



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Plan de empresa para la creación de una agencia en
publicidad y social media.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Mira Soler, Pau

Tutor/a: Capó i Vicedo, Jordi

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

El trabajo está enfocado en el desarrollo de un plan de negocios desde cero para una agencia de publicidad y marketing digital para emprender en la provincia de Alicante.

A través de ello, se conocerá la viabilidad económica y financiera de la agencia para así conocer el rendimiento a corto y largo plazo con sus respectivas estrategias de marketing y el análisis de los diferentes recursos que posee.

Durante el trabajo se estudiarán los diferentes planes para conocer todos los puntos a tratar para la creación de la agencia: Plan de acción, Plan de marketing estratégico, Plan Financiero

A lo largo del desarrollo se enfocará en análisis DAFO y así conocer la agencia internamente posteriormente la formulación de diferentes estrategias y así obtener los objetivos del marketing para realizar el análisis financiero y obtener resultados en cuanto capital y ver su viabilidad.

PALABRAS CLAVE: [Publicidad, Marketing, Agencia, Viabilidad, Estrategias].

The work is focused on the development of a business plan from scratch for an advertising and digital marketing agency to be undertaken in the province of Alicante.

Through it, the economic and financial viability of the agency will be known in order to know the short and long term performance with their respective marketing strategies and the analysis of the different resources it has.

During the work, the different plans will be studied in order to know all the points to be dealt with for the creation of the agency: Action plan, Strategic marketing plan, Financial plan.

Throughout the development will focus on SWOT analysis and thus know the agency internally then the formulation of different strategies and thus obtain the objectives of marketing to perform the financial analysis and get results in terms of capital and see its viability.

KEY WORDS: [Advertising, Marketing, Agency, Feasibility, Strategies, Strategies].

ÍNDICE

1. Objetivos	9
1.2. Motivación	9
1.3. Misión	11
1.4. Visión	11
1.5. Riesgos	11
2. Sector	12
2.1. Introducción	12
2.2. El sector en la actualidad	16
3. Análisis estratégico	18
3.1. Análisis externo	18
3.1.1. Macroentorno	19
a) Dimensión Político-legal	19
b) Dimensión Económica	20
c) Dimensión Sociocultural	21
d) Dimensión Tecnológica	35
3.2. Análisis del microentorno	40
3.2.1. Análisis del sector	41
a) Clientes	49
b) Proveedores	50
c) Competidores	52
d) Competidores potenciales	56
e) Productos sustitutivos	60

3.3. Análisis interno	62
3.4. Análisis funcional	66
3.4.1. Perfil estratégico	69
3.4.2 Matriz de fortaleza y debilidades	72
3.4.3 Tabla resumen fortalezas y debilidades	74
4. Formulación de estrategias	75
4.1 Matriz DAFO	78
4.2 Evaluación de las estrategias	81
4.3 Ajuste de la estrategia	82
4.4 Aceptabilidad	87
4.5 Factibilidad	92
5. Plan de acción	93
6. Modelo business canva	98
7. Plan Financiero	100
7.1 Inversiones	100
7.2 Líneas de Negocio	101
7.3 Cuenta De Resultados	102
7.4 Escenario Pesimista y optimista	103
7.5 Viabilidad de los escenarios	104
8. Conclusión	105

9. Bibliografía	109
9.1 Apuntes de asignaturas implantadas por la UPV	109
9.2 Legislación	109
9.3 Webgrafía	110

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Resumen del marketing digital. Fuente www.cronuts.digital.es	13
Figura 2. Línea del tiempo del Marketing. Fuente Propia	14
Figura 3. Clasificación de los diferentes departamentos. Fuente iab.spain	15
Figura 4. Clasificación de las diferentes formaciones. Fuente iab.spain	16
Figura 5. Clasificación de los diferentes apartados. Fuente iab.spain	17
Figura 6. Evolución de las empresas antes y después del COVID-19. Fuente ABC	22
Figura 7. SMI Fuente:DatosMacro	23
Figura 8. SMI Mundial Fuente:DatosMacro	24
Figura 9. Previsión de PIB Fuente: Bankinter	25
Figura 10. Evolución del sector en el consumo Fuente: INE	26
Figura 11. IPC Comunicación Fuente: DatosMacro	27
Figura 12. IPC Comunicación Fuente: DatosMacro	28
Figura 13. Tasa de Desempleo España Fuente: DatosMacro	29
Figura 14. Tasa de desempleo por comunidad autónoma Fuente: INE	30
Figura 15. Tasa de población por comarcas. Alicante Fuente: Alicanteencifras	31
Figura 16. Población Prov. Alicante Fuente: Alicanteencifras	32
Figura 17. Población España Fuente: INE	33
Figura 18. Tasa de natalidad en España y Com. Valenciana Fuente: INE	34
Figura 19. Nivel Educativo sobre la población española Fuente: INE	35
Figura 20. Índice en Innovación Fuente: Statista	37

Figura 21. Sitios Web Fuente: Statista	38
Figura 22. Índice sector servicios Fuente: Bolsamania	42
Figura 23. Crecimiento del sector Fuente: Publicista	43
Figura 24. Mapa Estratégico Fuente: Elaboración Propia	46
Figura 25. Las 5 Fuerzas de Porter Fuente: Nueva ISO	48
Figura 26. Programas Adobe Fuente: Hotmart	48
Figura 27. Clientes Nodo Publicidad Fuente:NodoPublicidad	54
Figura 28. Clientes DosXDos Fuente: Dosxdos	55
Figura 29. Ilustración Jacaranda Fuente: Jacaranda	57
Figura 30. Logo Pinchaaqui Fuente: Pinchaaqui.com	58
Figura 31. Logo Guadalmedia Fuente:Guadalmedia	59
Figura 32. Las TIC. Fuente Google Sites	68
Figura 33. Logo de la agencia MediaSol. Fuente Propia	75
Figura 34. Matriz DAFO. Fuente: Academia de Inversión	77
Figura 35. Servicios del Marketing Digital. Fuente Roiting	83
Figura 36. Organigrama. Fuente Propia	84
Figura 37. Freelance. Fuente Economipedia	85
Figura 38. IBIAE. Fuente IBIAE	86
Figura 39. Modelo Business Canvas. Fuente Edit	98
Figura 40. Escenarios. Fuente Propia	104
Figura 41. Escenario Pesimista y Optimista. Fuente Propia	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentación de mercado Fuente: Propia	44
Tabla 2. Segmentación de mercado Fuente: Propia	45
Tabla 3. Segmentación de mercado Fuente: Propia	45
Tabla 4. Amenazas y Oportunidades Fuente: Propia	62
Tabla 5. Áreas de la empresa. Fuente Propia	65
Tabla 6. Capacidades de la empresa. Fuente Propia	70
Tabla 7. Posicionamiento Fuente: Propia	71
Tabla 8. IE Y FR. Fuente Propia	71
Tabla 9. Fortalezas y Debilidades. Fuente Propia	74
Tabla 10. Segmentación de mercado Fuente: Propia	79
Tabla 11. Segmentación de mercado Fuente: Propia	80
Tabla 12. Método de Puntuación. Fuente Propia	82
Tabla 13. Servicios Concretos. Fuente Propia	88
Tabla 14. Pérdidas y Ganancias. Fuente Propia	89
Tabla 15. Grupos Sociales. Fuente Propia	91
Tabla 16. Factibilidad. Fuente Propia	92
Tabla 17. Estrategia 2. Fuente Propia	94
Tabla 18. Estrategia 5. Fuente Propia	94
Tabla 19. Estrategia 6. Fuente Propia	95
Tabla 20. Estrategia 7. Fuente Propia	95

Tabla 21. Priorización. Fuente Propia	97
Tabla 22. Líneas de Negocio. Fuente Propia	101
Tabla 23. Cuenta de Resultado. Fuente Propia	102
Tabla 24. Escenario Pesimista y Optimista. Fuente Propia	103

1. OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo de fin de Grado es la creación de una agencia de marketing digital en el sector de los servicios, ya que se quiere emprender creando una agencia de marketing digital, donde será necesario llevar y dirigir parte o todo el servicio de publicidad de nuestros clientes. La línea que se quiere crear en la agencia va destinada desde la gestión de redes sociales (Community Manager), pasando por la creación de contenidos (Marketing Management) y terminando llevando a cabo toda la planificación, gestión y dirección de las diferentes herramientas que existen para llevar una publicidad digna (Social Media). En resumen, es la comunicación fielmente de la realidad de la marca y el producto.

El principal objetivo es dar respuesta a la necesidad del cliente en el aspecto de la publicidad lo que incumbe toda la parte de marketing digital y marketing directo, recoger el **briefing** y asesorar al cliente antes, durante y después del desarrollo de la campaña/proyecto que se pretende adjudicar. Posteriormente, junto a nuestro equipo se tiene que organizar y dirigir la campaña que tiene una duración determinada en base al **contrabriefing** y así se define la estrategia publicitaria (marketing) junto la estrategia creativa (contenidos).

Tras una breve introducción sobre la metodología de la agencia, se va a enfocar sobre los objetivos contestando la siguiente pregunta:

¿Qué objetivos queremos alcanzar junto a nuestros clientes?

Cuidar a nuestro cliente y demostrarle que formamos parte de ellos ya que van a pagar por unos servicios que quieren tener un resultado positivo para su empresa y por lo tanto hay que cumplir una serie de pasos:

- Llegar a ser lo más empático que se pueda ser para llegar a las personas que en este caso son nuestros clientes.
- Aplicar como anteriormente hemos hablado, el Marketing Management, es decir, marketing de contenidos en redes sociales.
- Llegar a identificar los valores de la empresa de nuestro cliente para que, a través de su identidad se pueda ejercer un plan estratégico.
- Diversificar el contenido que vamos a lanzar en las diferentes redes sociales que posee la empresa y en la página web propia.
- Definir lo que estamos realizando, los objetivos junto al cliente y establecer una estrategia a partir de ello.

Todos los pasos anteriores van a dar unas respuestas donde queremos llegar a ser como una familia, empatizar y poder ayudar y trabajar juntos, lo denominados nuestro “**target**”.

A este primer paso, también le vamos a ayudar a nuestro cliente a incrementar la tasa de “**engagement**”, retroalimentación, mejorar el branding, incrementar la confianza y la realidad de la marca, poder llegar a identificar a los clientes objetivo de la empresa para funcionar mejor y por último el cuidado del lenguaje y todo de lo que se expone en redes.

1.2. MOTIVACIÓN

La motivación principal de este trabajo surge en la idea de montar un negocio de servicio de publicidad mediante estrategias del marketing digital para poder ayudar a crecer a las empresas, a poder posicionarse y ser competentes en sus sectores.

Como se ha explicado anteriormente junto a los objetivos, veo una oportunidad de negocio tras el último año donde ha estado presente la pandemia. Por esta razón se pensó en poder emprender en el mercado laboral realizando servicios y reinventando a los posibles clientes su nueva estructura frente a la sociedad.

Por esta causa, el proyecto se originó tras tener una cierta experiencia en el mundo del marketing digital, es decir, tras trabajar en varios sitios llevando todo lo que envuelve las redes sociales como la posición en el mercado, el contenido para poder proyectar los conocimientos que posee la institución junto las estrategias correspondientes para poder llegar con el menor tiempo posible al consumidor.

Finalmente, junto a mis conocimientos en el grado, amplié conocimientos sobre marketing realizando cursos para poder fortalecer los conocimientos dados tras las experiencias y el título universitario de ADE (Administración y Dirección de Empresas).

En definitiva, con la idea formalizada, se quiere llevar a cabo un plan de empresa en el que se detalle el plan de inversión-financiación junto al plan de marketing para poder definir las herramientas necesarias para poder encontrar clientes y crecer.

1.3 MISIÓN

Nuestra misión es cubrir las necesidades de los clientes sobre estrategias y posicionamientos del marketing para poder rivalizar con la competencia de cada cliente y conseguir los objetivos marcados con la gran atención de nuestros clientes y el servicio que damos junto a la post-venta, una acción muy importante para fidelizar al cliente.

1.4 VISIÓN

Ser una empresa competente a nivel nacional y poder ayudar a nuestros clientes a conseguir sus respectivos objetivos con la confianza y el conocimiento de nuestra empresa para conseguir la satisfacción por ambas partes.

1.5 RIESGOS

Existen varios riesgos en la puesta en marcha de la empresa, por lo tanto, hay que tener en cuenta los propios de emprender un nuevo negocio:

- Obtener clientes
- Cuota de Mercado
- Efecto Publicidad
- Competencia con experiencia

Todos ellos son los más frecuentes en la apertura de un negocio ya que tienes menos experiencia y clientes que tus empresas competidoras y a su vez la publicidad que tienes que implantar para conseguir clientes tiene que ser bastante fuerte y diferencial para poder destacar.

2. SECTOR

2.1 INTRODUCCIÓN

Este sector empezó su andadura de la mano del profesor E.D. Jones a partir de las clases que impartió en la universidad entre ellas, un curso titulado “La industria distributiva y reguladora en Estados Unidos”.

Más tarde, en los años 90, se profundizó en el concepto de *Marketing Digital*, definiéndolo como la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo a través de medios digitales. Coincidió con el lanzamiento de “Archie”, un antiguo motor de búsqueda, lo que ahora es “Google”. Más tarde se da la primera acción de marketing en “Netmarket” junto a la aparición de Yahoo! Otro buscador.

A finales de los años 90, se realizaron varios avances, uno de los más importantes fue la creación del motor de búsqueda que actualmente lidera el mundo como es “Google”. Tras este paso la empresa Microsoft desarrolló MSN (Messenger) y se empieza a hablar del SEO (Search Engine Optimization), que sirve para posicionar páginas web de las empresas en los motores de búsqueda por medio de la adaptación y optimización, es decir, tras una estrategia.

Por último, se crearon blogs donde se caracterizó aún más lo digital, por lo tanto, el marketing digital ya estaba implantado en nuestras vidas.

Tras la primera introducción a la era digital, en el año 2000 Google crea la herramienta Analytics, que estudia la información y el comportamiento sobre el público con el objetivo de optimizar la página web de cada empresa. Tras este paso se empezaron a crear muchas redes sociales, los primeros fueron Facebook y LinkedIn, hoy en día son unas redes sociales potenciales a nivel mundial. Siguió los pasos Youtube, una red social que muestra todo tipo de videos, otra herramienta digital muy usada en internet. Entre el año 2006 y 2008 aparecen las redes sociales: Twitter, MySpace, el primer Iphone y el Google Chrome. Como podemos observar, el marketing digital está ligado con el avance tecnológico tanto hardware como software, ha tenido un crecimiento bastante rápido y constante con grandes respuestas en el mundo laboral, cada año se reinventa con nuevas herramientas al haber cada vez más competencia y cada empresa quiere un buen resultado a través del marketing digital.

Como dijo Tristán Elosegui, fundador, profesor, mentor y consultor de marketing:

“No se trata de hacer marketing digital, se trata de hacer marketing en un mundo digital”.

En la actualidad, desde marzo del 2020, donde sufrimos a nivel mundial una pandemia llamada “Coronavirus”, cambió la forma de vivir de la sociedad con una existencia de nuevas medidas y controles para poder combatir este virus tan dañino ya que han fallecido más de 60.000 personas y han pasado el virus más de 3 millones de personas.

Tras la desgracia de la pandemia, se han reinventado las ofertas de trabajo, muchas empresas se han decantado por el método teletrabajo por la simple razón de reducir

los contagios venidos por las reuniones y el ámbito laboral y sus respectivos costes, tras ello, toda la era digital ha sufrido un cambio tan radical que ha causado esta pandemia ha causado un miedo en la sociedad ya que ha cambiado todo, relativamente todo, desde la manera de vivir y hasta en las costumbres de la sociedad, todo esto, da unas consecuencias de carácter de incertidumbre en la sociedad muy grandes de cómo va a evolucionar todo (trabajo, vida, hábitos, libertad).

En términos salariales, el sector del marketing digital se mueve en su mayoría entre 10.000 y 30.000 € anuales que se puede desglosar en departamentos digitales donde se sitúa en un 54% por encima de la media del sector del marketing digital y el SEO donde se sitúa en un 32%.

En conclusión, aunque el impacto ha sido muy importante, el sector digital ha apostado más por las regulaciones temporales.



Figura 1. Resumen del marketing digital. Fuente www.cronuts.digital.es

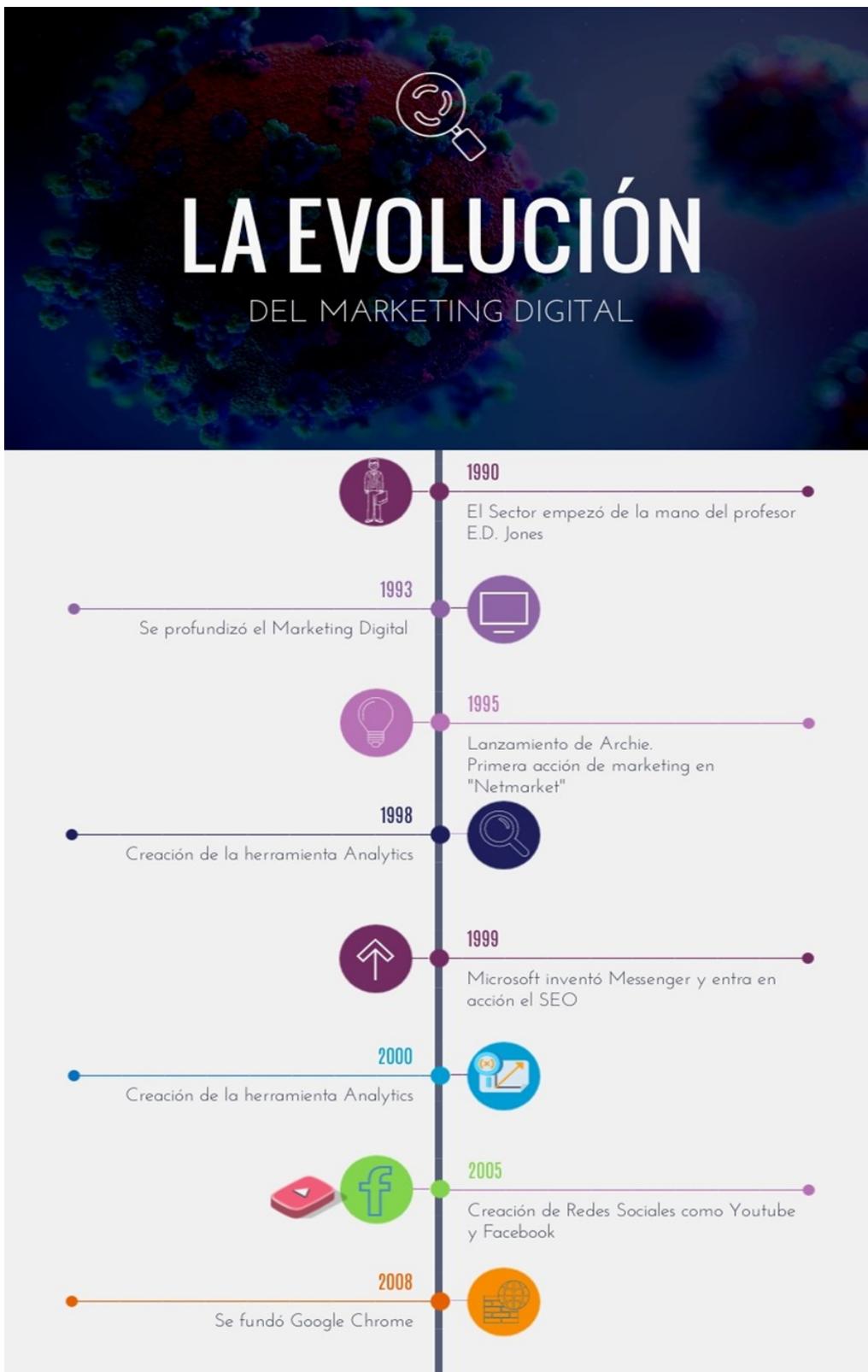


Figura 2. Línea del tiempo del Marketing. Fuente [Propia](#).

2.2. EL SECTOR EN LA ACTUALIDAD

Sobre la situación en el sector del marketing digital, los trabajos más demandados según los profesionales son las agencias de marketing, proveedor tecnológico, medios de comunicación, consultoras y agencias creativas.

Con respecto a los departamentos más demandados respecto a los trabajos citados anteriormente, en primer lugar, está el Departamento de marketing, en segundo lugar, el departamento comercial y en tercer lugar el departamento de atención al cliente.

Como podemos observar, los tres departamentos tienen una finalidad en común, el trato con el cliente con la relación de comercial – atención al cliente y ampliándolo con el departamento de marketing para poder fomentar aún más los ingresos de los diferentes servicios y/o productos.

TOP 10 Departamentos

Marketing	31%
Comercial	15%
Atención al cliente	10%
Comunicación	7%
Creatividad	6%
Creación de contenidos	5%
Cuentas	4%
Desarrollo de negocio	3%
Administración	3%
Planificación	3%

Figura 3. Clasificación de los diferentes departamentos. Fuente iab.spain

También podemos analizar según dicha fuente, que la gran mayoría de los profesionales del marketing ocupan puestos de técnico/junior, es decir, gente entre un intervalo de edad de los 18 hasta los 25 años. La mayoría de gente joven siempre está a la actualidad sobre el marketing ya que es un pilar fundamental a nivel global y existen muchas variantes en este departamento.

Lo que más destaca son los cursos de especialización, seguidamente los másteres y tras ello con el mismo porcentaje se encuentran los estudios postgrado y ciclos formativos de grado superior.

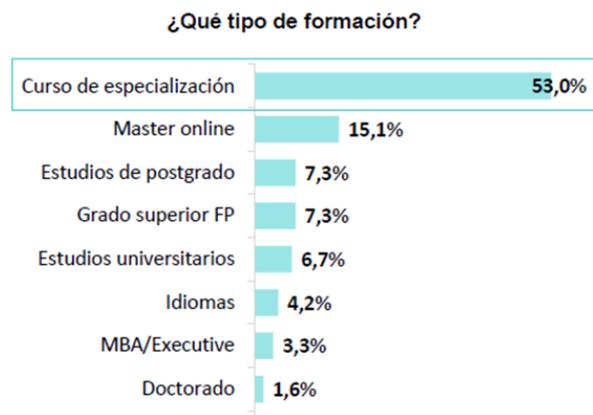


Figura 4. Clasificación de las diferentes formaciones. Fuente iab.spain

Una vez hemos visto los diferentes departamentos junto a los diferentes niveles de formación, vamos a analizar el sector tras el impacto de la pandemia en dicho sector, el marketing digital.

Actualmente, hay casi 40.000 empresas cotizantes menos según datos en la Seguridad Social, también hay bastantes empresas que han recurrido a los ERTES, una medida sacada por el gobierno para poder ayudar a las empresas y no guiarlos al despido.

Por lo tanto, también hay más gente en el paro, es decir, sin actividad laboral. Por otro lado, la sociedad que trabaja se ha visto obligada al teletrabajo, trabajar desde casa ya que por la pandemia no era conveniente poder ir al puesto de trabajo y relacionarse.

Estas consecuencias dan un resultado bastante negativo, como se mencionó anteriormente existe la incertidumbre de poder perder el empleo sobre todo la gente mayor a los 55 años, es decir, a la gente tradicional ya que la joven también teme por su empleo, pero da una respuesta más optimista.

Un punto optimista sobre el análisis del sector es que, al derivarse al teletrabajo, el departamento de marketing de una empresa o las agencias, en este caso, mi principal objetivo pueden trabajar desde un punto físico con internet ya sea desde tu propia casa, una empresa, un estudio, etc.

La finalidad de sacar los proyectos de los clientes no se ven afectados por no poder ir a trabajar al sitio adecuado ya que desde cualquier sitio con internet se puede realizar y obtener.

Por último y para concluir este punto, vamos a centrarnos en los diferentes apartados que se dispone dentro del sector publicitario. En este caso los tres apartados con más empleo son el *e-commerce*, una tienda digital en página web, seguidamente *mobile marketing*, contenido visual en un smartphone, un ejemplo de ello, creaciones de aplicaciones y, en tercer lugar, la *inteligencia artificial* que hace crecer a la industria 4.0.

A continuación, se puede observar los 10 apartados dentro del marketing digital más demandados:

1. e-commerce	57%
2. Mobile Marketing	42%
3. Inteligencia Artificial / Machine Learning	39%
4. Data	27%
5. Publicidad programática	26%
6. Inbound Marketing	25%
7. Influencers	23%
8. Realidad virtual/ Realidad Aumentada	22%
9. Branded Content	21%
10. IoT (Internet of Things)	20%

Figura 5. Clasificación de los diferentes apartados. Fuente iab.spain

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este punto nos vamos a centrar en el proceso de análisis estratégico de nuestra agencia desde un punto de vista externo a la agencia, es decir, factores que repercuten fuera de nuestra propia agencia y también se analizará desde un punto de vista interno, para conseguir hacer frente a las diferentes debilidades y amenazas con el fin de conseguir una estrategia para tomar decisiones y cumplir con los objetivos propuestos.

Por lo tanto, se va a realizar un análisis del entorno (análisis externo), más alejado, el **Macroentorno**, que consiste en estudiar la variable política del país, su economía, la cultura y demografía de la sociedad y por último la tecnología.

Por otro lado, se analiza el entorno más cercano, llamado análisis del **Microentorno** donde se estudia a los competidores potenciales en el sector, los productos o servicios sustitutivos que pueden ejercer para ayudar al crecimiento de la empresa, los proveedores correspondientes que nos suministran cualquier trabajo que necesitamos, los clientes los cuales vamos a ofrecer nuestro servicio y para finalizar, los competidores a los que nos enfrentamos en el sector y así poder obtener una estrategia para crecer.

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

Es el primer paso del plan estratégico de la empresa, ya que es todo lo que nos rodea en la empresa, por lo tanto, hay que analizar los factores que repercuten y así, obtener conclusiones al respecto.

A continuación, se detalla los puntos a tratar:

Se observará la situación económica y social de Castalla y a nivel más general de la Comunidad Valenciana y de España.

La situación económica a nivel nacional en España para identificar las posibles condicionantes futuras que puede padecer la empresa.

La legislación que existe actualmente a nivel nacional.

La sociedad también es una variable para analizar ya que hay que estudiar a la población a nivel local, provincial y nacional.

El perfil que define a la sociedad cercana del entorno y así sacar conclusiones de ofrecimientos y ayudar para encontrar posibles clientes.

3.1.1 MACROENTORNO

A) DIMENSIÓN POLÍTICO LEGAL

En esta dimensión vamos a analizar los diferentes aspectos políticos que nos podemos encontrar a la hora de emprender un negocio. Se va a analizar la situación política y su legislación para poder tener conocimientos de nivel nacional sobre quien manda y sus leyes respectivas a nuestro sector.

En primer lugar, la situación del gobierno español tiene una forma de monarquía parlamentaria, es decir, la jefatura del estado la ejerce el Rey Felipe VI y el poder legislativo se encuentra en las cortes generales. España es un país de carácter democrático, es decir, la sociedad española vota para quien quiere que sea el partido gobernador durante 4 años y poder tener mandamiento en el país, el ganador es el que obtenga más votos.

En las últimas elecciones, ganaron el PSOE, fue en mayo del 2019, donde salieron más escaños con un total de 18 capitales, por detrás, el PP con 12. En 2020, fue elegido el presidente que está actualmente, Pedro Sánchez (PSOE), acompañado con miembros de su partido político y de Unidas Podemos que constituyen el primer gobierno de coalición. En conclusión, en España están gobernando dos partidos políticos de izquierda, el PSOE y Unidas Podemos.

Por parte de la legislación y su regulación, es decir, las principales leyes que afectan al sector que nos enfocamos y por supuesto a las agencias de publicidad.

- Ley 3/1991 de Competencia Desleal, la cual se concentra en evitar conductas deshonestas por parte de las empresas creadoras de publicidad.
- Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad
- Real Decreto Legislativo 1/2007, fija el valor contractual de la publicidad dirigida a los consumidores y la obligación de la empresa de respetar sus propias ofertas.
- Ley 34/2002 de Servicios de la Sociedad de la Información, representa a las obligaciones para realizar campañas desde una página web y mediante correo electrónico.
- Reglamento 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril del 2016, donde se produjo la nueva normativa en Protección de Datos en la obtención de datos de los usuarios.
- Ley 1/1996 de Propiedad Intelectual, es la ley que regula la utilización de música e imágenes de terceros en campañas.
- Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género
- Ley 61/1964, de 11 de junio, por lo que se aprueba el Estatuto de la Publicidad
- Ley 26/1984 General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios.

B) DIMENSIÓN ECONÓMICA

España es la economía 14 por volumen de PIB. El PIB en España representa en este 2021 un saldo negativo, su deuda per cápita es de 282.414€ por habitante, que en este segundo trimestre con respecto a principio de año ha mejorado.

En estos momentos, España se sitúa en la posición 13, con un PIB de 287.407 millones de euros.

El sector empresarial de la publicidad ha aumentado cada mes creándose más agencias y freelances en un determinado ámbito. Desde el año 2020, han aumentado el porcentaje de agencias digitales como las personas especificadas en servicios digitales, es decir, los llamados Freelances. Esto significa una oportunidad de negocio ya que el sector publicitario cada vez está más demandado.

Los sectores principales que componen el PIB español son muchos pero de los que más destacan son, el sector de Industria y el sector de Servicios, por lo tanto, la agencia de marketing **MediaSol**, al pertenecer al sector anteriormente citado, puede ser una

oportunidad de seguir con el negocio y crecer progresivamente en tiempos presentes y futuros.

El desempleo por otra banda actualmente llega hasta el 12,7% del total, con un gran desempleo de menores de 25 años y con un descenso menor a partir de los mayores de 26 años. Estos datos suponen una amenaza para la agencia ya que indica que la economía del sistema español no está en su mejor momento, sin llegar a analizar con profundidad después de la crisis del COVID-19.

Cabe esperar y confiar que los datos están teniendo una progresión al alza después del COVID-19, con las mejoras de sanidad (vacunación) y la puesta en marcha en todos los sectores que componen el sistema español. Puede ser una oportunidad de negocio como anteriormente se ha citado ya que puede crecer el empleo y en este caso el empleo en el sector de la publicidad ya que cada vez hay más empleo joven, los estudiantes salen con ganas de crecer e implantar sus ideas a las empresas mediante la publicidad y la estrategia y generan empleo a gran escala.

Por otra parte, se ha invertido un 44,6% en publicidad digital y un gasto de publicidad de 10.794 millones de euros, en nuestro país.

EL ANTES Y DESPUÉS DEL COVID-19

Hay que destacar que, durante los 4 últimos años, se aprecian indicadores positivos como son el incremento tanto en generación de volumen y cifra de negocio. El número de empresas oscila entre los 40.000 y 45.000 registradas en el registro mercantil.

Estos valores positivos contrastan con la situación en 2020, con reducciones en el peso publicitario y cambios en la estructura fundamentalmente por el auge de lo digital y la proliferación de nuevos perfiles.



Figura 6. Evolución de las empresas antes y después del COVID-19. Fuente ABC

Respecto a las comunidades autónomas, se concentran más empresas en la comunidad de Madrid y Cataluña ya que ocupan más de la mitad de las empresas registradas.

Pero tenemos otra oportunidad a la vista ya que la Comunidad Valenciana está entre las 5 comunidades donde reina el sector de la publicidad tras Andalucía y delante de Canarias. Ya se atisba un profundo cambio en la estructura, poniéndose aún más en valor la importancia de lo digital y el afianzamiento de nuevos perfiles profesionales.

Se trata de una profunda transformación que demanda nuevos perfiles relacionados especialmente con el marketing, la analítica, el ecommerce, entre otros.

SALARIO MÍNIMO INTERPROFESIONAL

El salario mínimo se ha definido como la cuantía mínima de remuneración que un empleador está obligado a pagar a sus trabajadores por el trabajo que éstos hayan efectuado durante una temporada.

En nuestro país ha quedado fijado en 1.000/mes teniendo en cuenta que en España se acostumbra a publicar el SMI dividido en 14 pagas anuales. Hay un pequeño cambio a mejorar respecto a 2020, subiendo 50 euros más mensualmente pero hay que destacar que hay una pérdida de poder adquisitivo tras la pandemia.



Figura 7. SMI Fuente:DatosMacro

A nivel mundial, podemos observar que el SMI más alto del mundo se sitúa en el puesto 17 con 1.103,3€ por detrás de Armenia y por delante de Eslovenia y Estados Unidos.

La variación ha sido nula, es decir, ni ha bajado como Estados Unidos, ni ha subido como Armenia, que ha subido más de un 27%.

Suiza [+]	2019	3.776,2	CHF	3.351,0 €		3,84%
Luxemburgo [+]	2021	2.201,9	€	2.201,9 €		2,80%
Australia [+]	2020	3.238,3	\$	2.024,6 €		3,81%
Nueva Zelanda [+]	2020	3.224,0	\$	1.936,0 €		11,90%
Irlanda [+]	2021	1.723,8	€	1.723,8 €		0,99%
Países Bajos [+]	2021	1.684,8	€	1.684,8 €		0,29%
Bélgica [+]	2021	1.625,7	€	1.625,7 €		0
Canadá [+]	2020	2.367,7	\$	1.622,0 €		9,63%
Alemania [+]	2021	1.614,0	€	1.614,0 €		1,89%
Reino Unido [+]	2020	1.444,7	£	1.583,3 €		-0,96%
Francia [+]	2021	1.554,6	€	1.554,6 €		0,98%
San Marino [+]	2019	1.501,5	€	1.501,5 €		0
Corea del Sur [+]	2020	1.795.310,0	₩	1.385,0 €		1,42%
Israel [+]	2020	5.300,0	₪	1.364,4 €		10,62%
Japón [+]	2020	156.173,3	¥	1.280,7 €		5,58%
Armenia [+]	2020	680.000,0		1.265,7 €		27,41%
España [+]	2021	1.108,3	€	1.108,3 €		0
Eslovenia [+]	2021	1.024,2	€	1.024,2 €		8,89%
Estados Unidos [+]	2021	1.256,7	\$	1.024,1 €		-2,37%
Andorra [+]	2015	975,9	€	975,9 €		
Chipre [+]	2019	870,0	€	870,0 €		0

Figura 8. SMI Mundial Fuente: DatosMacro

PREVISIÓN DEL PIB

La OCDE calcula que después de haber caído un 10,8% en el pasado año, el PIB subirá un 5,9% este año. Esto significa dos décimas más de lo que se esperaba a finales del primer trimestre. El alza para el segundo trimestre es aún mayor, llegando hasta el 6,3%.

Tras hablar sobre la OCDE, vamos a analizar la cifra del PIB en el primer trimestre del año en nuestro país, fue de 1.202. millones de euros, en el cual, se sitúa en la economía con un 7,2% más que en 2020.

A continuación, vamos a indicar los diferentes motores de crecimiento del PIB a lo largo de este año y el próximo:

- La recuperación del consumo privado.
- La recuperación a priori de los servicios exteriores (Turismo Internacional), con mayor tasa tras las restricciones a la movilidad.
- El desembolso de la pre-financiación, estamos hablando de 9 millones de euros.
- El Mercado Laboral ya que, se encuentra en una fase progresiva de recuperación.

A continuación, se muestra las antiguas y futuras previsiones del PIB en nuestro país::

Estimación PIB	2016	2017	2018	2019	2020	2021 est.	2022 est	2023 est
España	3,0	3,0	2,4	2,0	-10,8	6,0	5,8	1,9

Figura 9. Previsión de PIB Fuente: Bankinter

CONSUMO EN ESPAÑA

El consumo de España crecerá y alzará un 6,1% durante este año y rozará el 7% el próximo año. El consumo familiar también está al alza ya que está creciendo en vigor y el consumo privado no alcanzará niveles bajos hasta el próximo año.

A medida que la gente esté vacunada y las restricciones se relajen, habrá más consumo privado y entraremos en la recuperación del gasto privado y del turismo. A parte, el incremento de la inversión pública citada anteriormente también ayudará a mejorar las cifras.

La recuperación facilitará la reincorporación de la población que está en ERTE y de autónomos en cese de actividad.

El superávit externo se reducirá este año, ya que el petróleo ha aumentado mucho y el déficit público se mantendrá en niveles altos.

Por último, sobre la tasa de inflación, se prevé un incremento este año hasta el 1,5% de media anual, como consecuencia del petróleo y de la recuperación de los diferentes precios en algunos servicios como, por ejemplo, precios de hoteles, el transporte aéreo, etc.

Todas las causas han impulsado la producción industrial y el autoconsumo.

A continuación, se observa la evolución de los diferentes sectores más potenciales de nuestro país durante el año.

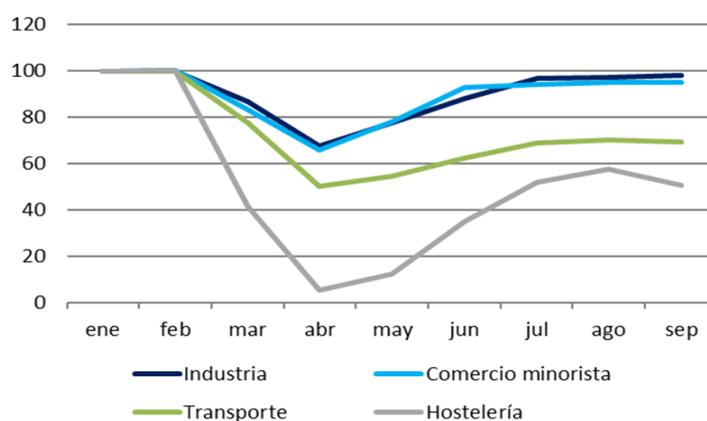


Figura 10. Evolución del sector en el consumo Fuente: INE

IPC

El IPC mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

Sobre nuestro sector, el sector de la comunicación podemos observar cómo ha aumentado bastante desde el año pasado al año actual, de estar en números negativos empezando en -3,5% a llegar a 0,4% en verano.

IPC - Comunicaciones 2021					
	Interanual		Acum. desde Enero		Variación mensual
Junio 2021	-4,5%		0,4%		0%
Mayo 2021	-4,5%		0,4%		0%
Abril 2021	-4,6%		0,4%		0,1%
Marzo 2021	-4,9%		0,3%		-0,2%
Febrero 2021	-3,5%		0,5%		0%
Enero 2021	-3,5%		0,5%		0,5%
Diciembre 2020	-4,1%		-4,1%		-0,1%
Noviembre 2020	-4,2%		-4,0%		-0,1%
Octubre 2020	-4,2%		-3,9%		-3,1%
Septiembre 2020	-1,4%		-0,8%		-0,1%
Agosto 2020	-1,2%		-0,7%		0,1%
Julio 2020	-1,2%		-0,8%		-1,7%
Junio 2020	0,7%		0,9%		0%

Figura 11. IPC Comunicación Fuente: DatosMacro

Por otra parte, vamos a observar la gráfica por las diferentes comunidades autónomas que forman nuestro país para identificar en qué posición está la Comunidad Valenciana ya que nos puede afectar en los precios que pongamos a la agencia.

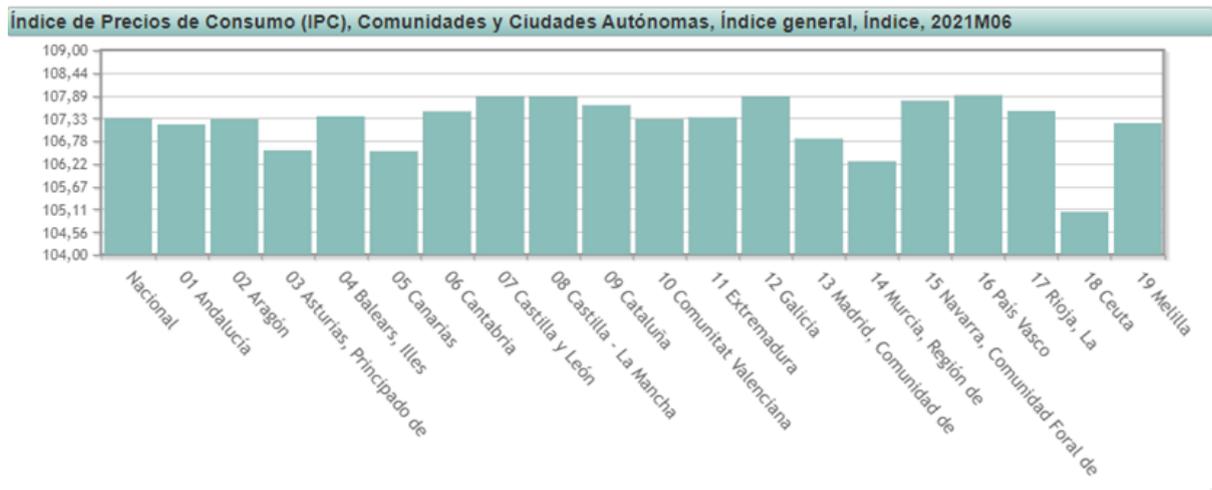


Figura 12. IPC Comunicación Fuente: DatosMacro

Nuestra comunidad se sitúa a la mitad de las diferentes comunidades autónomas, muy similar a Extremadura y con una tasa un poco inferior que Cataluña y Cantabria.

TASA DE DESEMPLEO

Actualmente la tasa de desempleo en España se sitúa apenas un 1,4 punto más que el año pasado a pesar del tremendo golpe en la economía por la COVID-19.

Según el INE, se ha situado en el 15,98%, lo que supone una leve mejora respecto al cierre del 2020.

El desempleo en España sigue bajando en verano tras el aumento de la vacunación y de los mejores meses del año por el turismo y los servicios exteriores.

Desde 2012, donde recordamos la crisis inmobiliaria donde se encontraba la tasa en 27%, ha ido siempre a mejor pero aún falta mucho para destruir el desempleo.

Hay un gran problema en el desempleo juvenil, es decir, en las personas menores de 25 años ya que abunda un total máximo ya que las empresas piden la experiencia laboral pero los recién salidos de las diferentes titulaciones no disponen de experiencia y no son seleccionados mayoritariamente.

Se puede observar la gran diferencia que hay entre los menores de 25 años y los mayores de la respectiva edad.

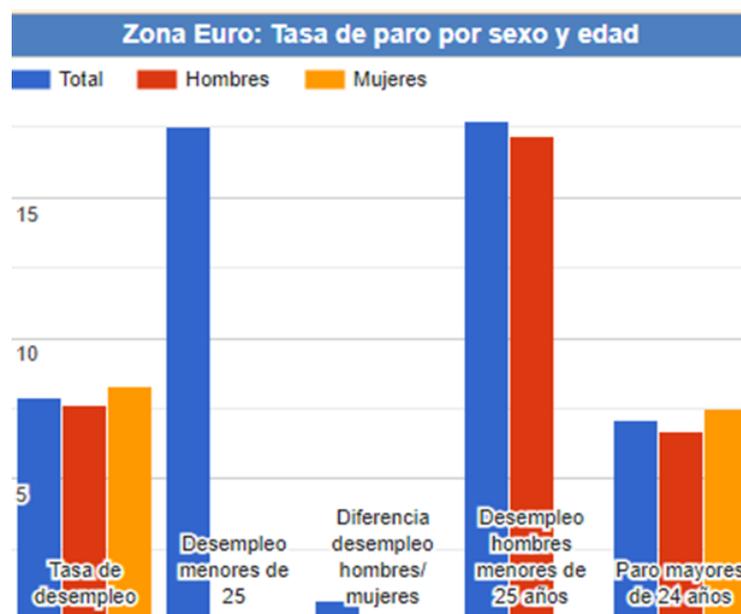


Figura 13. Tasa de Desempleo España Fuente: DatosMacro

Si hablamos de las diferentes comunidades autónomas en España, podemos ver que Ceuta tiene una gran tasa de desempleo superando el 30%, y la menor tasa de desempleo es la Rioja con una tasa inferior al 10%.

Según las barras, las de color naranja indican a los hombres pertenecientes a la comunidad autónoma y el color marrón a las mujeres.

Sobre nuestra comunidad, la Comunidad Valenciana tenemos alrededor del 18%, muy similar entre hombres y mujeres, esto nos indica que la actividad laboral se rige igualmente entre ambos sexos.

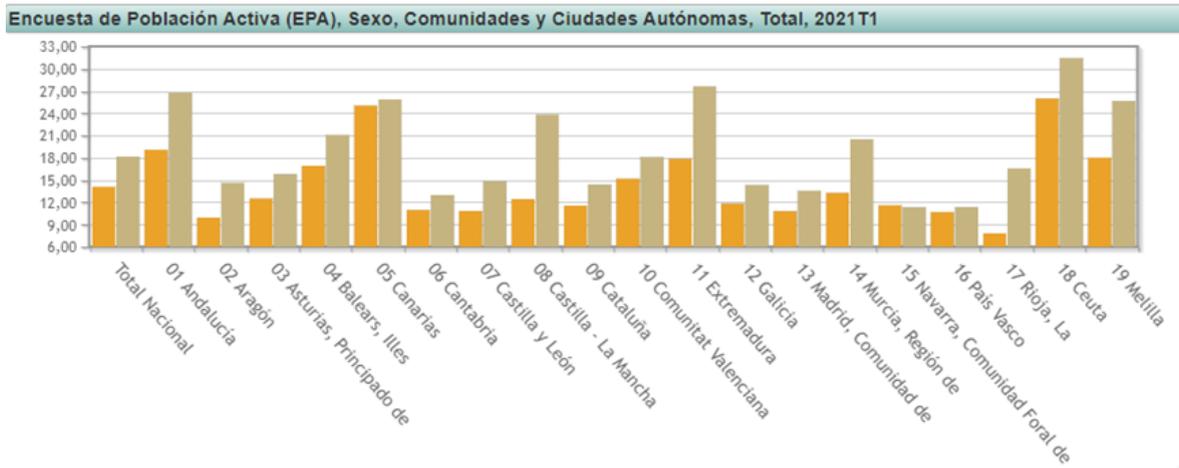


Figura 14. Tasa de desempleo por comunidad autónoma Fuente: INE

Hay que destacar que el paro ha bajado en 3.700 personas en el primer trimestre de año, lo que supone un 0,9% más que el mismo trimestre del año anterior.

La menor tasa de desempleo está en la provincia de Castellón, seguidamente la de Valencia y por último la de Alicante. Un dato bastante negativo ya que roza los 20 puntos, es decir, 4 puntos por encima de la media nacional.

C) DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

En el siguiente apartado vamos a profundizarnos en los aspectos más relevantes a tener en cuenta sobre la sociedad, en este apartado se va a tratar los variables siguientes:

- Edad de la población en la provincia de Alicante
- Tasa de natalidad
- Nivel educativo

A continuación, se va a enfocar sobre la edad de la población en la provincia de Alicante.

EDAD DE LA POBLACIÓN

Si se mantuvieran las tendencias demográficas en el presente, el país perdería bastantes habitantes en los próximos 10 años. España cada vez es más mayor y lo seguirá siendo en las próximas décadas ya que por la situación actual las familias no crecen y por lo tanto hay menos niños. Por otra parte, también hay mucha emigración hacia otros países más ricos en busca de oportunidades laborales.

Esta tendencia se puede observar en la provincia de Alicante y España, en la siguiente ilustración:

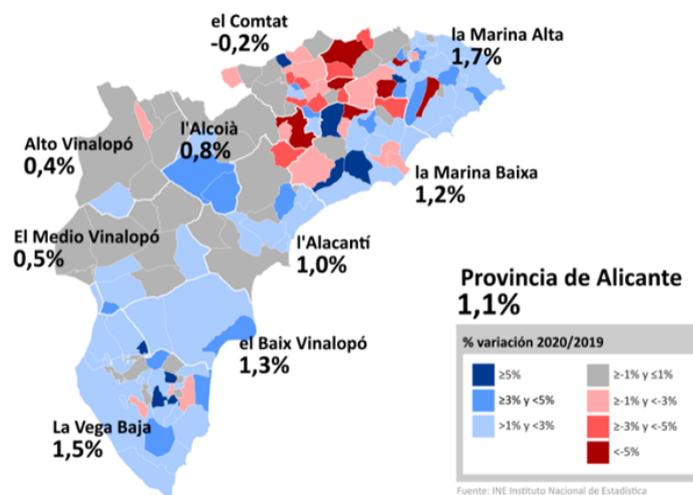


Figura 15. Tasa de población por comarcas. Alicante Fuente: Alicantecifras

Pirámide poblacional 1998 y 2020. Provincia de Alicante

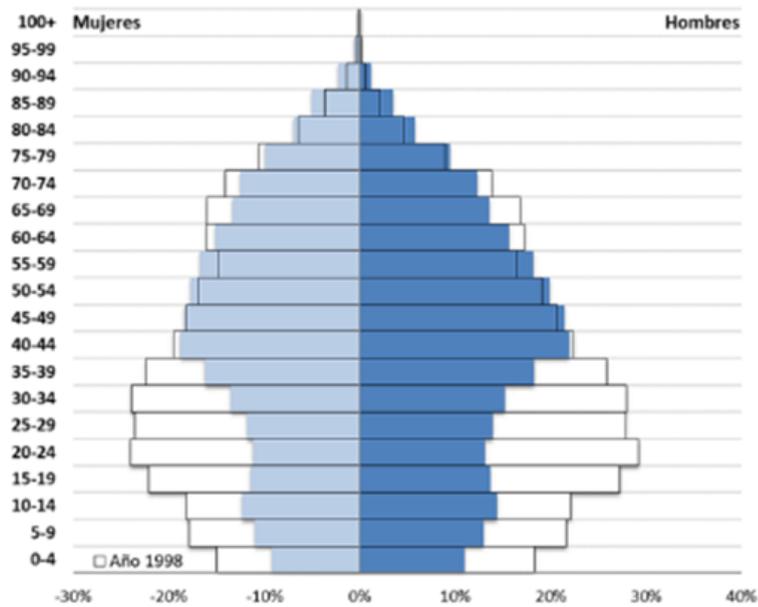


Figura 16. Población prov. Alicante Fuente: Alicanteencifras

Pirámide de la población española autóctona a 01/01/2020 (porcentaje del total en cada barra por edad y sexo) - REAL

Fuente: Elaborado con Cifras de Población Padrón y nacimientos (INE)

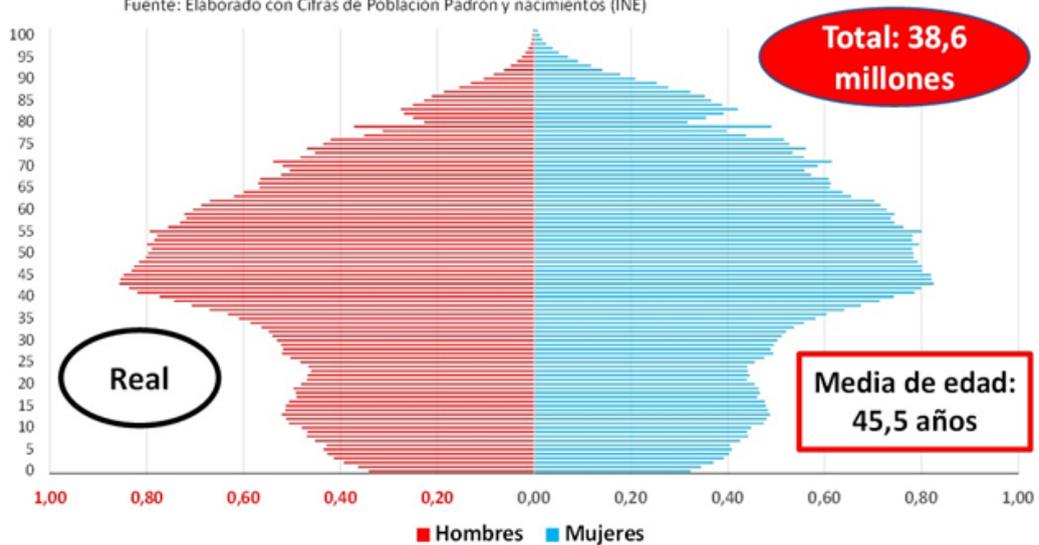


Figura 17. Población España Fuente: INE

Después de analizar la demografía en España y la provincia de Alicante, nos enfocamos en la demografía que importa en la creación de la agencia de marketing digital.

La creación de la agencia llamada **MediaSol**, se dedicará a todo lo relacionado en Marketing Digital, se centra en el conjunto de estrategias volcadas hacia la información y promoción de marcas en internet, con el fin de obtener más rentabilidad de ingresos.

Centrándose en la segmentación de los posibles clientes, se concluye que es muy amplia, ya que puede ser desde la promoción más infantil hasta la más longeva, es decir, se puede promocionar una gama amplia de productos para todas las edades, y por lo tanto, los servicios prestados van destinados a multitudes de empresas.

TASA DE NATALIDAD

La tasa de natalidad es una medida de cuantificación de la fecundidad, que refiere a la relación que existe entre el número de nacimientos ocurridos en un cierto período y la cantidad total de efectivos del mismo período.

Según en la página web de *datosmacro*, la tasa de natalidad en España (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2020 del **7,15‰**, una tasa de natalidad muy baja, y el índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1,18.

Si dichos datos los comparamos hace 10 años, la tasa de natalidad era de 10,42‰ y respecto al año anterior era de 7,62‰, es decir, cada año que pasa es más inferior y más inestables para el país.

El hecho de que España tenga un índice de fecundidad inferior a 2,1 por mujer (fecundidad de reemplazo), supone que no se garantiza una pirámide de población estable.

La pandemia ha disparado las cifras de muertes el pasado año, produciéndose de media 1.350 muertes por día.

A continuación, se muestra un gráfico desde el año 2002 hasta el 2020, de la tasa de natalidad en España y en la comunidad autónoma que reside la agencia, es decir, la comunidad valenciana. La comparativa es muy similar a la media nacional.

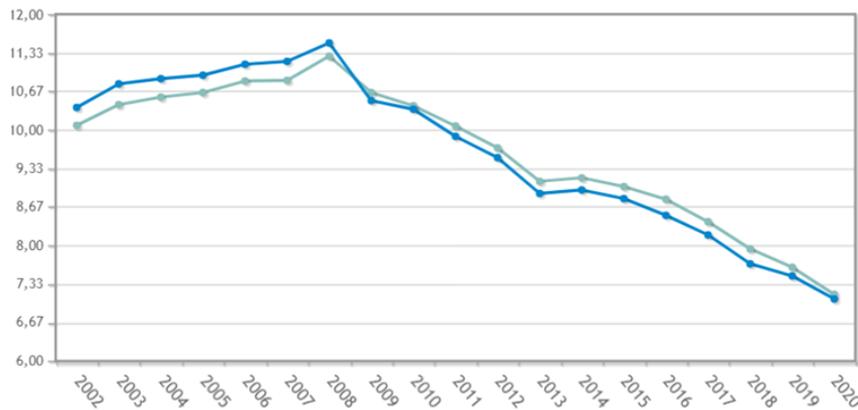


Figura 18. Tasa de natalidad en España y Com. Valenciana Fuente: INE

NIVEL EDUCATIVO DE LA POBLACIÓN

Sobre el nivel educativo se puede decir que se divide en 7 tipos según el INE, los nombramos de manera ascendente. **Analfabetos**, es el nivel más pequeño seguidamente de los **Estudios Primarios Incompletos**, el siguiente es la **Educación Primaria**, posteriormente la **Segunda etapa de educación secundaria**, tras ello, la segunda etapa de la **Educación Secundaria a nivel general**, y, por último, estaría en el segundo escalón la **Primera etapa de Educación Secundaria** y, para terminar, el nivel de formación alcanzado a partir de los 16 años donde incluye (Bachillerato, Formaciones Profesionales, Carrera universitaria, entre otros), son los **Estudios Superiores**.

En los últimos años ha ido cambiando ya que los habitantes de este país cada vez poseen más estudios y se forman mejor para terminar en un puesto de trabajo digno y con una remuneración adecuada.

Antiguamente en España había una alta oferta y demanda de trabajo con lo que era más difícil estudiar ya que la mayoría de la gente dejaba de estudiar con la finalidad de ganar dinero y así, no se estudiaba casi y poca gente alcanzaba los estudios superiores.

A continuación, se puede observar la gráfica de lo citado:

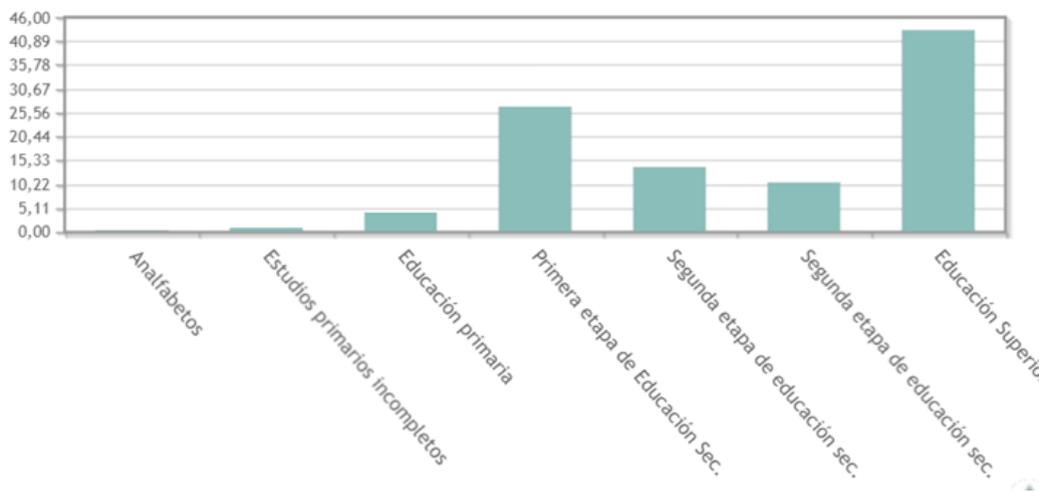


Figura 19. Nivel Educativo sobre la población española Fuente: INE

D) DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

COMPRAS POR INTERNET (E-COMMERCE)

El consumidor tras el coronavirus compra más por internet y lo que menos compran es ropa. Esta tendencia puede hacer que el consumidor llegue a un aumento de las compras impulsivas, es decir, comprar por comprar.

Actualmente el consumidor no se limita a comprar, ya que hay mucha información sobre el artículo que desea, esto genera un tipo de consumidor *Prosumer* (Productor y Consumidor) ya que va dejando información sobre las opiniones del artículo.

Didier Lagae, director de la consultora “Marco de Comunicación”, indica “Hay un gran porcentaje de gente mayor que ha comprado *online* durante el confinamiento y ha descubierto que es muy cómodo, así que muchos lo seguirán haciendo más adelante”.

Ya no es solo la gente más joven, la sociedad en la que los smartphones predominan y la habilidad en la búsqueda en internet, si no en las personas de 3ª edad.

A continuación, se puede ver las diferentes características del nuevo consumidor:

- Busca nuevos canales de comunicación
- Busca atención al cliente para dudas
- Busca el servicio postventa más rápido
- Busca experiencias de compra satisfactorias
- Quiere ofertas exclusivas

Un ejemplo de ofertas exclusivas son las ofertas que se han plantado en nuestro día a día, año tras año, como puede ser el *BlackFriday*, a mediados de noviembre. También podría ser la semana de Prime, donde Amazon lanza muchas ofertas a precios de ganga para que el consumidor en un simple click, puede comprar.

España es el 3er país con mayor crecimiento ecommerce en el último año. Este gran aumento, no es solo debido al confinamiento si no al mobile commerce ya que ha aumentado bastante.

Para terminar el siguiente punto, observamos las razones que hacen que crezca la compra online (*e-commerce*).

- Comodidad
- Mejores precios (Ofertas)
- Variedad
- Menos gasto (Desplazamientos, Parkings)
- Comparación de precios
- Evitación de multitud de gente
- Compra Impulsiva
- Compras Discretas

I+D+i

En este apartado vamos a hablar sobre el entorno tecnológico, en este caso, la investigación + desarrollo + Innovación, es decir, **I+D+i**.

El año marcado por la crisis y por la pandemia de la Covid-19, ha guiado a que el ritmo en innovación sea significativamente lento y con diferencias notables a años anteriores.

En el 2020, la inversión en I+D creció sobre un 6% lo que representa un mercado en incremento respecto al año anterior ya que también se ha destinado bastante inversión para sacar las vacunas para la sociedad sobre la Covid-19 y también se ha impulsado el incremento registrado en el sector empresarial que representa tres cuartas partes del total.

A continuación, se puede observar el ranking por países sobre el índice en innovación.



Figura 20. Índice en Innovación Fuente: Statista

PÁGINAS WEB COMO REFERENCIA

Es un aspecto para recalcar ya que podemos decir que la mayoría de los establecimientos tiene una página web donde realizar una segmentación más grande y poder ganar más dinero a través del modelo online. A parte de lo nombrado, tiene una variedad de ventajas, un ejemplo de ello y como se ha citado anteriormente, la compra desde el propio sofá de casa puede ser una gran ventaja.

A continuación, se observa la comparativa desde el año 1991 hasta la actualidad en las creaciones de páginas web.

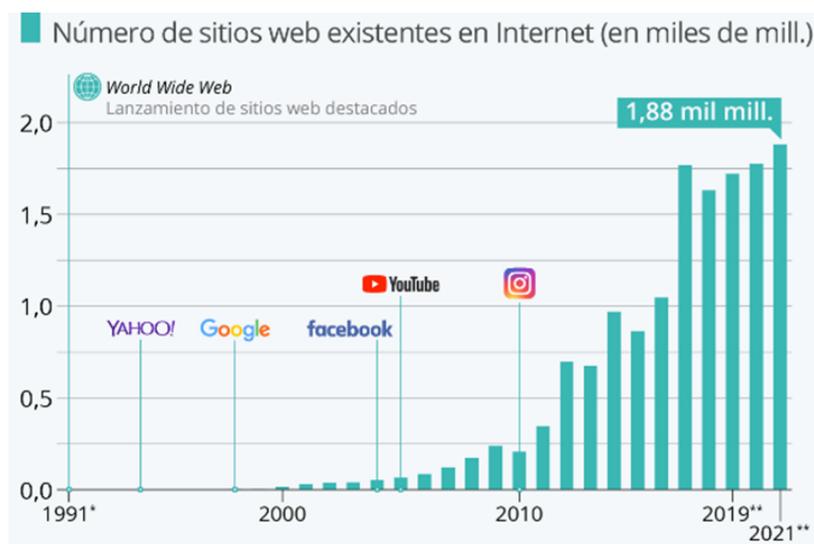


Figura 21. Sitios Web Fuente: Statista

NUEVAS TENDENCIAS EN EL ECOMMERCE

En esta nueva era de la tecnología podemos ver las 7 tendencias que hay en el eCommerce actualmente:

1. La realidad virtual y aumentada

Va a estar posicionada con mucha más fuerza en los comercios electrónicos ya que da la posibilidad de que le des a tu cliente experiencias personalizadas y poder ejercer al final la negociación.

2. Criptodivisas

Una de las ventajas es que tiene este método se encuentra en la seguridad, el aumento de la velocidad en las transacciones a la hora de pagar.

3. Las redes sociales

Estos canales de comunicación son uno de los mejores métodos para que las marcas se promocionen, publiquen y puedan captar clientes finales.

4. Inteligencia Artificial

Esta tendencia ayudará a que se calculen los precios y los descuentos que se hará dependiendo de la demanda que tengas y el mercado donde te encuentres, hablando como empresario, es decir, para que entiendas las reacciones de los clientes.

5. Chatbots

Su función principal es la obtención de información de los usuarios, hay que ver esta tendencia como una herramienta que presta sus servicios todo el día.

6. Packaging

La siguiente tendencia hará que te diferencies de la competencia y así será más fácil que compren el producto los clientes al destacar.

7. Productos Ecológicos

Se espera que muchas marcas opten por esta tendencia, ya que cada vez hay más gente que piensa en el medio ambiente y en no contaminar. La tendencia la impulsa sobre todo los millennials.

3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En el siguiente apartado se va a poner en manifiesto las oportunidades y amenazas que el microentorno ofrece a la agencia.

Las oportunidades serán factores que reducen la competencia y dan posibilidad a ganar más dinero. Las amenazas son totalmente lo contrario a las oportunidades, es decir, todo aquel riesgo que puede derivar a la agencia y no pueda llegar a las metas propuestas.

En conclusión, la finalidad del siguiente apartado es ver las oportunidades y amenazas que el propio microentorno nos proporciona a la empresa y será condicionante en cuanto a la obtención de ingresos para la empresa.

Se utilizarán distintas herramientas, se analizará el sector, se identificará los distintos grupos estratégicos y por último, se realizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, donde veremos los clientes, proveedores, competidores fuertes, competidores potenciales, servicios sustitutos.

Y para concluir, se realizará una tabla donde se podrá visualizar mejor las conclusiones del apartado.

3.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

MediaSol Agencia, es una agencia de marketing digital que podemos catalogar como una agencia que va a proporcionar todo tipo de servicios online a las marcas y empresas que quieran promocionarse con un objetivo en mente.

Los diferentes servicios se clasifican de la siguiente manera:

Posicionamiento WEB

- SEO
- SEM

Social Media Manager

- Gestión de RRSS
- “Facebook Ads”
- “Instagram Ads”

Email Marketing

- Gestión de correo electrónico y creación de base de datos

Creación de contenido

- Ilustraciones
- Sorteos
- “Copywritten”
- Vídeos Promocionales

Sobre el sector servicios, el cual es el sector donde está encuadrada la agencia de marketing digital, tuvo un declive muy grande el año anterior a causa del Covid-19, pero se puede ver cómo está creciendo y cada vez más rápido en el presente año y si sigue así y las mejoras en la post pandemia, aún crecerá más. El aumento más rápido de la actividad comercial en más de 21 años estuvo soportado por la continua relajación de las restricciones de la COVID-19 y la reapertura de instalaciones previamente cerradas debido a la pandemia.

A continuación, se observa la gráfica donde se puede ver el índice de actividad comercial en dicho sector:

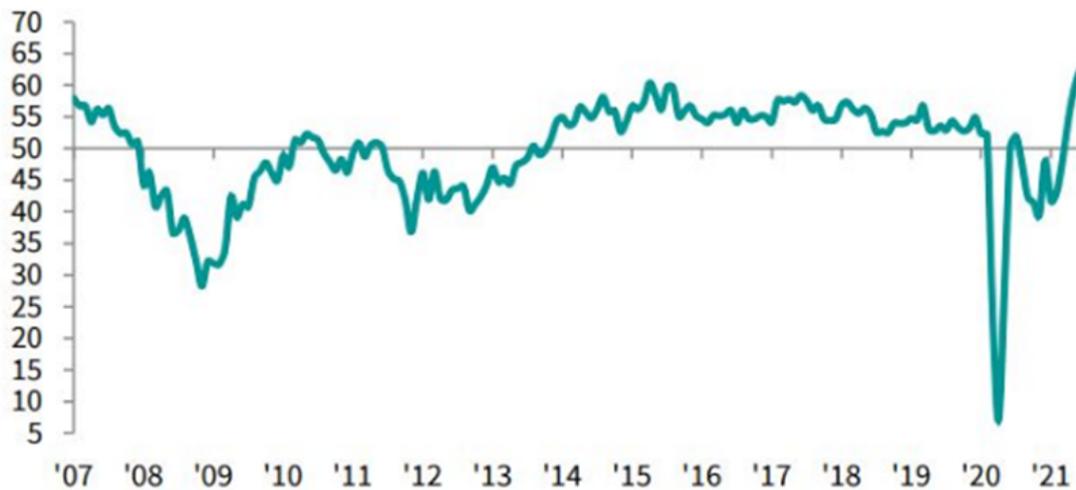


Figura 22. Índice sector servicios Fuente: Bolsamania

IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

Dentro de dicho sector, estaría el subsector de agencias de publicidad, En nuestro país en 2020 habían 40.589, es un sector que está en auge desde el año 2015.

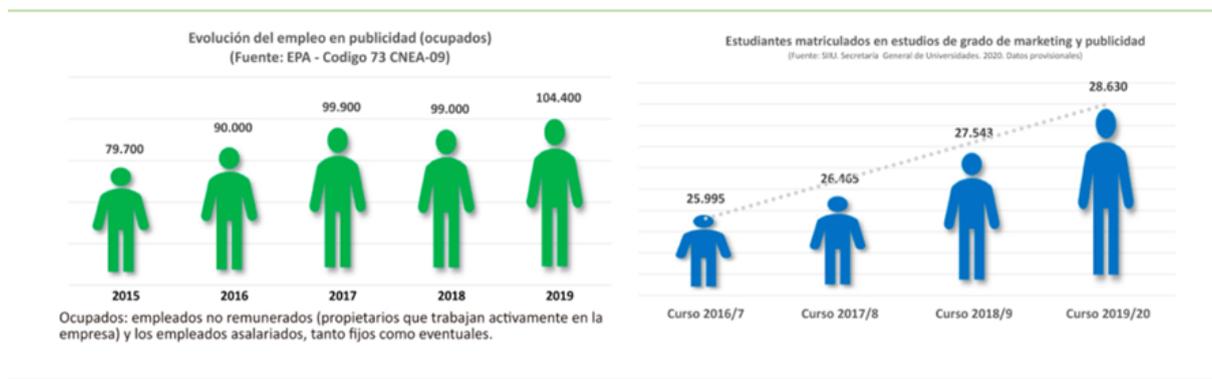


Figura 23. Crecimiento del sector Fuente: Publicista

Según la publicación de ReasonWhy “La inversión publicitaria global crecerá un 12,6% este año gracias al auge de los canales online”. El mercado español será el que más crecerá en el próximo año, con un aumento del gasto del 16,6%. Las claves de esta evolución será el aumento del gasto en el e-commerce, la televisión online, Social Media.

Dicho esto, se muestran dos referencias, una para el eje X y otra para el eje Y. En el eje X, colocaremos la facturación que irá desde pequeña pasando por mediana y terminando por grande. En el eje Y, colocaremos la zona geográfica de dichas empresas, se clasificará en sur, centro y norte del territorio nacional.

Se clasificaron en tres grupos, dependiendo la facturación, a continuación, se detalla:

GRUPO 1

Todas las agencias de publicidad de facturación grande y situadas en medio de España, la mayoría de las agencias de publicidad potentes están en la capital, Madrid.

GRUPO 2

Todas las agencias de publicidad de facturación mediana y situadas en el sudeste de España.

GRUPO 3

Todas las agencias de publicidad de facturación pequeñas y situadas entre el norte y el sur de España.

GRUPO 1

EMPRESA	UBICACIÓN	SERVICIOS	FACTURACIÓN
Publiespaña SAU	Madrid	Agencia de Publicidad	Grande
Publicis Media Spain	Madrid	Agencia de Publicidad	Grande
NeoAttack	Madrid	Agencia de Publicidad	Grande
K Digital	Madrid	Agencia de Publicidad	Grande

Tabla 1. Segmentación de mercado Fuente: Propia

GRUPO 2

EMPRESA	UBICACIÓN	SERVICIOS	FACTURACIÓN
Jacaranda Marketing	Valencia	Agencia de Publicidad	Mediana
Consulting MK Pinchaaqui SL	Castellón	Agencia de Publicidad	Mediana
Guadalmedia Publicidad	Sevilla	Agencia de Publicidad	Mediana

Tabla 2. Segmentación de mercado Fuente: Propia

GRUPO 3

EMPRESA	UBICACIÓN	SERVICIOS	FACTURACIÓN
DosxDos Diseño	Salamanca	Agencia de Publicidad	Pequeña
XelaPress SL	Valencia	Agencia de Publicidad	Pequeña
Nodo Publicidad y Comunicación	Sevilla	Agencia de Publicidad	Pequeña

Tabla 3. Segmentación de mercado Fuente: Propia

La Agencia MediaSol, estaría situada en el grupo estratégico número 3 ya que acaba de empezar y estaría en una situación de facturación pequeña y situada entre el centro y el sur de España.

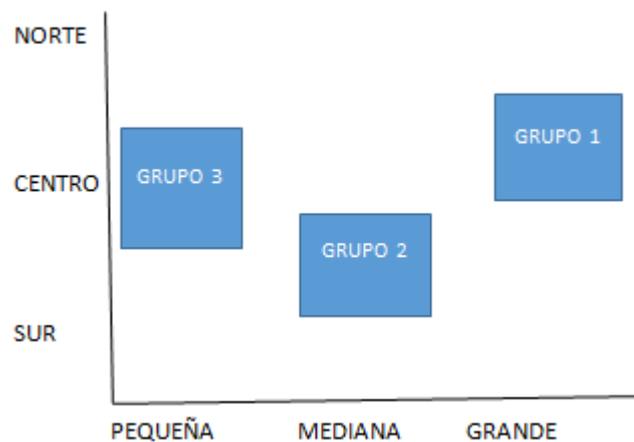


Figura 24. Mapa Estratégico Fuente: Elaboración Propia

Todos los datos fueron obtenidos de *El economista* clasificando por facturación y posteriormente por ubicación.

Tras este análisis previo, vamos a utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter para analizar el microentorno, este modelo tiene la finalidad de analizar el nivel de la competencia dentro de un sector y poder desarrollar una estrategia de negocio. Según el propio autor, la rivalidad de los competidores viene dada por cuatro fuerzas que, combinadas crean una quinta fuerza: La rivalidad entre los competidores.

COMPETIDORES ACTUALES

El siguiente apartado trata sobre la actuación de los competidores existentes en el sector en un momento específico.

Mayor intensidad de la competencia menor posibilidad de obtención de rentas superiores y menor atractivo del sector, es decir, amenazas.

Por el contrario, a menor intensidad de la competencia más atractivo del sector y más oportunidades presenta de realizar una negociación.

Los principales condicionantes a la intensidad se dividen en tres:

- Número de competidores y su equilibrio frente a nosotros, a mayor número, mayor equilibrio y por lo tanto mayor intensidad.
- El ritmo de crecimiento del sector, a menor ritmo de crecimiento, mayor intensidad.
- Barreras de salida, a mayores barreras de salida, mayor intensidad.

COMPETIDORES POTENCIALES

Este apartado va destinado a las nuevas empresas que pueden entrar a competir en nuestro sector. Esta fuerza, es una amenaza para el sector ya que hay más competidores y por lo tanto la rivalidad es a mayor escala y reducirá el atractivo del sector.

Los principales condicionantes son:

- Los niveles de rentabilidad, es decir, el atractivo del sector y marca.
- Las barreras de entrada al sector
- La reacción de los competidores para obtener liderazgo.

Hace referencia a aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que las que satisface el producto que ofrece dicho sector.

Los principales condicionantes que dependerá de:

- Precios
- La obsolescencia en relación con el sector
- Los costes de cambio por utilizarlos
- La sabiduría de las necesidades de los consumidores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES Y CLIENTES

Hablar del poder de negociación de los proveedores y clientes indica la capacidad que tienen las empresas de un sector para influir en las decisiones de compraventa en una negociación.

A medida que el poder de negociación es mayor, el atractivo del sector disminuye, es decir, una amenaza y ellos son los que imponen las condiciones de negociación:



Figura 25. Las 5 Fuerzas de Porter Fuente: Nueva ISO

A continuación, una vez explicados los diferentes grupos estratégicos, se analizarán los diferentes factores, los cuales son:

- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Competidores Potenciales
- Productos Sustitutivos

A) CLIENTES

La cartera de clientes que tiene la agencia es nula ya que estamos haciendo el plan estratégico de nueva creación y así poder colocarnos en el mercado y poder obtener nuevos clientes que harán que pueda competir en el sector.

Cualquier persona tanto física como jurídica podrá obtener nuestros servicios por lo cual la cartera de posibles clientes es muy amplia y mediante estrategias comerciales esperamos obtener y llegar al máximo de clientes.

El perfil de los clientes de MediaSol será muy amplio y abierto a todo aquel que desee unos servicios de publicidad online dentro de nuestro catálogo de servicios que ofrecemos.

El poder negociador de la agencia debe ser elevado para que pueda haber un control en la negociación (oferta y demanda) y así, se sientan ganadores ambas partes, también puede darse el resultado que a mayor contratación de servicios, mayor descuento y mejor precio saldrá al cliente.

B) PROVEEDORES

Los proveedores son las empresas que abastecen de determinados productos o servicios, en nuestro caso, servicios para que puedan lucrarse mediante ellos, bien para que las pongan a la venta.

En este caso, se contratará servicios de proveedores, pero se necesita la confluencia de otros productos tangibles para producirlos, es decir, puede ser que tenga un proveedor autónomo que realiza diseños gráficos y en la agencia no hay ningún diseñador gráfico por lo tanto se contactará con él y mediante una negociación llegaremos a buen puerto para poder trabajar juntos.

Se tendrán tres proveedores que realizará diseños gráficos y fotografías (**SolerDesign**), un ejemplo del servicio serían los Banners. Por otro lado, la empresa **Vodafone**, la cual nos suministrará Fibra Óptica para poder trabajar y línea telefónica para poder ponerlos en contacto con los clientes. Y, por último, **Adobe**, una empresa de software, nos ayudará con sus servicios a poder llevar a cabo el trabajo.

A continuación, vamos a mostrar los diferentes proveedores que se van a tener para poder llevar a cabo la actividad laboral:

SOLERDESIGN SL

Solerdesign S.L. es una agencia de publicidad situada en Ibi (Alicante), presta servicios de diseñador gráfico, diseño web y desarrollo APP. La empresa consta de 5 empleados y tiene un capital social de 3.000€.

El poder de negociación que tenemos respecto a los proveedores depende del diseño de gráficos que debemos llevar a cabo para cumplir con los servicios del cliente. Dependerá de la negociación con el cliente el resultado del poder de negociación con dicho proveedor ya que, cuantos más diseños, más rentable saldrá el servicio.

VODAFONE HOLDINGS EUROPE SL

Vodafone, es una empresa que presta servicios de telefonía y fibra a particulares y empresas con el fin de poder llamar y tener internet. Su sede está situada en muchos países y cotiza en London Stock y en la bolsa de New York. Es un proveedor bastante fuerte ya que la marca está bien posicionada y lleva años siendo de las principales compañías.

Su capital social es de 903.194€ y el poder de negociación es bajo ya que se tiene que adaptar a sus diferentes tarifas y servicios que disponen.

ADOBE SYSTEMS INCORPORATED

Adobe es una empresa de origen estadounidense que presta servicios de software con sede en San José, California (EE. UU.) fundada por dos socios. Es un proveedor destacable ya que sus programas hacen crecer a las empresas gracias a la inmensa edición de páginas web, imágenes y vídeos que pueden ofrecer para en este caso y mayoritariamente destinados a la publicidad e imagen de sus clientes. Fue fundada en 1991 y tiene un capital social de 6.016€.

Los principales programas que la mayoría de las empresas utilizan son las siguientes:

- Adobe Photoshop (PC)
- Adobe Indesign (PC)
- Adobe Illustrator (PC)



Figura 26. Programas Adobe Fuente: Hotmart

C) COMPETIDORES

La agencia MediaSol estaría situada en el grupo de facturación pequeña ya que se va a crear y empezar desde cero, situada entre el centro y sureste de España. El grupo al que estaría perteneciente la agencia tiene muchas empresas ya que es el rango más inferior, pero tras realizar el mapa estratégico se ha observado 4 empresas que serán de competencia directa con nuestra agencia ya que tienen similares características.

Dichas empresas están situadas en Valencia, Sevilla, Madrid y Salamanca, es decir, centro, sur y este de España, a continuación, analizaremos cada una de ellas:

- Xelapress SL
- Nodo Publicidad y Comunicación SL
- DosxDos Diseño SL

XELAPRESS SL

La primera empresa competidora que vamos a analizar se llama Xelapress SL, es una empresa ubicada en Torrent (Valencia), fue creada en el año 2000 y tiene un capital social de 3.006€, perteneciente al 7311 como CNAE (Agencias de Publicidad).

Su finalidad es la prestación de servicios de Social Media que incluye la gestión de RRSS, Posicionamiento Web, Analítica Web y creación de contenido. También disponen de servicios de diseño gráfico y rotulación y audiovisuales.

En su página web, www.xela.es trabajan para empresas locales y comarcales e incluso algún servicio ha sido trabajado con grandes marcas a nivel nacional. Obtenemos su descripción en su página web:

“Creamos diseño web interactivo para transmitir su mensaje a sus usuarios y clientes, teniendo muy en cuenta el aspecto de la usabilidad. Si la gente no puede navegar en su sitio web de una forma sencilla, no compraran su producto. Una buena experiencia de usuario mejorará la satisfacción del cliente y por lo tanto aumentará el número de clientes y fideliza a los que ya lo son”.

Sus logros a nivel nacional, extraídos desde su página web son:

Producción de cortometrajes (Ej. “La herencia”, del realizador Juan De la Cruz).

<https://www.xela.es/disenio-grafico/>

Se puede comparar con la futura agencia en:

- No realizan catálogos online
- No trabajan en aspectos de packaging
- Trabajan con marcas locales

NODO PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN

Tras los pasos de Xelapress SL, vamos a analizar la empresa Nodo Publicidad y Comunicación, una empresa andaluza ubicada en Sevilla, fue creada en el año 2009 y posee un capital de 3.100€, perteneciente al 7311 como CNAE (Agencias de publicidad).

Tras consultar su página web, <https://agencianodo.com/>, su finalidad es descubrir, analizar y resolver problemas en la superación de obstáculos y encontrar la solución que satisfaga las necesidades del cliente. Garantizan la mejor estrategia para poder alcanzar con éxito la meta trazada por ellos.

Tienen una gama amplia de clientes, no trabajan toda la marca corporativa ya que sus servicios son amplios y realizan servicios específicos, los cuales destacan los siguientes:

- DANONE
- SEVILLA CF
- JUNTA DE ANDALUCÍA
- EL GUISO



Figura 27. Clientes Nodo Publicidad Fuente: NodoPublicidad

- Se puede comparar con la futura agencia en:
- La mayoría de los clientes son de Sevilla (Sur de España)
- No realizan catálogos online
- **Tienen una cartera de clientes potenciales**
- Trabajan con marcas cercanas

La siguiente empresa, DosxDos Diseño, es una agencia de publicidad situada en Salamanca, fundada en el año 2005 que tiene un capital social de 20.000€ y como todos los competidores, su CNAE es el 7311 (Agencias de publicidad).

Su finalidad es facilitar el día a día de los clientes, buscando soluciones creativas y satisfaciendo sus necesidades. Son *partners* de la empresa del cliente, es decir, parte de la plantilla.

Realizan todo tipo de servicios, empezando por el branding, diseño gráfico y terminando por dar servicio a la web digital. Tienen una gama extensa de clientes, esto quiere decir que tiene una cartera de clientes grandes y trabajan en un amplio sector que hace que sus ingresos sean cada vez mayores.

A continuación, se muestra los clientes más potenciales, en el cual han realizado algún servicio como puede ser una campaña estratégica, un *branding*, entre otros.

Como muestra su página web <https://dosxdos.es> se pueden observar:

- Ondacero
- Cámara de Comercio de Salamanca
- Gestoría Administrativa



Figura 28. Clientes DosXDos Fuente: Dosxdos

Se puede comparar con la futura agencia en:

- La mayoría de los clientes son de ámbito local (Centro-Norte de España)
- No realizan catálogos online
- **Tienen una cartera de clientes potenciales**
- **Trabajan en distintos sectores**
- **Ingresos altos**

D) COMPETIDORES POTENCIALES

En este apartado se va a analizar los competidores de nuestro sector que no están compitiendo con la futura agencia de marketing digital, pero en un futuro sí que puede ser competencia. Estos competidores pueden llegar a ser competencia de otras agencias, aunque en el momento actual, no lo sean.

Por lo tanto, analizaremos los competidores del grupo 2 ya que tienen una facturación más grande y pueden ser en un futuro competencia directa, de las cuales se encuentran:

- Jacaranda Marketing SL
- Pinchaaqui SL
- Guadalmedia SL
- Coconú SL

JACARANDA MARKETING SL



Figura 29. Ilustración Jacaranda Fuente: Jacaranda

Jacaranda SL es una empresa que está situada en España y Alemania, en nuestro país está situada en Valencia, fue creada en 2005 y posee un capital social de 3.006€. Como todas las agencias vistas, su CNAE es el 7311 (Agencias de publicidad).

Tras consultar su página web, podemos extraer los servicios que ofrecen y los clientes más potenciales que tienen. A continuación, mostraremos lo citado anteriormente, empezando por los servicios y terminando por los clientes:

Los servicios que ofrecen son similares a los que ofrecemos ya que es una agencia de marketing digital en el sector deportivo y dan a sus clientes servicios de:

- Posicionamiento WEB
- Social Media Manager
- Creación de contenido

En comparación con nuestra agencia podemos obtener:

- Se enfocan en un único sector, el deportivo
- Trabajan con clientes personales (Jugadores)
- **Trabajan los mismos servicios que ofrecemos nosotros**
- **Trabajan a nivel nacional e internacional**

CONSULTORIA PINCHAAQUI SL



Figura 30. Logo Pinchaaqui Fuente: Pinchaaqui.com

Pinchaaqui SL es una empresa que está situada en varios puntos geográficos de España, está situada en Madrid, Valencia, Castellón y Valladolid, es decir, en el norte y este de España. Fue creada en el año 2010 y posee un capital social de 3.006€. Como todas las agencias vistas, su CNAE es el 7311 (Agencias de publicidad).

Tras consultar su página web, <https://www.pinchaaqui.es/> podemos extraer lo que hacen y los casos de éxitos más grandes que tienen.

Los servicios que ofrecen son marketing digital , es decir, los servicios que ofrece nuestra agencia, *customer experience*, transformación digital y consultoría digital.

Sus casos de éxito se clasifican en desarrollos tecnológicos y branding, servicios que nosotros no obtenemos.

En comparación con nuestra agencia podemos obtener:

- Se enfocan en clientes con ingresos altos
- **Desarrollan aplicaciones y páginas web en casi todos sus trabajos**
- Son una consultoría
- **Son una empresa líder en posicionamiento**
- **Centrales en varios sitios geográficos**

GUADALMEDIA SA



Figura 31. Logo Guadalmedia Fuente:Guadalmedia

Guadalmedia SA es una empresa que está situada en varios puntos geográficos de España, está situada en Madrid, Barcelona, Málaga, Cádiz, Córdoba, Granada, Almería, Jaén, Huelva, Valencia, Algeciras, Alicante, Extremadura y Bizkaia, es decir, en toda España. Fue creada en el año 2005 y posee un capital social de 60.104€. Como todas las agencias vistas, su CNAE es el 7311 (Agencias de publicidad).

Tras consultar su página web, <http://www.guadalmedia.com/> son una exclusivista de medios que trabajan a nivel nacional. La empresa se dedica a la comercialización de publicidad en medios, teniendo un buen convenio con muchos medios informativos de España.

Los servicios que ofrecen están relacionados con la publicidad en medios de comunicación, es decir, dan soporte mediante radio, televisión, revistas, prensa, cine, exterior y online.

En comparación con nuestra agencia podemos obtener:

- Se enfocan en un único sector, el sector de medios de comunicación.
- Realizan trabajos específicos de los diferentes clientes, es decir, no realizan un trabajo amplio como es el nuestro, el trabajo de social media
- **Poseen una amplia cartera de clientes**
- No trabajan tan solo en el apartado de Social Media

E) PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutos que pueden aparecer en la agencia son las RRSS, ya que pueden realizar la misma forma de trabajar ya que la persona por no invertir en publicidad con una agencia externa, lo elaboran ellos mismos.

Un ejemplo de ello podría ser el control de la red social Facebook, puede realizar una estrategia de marketing en **“Facebook Ads”** cualquier persona sin conocimientos, pues sería una amenaza respecto a la agencia debido a que se ofrece el mismo servicio que ofrecemos. Por el mismo lado, la creación de páginas web gratuitas que toda persona tiene acceso a ello y la inversión es nula.

También pasa en el apartado de analizar el posicionamiento web de la marca o empresa que puede ser nuestro cliente, dado que cualquier persona sin conocimientos puede trabajar en **“Google Analytics”** y evitarse contratar una agencia de marketing.

Por último, se puede observar cómo productos sustitutos la creación de un **departamento interno** dentro del cliente, es decir, que, en vez de contratar una agencia de marketing especializada, contraten y formen un departamento interno.

Por lo tanto, tenemos como productos sustitutos los siguientes:

- **“Facebook Ads /Google Analytics”**
- Creación de páginas web gratuitas (WIX)
- Departamento Interno

PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

En dicho apartado se va a mostrar una tabla donde se observarán las principales amenazas y oportunidades sacadas del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

	AMENAZAS
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ● Poder de negociación en poder acceder a otras empresas ● No tener un buen posicionamiento web

PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • No poder encontrar otros proveedores para obtener resultados de trabajo
COMPETIDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Disponen de más servicios • Están más experimentados
COMPETIDORES POTENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Nicho atractivo que sean apetecible trabajar con ellos
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas gratuitas y de libre acceso en el mundo digital
	OPORTUNIDADES
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Poder pertenecer a la plantilla del cliente • Ser adaptables y flexibles
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Al tener un <i>planning</i> con el cliente, podemos concertar mensualmente los trabajos para tenerlos al día y que nos atiendan
COMPETIDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un nicho intenso y corto, es decir, la provincia de Alicante.
COMPETIDORES POTENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Se centran en nichos diferentes al nuestro • No se centran en un solo servicio ya que tienen un abanico grande
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Páginas web gratuitas y no poder obtener conocimientos de la seguridad y dominio

	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas gratuitas que no logran alcanzar objetivos
--	---

Tabla 4. Amenazas y Oportunidades Fuente: Propia

Concluimos tras analizar las diferentes fuerzas, que tenemos **amenazas** ya que somos de nueva creación y, por tanto, no estamos posicionados ni poseemos experiencia en el mercado laboral, pero sabemos a qué nicho nos enfocamos y que servicios ofrecemos ya que somos especializados en ello y la **oportunidad** que más nos destaca es que no somos una agencia como tal, si nos formamos plantilla de nuestros clientes para tenerlos más cerca y poder comprenderlos y darle servicio instantáneo.

3.3. ANÁLISIS INTERNO

Mientras que el análisis externo trata de descubrir las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno de la agencia, el análisis interno del que vamos a hablar nos ayuda a identificar las debilidades y fortalezas que tiene la agencia.

Por lo tanto, obtendremos el resultado de todos los aspectos del DAFO que posteriormente se realizará. Es decir las debilidades las amenazas las fortalezas y las oportunidades con la finalidad de tomar estrategias más adecuadas para la puesta en marcha.

En dicho apartado obtendremos una autoevaluación de nuestra agencia, una definición del negocio que queremos y un conocimiento de las diferentes áreas en la agencia que aportan valor a los servicios que ofrecemos.

El proceso que se va a llevar es el siguiente:

En primer lugar, se identificarán los recursos de la empresa, es decir, en los recursos tangibles e intangibles, por el lado de los recursos tangibles se dividen en recursos físicos y financieros y por el lado de los intangibles en recursos no humanos y humanos.

Los recursos intangibles son aquellos recursos distintos de los financieros, que no pueden ser percibidos físicamente vistos, tocados, medidos y los recursos tangibles son aquellos susceptibles de anotación contable sin ambigüedades, es decir, que se pueden observar, tocar, percibir, etc.

- **Recursos Tangibles físicos:**

1. Estudio de marketing
2. Ordenadores
3. Empleados
4. Herramientas es decir pizarra magnética
5. Mesa redonda para reuniones

- **Recursos Tangibles financieros:**

1. Resultado de los ejercicios
2. Activo total
3. Rentabilidad financiera
4. Rentabilidad económica
5. Endeudamiento

- **Recursos Intangibles no humanos:**

1. Tecnológicos:
 - a. redes sociales
 - b. página web
2. Organizativos:
 - a. estructura organizativa

- **Recursos Intangibles humanos:**

1. Motivación de los empleados
2. puesta en marcha de la agencia

A través de este punto vamos a identificar las principales capacidades estratégicas realizando un análisis funcional.

Donde vamos a diferenciar las diferentes áreas funcionales que existen en la empresa y así poder observar cada área funcional con las capacidades que se generan en la empresa.

Las **áreas funcionales** se dividen en cinco bloques:

- Comercial
- Producción
- Financiación
- Tecnológico
- Recursos Humanos

Para nuestra agencia dependerá de las diferentes áreas funcionales a considerar, el número de capacidades a identificar y el contenido que conlleva cada capacidad y así sacar el máximo acierto para no cometer errores.

A continuación, se muestran las diferentes áreas funcionales:

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
Comercial	C1: Capacidad de inversión en publicidad C2: Amplía red ya que es de manera Online y puedo llegar a cualquier parte del mundo C3: Baja cuota de mercado

Producción	<p>C4: Capacidad de generar contenido para varios sectores</p> <p>C5: Producción de los servicios flexible</p> <p>C6: Estructura de costes bien definida</p>
Financiera	<p>C7: Alta capacidad de solvencia</p> <p>C8: Capacidad para generar rentabilidad</p> <p>C9: Alta capacidad de autofinanciación</p>
Tecnológica	<p>C10: Alta capacidad de aprovechamiento en aspectos tecnológicos</p>
RRHH	<p>C11: Capacidad de generar un buen clima social</p> <p>C12: Capacidad alta de motivación para obtener nuestros objetivos</p> <p>C13: Capacidad de formación para seguir con las tendencias del sector</p>
Dirección	<p>C14: Alta capacidad de búsqueda y planteamientos de nuevas estrategias</p> <p>C15: Alta capacidad de coordinación entre la empresa</p>

Tabla 5. Áreas de la empresa. Fuente Propia.

3.4. ANÁLISIS FUNCIONAL

En este apartado se añade más información al análisis funcional de la misma. Con el objetivo de valorar el potencial de nuestra empresa en cada una de las capacidades anteriores.

Otro aspecto importante en este apartado es conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa y así poder tomar medidas para optimizar nuestros objetivos.

Vamos a realizar una lista con capacidades claves puntuando del 1 al 5, siendo 1 la menor puntuación y 5 la máxima puntuación. Tras ello, se analizarán punto por punto las mismas capacidades de nuestra empresa frente a las de la competencia.

Hay variedad de competidores potenciales, en las agencias de marketing cada uno se diferencia por sectores y ámbitos regionales, es decir, puedes ser una agencia pequeña a nivel local, pero con muchos clientes por lo que la rentabilidad, publicidad, imagen es menor a una agencia en expansión a nivel nacional y no quiere decir que esté en pérdidas o no puede hacer frente a sus deudas ya que pueden generar bastante rentabilidad.

Según la empresa, comparándolo con varias agencias a nivel nacional como lo son: Equipo Singular, "BlackBeast", "iSocialWeb", entre otros, vemos que la parte comercial estamos por debajo ya que no se tiene ni un año de vida de la empresa y, por lo tanto, la imagen, publicidad y cuota de mercado se queda por debajo.

En cambio, las diferentes áreas mostradas que se observan como lo son financiación, tecnología, dirección, no nos diferencia mucho ya que somos a pequeña escala por lo que el tema de dirigir, financiar y aspectos tecnológicos está bien situado, el público que nos enfocamos nosotros no es comparable con las grandes agencias.

En el aspecto productivo, la capacidad de servicios que se puede hacer frente al público, es de un porcentaje alto dado que cuando hay una alta gama de servicios que ofrecer, esto tiene un aspecto positivo.

Al mismo tiempo, la producción puede ser flexible, es decir, se puede organizar y producir el contenido a diferentes horas y dependiendo la obligación de la puesta en marcha.

Sobre la estructura de los costes, se tiene una reducción de gastos fijos ya que con tan solo un ordenador potente que se puede trabajar dignamente y operando en varios sitios junto a una tarifa de internet para poder comunicarte a nivel global se podría sacar todos los objetivos que nos proponemos.

Con esto quiero decir, que no hay muchos gastos y puede dar más viabilidad y salida por la simple razón de que puedes invertir el dinero que se iba a destinar a gastos fijos para poder crecer la empresa y ser más conocida al nivel que quieres dirigir.

En el aspecto financiero, sobre la rentabilidad, no hay comparación con las agencias más grandes a nivel nacional ya que su rentabilidad es muy alta, están consideradas como las mejores y, por lo tanto, el ingreso que facturan también es de los mejores. En cambio, la empresa que se quiere montar como anteriormente he dicho, mientras que nuestra rentabilidad sea positiva con un público más reducido, la finalidad en la que se quiere llegar a obtener ingresos va a ser la misma.

Por otra parte, la autofinanciación va en la misma dirección que la rentabilidad ya que si no hay rentabilidad no hay financiación y por lo tanto no se permite la autofinanciación, es decir, obtener unos objetivos de ahorros para la empresa y poder invertir en el crecimiento de esta.

También hemos comentado que los gastos fijos reducidos por los cuales se puede obtener mayor autofinanciación y rentabilidad si se plantea una buena estrategia comercial y de marketing para posicionarse y obtener clientes, se generarán ingresos a través de ellos.

Seguidamente, la solvencia de la empresa es un indicador que nos mide los activos totales que disponemos en la empresa entre los pasivos, es decir, todo lo material e inmaterial que disponemos de bienes entre las deudas y obligaciones que disponemos frente a terceros.

Nuestros activos no serán muchos por lo que el índice será bajo, pero el pasivo tampoco será tan alto, las obligaciones abundan más que las deudas frente a terceros ya que se trabajará desde casa y por lo tanto prestamos grandes no se dispondrá.

Sobre el aspecto de Recursos Humanos, se ha identificado el clima social, la motivación y la formación extra, todas estas capacidades podemos unir las en una y no existe comparación ya que son aspectos más humanos y dependiendo de los trabajadores serán más motivados, tendrán ganas de formarse más para escalar posiciones en la empresa y por lo tanto habrá un clima social bueno, es decir, todas las capacidades van ligadas.

Se empezará con una única persona, la cual será el gerente de la agencia y tras ello, su objetivo es crecer y poder contratar al personal.

Por último, se centra en el aspecto tecnológico y direccional, donde se centra en el aprovechamiento de los aspectos tecnológicos (activos intangibles de la empresa), se compara a pequeña escala ya que se dispone de lo mismo, pero en menor escala, es decir, la página web, el servicio de teléfono, el servicio de e-mail, las videoconferencias, todo ello se aplicará en nuestro caso por una o dos personas y en las grandes agencias por varias personas, pero se dispone de la misma finalidad.



Figura 32. Las TIC. Fuente Google Sites.

Por otro lado, sobre la parte direccional, la toma de decisiones se centrará en el servidor y el futuro se hará partícipe al personal contratado ya que el CEO de la empresa en este caso es el servidor, pero en un futuro el objetivo que se dispone es de que todos sean partícipes, tenga su motivación y se vean con responsabilidades dentro de la empresa.

Por lo tanto, la coordinación será muy importante y se tendrá en cuenta para la toma de decisiones y objetivos a corto y largo plazo.

A continuación, se puede observar el perfil estratégico clasificado por niveles desde el número 1 hasta el 5, empezando por el número más pequeño como una debilidad para la empresa, es decir, un aspecto negativo a tener en cuenta y el número más alto como una fortaleza de la empresa, un aspecto positivo que genera la agencia frente a su competencia.

Primero de todo vamos a identificar nuestro puntos más débiles y fuertes de los diferentes recursos y posteriormente se va a comparar con la media del sector para poder identificar el posicionamiento de la agencia en el mercado.

		1	2	3	4	5
COMERCIAL	Publicidad		X			
	Imagen Online			X		
	Cuota de Mercado		X			
PRODUCCIÓN	Capacidad de Servicios				X	
	Producción Flexible					X
	Estructura de costes					X
FINANCIERA	Rentabilidad			X		
	Autofinanciación				X	
	Solvencia				X	
RRHH	Clima Social					X
	Motivación					X
	Formación extra					X
TECNOLOGICA	Aprovechamiento					X
DIRECCION	Toma de decisiones				X	
	Coordinación				X	

Tabla 6. Capacidades de la empresa. Fuente Propia.

ÁREAS	CAPACIDADES	Puntuación IE	P. (1-2)	P. (2-4)	P. (5-6)	P. (7-8)	P. (8-10)	Fortaleza Relativa
Comercial	C1	9		X		X		8
	C2	9			X		X	8
	C3	9		X	X			6
Producción	C4	9			XX			5,5
	C5	9			X		X	8
	C6	9			X		X	8
Financiera	C7	8		X			X	8
	C8	9			X		X	8
	C9	8		X			X	8
Tecnológica	C10	8				XX		7,5
RRHH	C11	8			X	X		7
	C12	9			X	X		7
	C13	9				X	X	8
Dirección	C14	8			X		X	8
	C15	8				X	X	9

Tabla 7. Posicionamiento Fuente: Propia

En la siguiente tabla, se muestran los diferentes recursos y capacidades de la agencia frente a las del sector para identificar las fortalezas y debilidades en el sector.

ÁREAS	CAPACIDADES	Puntuación IE	P. (1-2)	P. (2-4)	P. (5-6)	P. (7-8)	P. (8-10)	Fortaleza Relativa
Comercial	C1	9		X		X		8
	C2	9			X		X	8
	C3	9		X	X			6
Producción	C4	9			XX			5,5
	C5	9			X		X	8
	C6	9			X		X	8
Financiera	C7	8		X			X	8
	C8	9			X		X	8
	C9	8		X			X	8
Tecnológica	C10	8				XX		7,5
RRHH	C11	8			X	X		7
	C12	9			X	X		7
	C13	9				X	X	8
Dirección	C14	8			X		X	8
	C15	8				X	X	9

Tabla 8. IE Y FR. Fuente Propia.

La línea roja es la que nos marca nuestro seguimiento en la agencia frente al sector y la línea azul es la que marca el seguimiento de la media del sector.

IE: Importancia de los recursos y capacidades en las diferentes estrategias de ventajas competitivas.

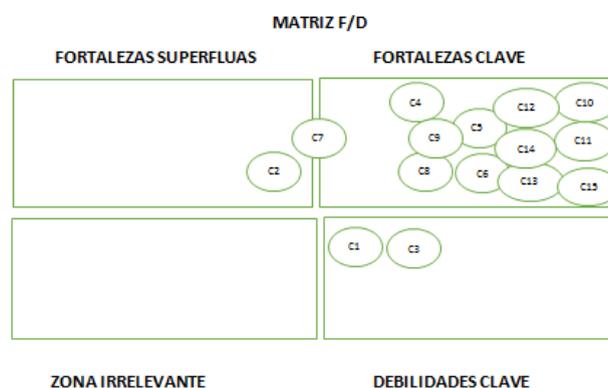
FR: Fortaleza Relativa respecto al sector.

3.4.1 MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En el siguiente apartado podemos observar las debilidades y fortalezas de la agencia, dicha matriz está constituida por 4 apartados denominados:

1. Fortalezas Superfluas
2. Fortalezas Clave
3. Zona Irrelevante
4. Debilidades Clave

En dicha matriz hay que tener en cuenta dos variables muy importantes como son las fortalezas relativas (FR) y la importancia estratégica. La finalidad de realizar esta matriz es visualizar rápidamente nuestras capacidades respecto a las del competidor y poder sacar conclusiones de mejoras de capacidades o de fortalezas dichas capacidades.



Como podemos observar mediante la rúbrica de la matriz F/D, vemos que la mayoría de las capacidades están ubicadas en el apartado de fortalezas clave, dichas capacidades son las siguientes:

- **C4:** Capacidad de servicios que podemos ofrecer en la agencia y así poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes desde una imagen corporativa hasta un asesoramiento de marca.
- **C5:** Capacidad de producción flexible, poder trabajar en varios proyectos a la vez y poder reducir el plazo de entrega.
- **C6:** Capacidad de poder estructurar nuestros costes para la mejora del funcionamiento.
- **C8:** Capacidad de autofinanciación.
- **C9:** Capacidad de solvencia para poder trabajar continuamente.
- **C10:** Capacidad de tener un clima social con ganas de aprendizaje y ambición.
- **C11:** Capacidad de motivación al ser una agencia de nueva creación.
- **C12:** Capacidad de formación extra, ya que los miembros que trabajan se están formando más, tras tener los conocimientos existentes de cada individuo.
- **C13:** Capacidad de aprovechamiento de recursos.
- **C14:** Capacidad en la toma de decisiones a la hora de realizar los diferentes proyectos para que nuestros clientes estén satisfechos.
- **C15:** Capacidad de coordinar todas las áreas.

Seguidamente podemos observar que se sitúa una capacidad en el apartado de fortalezas superfluas, la cual podemos observar:

- **C2:** Capacidad media en la imagen online ya que somos de nueva creación y hay barreras de entrada, pero a medio plazo en consolidarse en el mercado podrá pasar a fortalezas clave.
- **C7:** Capacidad media de rentabilidad ya que los gastos son menores, pero observamos que, a corto plazo, en tener una cartera de clientes amplia, se derivará a fortalezas clave.

Y, por último, se observan dos capacidades en el apartado de debilidades clave:

- **C1:** Poca capacidad en publicidad
- **C3:** Poca capacidad en la cuota de mercado.

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
PRODUCCIÓN:	Capacidad de Servicios	COMERCIAL:	Publicidad
FINANCIACIÓN:	Producción Flexible	FINANCIACIÓN:	Imagen
	Estructura de costes		Cuota de Mercado
	Autofinanciación		Rentabilidad
	Solvencia		
RRHH:	Clima social		
	Motivación		
TECNOLÓGICO:	Formación Extra		
	Aprovechamiento		
DIRECCIÓN:	Coordinación		
	Toma de decisiones		

Tabla 9. Fortalezas y Debilidades. Fuente Propia.

4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este apartado se van a establecer las estrategias a partir de varios factores que harán que las estrategias implementadas sean lo más seguras y fiables y así, poder romper barreras de mercado y posicionarse en el sector, dichos factores son los siguientes:

En este punto se va a analizar la formulación, evaluación y selección de diferentes estrategias, al cual los objetivos estipulados son los siguientes:

- Analizar qué formulación de estrategias es la correcta a través del análisis estratégico de la empresa.
- Analizar qué ventajas disponibles podemos emplear para la evolución de las estrategias.
- Analizar el proceso de evaluación y selección de las estrategias obtenidas.
- El conocimiento de cómo emplear dichas estrategias y qué factores influyen en el proceso de la elaboración.



Figura 33. Logo de la agencia MediaSol. Fuente Propia.

En este punto se va a analizar la formulación, evaluación y selección de diferentes estrategias, al cual los objetivos estipulados son los siguientes:

- Analizar qué formulación de estrategias es la correcta a través del análisis estratégico de la empresa.
- Analizar qué ventajas disponibles podemos emplear para la evolución de las estrategias.
- Analizar el proceso de evaluación y selección de las estrategias obtenidas.
- El conocimiento de cómo emplear dichas estrategias y qué factores influyen en el proceso de la elaboración.

En primer lugar, se formularán distintas estrategias que vemos factibles tras el análisis anterior. Para ello se analizará la Matriz de Ansoff, su finalidad es generar opciones sobre la dirección de desarrollo de la estrategia corporativa.

Otra estrategia es a través del DAFO, que hemos analizado anteriormente y así, sacar las fortalezas para poder cubrir las amenazas que percibimos en el mercado y poder obtener una combinación de ellas, es decir, combinar los factores internos y externos que hemos estudiado.

Más tarde al realizar dicha matriz, se podrá observar las diferentes estrategias posibles:

- Estrategia de supervivencia
- Estrategia de reorientación al mercado
- Estrategia defensiva
- Estrategia ofensiva

	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

Figura 34. Matriz DAFO. Fuente: Academia de Inversión.

4.1 MATRIZ DAFO

La matriz **DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta muy útil en el plan de empresas que permite analizar la actualidad de la empresa y poder clasificar por secciones los puntos más fuertes y débiles para posteriormente realizar diferentes estrategias que puedan aumentar la rentabilidad.

La finalidad de dicha matriz es saber la situación que tiene la empresa interna y externamente, donde se divide internamente mediante las fortalezas y debilidades y externamente con las oportunidades y amenazas en el sector.

A continuación, vamos a diagnosticar la situación de la agencia mediante la matriz DAFO:

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A1: Poder de negociación bajo</p> <p>A2: Posicionamiento Web bajo</p> <p>A3: Grandes barreras de entrada con proveedores</p> <p>A4: Reducción de servicios</p> <p>A5: La competencia está experimentada en el sector</p> <p>A6: Herramientas sustitutivas gratuitas y de libre acceso</p>	<p>O1: Poder pertenecer al departamento del cliente</p> <p>O2: Ser adaptable y flexible</p> <p>O3: Tener un planning con el cliente y poder estar a su servicio a cualquier hora del día</p> <p>O4: Especificación en un nicho</p> <p>O5: Centrarse en servicios específicos</p> <p>O7: Herramientas gratuitas que no logran alcanzar lo esperado</p> <p>O8: Páginas web que no dispongan de la seguridad ni dominio para ser una web fiable</p> <p>O9: Crecimiento del PIB</p>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Capacidad de Servicios</p> <p>F2: Producción Flexible</p> <p>F4: Autofinanciación</p> <p>F6: Tener un buen clima social y así el cliente se siente más cómodo</p> <p>F7: Motivación</p> <p>F8: Formación Extra</p> <p>F9: Aprovechamiento</p> <p>F10: Coordinación</p>	<p>D1: No hay gran publicidad para el posicionamiento</p> <p>D2: Al ser de nueva creación la imagen no está implantada en el sector</p> <p>D3: La cuota de mercado es baja</p> <p>D4: Al ser de nueva creación la rentabilidad es baja</p>

Tabla 10. Segmentación de mercado Fuente: Propia

A partir de la matriz DAFO, se realizarán diferentes tipos de estrategias citadas anteriormente:

- **Estrategia de supervivencia:** Dichas estrategias están elaboradas para una fuerte presión externa o por las debilidades que se han estudiado dentro de la matriz.
- **Estrategia de reorientación:** Estas estrategias tienen como finalidad aprovechar los cambios y las oportunidades que hay en la empresa.
- **Estrategias defensivas:** Su finalidad es defenderse de las amenazas del entorno con las fortalezas que se han estudiado dentro de la matriz.
- **Estrategias ofensivas:** Su finalidad es aplicar lo máximo las fuerzas que se han estudiado dentro de la matriz, es decir, que dispone la empresa.

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN
<p>E1: Invertir en la imagen de la agencia y así poder posicionarse.</p> <p>E2: Contratar a un experto en SEO y en diseño gráfico.</p>	<p>E3: Especializarse en pocos servicios y tener respuesta inmediata al cliente.</p> <p>E4: Precio más reducido y formar parte de la empresa cliente.</p>
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS
<p>E5: Aprovechar la motivación y las ganas de crecer para ampliar la cartera de clientes.</p> <p>E6: Realizar descuentos por varios servicios contratados.</p> <p>E7: Estar encima del cliente enviándole no solo un trabajo, es más carga de trabajo, pero más fidelización.</p>	<p>E8: Al tener un gasto bajo, poner el precio más bajo que la competencia para romper barreras de entrada.</p> <p>E9: Contratar a freelance para trabajos específicos y reducir el tiempo de entrega.</p> <p>E10: Unirse a asociaciones de empresarios para poder impactar en el sector.</p>

Tabla 11. Segmentación de mercado Fuente: Propia

Para finalizar nos centraremos en desarrollar las diferentes estrategias citadas anteriormente ya que se han analizado desde los puntos fuertes y débiles de la empresa y poder estar más posicionados en el mercado.

Tras analizar las diferentes estrategias, las cuales son las más apropiadas para obtener una ventaja competitiva respecto a sus competidores a medio y largo plazo en el sector perteneciente, se ha procedido a combinar algunas de ellas quedando las siguientes:

- **Estrategia 1: Invertir en Publicidad**
- **Estrategia 2: Especificarse en servicios concretos**
- **Estrategia 3: Calidad-Precio**
- **Estrategia 4: Tarifa flexible contratada**
- **Estrategia 5: Formar parte del departamento interno del cliente**
- **Estrategia 6: Contratación de Freelance´s**
- **Estrategia 7: Unirse a una asociación y poder romper barreras de entrada**

4.2 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Tras analizar la misión y la visión de la agencia, analizamos el contexto interno y externo para poder aplicar y seleccionar las diferentes estrategias obtenidas, dichas estrategias son clasificadas en:

- Estrategia relevante para la agencia.
- Estrategia irrelevante, es muy difícil realizar los cambios oportunos.
- Estrategia excluyente, es decir, que elimina a otras.

Para ello se va a explicar el proceso en cuatro pasos, para que se pueda ver paso a paso el proceso de evaluación de las estrategias:

1. Tras obtener las estrategias formuladas se **ajusta la estrategia** adaptada en torno al análisis DAFO.
2. **Aceptabilidad de la estrategia**, hay que poner interés en diferentes variables como pueden ser (Rentabilidad, Riesgo, Reacciones de los grupos de interés).

3. **Factibilidad de la estrategia**, es decir, ver si es posible la implantación de la estrategia, la disponibilidad de los recursos.

4. **Selección de la estrategia.**

4.3 AJUSTE DE LA ESTRATEGIA

En este apartado se va a analizar el ajuste, es decir, la adaptación de las estrategias para seleccionar las estrategias que más se adaptan tras estudiar los aspectos internos y externos de la agencia y poder ponerlas en práctica.

Este ajuste representa una primera selección de las diferentes opciones estrategias según los criterios plasmados de racionalidad. Tratan de comparar las distintas opciones estratégicas y de establecer un orden de prioridad.

El proceso que se va a emplear es el siguiente:

- **Métodos de puntuación, clasificación o jerarquización.**

Se pondera cada uno de los factores clave, la misión y la visión de la agencia y por último, se valora las opciones estratégicas disponibles en función de la prioridad y el resultado que ha obtenido, eligiendo en una escalera ascendente.

PUNTAJACIÓN	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN ABSOLUTA							PONDERACIÓN RELATIVA						
		E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7
8	4%	7	8	8	8	9	9	9	0,2871795	0,3282051	0,3282051	0,3282051	0,3692308	0,3692308	0,3692308
9	5%	9	9	6	6	8	7	8	0,4153846	0,4153846	0,2769231	0,2769231	0,3692308	0,3230769	0,3692308
7	4%	9	6	7	8	7	8	7	0,3230769	0,2153846	0,2512821	0,2871795	0,2512821	0,2871795	0,2512821
7	4%	7	8	7	6	8	8	7	0,2512821	0,2871795	0,2512821	0,2153846	0,2871795	0,2871795	0,2512821
8	4%	8	8	8	8	7	9	9	0,3282051	0,3282051	0,3282051	0,3282051	0,2871795	0,3692308	0,3692308
8	4%	4	5	5	4	5	6	5	0,1641026	0,2051282	0,2051282	0,1641026	0,2051282	0,2461538	0,2051282
8	4%	9	9	8	9	10	7	8	0,3692308	0,3692308	0,3282051	0,3692308	0,4102564	0,2871795	0,3282051
7	4%	5	9	8	9	8	8	8	0,1794872	0,3230769	0,2871795	0,3230769	0,2871795	0,2871795	0,2871795
9	5%	6	9	8	9	9	9	9	0,2769231	0,4153846	0,3692308	0,4153846	0,4153846	0,4153846	0,4153846
6	3%	8	9	7	7	9	7	8	0,2461538	0,2769231	0,2153846	0,2153846	0,2769231	0,2153846	0,2461538
6	3%	8	9	9	8	9	8	8	0,2461538	0,2769231	0,2769231	0,2461538	0,2769231	0,2461538	0,2461538
9	5%	6	6	6	5	5	6	6	0,2769231	0,2769231	0,2769231	0,2307692	0,2307692	0,2769231	0,2769231
8	4%	6	7	8	6	5	6	6	0,2461538	0,2871795	0,3282051	0,2461538	0,2051282	0,2461538	0,2461538
9	5%	7	8	8	8	8	9	8	0,3230769	0,3692308	0,3692308	0,3692308	0,3692308	0,4153846	0,3692308
9	5%	7	8	9	6	8	9	9	0,3230769	0,3692308	0,4153846	0,2769231	0,3692308	0,4153846	0,4153846
9	5%	7	9	8	8	8	9	9	0,3230769	0,4153846	0,3692308	0,3692308	0,3692308	0,4153846	0,4153846
9	5%	9	7	8	8	7	8	7	0,4153846	0,3230769	0,3692308	0,3692308	0,3230769	0,3692308	0,3230769
9	5%	9	8	9	8	8	8	8	0,4153846	0,3692308	0,4153846	0,3692308	0,3692308	0,3692308	0,3692308
8	4%	9	8	9	8	8	8	8	0,3692308	0,3282051	0,3692308	0,3282051	0,3282051	0,3282051	0,3282051
8	4%	8	9	8	8	8	9	7	0,3282051	0,3692308	0,3282051	0,3282051	0,3282051	0,3692308	0,2871795
9	5%	8	9	8	8	9	9	8	0,3692308	0,4153846	0,3692308	0,3692308	0,4153846	0,4153846	0,3692308
7	4%	8	8	8	8	8	8	9	0,2871795	0,2871795	0,2871795	0,2871795	0,2871795	0,2871795	0,3230769
9	5%	9	7	8	9	8	7	8	0,4153846	0,3230769	0,3692308	0,4153846	0,3692308	0,3230769	0,3692308
9	5%	9	8	8	7	9	8	8	0,4153846	0,3692308	0,3692308	0,3230769	0,4153846	0,3692308	0,3692308
195	100%	182	191	186	179	188	190	187	7,5948718	7,9435897	7,7538462	7,4512821	7,8153846	7,9333333	7,8

Tabla 12. Método de Puntuación. Fuente Propia.

Tras realizar el ajuste se puede observar que las estrategias obtenidas con mayor puntuación son las estrategias:

- Estrategia 2 con un índice de 7,94, la puntuación más alta.
- Estrategia 6 con un índice de 7,93.
- Estrategia 5 con un índice de 7,81.
- Estrategia 7 con un índice de 7,80.

ESTRATEGIA 2

ESPECIFICARSE EN SERVICIOS CONCRETOS

Esta estrategia es una estrategia de supervivencia ya que se trata de reducir servicios, pero liderar el mercado en los servicios prestados gracias al gran conocimiento de ellos y poder diferenciarse dentro del sector, es decir, ser muy excelentes en el resultado de las necesidades que deseamos cubrir a nuestros clientes. No es lo mismo tener un gran abanico en el entorno digital (“Copywriter”, Community Manager, Diseño gráfico, “Branding”, SEO, SEM, “Facebook Ads”, “Instagram Ads”, entre otros) y poder sacar provecho a ello, que precisarse en varios servicios en concreto y liderar el mercado por el gran conocimiento y puesta en marcha que podemos proporcionar, en un servicio específico.

La finalidad de esta estrategia es poder aumentar la relación con el cliente a largo plazo y tener una rentabilidad y solvencia mayor.



Figura 35. Servicios del Marketing Digital. Fuente Roiting

ESTRATEGIA 5

FORMAR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING DEL CLIENTE

Esta estrategia está planteada para poder tener un vínculo superior con el cliente ya que formaras parte de la empresa del cliente, pero auxiliar, es decir, tener el departamento de marketing en el exterior de la empresa, pero la relación y el trabajo forman parte de la plantilla del cliente.

Un ejemplo de ello puede ser, la gestoría que gestiona las cuentas y auditorías de la empresa, no forman parte interna de la empresa, pero están en contacto diariamente en los asuntos a tratar.

Se busca la confianza y la ampliación del mercado al ser más flexible y poder ofrecer servicios de otra manera que no sea la de la negociación pura, al ser un proveedor interno del cliente y así fidelizar a mediano y largo plazo y no optar por vender solo servicios concretos en campañas.

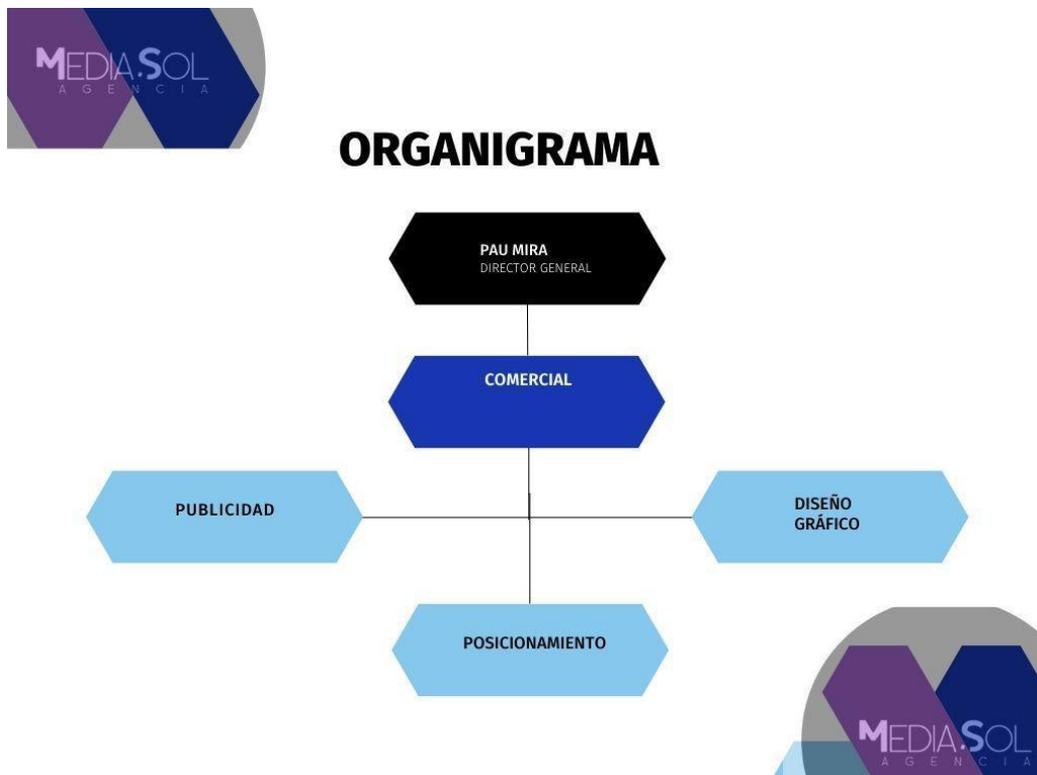


Figura 36. Organigrama. Fuente Propia

ESTRATEGIA 6

CONTRATACIÓN DE FREELANCE

Esta estrategia busca la forma de cubrir la necesidad de prestar varios servicios a un coste reducido y con expertos en los servicios prestados. Será más barato que tener a muchos empleados específicos en cada servicio que prestamos. A parte, la flexibilidad de contar con ellos ya que actuamos como clientes de ellos es que podemos tener poder de negociación y tener un buen resultado al respecto, además de trabajar de forma autónoma, estar muy orientado al objetivo que mostramos, la comunicación es directa y clara, etc.



Figura 37. Freelance. Fuente Economipedia

ESTRATEGIA 7

LA UNIÓN A ASOCIACIONES DE EMPRESARIOS

En esta estrategia su finalidad es aparte de la apertura de mercado al ser conocedora por muchas empresas que forman el colectivo de la asociación, defender los intereses comunes empresariales gracias a la base de confianza, gestión junto a la cámara de comercio, la red empresarial y la promoción comercial de la comarca donde reside la agencia.

Sería estudiar la unión a la asociación de **IBIAE**, la asociación de empresarios de la Foia de Castalla, es decir, Castalla, Ibi, Onil y Tibi y poder ayudarse mutuamente y poder asesorar y ser asesorados por empresas vecinas que nos pueden facilitar en muchos ámbitos, y viceversa.

Entre sus funciones destacan:

- Orientación y asesoramiento en la creación de empresas y de emprendedores
- Apoyo a las empresas de nueva creación
- Fomentar la cooperación entre los internos
- La ayuda en descuentos a los asociados



Figura 38. IBIAE. Fuente IBIAE

4.4 ACEPTABILIDAD

En este apartado se va a analizar si las estrategias obtenidas anteriormente en el método de puntuación se aceptan por los diferentes grupos de interés, y trata de medir las consecuencias de adoptar una estrategia concreta.

¿Cómo afecta la estrategia a los...?

- Proveedores
- Clientes
- Trabajadores
- Gerencia

Las estrategias obtenidas son:

- Estrategia 2: Especificarse en servicios concretos
- Estrategia 5: Formar parte del departamento de marketing del cliente
- Estrategia 6: La contratación de *freelances*
- Estrategia 7: Unirse a alguna asociación de empresario

Son aceptadas todas las estrategias ya que tanto la estrategia 2,5,6 y 7 responden satisfactoriamente a la pregunta de cómo afecta las estrategias seleccionadas.

Por una parte, a los proveedores no les afecta en nada y a los clientes tampoco les afecta en nada, eso genera más confianza a los clientes y la nueva apertura, de tal modo que rompes las barreras de entrada posibles.

Existe un riesgo al implantar las estrategias, pero hay varias herramientas para poder estudiar el riesgo como puede ser mediante ratios, modelos de simulación, análisis, entre otros. A continuación, se muestra la tabla resumen de los diferentes grupos de interés:

- **Estrategia 2: Especificarse en servicios concretos**

En esta estrategia se observa que es una estrategia de supervivencia ya que conlleva unos ingresos altos y tiene un coste bajo al realizar las tareas en el mismo lugar donde resides, es decir, en un hogar particular, respecto al ingreso que es variable ya que se ha estudiado respecto trabajando en 6 servicios concretos.

	COSTES MENSUALES	COSTES ANUALES	INGRESOS MENSUALES	INGRESOS ANUALES
COSTES GENERALES				
WIFI	30	360		
TARIFA MÓVIL	15	180		
MATERIAL	50	600		
COSTES ESPECÍFICOS				
FRELLANCE DISEÑADOR	800	9600		
FRELANCEE SEO/SEM	800	9600		
FREELANCE CM	800	9600		
COSTE TOTAL	2495	29940		
VENTAS GENERALES				
6 PROYECTOS MENSUALES			3600	43200
BENEFICIOS			1105	13260

Tabla 13. Servicios Concretos. Fuente Propia

- **Estrategia 5: Formar parte del departamento de marketing del cliente**

Se puede observar en la siguiente tabla, el nivel de ingresos, respecto al coste ya que se puede ingresar mensualmente una cuota, eso dará más rentabilidad a largo plazo, es decir, una unión entre el cliente y la agencia por realizar tareas de marketing y una reducción de coste al no pagar gastos variables altos como pueden ser los suministros, amortizaciones al trabajar vía online desde el propio hogar y al mismo tiempo la contratación de freelances en otro lugar.

	COSTES MENSUALES	COSTES ANUALES	INGRESOS MENSUALES	INGRESOS ANUALES
COSTES GENERALES				
WIFI	30	360		
TARIFA MÓVIL	15	180		
MATERIAL	50	600		
COSTES ESPECÍFICOS				
FRELLANCE DISEÑADOR	800	9600		
FRELANCEE SEO/SEM	800	9600		
FREELANCE CM	800	9600		
COSTE TOTAL	2495	29940		
VENTAS TOTALES			4400	52800
6 PROYECTOS MENSUALES			3600	43200
CUOTA			800	9600

BENEFICIOS			1905	22860
-------------------	--	--	------	-------

Tabla 14. Pérdidas y Ganancias. Fuente Propia

- **Estrategia 6: La contratación de freelances**

Tras ver las anteriores estrategias, los freelances, son en la mayoría de los proyectos contratados, de este modo serán nuestro proveedores para poder ayudar en las tareas de cada especialización, por lo tanto, el trabajo será de mayor medida ya que rinden mejor por proyectos individuales, por lo tanto, mensualmente será un gasto fijo pero no tan alto al no tenerlo en nómina ya que no es trabajador de la agencia directamente.

El gasto que nos conlleva sería de 2.400 euros netos, unas cifras que se pueden soportar con las ventas estimadas.

- **Estrategia 7: Unirse a alguna asociación de empresarios (IBIAE)**

Esta estrategia conlleva un gasto anual de las aportaciones trimestrales que pagas por pertenecer al grupo que al mismo tiempo te responde con nuevos clientes, proyectos y unión entre miembros.

Una de las principales ventajas entre muchas otras son las siguientes:

Descuento del 20% en la recogida de residuos y recogida gratuita del cartón. Gratis un contenedor de 240 L hasta fin de existencias.

Descuento en carburante. Ahorra 8,5 céntimos el litro en gasolina para vehículos de tu empresa y 3,5 céntimos para tu coche propio y el de tus empleados con el Convenio BP.

Selección de Personal. Unos profesionales se encargarán de hacer todo el proceso de selección, para presentarte al candidato/s más adecuado a tu necesidad.

GRUPO DE INTERÉS	ACEPTABILIDAD
GERENCIA	Es aceptada en un riesgo medio al tener que depositar un capital por adelantado
CLIENTES	Es aceptada en un riesgo medio ya que depende de nuestra manera de trabajar, se ampliará mercado y se mostrará una relación con el cliente duradero
PROVEEDORES	Es aceptada con un riesgo bajo ya que se tiene poder de negociación al ser proveedores y pagar en adelantado por los servicios
TRABAJADORES	Indiferente, su riesgo es nulo al no depender de ellos mismo si no de las órdenes dadas por superiores

Tabla 15. Grupos Sociales. Fuente Propia

4.5 FACTIBILIDAD

Por último, se va a analizar si es factible para la empresa la puesta en marcha de las estrategias.

La respuesta es sí, ya que se tienen los recursos necesarios para poder realizar la puesta en marcha de la empresa, a corto plazo, es posible gracias a nuestros conocimientos, los recursos propios en poder realizar los diferentes servicios que se van a trabajar y poder entregarlos al estar en un mundo digital y desde cualquiera zona geográfica se pueden obtener clientes y proveedores y trabajadores, en este sector.

Lo negativo que podemos observar es que en la estrategia 7, hay que cumplir unos requerimientos y en un plazo, es decir, que a corto plazo no será posible, pero a mediano plazo sí.

ESTRATEGIA	FACTIBILIDAD
Especificarse en servicios concretos	Es factible ya que se reducen barreras de entrada y aumenta la posición en los servicios trabajados
Formar parte del Dep. ,MK del cliente	Es factible al tener un resultado positivo de confianza y rentabilidad a largo plazo y la reducción de gastos en contrataciones
Contratación de <i>Freelace</i>	Es factible en la reducción de gastos de personal y la flexibilidad de trabajo para poder adaptarse a cualquier cliente
Unión a asociaciones	Es factible a la apertura de mercado y segmentación de clientes al igual que a la suma de ingresos por partes externas

Tabla 16. Factibilidad. Fuente Propia

5. PLAN DE ACCIÓN

En este apartado se determinará el conjunto de acciones a realizar, los responsables de llevarlas a cabo, los plazos para llevarlas a cabo, los recursos necesarios con el fin de lograr los objetivos establecidos en las estrategias..

Tras ello se obtendrá la finalidad de la acción, con un modelo de negocios Business Canvas y obtendremos la viabilidad de la agencia.

Empezamos con la estrategia 2, especificarse en servicios concretos donde marcaremos objetivos generales para la puesta en marcha:

Los objetivos del plan de acción son los siguientes:

- Obtener clientes mediante la especificación en *Community Manager* y posicionamiento web.
- Potenciar la agencia de marketing, con la ayuda del departamento de diseño gráfico para realizar *branding* y de habilidades y conocimientos en el ámbito de creación de contenido para obtener visualizaciones y poder concretar negociaciones exitosas.
- Empezar a obtener clientes.

Estrategia 2: Especificarse en servicios concretos.

- **Objetivo:** Obtener clientes con un carácter exclusivo en el ámbito digital.
- **Colaboración:** La contratación de un comercial y trabajadores freelance para dar resultado al servicio.
- **Actuar:** Darse a conocer mediante un estudio de mercado y servicios concretos al cual atacar junto con la ayuda del comercial y se obtendrá nuevos clientes para potenciar los servicios prestados junto a sus resultados para obtener nuevos clientes.

Estrategia 5: Formar parte del departamento de marketing del cliente

- **Objetivo:** Obtener más rentabilidad a largo plazo para poder obtener solvencia frente a diferentes inversiones.
- **Colaboración:** El comercial hará de intermediario entre la agencia y la empresa cliente.
- **Actuar:** Se realizará un estudio de mercado al igual que en la estrategia 2 para segmentar y detectar necesidades de posibles clientes y poder obtener reuniones para llevar la negociación a buen puerto.

Estrategia 6: La contratación de *freelances*

- **Objetivo:** Obtener ayuda para poder conseguir clientes para poder posicionarse en el mercado
- **Colaboración:** El CEO hará de personal de reclutamiento para conseguir los freelances que él crea conveniente.
- **Actuar:** Realización de entrevistas para poder conocer a candidatos dispuestos a negociar la contratación de servicios.

Estrategia 7: Unirse a alguna asociación de empresario

- **Objetivo:** Obtener visualización en el mercado laboral y darse a conocer para la obtención de clientes.
- **Colaboración:** El CEO hará de intermediario para poder informarse y saber donde hay que inscribirse y conseguir ser asociado.
- **Actuar:** Interactuar con la empresa web y mediante llamadas y correos electrónicos para poder informarse para asociarse.

A continuación, se muestra el plan de acción:

- **Estrategia 2: Especificarse en servicios concretos**

	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	TIEMPO	INVERSIÓN
	Contratar a un comercial	CEO	4/4/22	3 meses	2.700,00 €
	Realización del estudio mercado	CEO	15/4/22	30 días	100,00 €
	Contratación de dos freelance	CEO	6/4/22	3 meses	1.600,00 €
	Planificar nuevos objetivos	CEO y Comercial	2/5/22	15 días	-
	Analizar el posicionamiento	Freelance de SEO/SEM	2/5/22	3 meses	-
				3 meses	4.400,00 €

Tabla 17. Estrategia 2 Fuente Propia

- **Estrategia 5: Formar parte del departamento de marketing del cliente**

	COSTES MENSUALES	COSTES ANUALES	INGRESOS MENSUALES	INGRESOS ANUALES
COSTES GENERALES				
WIFI	30	360		
TARIFA MÓVIL	15	180		
MATERIAL	50	600		

Tabla 18. Estrategia 5 Fuente Propia

- **Estrategia 6: La contratación de freelances**

	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	TIEMPO	INVERSIÓN
3	Contratación de dos freelance	CEO	6/4/22	3 meses	1.600,00 €
4	Planificar nuevos objetivos	CEO y Comercial	2/5/22	15 días	-
5	Analizar el posicionamiento	CEO y Freelance de SEO/SEM	2/5/22	3 meses	-
TOTAL				3 meses	1.600,00 €

Tabla 19. Estrategia 6 Fuente Propia

- **Estrategia 7: Unirse a alguna asociación de empresario**

•	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	TIEMPO	INVERSIÓN
1	Contratar a un comercial	CEO	4/4/22	1 mes	900,00 €
2	Realización del estudio mercado	CEO	15/4/22	30 días	100,00 €
4	Planificar nuevos objetivos	CEO y Comercial	2/5/22	15 días	-
TOTAL				1 mes	1.000,00 €

Tabla 20. Estrategia 7 Fuente Propia

A continuación, se va a priorizar dichas acciones tras el resultado que se ha visto anteriormente de las diferentes estrategias ahora hay que dar un orden a cada acción para llevar un control, por lo tanto, es conveniente dar a las acciones un mecanismo de priorización.

Priorización de Planes de Acción		
Alta	Acciones Estratégicas	Acciones Prioritarias
Baja	Acciones No Prioritarias	Acciones Operativas
	Baja	Alta

Tabla 21. Priorización. Fuente Propia

La priorización de las estrategias será empezando por la **estrategia 2 y la estrategia 6** donde se contratará a un comercial para poder realizar un estudio de mercado y darse a conocer y dos freelance, uno de ellos será diseñador gráfico y otro especializado en posicionamiento web, ya que es de **urgencia alta y con una prioridad e importancia alta.**

Tras ello se aplicará la **estrategia 5**, para darse a conocer en las empresas que no poseen un departamento de marketing y quieren cubrir la necesidad de obtener visualización en el sector perteneciente con la ayuda de ser el departamento interno y poder obtener respuesta instantánea. Junto a ella, se realizará la **estrategia 7** que puede compaginarse con las estrategias obtenidas ya que es con una **urgencia relativamente baja pero una importancia alta.**

6. MODELO BUSINESS CANVAS

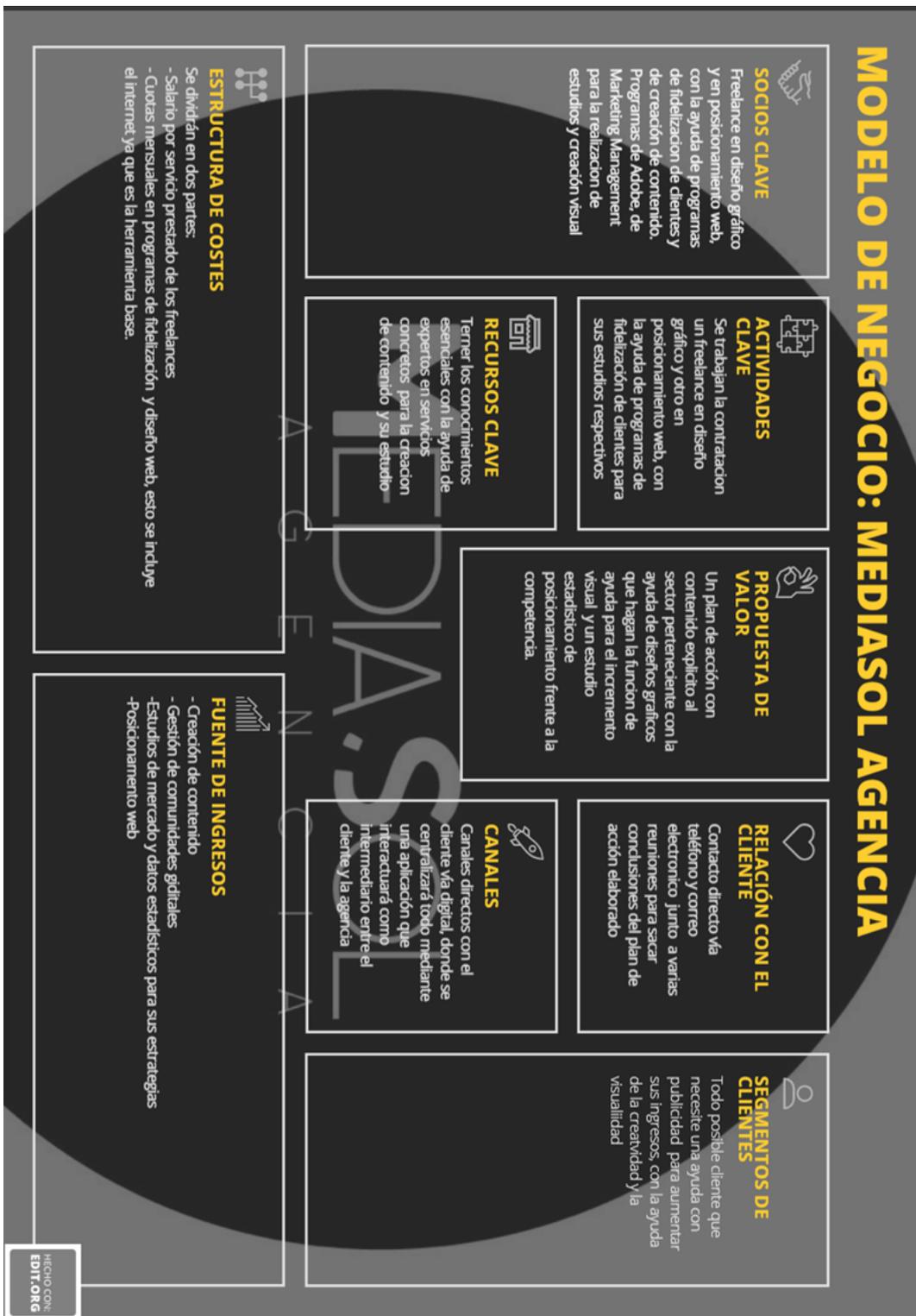


Figura 39. Modelo Business Canvas. Fuente Edit

Business Model Canvas, traducido como lienzo de modelo de negocio, es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

El **Modelo Business Canvas**, se estructura en varios apartados, dichos apartados son: el apartado del mercado con la segmentación de mercado, las propuestas de valor, los canales y finalmente con la relación con el cliente. Por otro lado se estructura mediante la fuente de ingresos y por último los recursos propios que podemos ofrecer.

En primer lugar se segmenta el mercado donde se analizará a quién va dirigido los servicios de la agencia y determinar los nichos de mercado. Tras ello, se realizará la propuesta de valor con la finalidad de dar soluciones a los problemas que pueden existir y como poder solucionarlos.

En segundo lugar, se analizará los canales posibles para poder llegar al cliente final y así fidelizar al cliente con los medios posibles, es decir, desde donde sale la información hasta donde acaba junto a los medios digitales que vamos a utilizar. También se mostrará la fuente de ingresos donde se describen las acciones por el cual obtenemos rentabilidad para poder seguir en el mercado.

Finalmente, se estudiará los recursos propios, es decir, las actividades claves que podemos hacer frente en el sector y por lo tanto, obtener los recursos cruciales y más importantes de la agencia, no obstante también se mostrará énfasis en los recursos físicos, humanos, económicos, entre otros.

Y para concluir, las alianzas posibles que se pueden obtener, donde se encontrará la alianza clave y así poder concluir con los agentes que nos ayudan a que sea posible con la ayuda de la estructura de costes respectiva que tiene la agencia.

7. PLAN FINANCIERO

En este apartado vamos a hablar sobre las cuentas lo cual nos va a permitir conocer las necesidades de financiación a corto y largo plazo, para ver las operaciones rutinarias y de inversiones. También nos va a permitir conocer la viabilidad económica y los posibles escenarios (realista, pesimista y optimista), conocer el volumen mínimo de venta para superar el punto muerto y poder obtener ingresos y tener mayor viabilidad y a la vez permitir estudiar los posibles factores que puedan afectar tanto positivamente como negativamente a la agencia.

En primer lugar se va a analizar el estudio financiero y por ello nos centramos en las inversiones, las líneas de negocio y las ventas.

Tras ello, se analizará la cuenta de resultados, la rentabilidad, el VAN y el TIR y por último, se establecen tres escenarios con el fin de analizar posibles resultados a corto y largo plazo los cuales son, el escenario pesimista y el escenario base y el escenario optimista.

7.1 INVERSIONES

En este tema nos centramos en las inversiones, donde va a dar resultado de no tener ninguna inversión ya que, partimos de que no se va a buscar financiación por cuenta ajena, es decir, de las entidades financieras dado que todos los bienes que tenemos para poder empezar de cero se poseen y por lo tanto no hace falta ayuda externa.

Tampoco se van a requerir tener inversiones grandes como por ejemplo inmuebles, maquinaria, automóviles, entre otros, ya que se empieza desde el propio hogar y por lo cual permite tener los recursos para poder desarrollar el trabajo.

7.2 LÍNEAS DE NEGOCIO

LÍNEAS DE NEGOCIO	Línea A	Línea B
Inicio Línea	Año 1	Año 1
Precio Venta Inicial	400 Eur	600 Eur
Ventas Iniciales	40	30
IVA	21,0%	21,0%
Crecimiento, 2023- 2024	5,0%	5,0%
Crecimiento, 2024 - 2025	10,0%	7,0%
Crecimiento, 2025 - 2026	10,0%	7,0%
Crecimiento, 2026- 2027	10,0%	7,0%
Crecimiento, 2027 - 2028	12,0%	10,0%
Crecimiento, 2028- 2029	12,0%	10,0%

Tabla 22. Líneas de Negocio. Fuente Propia

En este apartado se va a centrar en las diferentes líneas de negocio que se van a implantar en la agencia, se puede observar que son dos (Línea A y Línea B).

A continuación, se van a desglosar las líneas de negocio que presentemente van a existir en la agencia:

La línea A, da lugar a los servicios de Community Manager y Branding.

La línea B, da lugar a los servicios de posicionamiento web, gestión de redes, desarrollo web y branding.

La línea A, partirá desde los 400 euros, se esperan unas ventas iniciales de 40 servicios y crecerá a lo largo de los años entre un 5% y un 12%. El primer año crecerá un 5% y tras ello, los 3 siguientes años crecerá el doble, es decir, un 10% y los dos últimos años un 12%.

Por otro lado, la línea B, partirá desde los 600 euros y se esperan unas ventas iniciales de 30 servicios que irán creciendo hasta el 10%, estructurados en el primer año con un 5%, seguidamente los 3 años con un 7%, por lo tanto hay una pequeña elevación de venta y finalmente, el doble de ventas con un total de un 10% de crecimiento.

7.3 LA CUENTA DE RESULTADOS

En este apartado se va a analizar los ingresos y gastos de la agencia en un periodo determinado, en este caso a largo plazo ya que se ha analizado durante los próximos 7 años. Esto dará lugar para que la agencia pueda obtener información sobre la gestión y ver el rendimiento del mismo.

Se visualizan los costes tanto fijos como variables, como los ingresos que sin cambios a posteriori darán lugar en los diferentes 7 años.

A continuación, se va a mostrar la cuenta de resultados de la agencia:

Escenario Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos de Explotación	34.000	38.735	45.562	53.603	63.076	75.954	91.468
Costes Variables	6.500	7.405	8.716	10.260	12.080	14.552	17.532
Margen Bruto	27.500	31.329	36.846	43.343	50.996	61.401	73.936
Costes Fijos	15.000	17.469	25.310	27.462	29.796	32.329	35.077
Amortización	0	0	0	0	0	0	0
BAIT	12.500	13.861	11.536	15.882	21.200	29.073	38.860
Imputación de Subvención	8.360	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Financieros	926	2.132	2.967	4.205	6.157	8.840	12.538
BAT	21.786	15.993	14.503	20.087	27.357	37.913	51.398
Base Imponible	21.786	15.993	14.503	20.087	27.357	37.913	51.398
Impuestos	6.534	4.796	4.349	6.025	8.206	11.372	15.418
BDT	15.252	11.197	10.154	14.062	19.151	26.540	35.980
Dividendos		0	0	0	0	0	0
Beneficio Retenido	15.252	11.197	10.154	14.062	19.151	26.540	35.980
Tasa Impositiva Efectiva	29,99%	29,99%	29,99%	29,99%	29,99%	30,00%	30,00%

Tabla 23. Cuenta de Resultado. Fuente Propia

Se puede observar los ingresos de explotación, los costes variables, los costes fijos y la amortización, tras ello, los gastos financieros, los ingresos financieros y por último los impuestos.

Se puede observar que cada año los costes variables y fijos serán más grandes ya que se expandirá la agencia y por lo tanto dará lugar a más gasto, como más ingresos, menos los dos primeros años que variará el ingreso ya que el beneficio retenido será menor pero por que el gasto será mayor para poder hacer crecer más la agencia y poder tener una estabilidad a partir del 4 año y posteriormente tener un beneficio cada vez más grande hasta duplicar el beneficio.

7.4 ESCENARIO PESIMISTA Y OPTIMISTA

En este apartado se analiza los diferentes escenarios que pueden haber en la agencia, poniéndose en una situación más mala donde lo llamamos pesimista y por el contrario, en un lugar de mayor rentabilidad económica como en un escenario optimista.

A continuación se muestra una tabla que describe los diferentes escenarios junto a una gráfica que nos muestra el VAN y el TIR según los escenarios para que se puede visualizar de una forma rápida:

Proyecto Ejem	Escenario Base	Pesimista	Base	Optimista
Inversión	100,0%	105,0%	100,0%	99,0%
Actividad	100,0%	95,0%	100,0%	110,0%
Precio	100,0%	110,0%	100,0%	105,0%
Costes Variables	100,0%	107,0%	100,0%	90,0%
Costes Fijos	100,0%	120,0%	100,0%	90,0%
Costes Financieros	100,0%	110,0%	100,0%	85,0%
Crecimiento	100,0%	98,0%	100,0%	101,0%
	Actual	Pesimista	Base	Optimista
VAN	84.000	56.453	84.000	169.806
TIR	95,95%	77,42%	95,95%	144,14%
TIR Capital	78,51%	71,56%	78,51%	92,06%

Tabla 24. Escenario Pesimista y Optimista. Fuente Propia

Partiendo de los diferentes factores como son, la inversión, la actividad, el precio, los costes y el crecimiento, se va a inspeccionar el escenario pesimista, donde habrá un 5% más de inversión, un 5% menos de actividad, el precio subirá un 10% dado por la inflación, los costes variables aumentaron un 7%, los fijos un 20% y los financieros un 10% y por último el crecimiento será negativo ya que bajará un 2%.

Por otro lado, según el escenario optimista, la inversión se reducirá un 1%, la actividad dará lugar a un 10% más de actividad, el precio por motivos propios y para tener más rentabilidad subirán un 5, los costes fijos y variables disminuyen un 10% y los financieros un 15% ya que se tendrá más solvencia y el crecimiento aumentará.

7.5 VIABILIDAD DE LOS ESCENARIOS

Como se puede demostrar en la siguiente tabla, se puede ver que el VAN sería viable dado que es positivo en los tres escenarios y con un índice bastante ventajoso. Por otra parte, se puede observar la variable TIR, ya que es superior al valor de 16,03% referente al (Coste de Control Medio Ponderado) y por lo tanto, da viabilidad al proyecto.

	Actual	Pesimista	Base	Optimista
VAN	84.000	56.453	84.000	169.806
TIR	95,95%	77,42%	95,95%	144,14%
TIR Capital	78,51%	71,56%	78,51%	92,06%

Figura 40. Escenarios. Fuente Propia

Por último, se indica mediante la siguiente gráfica, los escenarios según las variables VAN y TIR:



Figura 41. Escenario Pesimista y Optimista. Fuente Propia

8. CONCLUSIONES

Llegados a este punto vamos a extraer ciertas conclusiones que se han generado gracias al análisis profundo del trabajo presente.

En primer lugar, el análisis del entorno ha servido para obtener más concreción sobre la situación actual, donde hemos observado una tasa de desempleo de un total de 12,7% y que la frecuencia de desempleo viene de la sociedad menor de 25 años, es decir, nos encontramos con un desempleo joven alto. Cabe destacar que tras la pandemia la era digital ha crecido, gracias a la publicidad y la proliferación de nuevos perfiles. Esto ha generado que las empresas hayan realizado grandes inversiones hacia el mundo de la publicidad.

Por otro lado, el salario mínimo interprofesional ha crecido unos mil euros mensuales, lo que nos indica que ha habido una subida de cincuenta euros en comparación con el año anterior. Además, de un crecimiento en el PIB de un 7,2%. El consumo en España ha aumentado gracias a la venta por Internet, todo ello genera un crecimiento del consumo en comparativa con otros años. En resumen podríamos afirmar que España ha mejorado con respecto al año pasado.

Ahora vemos el análisis del microentorno, donde se enfoca desde dentro de la agencia, podemos observar cómo los competidores tienen una gama de servicios ofrecidos y trabajan con diferentes marcas, sin centrarse en servicios concretos donde analizan las diferentes estrategias que se pueden ver como es una oportunidad de negocio poder ofrecer servicios concretos y directos. También donde el cliente indirectamente refleja que somos un departamento exterior de su empresa, como por ejemplo, servicios de Community Manager, Posicionamiento Web, etc.

En cuanto al análisis interno, se puede observar como hay una gran inversión en publicidad gracias a la digitalización y por lo tanto a la promoción de comunidades virtuales, es decir, las redes sociales. Donde se da un posicionamiento y una publicidad masiva para llegar a más usuarios. También hay un aprovechamiento de aspectos tecnológicos y morales, ya que la motivación que existe para entrar en el sector es muy elevada y la gestión del tiempo es óptima y eficaz.

No obstante, los aspectos negativos que se pueden observar es que al ser de nueva creación existen grandes barreras de entrada y por lo tanto el posicionamiento y su rentabilidad es inferior.

A partir de las conclusiones anteriores se formularon una serie de estrategias, de las cuales fueron seleccionadas cuatro, ya que se ha visto que encajan y son factibles para el desarrollo de la agencia desde el primer momento.

La primera de ellas fue la especificación en servicios concretos, es decir, enfocarse en aspectos concretos para liderar el mercado, en este caso en la gestión de comunidades (Community Manager) y el posicionamiento web (SEO y SEM).

La segunda es formar parte del departamento interno del cliente ofreciendo y trabajando los servicios que ofrecemos y así que el cliente se sienta más seguro y cómodo con la agencia.

La tercera va ligada con las dos anteriores y por lo tanto la más importante, es la contratación de dos freelance para abaratar costes y dar buenos resultados. De esta forma contrataremos para tareas concretas y así, nuestros proveedores que formarán parte de nuestra plantilla, realizarán la tarea notablemente y en caso de no ser aptos serían sustituidos, aspecto que no sería favorecedor.

Y la cuarta la unión a asociaciones de empresarios para dar más viabilidad y visibilidad a la agencia con la ayuda de otras empresas que se pueden beneficiar como la agencia misma. Por tanto las estrategias seleccionadas fueron la contratación de freelance, la especificación en servicios concretos, la búsqueda de ser un departamento interno del propio cliente y la unión a asociaciones de empresarios, todas ellas con viabilidad de incrementar los ingresos y tener solvencia.

Con todo ello, se han elaborado los determinados planes de acción para cada estrategia y ha dado lugar a que las estrategias como la unión a asociaciones de empresarios y formar parte del departamento interno del cliente no conlleva gastos, solo conlleva la contratación de freelances para realizar los trabajos donde va segmentado por tareas, es decir, alrededor de dos mil euros mensuales.

Al realizar la priorización, hemos visto que es más importante realizar la estrategia de contratación de freelance, ya que se necesita la elaboración de trabajos para ganarse la

confianza de los clientes y expandirse en diferentes sectores, porque las empresas competidoras tienen más servicios. Esta estrategia es de importancia y alta urgencia junto a la especificación de servicios concretos que vienen ligados con los freelances. En cambio las otras dos estrategias tienen un papel importante pero no primordial como las mencionadas anteriormente.

Ahora vamos a extraer las conclusiones del plan de negocio para una empresa del sector publicitario como es una agencia de marketing digital, desde la vista emprendedora y basada en una planificación estratégica.

Tras estudiar el análisis interno y externo del entorno mediante el análisis DAFO, se puede observar que existen muchos factores a los que hay que dar énfasis para poder sacarle el máximo rendimiento. Dichos factores están protagonizados por oportunidades (sector digital, la época post pandemia, el desempleo, la distribución de ingresos, centrarse en un nichos concretos, entre otros), como también amenazas que existen (inflación de precios, las barreras de entradas, el poder de negociación, el posicionamiento por ser de carácter emprendedor, entre otros), el cual evitaría que todo sea de una rentabilidad mayor.

Una vez estudiado las diferentes estrategias y analizar el plan financiero, se comprueba que se trata de un plan exitoso del negocio que no solamente depende de estos factores, también, del desempeño y ganas de crecimiento por parte del emprendedor al momento de saltar al mercado y el funcionamiento del mismo.

Por otra parte, en relación al objetivo del trabajo donde se enfoca el “plan estratégico del emprendimiento empresarial en el sector digital”, se observa que actualmente hay una alta competencia, es decir, una barreras de entrada más altas de lo normal, ya que hablamos de un sector que está en auge y puede verse a largo plazo con una alta rentabilidad. Tras ello, se respondió a unas ciertas preguntas para poder dar iniciativa a la aceptabilidad y visibilidad.

Qué es lo que se quiere, donde se sitúa la agencia en un determinado tiempo, qué puntos fuertes tenemos respecto a la competencia, donde podemos entrar más fuerte, etc. son algunas de las preguntas que se plantearon. De esta manera se podrá ir más rápido que la competencia que está en el mismo punto de partida que la agencia y consolidarse en el mercado poco a poco, junto a la experiencia y conocimientos requeridos para poder afrontar las demandas de dicho mercado.

Es importante y necesario tener en cuenta los diferentes departamentos que se contemplan y se analizan, así como saber la función específica de cada una de ellos y así, se facilitará más el momento de iniciarse en el mercado y el funcionamiento del mismo, ya que junto a la inversión inicial y la actuación empresarial se pondrán en marcha las diferentes estrategias durante el desarrollo del negocio.

Sobre el apartado de la descripción de las tareas y responsabilidades del personal, se suma la importancia de la correcta conducta y conocimiento del sector, ya que de esta depende el funcionamiento de la agencia, es decir, con un personal con grandes conocimientos en diseño, en posicionamiento web y en estrategias, todas las amenazas que se han podido identificar pueden ser respondidas satisfactoriamente y así conducir en línea ascendiente a la agencia.

Por último, al diseñar el plan de negocio, se concluyó que hay muchas maneras de hacerlas, cada persona actúa de una manera diferente y resalta unos puntos totalmente distintos, de ahí la mente emprendedora del individuo, pero lo que sí debe ser es efectivo, estructurado, claro y atractivo en el sector perteneciente.

9. BIBLIOGRAFÍA

Civitas Ediciones José María Sainz de Vicuña Ancín (2014). El Plan Estratégico en la práctica. Esic Editorial

Ignacio Castro Abancéns y José Ignacio Rufino Rus (2015). Creación de empresas para emprendedores. Pirámide Edición

9.1 APUNTES DE ASIGNATURAS IMPLANTADAS POR LA UPV:

Dirección Financiera

Planificación Estratégica en la Empresa

9.2 LEGISLACIÓN:

España. Ley 17/2001 de 7 de diciembre, de Marcas. BOE núm. 294, de 08/12/2001

España. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. BOE núm. 298, de 14/12/1999

España. Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, de la Ley de Propiedad Intelectual. BOE n m. 7 e 22 de aril de 1996

9.3 WEBGRAFÍA

Asociación de Empresas (Marzo del 2022) <https://www.ibiae.com/>

Crisis española en pandemia (Enero del 2022)

<https://www.libremercado.com/2020-06-28/demografia-y-coronavirus-como-habria-pasado-esta-crisis-la-espana-de-cuentame-1276660137/>

Datos estadísticos (Enero del 2022)

<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1433#!tabs-grafico>

El ABC (Enero del 2022): El antes y después de la pandemia

https://www.abc.es/economia/abci-pandemia-arrasa-90000-empresas-cinco-meses-espana-202008232135_noticia.html

Estudio de mercados (Febrero del 2022) <https://datosmacro.expansion.com/>

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>

El Gasto Publicitario (Diciembre del 2021)

<https://www.reasonwhy.es/actualidad/gasto-publicidad-crecera-2021-warc-aug-e-digital>

EL PAÍS (Junio del 2020): El consumidor

<https://elpais.com/sociedad/2020-06-12/el-consumidor-tras-el-coronavirus-mas-compras-por-internet-y-menos-ropa.html>

El Sector Publicitario (Enero del 2022)

<https://www.elpublicista.es/reportajes/balance-sector-publicitario-antes-covid-19-crecimiento>

La densidad de población (Febrero del 2022)

<https://www.alicanteencifras.com/m02-poblacion.htm>

Las ventajas y desventajas de contrataciones Freelance (Abril del 2022)

<https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/ventajas-y-desventajas-de-contratar-freelancers-en-la-empresa>

Microentorno (Enero del 2022)

<https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-7311.html>