, adSalsa ha tenido que fijar un precio a sus servicios, que permita recuperar los costes de producción de aplicaciones informáticas y ventas, además de obtener beneficios. Esto lo ha llevado a cabo teniendo en cuenta factores como el esfuerzo y la experiencia de personal, además del tiempo dedicado a la consecución de las aplicaciones necesarias.

El análisis de costes tiene que tener en cuenta lo que están dispuestos a pagar los clientes, y aquello que desean obtener. En el caso de que el servicio sea superior a lo que esperaban, llegarán a pagar un precio superior, pero, si por el contrario, el servicio que van a contratar, pueden adquirirlo desde diferentes empresas, entonces adSalsa debe jugar con los precios fijados y conseguir así, ser el número uno en la mente de los consumidores.

Por lo tanto, lo que debe conseguir adSalsa, es una unión del precio y del valor percibido por los clientes.

*Ilustración 39: Valor del servicio con respecto al precio del mismo.*



Fuente: <https://bit.ly/2WHCHRE>

Por lo tanto, la fijación de precios, también se encuentra condicionado por factores tanto internos como externos de la empresa. Por lo que, al tener la empresa, un gran número de condicionantes a la hora de colocar un precio, en la gran mayoría de los casos, el precio no podrá ser utilizado con flexibilidad.



Estos factores internos y externos a los que se enfrentan adSalsa, son los siguientes:

Tabla 15: Factores internos y externos de adSalsa

| FACTORES INTERNOS  | FACTORES EXTERNOS   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Objetivos de la empresa</li><li>2. Política de marketing de la empresa.</li><li>3. Ciclo de vida del servicio ofrecido.</li><li>4. Costes y curva de los servicios.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. La competencia</li><li>2. El marco legal</li><li>3. El mercado</li></ol> |

Fuente: *Elaboración propia*

Por lo que, además, como se ha nombrado anteriormente, adSalsa necesita realizar un estudio a fondo de los precios y calidades de la competencia, para utilizarla como punto de referencia a la hora de poder fijar sus precios.

El límite de precios medio, es marcado por la competencia, es decir, con todos los servicios similares ofrecidos en el mercado, adSalsa debe llegar a la conclusión de un precio medio. Así, la empresa sabe a qué nivel de la competencia debe colocarse, si por encima de ella o por debajo.

AdSalsa, lleva 15 años funcionando, por lo que ha conseguido colocarse entre las primeras agencias de *marketing Lead Generation*. Por lo que ha adquirido un alto prestigio entre los clientes. Por lo que, los precios de los servicios de adSalsa, ya no dependen de los precios de la competencia, sino, que la propia empresa ha conseguido poder hacerle frente a los precios y poner aquellos que más le correspondan.

Pero esto, no debe de ser determinante para su fijación de precios, ya que si introduce precios demasiado altos, aunque los clientes prefieran pagar por calidad, no accederán a estos precios, porque llegan hasta un límite.

Seguidamente, centrándose en los costes totales del servicio, se llega a la conclusión de que, el límite inferior de precios, está marcado por los costes totales que la empresa quiera asumir por la prestación de sus servicios.

Es decir, para fijar un precio de un servicio, se debe tener en cuenta todo lo que este conlleva, como es la mano de obra y coste de compra de aplicaciones especializadas.

Conociendo estos costes, adSalsa consigue un margen para actual, porque si la mano de obra mantiene un coste menor, puede incrementar el precio del servicio y poder conseguir aumentar sus beneficios con las ventas.

Por lo tanto, los costes a los que adSalsa debe hacer frente, son tanto fijos como variables. Los primeros son aquellos a los que la empresa debe hacer frente mensualmente, independientemente de las ventas que genere y, los segundos, son costes que tiene la empresa en mayor y menor medida.

Tabla 16: Costes fijos y variables de *adSalsa*

| COSTES FIJOS                         | COSTES VARIABLES      |
|--------------------------------------|-----------------------|
| 1. Personal especializado            | 1. Publicidad         |
| 2. Luz y agua de las oficinas        | 2. Comunicación       |
| 3. Mantenimiento                     | 3. Ferias y/o eventos |
| 4. Gestaría, tributos y amortización |                       |

Fuente: Elaboración propia

Centrándose de nuevo en los precios que mantienen los servicios de *adSalsa*, estos precios dependen de diferentes factores, así como dependen del convenio según los acuerdos de los diferentes comerciales de la propia empresa.

También, hay que destacar que los precios de los sub-servicios explicados en el apartado anterior, dependen del país en el que se encuentre la empresa cliente. Es decir, para cada país, se aplican unos costes u otros.

Se ha sacado una media de todos, y los precios a pagar por cada sub-servicio son los siguientes:

|                        |   |                |
|------------------------|---|----------------|
| <b>SPONSOR</b>         | → | <b>0,18 €</b>  |
| <b>COREG</b>           | → | <b>0,65 €</b>  |
| <b>DISPLAY/LINKOUT</b> | → | <b>10-15 €</b> |

Esto quiere decir que, en primer lugar, el *Sponsor* hace referencia a que, por cada persona que se dedique a la campaña, ya sea crearla u optimizarla, la empresa cliente pagará 0,18 €, es decir, pagará este precio cada vez que una persona especializada entre en la campaña para optimizarla o mejorarla con el fin de lograr mayores registros.

En segundo lugar, el precio por cada *Coreg*, o lo que es lo mismo, por cada *Lead* (registro) de un consumidor, en las campañas que han ido promocionando los especialistas de *adSalsa*, la empresa cliente deberá pagar 0,65 €.

Finalmente, en el caso de que las empresas clientes pidan a *adSalsa*, además de los sub-servicios anteriores, la compra de un *display* o *linkout*, éste, deberá pagar un total de 10-15 € por cada uno de los que compre. Este es el sub-servicio más demandado por las empresas. Puesto que, sin un *display*, el producto o servicio que desean promocionar, no llega al mayor número de personas que les gustaría.

Hay que tener en cuenta que cada precio depende del país en sí.

La ventaja que tiene *adSalsa* con lo explicado anteriormente, es que, las empresas clientes deberán contratar los grandes servicios, que estos, a su vez, mantendrán los tres sub-servicios como contratación obligatoria. Esto se debe a que, no se puede realizar un sub-servicio sin



utilizar los otros dos. Se sirven de apoyo entre las tres, para conseguir un buen rendimiento de las campañas y, por tanto, hacer lograr a las empresas cliente, que consigan sus objetivos pactados.

#### CONDICIONES DE PAGO

Las condiciones de pago, junto con el período en el que se tiene que pagar los servicios de adSalsa, son característicos de la empresa. Es decir, adSalsa ofrece la oportunidad de poder pagar el servicio que da, exclusivamente cuando la empresa cliente empiece a obtener resultados.

Esto es una ventaja para estos, puesto que, si buscan ayuda para conseguir mayores registros significa que la empresa no va del todo bien, por lo que adSalsa, ofrece el servicio y se espera a cobrarlo en el momento que el cliente obtiene resultados de su trabajo.

#### *c. Estrategia de Distribución*

Toda empresa ya sea característica de productos tangibles o intangibles, tiene interés sobre la decisión de la distribución del mismo.

Por lo que, la distribución es la agrupación de diferentes decisiones y actividades que se necesitan para conseguir la cobertura de los servicios que ofrece adSalsa. Todo esto desde su origen de creación a su consumo, y, teniendo en cuenta si intervienen intermediarios o no.

Así pues, el sistema de distribución es la combinación de las acciones de la empresa, y la manera en que vende sus servicios. Existen dos tipos de sistemas de distribución:

- Venta directa: Es aquella que no mantiene ningún canal de distribución. Este puede ser un método escogido de la distribución para un servicio por elección. Con la venta directa por elección, el vendedor busca una serie de ventajas de marketing como es el caso de mantener un mejor control del servicio.
- Venta Indirecta: Se caracteriza por utilizar uno o varios intermediarios o canales de distribución para llegar al cliente.

En el caso de adSalsa, esta se representa como intermediario institucional de las empresas que contratan sus servicios. Esto significa que, la agencia no utiliza un tipo de canal de distribución, sino que las empresas clientes de adSalsa utilizan la venta directa para sus productos o servicios. Las empresas contratan servicios de adSalsa para poder promocionar sus productos. AdSalsa crea campañas de los productos que las empresas quieren vender y las promocionan entre el segmento que dichas empresas escogen.



Como se conoce, adSalsa trabaja con empresas clientes de todo el mundo. Por lo que sus servicios son ofrecidos a cada segmento diferenciado de cada país.



También, adSalsa, al trabajar en diferentes partes del mundo. Mantiene sedes por diversos países, lo que provocará una facilidad para las empresas de estos países del mundo que quieran contratar los servicios de dicha agencia. Para los demás países, que tengan sede propia es una ventaja, porque, aunque se realice todo mediante Internet, es un sistema más cómodo y fiable para los clientes, en cuanto a los diferentes trámites que deben llevarse a cabo al igual que los problemas que puedan ir surgiendo.

Así pues, estos países pueden estar constantemente en contacto, tanto con los diferentes servicios que ofrece, así como con la propia empresa.

El cliente de adSalsa, puede adquirir sus servicios, poniéndose en contacto de una forma específica.

- Vía telefónica o vía web. Mediante esta manera, el cliente puede adquirir el servicio que ofrece adSalsa, informándose plenamente de todas las ventajas e inconvenientes que existan con el mismo. Así como conocer el precio que conlleva su compra, así como promociones en el caso de que las haya.
- Existe otra manera de ponerse en contacto con la empresa, que es la convencional. Esta es aquella en la cual el propio cliente acude a la empresa a comprar directamente el producto, pero no es el caso de adSalsa.

Aunque este servicio de compra no exista en adSalsa, la agencia mantiene un contacto personal de nivel alto, con las empresas clientes. Esto lo consigue mediante una buena educación y buen clima trabajando para ellos. Por lo que se considera una ventaja para adSalsa, ya que las empresas que ponen fácil el trabajo a sus clientes, generan una buena imagen y amplía así, la cartera de clientes.

El objetivo pues, de la empresa es conseguir una mayor cartera de clientes, los cuáles puedan confiar en adSalsa, para que esta, les promocióne y ofrezca los servicios que deseen.

En el caso de adSalsa, el poder de negociación lo tiene ella misma. Esto se debe a que, aunque sea una empresa de servicios dedicada a ofrecer lo que los clientes desean, adSalsa tiene el poderío para decidir el precio al que vende sus servicios, así como, las condiciones para llevarlo a cabo.

Además, adSalsa sigue planteándose expandirse por más partes del mundo, dando a conocer los servicios que ofrece y ampliando la cartera de clientes. Lo que supondrá una gran inversión inicial, aunque será fácil de recuperar.

Por otro lado, adSalsa intenta cumplir siempre con los plazos establecidos en sus servicios, consiguiendo que las empresas cumplan sus objetivos. Y, los servicios que ofrece siempre los realizan personas especialistas en cada uno de ellos, para poder rendir de forma óptima, y estar únicamente pendiente de sus actividades laborales. Por lo que cada tipo de servicio se realizará siempre igual, ya que depende de la persona que lo realiza.

Esto es una ventaja, ya que, por tanto, un servicio siempre funcionará de la misma manera y no mantendrá cambios en el tiempo.

Centrándose en la información que debe ofrecer la empresa del servicio, se pondrá a disposición de todos los clientes interesados en ella, la máxima información de la empresa, así como de sus servicios. En el caso de querer conocer los presupuestos o costes del servicio, el cliente se deberá poner en contacto por vía telefónica. Con esta llamada, el cliente podrá obtener toda la



información necesaria de manera detallada y clara. Esta información se da por teléfono por temas de confidencialidad y seguridad.

En el caso de atención y consultas, se debe tener un control sobre todos los clientes y sus peticiones, dudas y sugerencias. Además, se ofrecerán recomendaciones por parte de la empresa, a los clientes, lo que provocará una orientación al aumento de calidad del servicio. Mantener las consultas y la atención al público de forma agradable hará que el servicio que ofrece, sea más apetecible a ojos de los consumidores.

#### *d. Estrategia de Comunicación y Promoción*

A continuación, se va a detallar la última P de las 4P's del Marketing Mix. Esta es la de promoción y comunicación.

Gracias a la utilización de promoción y comunicación, adSalsa puede dar a conocer sus servicios, mediante la información necesaria del mismo.

Por lo que, el objetivo de esta estrategia es informar de la existencia del servicio, así como destacar las ventajas del mismo, recordando al cliente, que el servicio que se ofrece, existe.

Por lo tanto, la empresa decide promocionar sus productos o servicios con el fin de conseguir beneficios con ello. La forma más rápida de conseguir clientes, es mediante las promociones a través de redes sociales.

Las redes sociales son la herramienta más favorable en la actualidad. Esto se debe a que, a día de hoy, es el único medio de comunicación efectivo, debido a su bajo coste y su facilidad de uso. El único inconveniente que puede tener el uso de promoción en redes sociales es que, no solo es promocionar el producto o servicio y esperar que lleguen los clientes, sino que, se debe tener continuas revisiones para promocionar y crear estrategias para conseguir que la promoción llegue a personas adecuadas. Además, se hacen continuas optimizaciones para conseguir un público más amplio.

Así pues, para conseguir los objetivos planteados por las empresas cliente, adSalsa utiliza la herramienta de Mix de comunicación.

Es conocida por darle mayor difusión a los productos promocionados y obtener ingresos mayores, mientras va generando relaciones duraderas con los diferentes clientes.

Por tanto, el Mix de comunicación se forma por una serie de factores, tales como:

- La venta personal: Es una herramienta utilizada en la mayoría de casos, en tiendas físicas. Está formada por el personal de ventas, que mantiene el objetivo de realizar ventas, encontrando el producto que mejor se adapte a las necesidades del cliente.
- La publicidad: Es el medio de comunicación que es utilizado por las empresas para poder vender sus productos o servicios, haciendo que los consumidores lo conozcan. Esta se hace a través de radio, televisión o prensa. Como se ha comentado anteriormente, a día de hoy, la publicidad que genera mayores ingresos es la que se hace a través de redes sociales.
- La promoción de ventas: Es considerada como una comunicación que intenta impulsar la venta en un período de tiempo determinado. Mediante descuentos o promociones, como es el caso de las Rebajas, por ejemplo.



- Patrocinio y relaciones públicas: Gracias al marketing de *influencers*, el patrocinio se ha hecho indispensable. Puesto que, muchas marcas deciden promocionar sus productos con personas conocidas, para adquirir mayor prestigio.
- Marketing Directo: Se diferencia de la publicidad con el hecho de que este, necesita de un análisis previo y una segmentación del público al que quiere la empresa dirigir el producto o servicio ofertado.

Tras lo analizado de *adSalsa* y, la información anterior, se puede dictaminar que la agencia utiliza todo lo anterior, exceptuando la venta personal y el patrocinio mediante RRPP, pero se representa más con el Marketing Directo, pero su característica es que se hace a través de la plataforma de Internet. Al realizarlo mediante Internet, se consigue llegar a un público más amplio.

Por lo que, las estrategias de social media marketing, son imprescindibles a día de hoy, independientemente del tipo de empresa que sea.

Para ello se utiliza la Web 2.0, que es definido como un fenómeno social que ha surgido con el desarrollo de aplicaciones de Internet. Como está formada por plataformas dedicadas a la publicación de contenidos, como son las redes sociales, se puede promocionar de forma instantánea el producto que se desea. Especialidad de *adSalsa*.

Además, con la generación de la Web 2.0, las empresas han podido crear una página oficial, en la que los clientes pueden encontrar el producto que desea así como toda la información detallada del mismo.

Por lo tanto, *adSalsa* consigue que las empresas adquieran mayores visitas de su página web, debido a las promociones mediante redes sociales que realiza. Estas promociones de *adSalsa*, normalmente, lleva directamente a la página oficial de la empresa cliente.

Las ventajas de estas promociones en redes sociales, es que, aunque suelen pedirte una inscripción al producto o servicio, es de forma gratuita, por lo que, es una ventaja para dar a conocer lo que se quiere ofrecer.

La aplicación que más utiliza *adSalsa* para la promoción de las empresas clientes es Facebook.

Facebook, es una manera óptima de promocionar un producto o servicio, ya que, el anuncio le aparece al cliente de manera gratuita. Se considera una especie de escaparate en la que se puede encontrar el producto ofertado así como la información necesaria de la empresa en sí.

Además, se resaltan, al instante, las necesidades que posee cada cliente, y puede conseguir que le aparezcan los productos que más le interesan. Esto se debe a herramientas de la propia plataforma, que consigue relacionar productos con características similares.

Además, con Facebook, el consumidor que se encuentre interesado por lo ofertado, puede compartirlo, y así, hacer conseguir a la empresa, un número más alto de clientes.

Como se ha explicado en la estrategia de precios, en el caso de Facebook, la empresa cliente pagará a *adSalsa* cada vez que un usuario haga clic en la promoción e introduzca su correo para conseguir dicha promoción. Se dice conseguir, porque, normalmente, *adSalsa* realiza pequeños concursos del producto, en los que se debe introducir el correo electrónico para entrar en el sorteo del producto.

Tabla 17: Precios de comunicación y promoción de *adSalsa*.

|         | PUBLICIDAD                                       | MARKETING DIRECTO  | PROMOCIONES                                      |
|---------|--|--|--|
| PRECIOS | 2.000€ (Publicidad mediante carteles y revistas) | 3.000€ (Análisis previo de información sobre segmentación) | 10.000€ (Promociones a través de redes sociales) |

Fuente: *Elaboración propia*

A continuación se van a detallar las 3P's restantes del Marketing Mix, en el caso de una empresa que ofrece servicios. Por lo que, *adSalsa* debe tener en cuenta, además de las anteriores, las tres siguientes:

*e. Estrategia de Personas*

Gracias a las personas, las empresas consiguen obtener beneficios mediante la venta de sus productos o servicios. Por lo que estas, son una pieza clave para todos los negocios.

Por lo que, la estrategia de personas mantiene como principal objetivo, asegurar que se cumple la completa satisfacción del cliente así como la posible compra del producto o servicio que ofrece la empresa.

Esta estrategia consiste en mantener en todo momento, informado al cliente, además de estas completamente a su disposición para cualquier duda que le surja.

La empresa por tanto, debe tener una buena relación con el cliente, para conocer todos sus hábitos, además de darle seguimiento en todo lo que necesite. Por lo que, la clave de la estrategia de personas, es poder crear un vínculo emocional entre la empresa y su consumidor, en el que se deberá prestar una alta atención de los gustos y las necesidades de la población. Esto provocará un nivel alto de beneficio a la empresa, y por tanto, será una estrategia óptima.

Por lo tanto, el personal de la empresa es el que se encarga de interpretar la realidad del mercado, y tras esa interpretación, son los responsables en diseñar y ejecutar la estrategia de la empresa.

Para ello, el personal debe preguntarse lo siguiente:

- *¿Cuál es la forma de conseguir que el proceso relacionado con las personas sea el óptimo para la ejecución de la estrategia?*

Por lo que, para poder contestarse a ello, existen tres acciones que logren conseguirlo.

1. Valorar de forma profunda y detallada a las personas.
2. Prestar atención a toles de liderazgo a la vez que se desarrolla su talento.
3. Cuidar y hacer crecer a los niveles inferiores de liderazgo.

Además de lo anterior, la empresa debe vincular a su personal con los objetivos propuestos. Esto quiere decir que, es importante que el personal tenga pleno conocimiento de las actividades que realiza, para cumplir con lo requerido.



*adSalsa* consigue prestigio cuando realiza bien su trabajo. Es decir, cuando cumple con los objetivos que le ha marcado la empresa cliente.

Es poco probable que *adSalsa* falle en alguna de sus actividades, porque su personal mantiene plenos conocimientos de cada una de las actividades que realiza, ya que, en caso de fallo, sería el responsable y con ello, obtendría una posible pérdida de cliente.

Por lo que siempre intenta conseguir los objetivos que desea la empresa cliente, a lo que se refiere de incremento de visitas o registros, con los productos o servicios que ofrece.

#### *f. Estrategia de Proceso*

La estrategia de proceso se relaciona con la atención al cliente.

Por lo que, el término proceso en este sentido, debe tener en cuenta el tiempo de espera de respuesta a los clientes, vía email, al igual que efectuando una llamada. Además, el personal debe tener un buen trato así como un buen conocimiento de las preguntas de los clientes, para ofrecerles lo correcto de acuerdo a la solicitud que efectúan.

Así pues, el proceso debe ser el correcto a la hora de redactar una página de ventas. Por lo que *adSalsa*, debe crear unos pasos que tienen que llevarse a cabo por los consumidores, para poder descargarse el contenido de la web que desea. Esto se hace a cambio de que el consumidor deje sus datos en la página.

Tener los datos del cliente, ofrece a *adSalsa* la posibilidad de realizar una segmentación adecuada para cada tipo de producto que la empresa cliente desea vender. Así, el cliente obtendrá promociones de productos que desearía tener, además de conseguir todos los aspectos necesarios para que el cliente se sienta feliz.

Las empresas tienen que tener en cuenta que los consumidores no disponen de interés para saber cómo funciona el negocio en sí, sino que les interesa que el proceso funcione adecuadamente.

Por lo tanto, las empresas tienen que diseñar los procesos adecuados para cubrir las necesidades de los clientes, no para satisfacer las necesidades de la empresa.

Por lo que, como conclusión, el proceso es el método a través del cual son atendidos los clientes. Así pues, las empresas tienen que tener en cuenta la atención personal, mediante vía telefónica y/u Online.

*AdSalsa* por tanto, usa un tipo de proceso adecuado a sus empresas clientes, para que estas, consigan los objetivos que se han planteado. Es decir, *adSalsa* cumple con las expectativas del cliente, haciendo promociones del producto que ofrece para conseguir leads y con ello, posibles compras del producto.

Así pues, siempre busca satisfacer las necesidades de la empresa cliente, creando un vínculo emocional entre ambos, y además de contentarlo, conseguir mayores clientes.

*g. Estrategia de Evidencia Física*

Finalmente, la última P del Marketing Mix, corresponde a la evidencia física, lo que es lo mismo, a las pruebas.

La estrategia de evidencia física hace referencia a que, aunque exista incertidumbre por parte del cliente, la empresa busca poder resolver este problema mediante testimonios. Es decir, dejar claro al cliente de todas las dudas que le surjan con respecto al producto que desean adquirir.

Este hecho de la empresa, va a conseguir generar mayores ventas, porque ayudará al cliente potencial a realizar la compra o si no realiza la compra, informará de los correctos servicios que ofrece la empresa, consiguiendo así, aumentar la cartera de clientes.

Esto se debe a que si un cliente ha tenido una buena experiencia con la empresa o el producto, hará posible que más consumidores, al leer su testimonio, se anime a realizar la compra del producto.

Por lo que, como conclusión, la evidencia física es el testimonio de clientes que han adquirido diferentes productos de una empresa y han hecho saber, mediante el uso de las redes sociales, todas las ventajas e inconvenientes que ha tenido dicho producto o servicio.

Esto hará que, otros consumidores, lectores del testimonio que el cliente ha realizado, decidan poder comprar o no el producto.

La empresa con esto conseguirá aumentar sus beneficios, además de las ventas del producto que ofrece.

Por lo tanto adSalsa intenta cumplir con todo lo relacionado a la empresa cliente, para que esta, sólo pueda hacer testimonios óptimos del trabajo de la agencia de marketing.

Con ello, adSalsa ha podido ir consiguiendo poco a poco un rango de prestigio más alto que el que tenía en un principio.

*Ilustración 40: Variables nuevas del Marketing Mix, (las 3P's)*



Fuente: Las 3P's nuevas del Marketing Mix: <https://escuela.marketingandweb.es/marketing-de-servicios/>



## 7. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

El concepto de planificación financiera forma parte, y además, se encuentra ligado al concepto de planificación empresarial. Esta, abarca el conjunto de diferentes acciones que deben llevar a cabo por la empresa, así como los métodos para realizarlas para conseguir alcanzar los objetivos fijados por la misma.

Para llegar a cabo esta planificación, se deben fijar los objetivos que se quieren alcanzar, además de seleccionar las diferentes estrategias a emprender y, programar y ejecutar acciones concretas.

Por tanto, la planificación es conocida como el proceso mediante el cual, la dirección de la empresa, en concreto, *adSalsa*, deberá definir el escenario del futuro, que se verá condicionado por las necesidades y los recursos disponibles de los que disponga la misma.

Por lo que, tras la definición de planificación, el tema a tratar, es decir, el plan financiero, será aquella parte de la planificación de la empresa, que prestará atención al aspecto financiero de la misma, estableciendo los objetivos que quiere conseguir, además de los recursos que necesitará mantener para poder alcanzarlos.

### 7.1 INTRODUCCIÓN

Dependiendo del horizonte temporal que se quiera conocer, se puede hablar tanto de planificación financiera a largo plazo, como a corto plazo.

En el caso del presente trabajo, se va a llevar a cabo una planificación financiera a largo plazo. Esta, mantendrá un horizonte temporal que oscila entre los 3 y 5 años. En ella, se establecerán y cuantificarán diferentes necesidades y recursos financieros, que son necesarios para poder conseguir los objetivos propuestos, recogiendo unas estimaciones necesarias en los presupuestos.

Por lo tanto, el plan financiero es una materialización de la planificación financiera como tal, manteniendo el conjunto de diferentes previsiones que han sido debidamente coordinadas e instrumentadas mediante programas de acción.

Para poder llevar a cabo el plan financiero, se coge una información de partida, que se encuentra contenida en el sistema contable de la información. Esta proporciona los recursos y las capacidades de los que dispone la empresa, manteniendo de apoyo, diferentes técnicas tanto estadísticas como informáticas que permiten adquirir la posible situación futura, bajo diferentes situaciones previstas.

Esta planificación financiera es utilizada para poder establecer distintas necesidades de inversión, además de cuantificar diferentes fuentes de financiación que resultan necesarias para hacer frente a las inversiones. También, gracias a esta, se puede obtener información sobre una rentabilidad esperada futura y, además, poder coordinar la tesorería de la empresa y con ello, poder hacer frente a los diferentes pagos que se le presenten.



Todo lo explicado anteriormente, es utilizado para saber si la empresa resulta viable o no, desde el punto de vista financiero.

Por lo tanto, para la realización del plan financiero, hay que seguir una serie de etapas, que son las siguientes:

- En un primer momento, se tendrá que disponer de información de la empresa, como es el caso de los diferentes objetivos y estrategias planteados, además de tener un diagnóstico de la situación real y un análisis del mercado y la competencia.
- Seguidamente, con toda la información anterior, se podrán fijar los objetivos y con ello, poder diseñar las estrategias.
- La primera estrategia sería la de producto, que haría referencia a ventas y costes que puede mantener la empresa.
- Una segunda, siendo la estrategia de capital. En ella, se detallan las políticas de inversión y financiación.
- Y una última, conocida como estrategia financiera, que será la encargada de determinar las políticas de amortizaciones, dividendos y reservas.
- Cuando se han diseñado la estrategia, se llevará a cabo la implantación de la misma.
- Por último, deberá realizarse un control del plan financiero.

## 7.2 ESTRATEGIA DE SERVICIO

La estrategia del producto, hace referencia a la determinación del volumen de ventas que pueden realizarse en un futuro, adelantando las ventas, tanto en cantidad como en importe.

Una vez se ha establecido el presupuesto de las ventas, se debe determinar los costes en los que va a incurrir la empresa, para poder llevarlos a cabo.

Por lo que se deberán introducir tanto costes directos como indirectos.

Finalmente, cuando se han conocido las diferentes previsiones, y, partiendo de la situación actual en la que se encuentra la empresa, se debe realizar un modelo de planificación. Con él, se calcularán las diferentes implicaciones que tendrán las previsiones extraídas, proporcionando una imagen de cara al futuro, de las principales magnitudes de la empresa. Estos modelos podrán ser tanto matemáticos, (haciendo referencia a ecuaciones simultáneas, o incluso, programación lineal o por objetivos); como contables.



Por lo tanto, como se ha explicado anteriormente, *adSalsa* mantiene unos precios para cada categoría del servicio que ofrece, es decir, cada servicio de la empresa está compuesto por tres factores a tener en cuenta. Así pues, los precios se representan en la tabla siguiente:

Tabla 18: Precios de los servicios de *adSalsa*.

|                        | PRECIO DE PRODUCTO |                |             |             |               |
|------------------------|--------------------|----------------|-------------|-------------|---------------|
| CATEGORIAS / SERVICIOS | LEAD GENERATION    | PERFORMANCE MK | LIST RENTAL | E-DATASHINE | DOCTOR SENDER |
| Sponsor                | 0,18 €             | 0,18 €         | 0,18 €      | 0,18 €      | 0,18 €        |
| Coreg                  | 0,65 €             | 0,65 €         | 0,65 €      | 0,65 €      | 0,65 €        |
| Display                | 10-15 €            | 10-15 €        | 10-15 €     | 10-15 €     | 10-15 €       |

Fuente: Elaboración propia

### 7.3 ESTRATEGIA DE CAPITAL

La estrategia de capital se lleva a cabo para poder lograr los objetivos que se han planteado. Esto se debe a que, será necesario estudiar las inversiones, o desinversiones que permitan conseguir realizar la actividad de la empresa.

Por lo tanto, las necesidades de inversiones se recogen en un plan o presupuesto de inversión. Además, estas necesidades se podrán dividir en lo siguiente

- Inversiones en inmovilizado
- Devolución del exigible ya contraído (amortización pasivo no corriente)
- Nuevas necesidades de circulante.

Tras haber realizado el presupuesto de inversión, será necesario establecer las diferentes fuentes de financiación que son necesarias para poder financiarlas. Así pues, estas financiaciones se recogerán en el plan de financiación.

Por lo que, el presupuesto de inversión junto con el plan de financiación, conformarán la estrategia de capital.

Una vez se hayan realizado ambos planes, se podrán dar las siguientes situaciones:

- DÉFICIT. Esto se verá reflejado cuando el total de necesidades sea superior al total de financiación.
- SUPERÁVIT. En este caso, se encontrará un superávit cuando el total de necesidades sea inferior al total de financiación.
- Y por último, puede darse el caso de que el total de necesidades sea igual al total de financiación.

Con esto, se podrá conocer la viabilidad o no de la empresa.



## LOS COSTES

Al ser una empresa que se encuentra en continuo auge, en el sector del marketing y la publicidad, la empresa recurre a financiación propia siempre que necesite de una inversión, ya sea para compras de nuevas aplicaciones informáticas, e incluso, apertura de nuevas sedes por el mundo. Este tipo de financiación es una ventaja para la empresa porque es un capital que no deberá devolverse a una entidad financiera. Este dinero lo recuperará a medida que vaya adquiriendo beneficios.

Los costes mensuales que mantendrá *adSalsa* se han explicado anteriormente, que, para recordarlos, serían los siguientes:

Tabla 19: Costes de *adSalsa*

| COSTES FIJOS           |   | TOTAL  | COSTES VARIABLES |   | TOTAL  |
|------------------------|---|--|------------------|---|--|
| Personal               | = | 200 empleados x 1000€ brutos mes<br>= <b>200.000€/ año.</b>    | Publicidad       | = | <b>3.000€/ año</b><br>(visto anteriormente, con publicidad y promociones)  |
| Mantenimiento          | = | 500€/mes<br>= <b>6.000€/ año</b>                               | Comunicación     | = | <b>3.000€ / año</b><br>(visto anteriormente)   |
| Gestaría y tributos    | = | <b>5.000€ /año</b>   | Ferías y Eventos | = | 30.000 €/ feria<br>(normalmente, <i>adSalsa</i> acude al año entre 2 y 3 ferias)<br>=entre <b>60.000€ y 90.000€.</b> |
| Luz y agua de oficinas | = | 1.000€ x 2 (luz y agua) x 4 trimestres<br>= <b>8.000€/ año</b> | -                |   | -  |

Fuente: Elaboración propia.

Una vez se han detallado los costes fijos y variables que debe asumir *adSalsa*, se pasa a la explicación de las necesidades de inversión y financiación.

Por un lado, se pueden encontrar las necesidades de inversión. Ellas son las necesarias para que el negocio vaya hacia delante, es decir, que pueda funcionar adecuadamente con todo el papeleo en orden, además de los servicios ofrecidos creados.

Por lo que, al ser *adSalsa* una empresa en funcionamiento, no tiene que llevar a cabo los costes de constitución que se le cobrarían en el momento de lanzar la empresa, es decir, en el momento de crearla. Además, también se exceptúa el registro de la marca, por el mismo motivo.

*AdSalsa* pues, tiene unas necesidades de inversión bajas, pero no por ello, menos importantes. Eso quiere decir que, aunque no mantenga un número elevado de actividades para invertir, las que debe invertir son de las más importantes.

Así pues, *adSalsa* invierte continuamente, en nuevas aplicaciones informáticas, como se ha explicado en el apartado de planes de acción, en el que, además de contratar personal especializado en esas aplicaciones, se genere un análisis del entorno y de aplicaciones, para poder conseguir la que mejor se adapte a la empresa, además de conseguir que sea una plataforma única para *adSalsa*.



Por lo que debe invertir en:

- Personal especializado en nuevas aplicaciones: **1.500€ / empleado / mes.**
- Creación de nuevos servicios: Alrededor de **20.000€ / año.**
- Formación a empleados: **2.000€**
- Ferias y eventos: **30.000€ / feria / año.**
- Mobiliario: **10.000€ / año.**
- Instalaciones: **5.000€ / año.**
- Equipamiento (equipos informáticos): **5.000€ / año.**

#### 7.4 ESTRATEGIA FINANCIERA

La estrategia financiera es una parte importante del análisis estratégico y proceso de planificación de la empresa. Esta, está relacionada con la obtención de recursos necesarios para poder financiar las operaciones del negocio que se deban al cumplimiento de los objetivos determinados con anterioridad.

Dicho esto pues, esta estrategia hace referencia a la forma en la que se usa el dinero de la empresa, pensando cuál sería la forma más conveniente para conseguir un mayor beneficio con la extracción de este dinero.

Por lo que, adSalsa se caracteriza por utilizar una financiación propia. Esta hace referencia a los recursos financieros llegadas a la empresa a través de diferentes orígenes. Además, es un capital que no está la empresa dispuesta a devolver.

La financiación propia tiene muchas ventajas, en las que se encuentra, un ahorro de costes, puesto que la f. ajena, requiere de unos intereses para devolver el dinero que se le ha prestado.

Además, la financiación propia se basa en recursos que aportan los socios, es decir, el capital social, además de recursos que provienen de las actividades que realiza la empresa.

La empresa mantiene un beneficio después de impuestos de 13.288.422, según el último año destacado (2017) en la plataforma *Sabi*.

Con esos ingresos, la empresa puede hacer frente a sus costes por sí misma, sin necesidad de adquirir préstamos o créditos bancarios, como sería el caso de la financiación ajena.

Por lo que, el capital social de adSalsa, se centra entre 3.000€ y 60.000€, además de una única participación de socios, puesto que es uno, el representante de la empresa.



## 7.5 ANÁLISIS FINANCIERO

Para poder llevar a cabo el completo plan financiero, se debe realizar, tras lo analizado anteriormente, un análisis financiero. Este hace referencia a un estudio sobre la interpretación de la información contable de la empresa. Por lo que, su objetivo es diagnosticar la situación actual de la misma, además de proyectar su desenvolvimiento futuro.

Este análisis consiste en la realización de diferentes técnicas y procedimientos, como por ejemplo, el estudio de ratios financieros e indicadores, que van a permitir analizar en profundidad, la información contable de la empresa.

El objetivo principal es conseguir que los agentes económicos interesados en que la empresa funcione correctamente, tomen las decisiones adecuadas para ello.

Por tanto, los agentes económicos pueden dividirse en dos grandes grupos:

- Internos: Estos se llevan a cabo para poder corregir los desequilibrios además de prevenir riesgos y aprovechar oportunidades que surjan.
- Externos: Sirven para conocer la situación presente de la empresa, además de poder conocer la tendencia futura.

Para poder realizar este análisis, pues, existen tres conceptos que se deben tener en cuenta:

1. **La rentabilidad:** En ella se pueden ver las cuentas que se relacionan con los costes y los ingresos, además de los resultados.
2. **La liquidez.** Gracias a la liquidez, la empresa podrá hacer frente a sus necesidades de recursos, y cumplir con las deudas en un período corto de tiempo.
3. **La solvencia.** Finalmente, la solvencia hace referencia a la capacidad para cumplir con las deudas de largo plazo.

Por tanto, los métodos del análisis, existente son los siguientes:

- Vertical. Que analiza los Estados Financieros de un solo período
- Horizontal. Que estudia los Estados Financieros de más de un período y empresa.

Para llevar a cabo el análisis financiero, se va a utilizar la herramienta conocida como *Modeleva*. Esta herramienta es un modelo que se realiza mediante Excel, que mantiene el propósito de ayudar a la evaluación de las diferentes propuestas de negocio. Además, su máxima aspiración es poder mostrar una metodología específica que ayude al gestor, generar un modelo que se adapte a una situación concreta y conseguir así, analizar el proyecto con el mayor rigor económico-financiero posible.

También, dicha herramienta presenta un horizonte temporal de las evaluaciones de proyectos empresariales, que permite que el modelo se adapte automáticamente, en cualquier horizonte de tiempo



### 7.5.1 Fondo de Maniobra

El fondo de maniobra, se puede definir como la parte de la financiación básica de la empresa, es decir, los recursos tanto propios como ajenos, financieros, que se utilizan a largo plazo.

Además, sirve como medida de la capacidad que tiene una empresa para poder continuar con el desarrollo adecuado de las actividades de la misma.

Por tanto, el Fondo de Maniobra tiene en cuenta todos los cobros y pagos próximos, es decir, inferiores a un año, y es conveniente que se mantenga por encima de 0.

Para poder calcularlo, se debe conocer que se compone tanto del activo corriente como del pasivo corriente. Así pues, el activo, son las existencias que la empresa espera consumir o vender, en un período de tiempo inferior al año y, el pasivo pues, son todas obligaciones así como deudas que tiene la empresa a corto plazo.

La fórmula que representa al fondo de Maniobra es la siguiente:

$$\text{FONDO DE MANIOBRA} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

En el caso de que el resultado sea negativo, existirá una situación de desequilibrio financiero. Sin embargo, si es al contrario, es decir, positivo, la empresa se encontrará en una situación ideal de equilibrio financiero.

Tras los últimos datos extraídos de la plataforma SABI, característicos del año 2017, *adSalsa* mantiene un fondo de maniobra de 2.545.990.

Esto se debe a la realización de la fórmula explicada anteriormente, donde se resta el pasivo corriente al activo corriente.

- ACTIVO CORRIENTE: existencias, deudores comerciales, inversiones en empresas, inversiones financieras a corto, periodificaciones a corto, efectivo y otros líquidos

**ACTIVO CORRIENTE: 7.057.012**

- PASIVO CORRIENTE: provisiones a corto, deudas a corto, deudas con empresas, acreedores comerciales, periodificaciones a corto, etc.

**PASIVO CORRIENTE: 4.511.022**

$$\text{FONDO DE MANIOBRA: } 7.057.012 - 4.511.022 = 2.545.990$$

Al ser un fondo de maniobra positivo, significa que *adSalsa* está mejor saneada, tanto desde el punto de vista de la liquidez que mantenga, así como mayor sea esa magnitud.

Esto quiere decir que la agencia tiene plena capacidad para poder atender a sus pagos a corto plazo, además, podrá realizar inversiones y/o adquisiciones propias de cualquier actividad representativa.



### 7.5.2 Ratios

Los ratios financieros son los coeficientes que aportan a la empresa, unidades financieras de medida y comparación. Gracias a ellos, es posible estudiar el nivel óptimo del estado de la organización. Estos se dividen tanto en económicos como en financieros y, los más importantes serían los siguientes:

#### I. *Ratio de Fondo de Maniobra (FM)*

Una vez explicado el Fondo de maniobra, se puede encontrar el ratio de fondo de maniobra. Este, serviría para evaluar la solvencia que mantiene una empresa a corto plazo. Además, refleja la situación de liquidez para conseguir afrontar a las deudas que surjan así como todo lo necesario para poder continuar su actividad con normalidad.

La fórmula del FM se calcula mediante los valores que equipara el balance contable, siendo la división entre el activo y el pasivo corriente.

$$\text{FM} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

- Por un lado, el Activo Corriente (AC) es la suma de todos los bienes y derechos que se hacen efectivos antes de un año.
- Mientras que el Pasivo Corriente (PC) es la suma de deudas y obligaciones que se vencen antes de pasar un año.

En el caso de que el  $\text{FM} < 1$ , resultaría ser negativo, mientras que el uno sería equivalente a no tener capacidad de maniobra, es decir,  $\text{FM} = 0$ .

Y, por último, si lo que se quiere obtener es un resultado óptimo, el FM debería estar entre los valores 1,5 y 2.

Para calcular el ratio de FM se seguirá la fórmula anterior:

- Activo Corriente = 7.057.012
- Pasivo Corriente = 4.511.022

$$\text{RFM} = 7.057.012 / 4.511.022 = 1,56$$

La interpretación del ratio de Fondo de Maniobra se basa en que, como es un valor superior a 1, siendo 1,56, se conoce como un valor óptimo para *adSalsa*, puesto que no supera el 2.

Por ello, *adSalsa* mantendrá recursos suficientes para poder hacer frente a los pagos más inmediatos.

#### II. *Ratio de Liquidez*

El Ratio de Liquidez es un indicador, igual que el FM, que representa la capacidad que tiene un negocio para poder hacer frente a sus obligaciones en el plazo inferior a un año.

Por lo tanto, el ratio de liquidez puede llegar a convertirse en la herramienta clave para poder gestionar de forma óptima, la tesorería de la empresa.

Así pues, la fórmula del ratio de liquidez es la siguiente:

$$\text{RATIO DE LIQUIDEZ} = (\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}) / \text{Pasivo Corriente}$$

Por esto mismo, en el caso de que el ratio sea mayor a 1, supone que el activo corriente sería superior al pasivo corriente. Por lo que sería un resultado óptimo, pero, hay que tener en cuenta que si es muy superior a 1, podría resultar ser un exceso de recursos activos que no se explotan, y por tanto, no se obtiene rentabilidad con ello.

Por otra parte, en el caso de que el ratio sea menor que 1, mostrará a la empresa, que esta tiene problemas de liquidez, y conllevará dificultades para poder hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

En *adSalsa* pues, tras los datos que se extraen del *Sabi*, se ve como los datos son superiores a 1, lo que quiere decir que la empresa sí que mantiene suficiente circulante para poder hacer frente a sus obligaciones inmediatas. Al no ser datos muy por encima de 1, no se considera exceso de recursos ociosos. Aunque, en el caso de los años 2011 y 2012, sí que mantenían este exceso, viéndose reflejado con un 3,29 y 4,62, respectivamente.

Tabla 20: Ratio de Liquidez de *adSalsa*.

| Liquidez | 2017 | 2016 | 2015 | 2012 | 2011 | 2010 |
|----------|------|------|------|------|------|------|
|          | 2,28 | 2,12 | 1,90 | 4,62 | 3,29 | 2,48 |

Fuente: Datos extraídos de la plataforma *Sabi*.

Se sabe que el ratio de liquidez indica cuánto dinero tiene la empresa entre bienes y derechos del activo circulante, por cada euro que tiene de deuda a corto plazo.

Por lo que, el ratio de solvencia, mide la capacidad que tiene la empresa para poder pagar, es decir, la capacidad que tiene la empresa para atender a sus obligaciones de pago. Pues, cuánta más capacidad de pago tenga la empresa, más solvente será.

Tabla 21: Ratio de Solvencia de *adSalsa*.

| Solvencia | 2017 | 2016 | 2015 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|
|           | 2,28 | 2,12 | 1,90 | 4,62 | 3,29 | 2,48 |

Fuente: Datos extraídos de la plataforma *Sabi*.

Así pues, como se ve en la tabla anterior, los datos que representa el ratio de solvencia de *adSalsa*, son los mismos datos que el ratio de liquidez. Esto se refiere a que, si en 2017, el ratio de solvencia era de 2,28, significara que *adSalsa* cuenta en su total activo con 2,28 euros por cada euro que tiene la deuda que vencerá a corto plazo.

Como el dato de solvencia se encuentra por encima de 1,5 significa que es una buena señal, para responder con las obligaciones.



### III. *Ratio de Tesorería (RT)*

En el caso del ratio de Tesorería, este es característico por medir las diferentes posibilidades para poder hacer frente a las obligaciones de pago en un periodo de tiempo inferior a un año, es decir, a corto plazo.

El valor óptimo del presente ratio, se sitúa entre los valores 0,1 y 0,3. En el caso de que el valor se encuentre por encima del valor óptimo, existirá un exceso de liquidez de la empresa, afectando así a su rentabilidad.

Por lo tanto, la forma de calcular este ratio se ve reflejada de la siguiente manera:

$$RT = \text{Activo Disponible} + \text{Activo Realizable} / \text{Pasivo Corriente}$$

Así pues, el ratio de Tesorería de adSalsa se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{array}{l} - \text{Activo Disponible} \\ - \text{Activo Realizable} \end{array} \left. \vphantom{\begin{array}{l} - \text{Activo Disponible} \\ - \text{Activo Realizable} \end{array}} \right\} \text{Activo Circulante} = 7.057.012$$

- Pasivo Corriente = 3.092.072

$$RT = 7.057.012 / 3.092.072 = 2,28$$

Al ser el ratio de tesorería superior a 1, significa que adSalsa mantiene una posible existencia de activos improductivos. Pero, al ser una empresa de publicidad, el valor indica que la empresa mantiene un nivel alto de la cantidad de sus activos líquidos. Esto significa que adSalsa no tendrá dificultad para hacer frente a la inversión a largo plazo.

### IV. *Período Medio de Cobro (PMC)*

El período medio de cobro se define como el número de días que la empresa tarda en cobrar a los clientes viniendo definido por la relación entre las cuentas pendientes de cobro al final del determinado período, además de las ventas diarias que dicho período.

La fórmula del PMC sería la siguiente:

$$PMC = \text{Deudores (con IVA)} / \text{Ventas} * 365 \text{ días}$$

En el caso de que el periodo de cobro sea muy elevado, supondrá un alto volumen de recursos inmovilizados que serían necesarios financiar.

Así pues, con la fórmula anterior se podrá medir la variación de la cantidad de clientes de la empresa, además del coste que ello supone para la misma.

La interpretación de la misma se verá reflejado con el Período Medio de Pago, que se explica en el subpunto siguiente. Así pues se determina de la siguiente manera:



- **Si  $PMP < PMC$**  = la empresa mantendrá dificultades financieras en su negocio. Esto se debe a que la compañía pagará primero a sus proveedores y una vez pague, podrá realizar cobros.
- **Si  $PMP > PMC$**  = La empresa se encontrará en una situación normal, siendo esto el cobrar primero, y una vez cobra, pagará a sus proveedores.

#### V. *Período Medio de Pago (PMP)*

A diferencia del PMC, el PMP es el tiempo que se tarda en que la empresa pague a sus proveedores. Esto es, la relación entre el saldo medio de las cuentas que se deben pagar y las compras que se realizan diariamente.

Por lo tanto, la fórmula será la siguiente:

$$PMP = \text{Acreedores comerciales (con IVA)} / \text{Compras} * 365 \text{ días}$$

Así pues, cuánto mayor sea el valor del PMP, más se demora el pago a los proveedores, es decir, más se retrasará el pago de las facturas, por parte de la empresa.

Tras el análisis en la plataforma *Sabi*, sobre el PMP y PMC, se conoce que *adSalsa* mantiene un período medio de pago de **337€**, mientras que su período medio de cobro, sería de **217€**.

Por lo que, con los datos extraídos, se concluye que, al ser un PMP superior al PMC, *adSalsa* se encuentra en una situación normal, considerándose como un resultado óptimo para la misma.

#### VI. *Ratio de Autonomía Financiera (RAF)*

Este ratio se caracteriza por relacionar los recursos propios netos con las deudas que existen totales. Además informa sobre la composición estructural de las fuentes de financiación.

$$RAF = \text{Recursos propios netos} / \text{Recursos ajenos}$$

Cuanto mayor sea el resultado de este ratio, significará que los recursos propios financiarán un mayor porcentaje de la inversión de la empresa, es decir, que la empresa cada vez se encontrará menos endeudada.

Este ratio por tanto es considerado como el grado de independencia financiera en relación a la procedencia de los recursos financieros que utiliza. Por lo tanto, es un indicador de estabilidad financiera para la empresa.

Para calcular el RAF de *adSalsa* se sigue con la fórmula analizada con anterioridad.

- Recursos propios netos = 13.955.510

- Recursos ajenos = Pasivo fijo + Pasivo líquido = 2.463.896 + 3.092.072 = 5.555.968

$$RAF = 13.955.510 / 5.555.968 = 2,51$$



Así pues, cuánto mayor sea el valor del ratio de autonomía financiera, mayor será la capacidad que tiene adSalsa para su supervivencia, ante diferentes situaciones de incertidumbre que pueden ir generándose en un futuro.

El valor óptimo del RAF se encuentre en valores próximos a 0,7. Por lo que adSalsa mantiene el valor de este ratio muy por encima. Por lo que, no representará presentar menos alternativas y posibilidades de conseguir incrementar sus créditos, si no que sería todo lo contrario.

Por tanto, en este ratio, el valor óptimo se hará en la medida de las actividades habituales del sector en el que se encuentra la empresa, además de centrarse en el margen de beneficios que consiga con sus ventas.

Tabla 22: *Ratio de Autonomía Financiera a medio y largo plazo, de adSalsa.*

| RAF | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013  |
|-----|------|------|------|------|-------|
|     | 2,51 | 3,42 | 5,45 | 8,39 | 12,85 |

Fuente: Datos extraídos de la plataforma *Sabi*.

## 7.6 PLANES PROVISIONALES

Para conocer los planes provisionales, o la planificación financiera de *adSalsa*, se utiliza el simulador *Modeleva*. Es considerada como una herramienta que es de gran utilidad para las empresas, ya que con ella, verifican la viabilidad que tiene la creación de una empresa o una existente, y conoce los beneficios que puede adquirir, o en caso contrario, las pérdidas que supondría llevar a cabo ese negocio.

En el presente trabajo, con el *Modeleva*, se busca analizar y valorar la viabilidad de llevar a cabo las nuevas estrategias planteadas.

Por lo que, en primer lugar, para la puesta en marcha de las nuevas estrategias planteadas para *adSalsa*, se realizará una inversión inicial de 20.000€ por la compra de diferentes aplicaciones informáticas necesarias para los servicios, al igual que los gastos de inicio de estrategias, con un coste de 60.000€.

*Ilustración 41: Presupuesto para la puesta en marcha*

| Proyecto Ejemplo               | Inicio: ene.-20 |         |       |     |               |       |
|--------------------------------|-----------------|---------|-------|-----|---------------|-------|
| Escenario Base                 | Estimación      | Fecha   | Coef. | IVA | Inversión     | IVA   |
| <b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>   |                 |         |       |     |               |       |
| Terrenos                       |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Edificios                      |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Edificios                      |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Edificios                      |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Instalaciones                  |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Equipamiento                   |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Mobiliario                     |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Elementos de transporte        |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Otros                          |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Otros                          |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Otros                          |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Otros                          |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Otros                          |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Otros                          |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Otros                          |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Otros                          |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| <b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b> |                 |         |       |     |               |       |
| Patentes                       |                 | ene.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Aplicaciones Informáticas      | 20.000          | ene.-19 | 25%   | 21% | 20.000        | 4.200 |
| Publicidad                     |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
|                                |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Otros                          |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| Otros                          |                 | feb.-19 |       |     | 0             | 0     |
| <b>Gastos de Apertura</b>      | <b>60.000</b>   |         |       |     | <b>60.000</b> |       |

Fuente: Datos extraídos del *Modeleva*.

Además, las ventas previstas por adSalsa dependiendo de las diferentes líneas de servicios que la agencia de marketing ofrece, son las siguientes:

Ilustración 42: Líneas de negocio

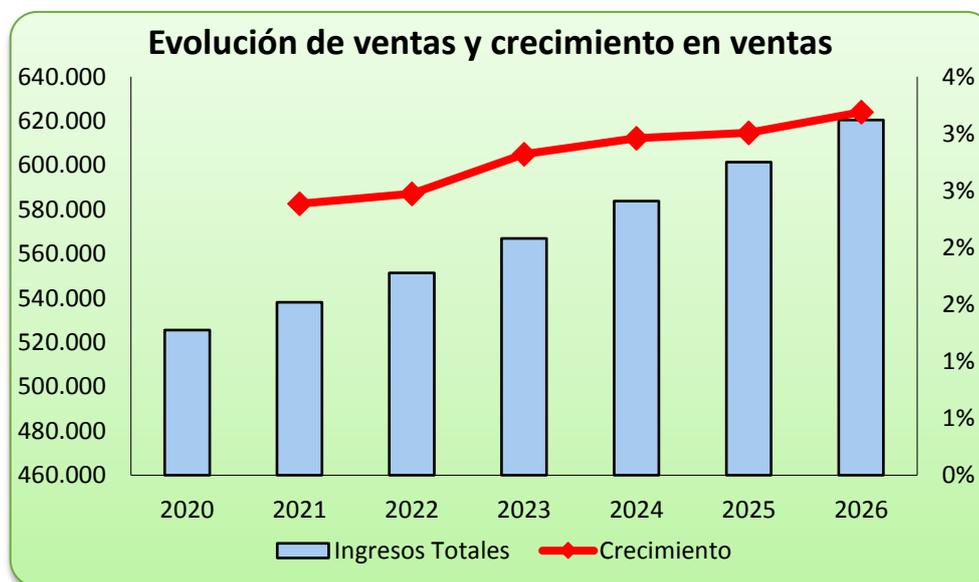
| LÍNEAS DE NEGOCIO       | Línea A | Línea B | Línea C |
|-------------------------|---------|---------|---------|
| Inicio Línea            | 2020    | 2020    | 2020    |
| Precio Venta Inicial    | 3 Eur   | 5 Eur   | 6 Eur   |
| Ventas Iniciales        | 30.000  | 20.000  | 18.000  |
| IVA                     | 21,0%   | 21,0%   | 10,0%   |
| Crecimiento, 2020- 2021 | 0,5%    | 0,5%    | 0,8%    |
| Crecimiento, 2021- 2022 | 0,8%    | 0,8%    | 0,8%    |
| Crecimiento, 2022- 2023 | 1,0%    | 1,0%    | 1,0%    |
| Crecimiento, 2023- 2024 | 1,1%    | 1,1%    | 1,0%    |
| Crecimiento, 2024- 2025 | 1,2%    | 1,2%    | 1,1%    |
| Crecimiento, 2025- 2026 | 1,2%    | 1,3%    | 1,3%    |

Fuente: Datos extraídos del Modeleva.

Como se ve, cada línea de negocio representa los tres subgrupos de servicios que existen en adSalsa. Esto quiere decir que se prevé unas ventas de 30.000€ en la línea A, el Sponsor; de 20.000€ para el Coreg, y unos 18.000€ para el Display.

Así pues, con el paso de los años se va observando un crecimiento de las ventas, muy poco a poco, pero a medida que pasan los años, el porcentaje de incremento de ventas, sube.

Ilustración 43: Evolución de ventas y crecimiento



Fuente: Datos extraídos del Modeleva.

En cuanto a la tendencia de crecimiento, se observa cómo se va incrementando las ventas, como se ha explicado anteriormente, llegando a conseguir en 2026 unos ingresos totales de 620.000€, gracias a la puesta en marcha de las nuevas estrategias.

Así pues, el llevar a cabo esas estrategias representan un VAN de 148.681 euros, como se ve a continuación.

Ilustración 44: VAN y TIR.

| OUTPUTS DEL MODELO                    |                                 | Escenario Base           |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Usar CCMP Variable                    | CCMP Promedio = 6,39%           |                          |
| <b>RESULTADOS DEL PROYECTO</b>        | <b>RESULTADOS DEL CAPITAL</b>   | <b>Chequeos</b>          |
| VAN = 148.681 Eur                     | TIR Capital = 16,47%            | Mensualización O.K       |
| Indice de Rentabilidad Neto = 392,89% | TIR Capital Modificada = 15,94% | Fecha Inversiones O.K    |
| TIR = 21,91%                          |                                 | Financiación inicial O.K |
| TIR Modificada = 17,70%               |                                 | Balance O.K              |
|                                       |                                 | Tesorería O.K            |
|                                       |                                 | Recursos propios O.K     |
|                                       |                                 | Flujo Capital O.K        |
|                                       |                                 | ROIC Residual O.K        |

Fuente: Datos extraídos del Modeleva.

El TIR representa un porcentaje demasiado alto, lo que sugiere que es muy viable llevar a cabo esa puesta en marcha porque con ello, los beneficios de la empresa se incrementarían de forma considerable.

Por lo tanto, gracias al análisis del VAN y del TIR, se puede llegar a la conclusión de que el proyecto es viable, puesto que los resultados de dichos indicadores son óptimos.

Además los costes fijos y variables representan una gran importancia con respecto a la puesta en marcha de las nuevas estrategias, porque determinan parte de la inversión que conlleva ello.

Ilustración 45: Costes fijos y costes variables

| Costes Fijos             | Datos Base | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           |
|--------------------------|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Personal                 | 200.000    | 200.000        | 203.000        | 206.045        | 209.136        | 212.273        | 215.457        |
| Seguros y Tributos       |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Alquileres               | 10.000     | 10.000         | 10.150         | 10.302         | 10.457         | 10.614         | 10.773         |
| Gastos Generales         |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Suministros              |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Otros                    |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>TOTAL FIJOS</b>       |            | <b>210.000</b> | <b>213.150</b> | <b>216.347</b> | <b>219.592</b> | <b>222.886</b> | <b>226.230</b> |
| COSTES VARIABLES         |            | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           |
| Línea A                  | DATO BASE  | 43.200         | 44.133         | 45.261         | 46.537         | 47.911         | 49.388         |
| Materiales               | 1,50       | 43.200         | 44.133         | 45.261         | 46.537         | 47.911         | 49.388         |
| Materiales (%)           |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Otros de Explotación     |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Otros de Explotación (%) |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Comercialización         |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Comercialización (%)     |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Línea B                  |            | 48.000         | 49.037         | 50.290         | 51.708         | 53.234         | 54.875         |
| Materiales               | 2,50       | 48.000         | 49.037         | 50.290         | 51.708         | 53.234         | 54.875         |
| Materiales (%)           |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Otros de Explotación     |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Otros de Explotación (%) |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Comercialización         |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Comercialización (%)     |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Línea C                  |            | 51.840         | 53.165         | 54.524         | 56.061         | 57.641         | 59.343         |
| Materiales               | 3,00       | 51.840         | 53.165         | 54.524         | 56.061         | 57.641         | 59.343         |
| Materiales (%)           |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Otros de Explotación     |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Otros de Explotación (%) |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Comercialización         |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Comercialización (%)     |            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |

Fuente: Datos extraídos del Modeleva.



En la tabla anterior se pueden observar los diferentes costes, tanto fijos como variables que le supondría a adSalsa llevar a cabo las nuevas estrategias. Gracias al Modeleva se puede observar de forma fácil, puesto que lo detalla mes a mes, además de anualmente.

También se puede analizar lo que cuesta el mínimo del servicio a lo que se tiene que enfrentar el cliente. Esto quiere decir que, los precios explicados en el punto de estrategia de precios, son los precios por un subservicio, pero el mínimo para poder empezar a trabajar con adSalsa se representa en la tabla anterior.

### 7.6.1 Necesidades Operativas de Fondos

Las necesidades operativas de fondos (NOF) se definen como las inversiones netas necesarias que debe realizar la empresa, en operaciones corrientes, una vez que se ha deducido la financiación espontánea. Son representantes del concepto de activo, es decir, son una inversión.

Conocer las NOF permite a los gerentes y/o directores de la empresa, realizar continuos seguimientos de la gestión que realiza para responsable de área operativa que mantiene la empresa, es decir, el dpto. de compras, de ventas, de administración, etc.

Esto les permite poder realizar una comparativa de los valores reales de la gestión con el valor óptimo o ideal para la empresa.

Para poder llevar a cabo el cálculo de las NOF, es necesario conocer el número de días que tienen que pasar para recuperar la unidad monetaria que se ha invertido en el ciclo operativo de la empresa. Por lo tanto, se debe llevar un control óptimo de los días que requiere cada etapa del ciclo operativo.

Por lo que, la fórmula de las NOF vendría reflejada de la siguiente manera:

$$\text{NOF} = \text{Existencias} + \text{Deudores} + \text{Tesorería} - \text{Proveedores}$$

Por lo tanto, siguiendo la fórmula anterior, estas inversiones surgen de las decisiones de explotación de la empresa. Así pues, están vinculadas al ciclo de explotación de la misma, además recogen el volumen de fondos que necesita para poder realizar sus actividades sin que puedan aparecer desequilibrios de tesorería.

Se debe tener en cuenta que las NOF tienen que estar bien presupuestadas, por el contrario, podrían provocar que, con altos incrementos de la cifra de negocios, la empresa esté obligada a consumir recursos ajenos a la misma, incrementando el coste financiero, lo que afectaría a las posibilidades de crecimiento y expectativas de futuro de la misma.

Así pues, para conseguir el dato exacto de las NOF, se debe seguir la fórmula detallada anteriormente, centrándose en los datos calculados en la plataforma Modeleva, por tanto, sería lo siguiente:

| 2019 | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       | 2026       |
|------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 0    | 162.060,00 | 134.264,40 | 137.281,36 | 140.733,99 | 144.426,66 | 148.269,10 | 152.418,65 |



Tras los datos extraídos del Modeleva, se puede conocer las previsiones hasta el 2026 de las necesidades operativas de fondos, para la inversión que realizaría adSalsa para la puesta en marcha de las nuevas estrategias. Con el objetivo de incrementar las ventas.

### 7.6.2 VAN y TIR

El VAN y el TIR son conocidos como herramientas para la viabilidad de la inversión de la empresa.

Por lo que, ambas herramientas se relacionan de forma directa con el flujo de caja de los negocios además de que buscan poder realizar el cálculo del tiempo en que la empresa tardará en recuperar su inversión inicial, de forma más precisa.

Así pues, se pasa a explicar ambas herramientas de forma separada.

- En primer lugar, el VAN, corresponde al Valor Actual Neto. Es un método que ayuda a la empresa a conocer la rentabilidad del proyecto que la misma está trabajando y, en el caso de que la empresa disponga de varios proyectos, el VAN se utilizará para poder conocer cuál sería la opción más rentable de todos los que se llevan a cabo. Por tanto, este indicador, evalúa el resultado de cada proyecto de la empresa y por ello, utiliza diferentes proyecciones en los flujos de ingresos y gastos.

Además de medir la viabilidad de la empresa, el VAN también sirve de ayuda para conocer el precio por el que se deberá vender en caso de querer obtener una rentabilidad por esa transacción económica.

Otra manera de conocer al VAN es como un criterio de inversión que su función es actualizar los pagos y cobros del proyecto de la empresa, o inversión para poder conocer cuánto se va a ganar o perder con dicha inversión.

Este indicador sirve para poder conocer si las inversiones que se realizan son efectuales, además de analizar las inversiones y ver cuál es mejor que la otra.

Por lo tanto, los criterios de decisión que se deben seguir son los siguientes:

- **VAN > 0:** El proyecto de inversión genera beneficios, por lo que es rentable y deberá ser aceptado.
  - **VAN = 0:** El proyecto de inversión no genera ni beneficios ni pérdidas, por lo que sería indiferentes llevar a cabo dicho proyecto, ya que el VAN sería igual a la inversión realizada.
  - **VAN < 0:** El proyecto de inversión genera pérdidas, por lo que no es rentable y deberá ser rechazado.
- En segundo lugar, el TIR, corresponde a la Tasa Interna de Retorno. Es la tasa de descuento que se tiene en un proyecto y hace que el VAN sea como mínimo, igual a la inversión.

Por lo que, conocido de otra manera, la TIR sería la tasa de interés o rentabilidad que ofrece la inversión que realiza la empresa.

Conocido como, el porcentaje de pérdida o beneficio que se obtiene con la inversión, para las cantidades que no se han retirado del mismo proyecto.



Es una medida que se utiliza para evaluar el proyecto que realiza la empresa, como el VAN, explicado anteriormente.

Por lo tanto, la TIR, ofrece una medida relativa de rentabilidad, lo que significa que, esta medida viene expresada en porcentaje.

Así pues, como la media anterior, con la TIR se deben, seguir también unos criterios para poder seleccionar el proyecto con mejor TIR.

- **TIR > k:** El proyecto de inversión se acepta. En este criterio, la tasa de rendimiento interno que se obtiene es mayor a la tasa mínima de rentabilidad que exige la inversión.
- **TIR = k:** En este criterio, la inversión puede llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no existen alternativas mejores.
- **TIR < k:** El proyecto de inversión se rechaza. En este criterio, la tasa de rendimiento interno que se obtiene es menor a la tasa mínima de rentabilidad que exige la inversión.

Por lo tanto, en el caso de *adSalsa*, representan los siguientes datos:

*Ilustración 46: Total del VAN y del TIR.*

| RESULTADOS DEL PROYECTO              |                    |
|--------------------------------------|--------------------|
| <b>VAN =</b>                         | <b>148.681 Eur</b> |
| <b>Indice de Rentabilidad Neto =</b> | <b>392,89%</b>     |
| <b>TIR =</b>                         | <b>21,91%</b>      |
| <b>TIR Modificada =</b>              | <b>17,70%</b>      |

Fuente: Datos extraídos del *Modeleva*.

Como se puede ver, el VAN es positivo con un resultado alto, lo que daría pie a la puesta en marcha de las estrategias, puesto que con lo que se sacaría con ello, *adSalsa* adquiriría beneficios una vez haya cubierto todos sus gastos.

Los que resulta viable para la empresa, llevarlo a cabo.

La TIR sin embargo se encuentra por encima del 20%, siendo exactamente de 21,91%. Al ser una TIR elevada, significa que la empresa adquirirá buena rentabilidad con el dinero que invierta para la puesta en marcha de las nuevas estrategias. Esto también se debe a que la empresa emplea poca inversión para la realización de las nuevas estrategias. Además, esto también se ve reflejado en que la TIR es superior a la tasa mínima de rentabilidad que se exige para este caso.

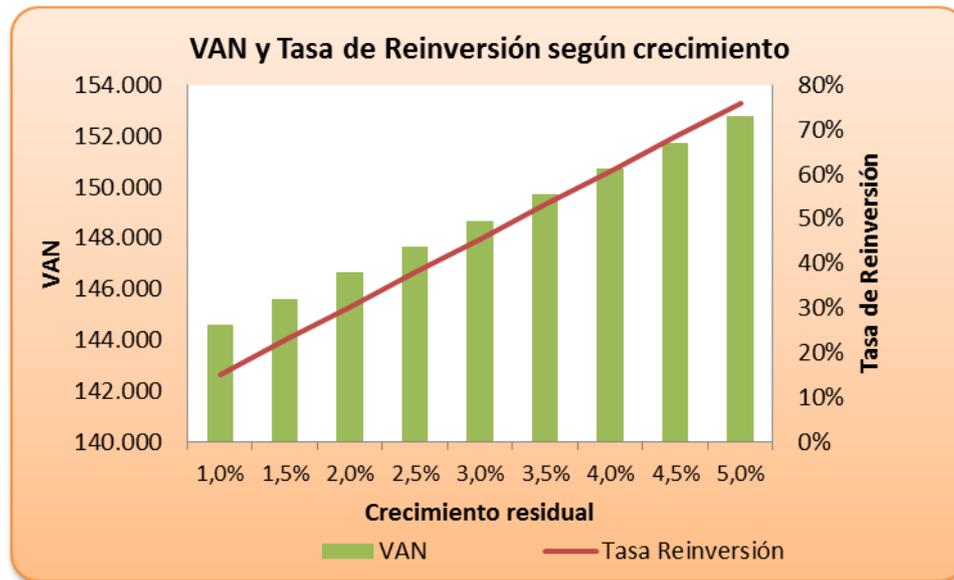
*Ilustración 47: VAN y Tasa de Reinversión según crecimiento*

| Crecimiento Residual | Tasa Reinversión | VAN     |
|----------------------|------------------|---------|
| 1,00%                | 15,19%           | 144.595 |
| 1,50%                | 22,8%            | 145.617 |
| 2,00%                | 30,4%            | 146.638 |
| 2,50%                | 38,0%            | 147.659 |
| 3,00%                | 45,6%            | 148.681 |
| 3,50%                | 53,2%            | 149.702 |
| 4,00%                | 60,8%            | 150.724 |
| 4,50%                | 68,4%            | 151.745 |
| 5,00%                | 76,0%            | 152.767 |

Fuente: Datos extraídos del *Modeleva*.

Tras haber observado el VAN y la tasa de reinversión según su crecimiento se obtiene la conclusión de que en ese momento si se encuentra asumiendo el crecimiento residual.

Ilustración 48: Gráfico de VAN y Tasa de Reinversión según crecimiento



Fuente: Datos extraídos del *Modeleva*.

Además, según el gráfico, se observa un crecimiento residual constante, y relacionado con la tasa de reinversión a la que hace referencia la puesta en marcha de las nuevas estrategias.

### 7.6.3 Rentabilidad Económica (ROI)

Esta rentabilidad mide la capacidad del activo total para generar beneficios, indistintamente de cómo se haya financiado.

Es decir, se define como la rentabilidad del activo, o beneficios que se obtienen por cada euro que se invierte en la empresa.

Por lo que, la fórmula para poder calcular la rentabilidad económica es la siguiente:

$$\text{ROI} = (\text{Resultado antes de Intereses e Impuestos} / \text{Activo Total}) * 100$$

Así pues, cuánto más alto sea el resultado del RAI, mejor será para la empresa, puesto que adquiere un mayor rendimiento de su activo.

Por lo que, el resultado debe de ser mayor que el coste de la deuda para que se considere un valor óptimo.

En el caso de *adSalsa* pues, centrándose en la plataforma del *Modeleva*, se puede observar como el primer año de puesta en marcha de las nuevas estrategias, la ROI es de un 29,6%. Esto significa que, está muy por encima de lo normal, lo que es buena señal. Además siempre hay que tener en cuenta que es lo que está haciendo el ROI, porque puede existir un decremento del margen de beneficios, o incluso una disminución de la rotación de ventas.



Por lo que, los últimos datos extraídos del *Modeleva* muestran que, a partir del 2021 hasta el 2026, la ROI se mantiene por encima del 20%. Esto es aconsejable para la empresa, puesto que por cada unidad monetaria invertida en la empresa, los directivos de la misma logran x unidades monetarias en forma de beneficio.

Esto se calcula con la fórmula anterior, y los datos se extraen de la plataforma *Modeleva*:

Tabla 23: Rentabilidad Económica de *Adsalsa*.

| ROI | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| (%) | 29,6 | 40,2 | 33,0 | 28,9 | 26,7 | 24,1 | 22,1 |

Fuente: Datos extraídos de la plataforma *Modeleva*

#### 7.6.4 Rentabilidad Financiera (ROE)

Finalmente, el último de los ratios más importantes a tener en cuenta en el análisis financiero, es el de rentabilidad financiera. El ROE mide la capacidad que tiene la empresa para poder remunerar a sus accionistas. Además, compara el resultado del ejercicio con los fondos propios de la empresa, para poder conocer la rentabilidad que se obtiene por los propietarios de la misma.

La fórmula para llevar a cabo el ROE será la siguiente:

$$\text{ROE} = (\text{Resultado neto después de impuestos} / \text{Fondos propios}) * 100$$

En este caso, cuánto más elevado sea el resultado de la fórmula anterior, mejor será para los propietarios de la empresa. Por lo que, el resultado óptimo, será como mínimo positivo e igual o superior a las expectativas subjetivas de la rentabilidad de los propietarios.

En el caso de la rentabilidad financiera en *adSalsa*, cuánto más alto sea su valor, mejor será para la agencia de marketing y publicidad. Además, el primer año de creación de la empresa, se encontraba por encima del 135%, lo que representa un dato elevado. Al ser el primer año de lanzamiento de la empresa, mantenía un nivel de endeudamiento de un 80,33%, lo que significa que, *adSalsa* tuvo que enfrentarse a una fuerte inversión para llevar a cabo el negocio.

Así pues, en 2017, la empresa mantenía un ROE de 43,91%, porque su endeudamiento era menor que el primer año de creación.

*AdSalsa* a día de hoy, mantiene una rentabilidad económica adecuada, y con un bajo nivel de endeudamiento.

Para conseguir las previsiones a largo plazo, del resultado del ROE, se debe tener en cuenta la fórmula anterior.



Tabla 24: Rentabilidad Financiera de *Adsalsa*.

| ROE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| (%) | 31,8 | 45,0 | 35,2 | 30,1 | 27,4 | 24,4 | 23,3 |

Fuente: Datos extraídos de la plataforma *Modeleva*

Tabla 25: Apalancamiento de *adSalsa*

|     | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| (%) | 4,27 | 4,71 | 3,31 | 2,70 | 2,29 | 2,01 | 1,83 |

Fuente: Datos extraídos de la plataforma *Modeleva*

### 7.6.5 Escenarios del *Modeleva*

Los escenarios de un plan financiero hacen referencia a un estudio que ayuda a la empresa a conocer los diferentes estados esperados en un futuro, para diversas variables estratégicas que se encuentran relacionadas entre sí.

Estos van a permitir a la agencia conocer las conclusiones necesarias y específicas y con ello, tomar las decisiones oportunas.

Así pues, hacen referencia a instrumentos por medio de los cuales se va a tener la posibilidad de visualizar la futura situación de la empresa.

Ilustración 49: Escenarios del plan financiero

| Proyecto Ejemplo   | Escenario Base | Pesimista | Base    | Optimista |
|--------------------|----------------|-----------|---------|-----------|
| Inversión          | 100,0%         | 90,0%     | 100,0%  | 90,0%     |
| Actividad          | 100,0%         | 98,0%     | 100,0%  | 120,0%    |
| Precio             | 100,0%         | 100,0%    | 100,0%  | 100,0%    |
| Costes Variables   | 100,0%         | 100,0%    | 100,0%  | 80,0%     |
| Costes Fijos       | 100,0%         | 100,0%    | 100,0%  | 100,0%    |
| Costes Financieros | 100,0%         | 100,0%    | 100,0%  | 90,0%     |
| Crecimiento        | 100,0%         | 90,0%     | 100,0%  | 130,0%    |
|                    | Actual         | Pesimista | Base    | Optimista |
| VAN                | 148.681        | 93.844    | 148.681 | 1.813.866 |
| TIR                | 21,91%         | 17,20%    | 21,91%  | 131,22%   |
| TIR Capital        | 16,47%         | 13,37%    | 16,47%  | 62,46%    |

Fuente: Datos extraídos del *Modeleva*

Como se ve, existen tres tipos de escenarios que representan el plan financiero. Además, gracias a tener los tres escenarios, se puede analizar el riesgo que conllevaría a la empresa, la puesta en marcha de las estrategias. Por ello, el modelo utiliza las partidas que tienen mayor influencia sobre los recursos de las actividades laborales.

Así pues, como se observa en la imagen anterior, el escenario previsto para la agencia de publicidad de adSalsa, viene a ser el Base. Además, gracias los dos restantes, el optimista y pesimista, adSalsa podrá conocer la viabilidad que tendría la puesta en marcha de las nuevas estrategias, frente a situaciones más o menos beneficiosas para ella.

Por tanto, resulta viable llevar a cabo esta puesta en marcha, ya que, los tres escenarios analizados son positivos, además de mantener una TIR superior al coste de capital.

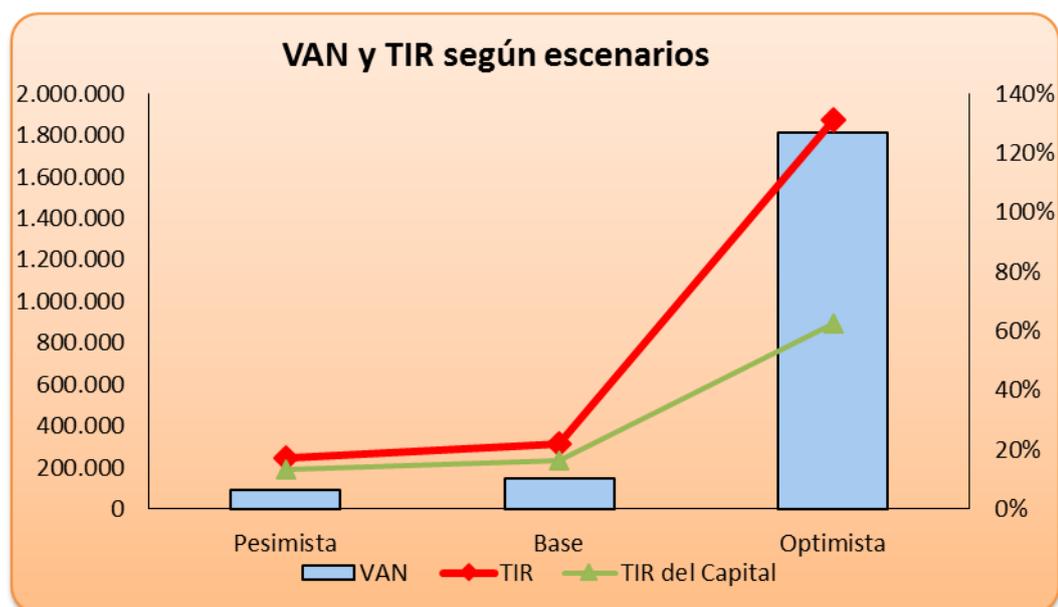
AdSalsa adquiriría todavía mayor prestigio en el sector del marketing e intentaría colocarse de los puestos primeros en relación a todo el mundo.

Aunque los tres escenarios resulten viables, se conoce que, será a partir del año 2021, cuando la agencia comience a tener beneficios por la puesta en marcha de las nuevas estrategias planteadas.

|     | 2020    | 2021  | 2022  | 2023   | 2024   | 2025   | 2026   |
|-----|---------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| BDT | -55,949 | 6.251 | 8.261 | 10.960 | 19.054 | 20.754 | 22.307 |

Finalmente, el en gráfico siguiente se puede observar la tendencia de crecimiento existiría en el escenario optimista, en relación al pesimista y al base.

Ilustración 50: Gráfico de los escenarios del VAN y del TIR



Fuente: Datos extraídos del Modeleva



## 8. CONCLUSIONES

El plan de empresa redactado anteriormente, se ha llevado a cabo mediante un análisis de las diferentes partes que el mismo conlleva. Este es de gran importancia para conocer la viabilidad que tiene la empresa para la puesta en marcha de las diferentes estrategias, además de objetivos nuevos planteados.

AdSalsa es una agencia de publicidad, la cual mantiene una amplia trayectoria óptima profesional. Por lo que, a día de hoy resulta totalmente viable continuar con ese negocio. Así pues, tras un análisis completo del plan de empresa, se han extraído una serie de estrategias para conocer su viabilidad, y si resultarían económicas, a la par que beneficiosas para la propia empresa.

Se tiene en cuenta que, a pesar de mantener diferentes sedes por diversas partes del mundo, la sede principal se encuentra en Alcoy, Alicante. Desde aquí se realiza el pleno control tanto de todos los países con los que trabaja, como las diferentes sedes repartidas por las diferentes zonas. De la misma manera, la forma jurídica de la misma, será una Sociedad Limitada.

Dicho esto, el objetivo principal estudiado en el presente plan de empresa, ha sido conocer la viabilidad de las nuevas estrategias planteadas. Para poder extraer estas nuevas estrategias se ha estudiado de forma completa el análisis tanto interno como externo de la empresa, conociendo las ventajas y desventajas de la misma, además de las de su entorno.

Al ser una agencia de marketing digital, se ha llevado a cabo un estudio del uso de Internet en las personas, como medio principal de comunicación, lo que, ha permitido a adSalsa, colocarse en los primeros puestos del sector, y conseguir un control absoluto de atención de los usuarios del mismo. Para ello, adSalsa consigue atraer a su público objetivo mediante ganchos de publicidad a través de redes sociales.

Además, se ha hecho un análisis del sector al que pertenece adSalsa, y con él, se puede saber que, dicho sector resulta atractivo para las empresas. Pero estas, no quieren arriesgarse a competir con ella, puesto que es una de las empresas más potentes en el sector. Cada año va creciendo al igual que incrementa sus beneficios. Esto se debe a que el estilo de vida de las personas actualmente, se centra en el Internet y las redes sociales.

AdSalsa trabaja con cinco valores que lleva a cabo en conjunto, si uno de ellos falla, fallarían todos. Estos valores son el dinamismo, la libertad, el trabajo en equipo, el compromiso y la eficiencia, por lo que son características que deberán adquirir cada uno de los empleados de la agencia publicitaria.

La agencia publicitaria ha seguido una estrategia corporativa completa, actuando con las cuatro variables de la misma, siendo cada una de ellas en una etapa de la empresa, desde el inicio hasta el día de hoy. Una de las principales características de dicha estrategia, es que adSalsa siempre ha intentado colocarse en un desarrollo de mercado alto, abriendo sedes por diversas partes del mundo, y poder llevar un control pleno de los diferentes países.

Además, una vez se han analizado las fuerzas genéricas de *Porter*, se conoce que adSalsa presenta una estrategia de diferenciación. Esto se debe a que, la empresa comercializa con servicios que son diferentes a los de la competencia, siendo diferente el servicio o solo la forma en mostrarlo al público objetivo además de llevarlo a cabo.

Con el estudio del macroentorno, se conoce que se lleva a cabo gracias a la herramienta conocida como PEST. En ella, se han explicado factores relacionados con la política, la economía, la sociocultura y la tecnología. Por ello, la política se encuentra en constantes cambios, lo que



no afecta de gran manera a la empresa del sector de marketing y publicidad, lo que se ha conocido como una ventaja para ella, al no tener que encontrarse en constantes cambios evolutivos. Lo que va a conllevar a continuos avances por parte de la empresa. Además la pirámide de población se encuentra envejecida, lo que se conoce como una amenaza para la empresa, puesto que los que mejor dominan el Internet se encuentran en edades comprendidas entre 15 y 40 años. Esto hace que en edades superiores a dicho rango, no sea muy confiable mostrar la propia publicidad que facilita la empresa, para que estos la conozcan con facilidad. También, se ha conocido que la comunicación entre las personas cada vez resulta peor, aunque para adSalsa que ha nacido gracias al invento del Internet, se considera oportunidad. Como consecuencia de uso masivo de redes sociales. De la misma manera, el promedio en España utilizado para el uso de Internet son 5 horas y 18 minutos, un alto tiempo del día, lo que conlleva a ciertas ventajas para la publicidad creada en adSalsa, para poder conseguir así un mayor número de visualizaciones y en el mejor de los casos, incrementar los beneficios de la misma. Además, un aspecto a tener en cuenta de adSalsa, es que, gracias a que, en la actualidad existe el uso de Internet en los teléfonos móviles, la publicidad que realiza la misma, puede llegar a un público mayor.

Tras el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se conoce que, la primera fuerza representa la competencia actual, que para adSalsa, no existe gran competencia, si no, pequeñas empresas dedicadas a actividades similares, pero que no pueden llegar a eclipsar a la gran agencia de marketing. Además se conoce que adSalsa, a pesar de llevar más de 10 años creciendo, se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de vida, puesto que, siempre intenta seguir exprimiendo sus servicios con novedosas funciones, además de crear nuevos, relacionados con los existentes. También, la principal barrera de salida de adSalsa es el entorno tecnológico, como papel fundamental para la empresa, lo que con ello, sería muy complicado que adSalsa saliera del sector y se dedicara a otras funciones.

De la misma manera, el poder de negociación tanto de los proveedores como de los clientes, varía según el nivel de cliente o proveedor que sea. Esto significa que no todos actúan y trabajan igual, sino que, existen diferentes dependiendo de las necesidades de la agencia. Por lo que, en cuanto a los proveedores, los que se mantienen con un bajo poder, se han indicado aquellos que facilitan material de oficina, así como equipos informáticos o productos de papelería, sin embargo, los que mantienen el poder alto, son aquellos que se encargan de facilitar a la empresa las diferentes aplicaciones informáticas con las que trabaja la empresa. En cuanto a los clientes, mantienen un bajo poder de negociación porque es adSalsa quien impone las normas así como los precios. Pero teniendo en cuenta que los clientes son el factor clave para que la empresa funcione en condiciones y adquiera todos los beneficios deseados.

Por otra parte, en relación a los recursos y capacidades, se debe tener en cuenta que adSalsa busca incrementar sus beneficios mediante un buen trato de los trabajadores de la misma. Para ello se ha analizado las capacidades dependiendo del departamento en el que se encuentre cada trabajador, convirtiéndolas en indispensables para el buen funcionamiento de la empresa.

Por lo que, además en el plan de empresa se han analizado tanto las capacidades de adSalsa como de su empresa competidora, para poder extraer las fortalezas y debilidades de la misma.

Una vez realizado todo lo anterior, como se explicaba al principio de ese punto, se busca la realización de una serie de estrategias a llevar a cabo para poder ayudar a la empresa a incrementar sus beneficios. Estas estrategias surgen de la matriz DAFO, que relaciona tanto las ventajas como desventajas del análisis interno y del externo.



Además, las estrategias extraídas del DAFO se han filtrado por tres de los filtros representativos de la concepción de estrategias, y con ello, se llevan a cabo aquellas que han atravesado esos tres.

Centrándose al plan de marketing analizado, se concluye que, en primer lugar, hablando de la segmentación, se refiere al poder descubrir nuevos mercados además de adaptar la oferta que ofrece la agencia a un *target group* específico. Para ello se tiene en cuenta la variable geográfica donde se encuentra la empresa, además de la demográfica, la psicográfica y la de comportamiento. Con estas se ha llegado a la conclusión de que el *targeting* de *adSalsa* se dirige a personas mayores de 18 años, independientemente del sexo y de la nacionalidad, que se encuentren en manos de una empresa que busque publicitar su negocio mediante anuncios de sus productos y con ello conseguir incrementar sus ventas.

En segundo lugar, la estrategia de posicionamiento, se relaciona con la expansión del segmento con un servicio, ya que la agencia dispone de varios servicios para ofrecer, pero no todos ellos sirven para el mismo público objetivo.

Además, dentro del plan de marketing se ha analizado el marketing mix, con las 4 p's representativas del mismo. Pero, a diferencia de otras empresas, para *adSalsa* no solo necesita esas 4 p's, sino que además, mantiene 3 p's adicionales por ser una empresa de servicios. Estas p's adicionales se refieren al personal, el proceso y la evidencia física.

Finalmente, centrándose en datos económico-financieros extraídos del plan financiero, se llega a la conclusión de que, es viable llevar a cabo las diferentes estrategias analizadas con anterioridad. Esto se hace mediante estrategias de gastos e inversiones que se deben tener en cuenta para continuar con la agencia publicitaria. Tras el análisis de estas estrategias, se lleva a cabo la viabilidad de la empresa con la herramienta del *Modeleva*, lo cual representa un horizonte temporal de evaluación del proyecto. Esta ayudará a conocer los beneficios o los costes que pueden conllevar las nuevas estrategias.

En el caso de *adSalsa*, se van a necesitar unos 60.000€ inversión inicial para la puesta en marcha de las nuevas estrategias. Con ello, se va a financiar de forma propia, es decir, no se van a necesitar préstamos de bancos ni créditos, si no, que su puesta en marcha se realiza con recursos propios de *adSalsa*.

Por lo tanto, para saber si las nuevas estrategias resultan viables o no para la agencia, se tiene en cuenta tanto el VAN como el TIR de la propia herramienta. En este caso, *adSalsa* mantendrá un VAN positivo, de 148.681 euros, lo que demuestra que sí que es viable la puesta en marcha de las nuevas estrategias. Además mantiene una TIR elevada, y superior al coste de capital. Lo que permite incrementar sus beneficios.

Teniendo en cuenta la rentabilidad mediante los diferentes ratios, se concluye que, todos ellos se mantienen en niveles óptimos dependiendo del tipo de ratio, lo que resulta ventajoso para *adSalsa*, ya que, no mantendrá problemas económicos para llevar a cabo las nuevas funciones. Además tanto rentabilidad económica como financiera se encuentran dentro del umbral óptimo de funcionamiento de la empresa.

Finalmente, se ha llevado a cabo un estudio de los diferentes escenarios. Estos son el pesimista, optimista y la base. Con ellos se sabe que, el resultado es viable, ya que los tres presentan resultados positivos.

Por lo tanto, se concluye con que el llevar a cabo las nuevas estrategias en la empresa de *adSalsa* resultaría viable, porque además de mantener un VAN positivo, además de una TIR superior al



Plan de Empresa de *adSalsa: Agencia de Marketing Lead Generation*  
*Alumno: Carolina Doménech Torregrosa*

coste de capital. Estas ayudarán a la agencia a incrementar todavía más sus beneficios y hacer que vaya colocándose en los puestos más altos del sector, de todo el mundo.  
Por lo que, se debe tener en cuenta cada apartado y con ello, llevar a cabo las nuevas estrategias en adSalsa publicidad.



## 9. BIBLIOGRAFÍA WEB

1. *elEconomista, Adcapital Networks SL*,  
<https://ranking-empresas.eleconomista.es/ADCAPITAL-NETWORKS.html#>
2. *Ranking de Empresas; Adsalsa Publicidad SL*  
<http://ranking-empresas.lasprovincias.es/comunidad-valenciana/empresas-alicante/denia/adsalsa-publicidad-sl>
3. *Sabi*  
<https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv? CID=1&context=3VQ5FYBSXL9ZAA 1&loginpostback=true&ssotoken=QrRR6sitwVEyVtLlvRJJJaQ%3d%3d>
4. *SlideShare; Plan de Marketing Estratégico*  
<https://es.slideshare.net/pbermudez10/plan-de-marketing-estrategico-19952334>
5. *Wikipedia, Mercado objetivo – Variables que definen a un tarjet publicitario*  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado\\_objetivo#Variables\\_que\\_definen\\_un\\_target\\_publicitario](https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_objetivo#Variables_que_definen_un_target_publicitario)
6. *SlideShare; Distribución de los Servicios*  
<https://es.slideshare.net/lantoniassi/clase-25-distribucion-de-los-servicios>
7. *RobertoEspinosa; Marketing estratégico: Concepto, funciones y ejemplos.*  
<https://robertoepinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>
8. *Economíasimple.net; Definición de Sponsor*  
<https://www.economiasimple.net/glosario/sponsor>
9. *Inboundcycle; El corregistro como técnica de captación de leads online*  
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/173430/El-corregistro-como-tcnica-de-captacion-de-leads-online>
10. *Cyberclick; ¿Que es la publicidad display y cuáles son sus ventajas?*  
<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-la-publicidad-display-y-cuales-son-sus-ventajas>
11. *Inboundcycle; ¿Qué es el permission marketing?*  
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/qu%C3%A9-es-el-permission-marketing>
12. *Marketing Digital; Consultor de Marketing Digital – SEO, SEM y Analítica Web*  
<https://alfredohernandezdiaz.com/2013/03/04/de-4ps-a-7ps-del-marketing>
13. *Eoi; Las cinco fuerzas de Porter.*  
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/01/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
14. *Buenosnegocios; El poder de negociación de los proveedores.*  
<https://www.buenosnegocios.com/el-poder-negociacion-los-proveedores-n683>
15. *Wikipedia; Las cinco fuerzas de Porter.*  
[https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas#\(F3\)\\_Amenaza\\_de\\_nuevos\\_competidores\\_entrantes](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas#(F3)_Amenaza_de_nuevos_competidores_entrantes)
16. *Centrem; Determinantes para medir la intensidad de la competencia.*  
<http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/circulars/TRA-E-09.030.pdf>
17. *Economíasimple.net; Unidad Estratégica de Negocio.*  
<https://www.economiasimple.net/glosario/unidad-estrategica-de-negocio>
18. *Diccionarioempresarial;*  
<http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASmjc3MLtbLUouLM DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA5SjsLTUAAAA=WKE#I3>



19. El periódico de Marketing; *¿Cómo elaborar un plan de acción eficaz?*  
<http://periodico-marketing.com/2014/04/28/como-elaborar-un-plan-de-accion-eficaz/>
20. SuperContable; *Novedades laborales para 2019.*  
[http://www.supercontable.com/pag/documentos/comentarios/comentarios\\_laboral\\_novedades\\_laborales\\_2012.htm](http://www.supercontable.com/pag/documentos/comentarios/comentarios_laboral_novedades_laborales_2012.htm)
21. Iberley; *Novedades laborales.*  
<https://www.iberley.es/temas/novedades-laborales-seguridad-social-ano-2019-2791>
22. Economipedia; *Análisis PEST.*  
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
23. Questionpro; *Análisis estratégico.*  
<https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>
24. Planempresa; *Cree su plan de Empresa.*  
<https://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/ParaQueSirve>
25. MarketingXXI; *Plan de Marketing en la empresa.*  
<https://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>
26. MailRelay; *Estrategias de marketign, el mix de comunicación y el marketing online.*  
<https://blog.mailrelay.com/es/2017/04/13/mix-de-comunicacion>
27. Mglobalmarketing; *Estrategias de promoción.*  
<https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/#Tipos de estrategias de promocion>
28. Next\_u; *Las 7 PS del marketing.*  
<https://www.nextu.com/blog/7ps-del-marketing-carolina-torres/>
29. Getquipu; *Qué es el fondo de maniobra y como se calcula.*  
<https://getquipu.com/blog/que-es-el-fondo-de-maniobra-y-como-se-calcula/#que-es-el-fondo-de-maniobra-en-una-empresa>
30. Economipedia; *Valor Actual Neto.*  
<https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
31. Economipedia; *Tasa Interna de Retorno.*  
<https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
32. Cis; *Barómetro de Febrero 2019.*  
[http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1\\_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14444](http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14444)
33. ElPaís; *Elecciones Generales 2019*  
[https://elpais.com/politica/2019/04/09/actualidad/1554791390\\_073854.html](https://elpais.com/politica/2019/04/09/actualidad/1554791390_073854.html)<https://www.lavanguardia.com/elecciones/elecciones-generales-2019>
34. Datosmacro; *PIB España.*  
<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
35. EC.Europa; *Opinión pública en la UE.*  
[https://ec.europa.eu/spain/sites/spain/files/st90\\_-\\_report\\_repes\\_-\\_vf110219\\_limpia\\_.pdf](https://ec.europa.eu/spain/sites/spain/files/st90_-_report_repes_-_vf110219_limpia_.pdf)
36. Limagemarketing; *Qué es el Marketing Mix.*  
<https://limagemarketing.es/marketing/que-es-marketing-mix/>
37. OBS-EDU; *VAN y TIR*  
<https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/finanzas/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-de-una-inversion>
38. Factufacil; *Organigrama de tipo funcional.*  
<https://www.factufacil.es/que-es-un-organigrama-de-tipo-funcional.html>



39. Iberley; *Salario mínimo interprofesional 2019*  
<https://www.iberley.es/noticias/publicado-salario-minimo-interprofesional-2019-29339>
40. Emrendepyme; *Ventajas y Desventajas de la segmentación del mercado*  
<https://www.emrendepyme.net/ventajas-y-desventajas-de-la-segmentacion-de-mercado.html>
41. Creacionempresas; *¿Que es un plan de empresa viable?*  
<http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/plan-economico-y-financiero>
42. WebEmpresas; *Estrategia Financiera.*  
<https://www.webyempresas.com/estrategia-financiera//>