



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias Económicas  
y Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Marketing e Investigación de  
Mercados**

**OPORTUNIDAD DE CREACIÓN DE  
UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y  
ASESORÍA DE MARKETING**

Presentado por:

***Laura Sánchez de la Calle***

Tutelado por

***Juan Hernangómez Barahona***

*Valladolid, 12 de Julio de 2018*

## RESUMEN

El estudio sobre el emprendimiento en el sector de consultoría y asesoría de marketing, teniendo en cuenta el sector de la publicidad y relaciones públicas, puesto que lo desarrollará como parte de los servicios la empresa de estudio, es llevado a cabo a través de la investigación para el emprendimiento que comprende desde el análisis del entorno general, con el objeto de investigar las variables políticas, económicas, legales y tecnológicas, que suceden en España y Castilla y León y así determinar si el entorno, a través del pronóstico en cinco años de estas variables y el método de los escenarios, si es favorable para el emprendimiento.

Además, por otro lado, también se analiza el sector, detallando a partir de la definición de ABELL, las variables complementarias y las cinco fuerzas de PORTER; la relevancia, atractivo y rivalidad del sector que se encuentra tanto en España como en Castilla y León. E igualmente abstraer las oportunidades y amenazas más relevantes que en el acontecen para desarrollar la recurrencia de estas y la forma de defensa de la empresa antes estas.

Para finalizar, las conclusiones interpretan la conveniencia del entorno en cinco años para la empresa de estudio, así como sus oportunidades y amenazas que se deben de tener en cuenta a la hora de poner en marcha la empresa. Igualmente, interpretarán el análisis del sector, para prevenir las amenazas y adelantarse a las oportunidades que este ofrece.

Palabras clave: Estudio del emprendimiento, Método de los Escenarios, ABELL, Las Cinco Fuerzas de Porter.

## **ABSTRACT**

This is a study about the entrepreneurship in the consulting and advisory marketing sector, considering the advertisement and public relationship sector, insomuch as it is inside of the Company service.

The investigation to the entrepreneurship comprise since the general environment analysis, with the purpose to investigate the political, economic, technological and legal variable, which happen in Spain and Castilla y León, and in this way determine if the environment, through the forecast in five years and the Scenario Method, if it is favorable.

On the other hand, the sector analysis too, detailing through the mean of ABELL, the complementary variables and the Five Forces of Porter, the relevance, attractive and the rivalry of the sector which is located in Spain and Castilla y León. Furthermore abstract the opportunities and threats more relevant which is happen to develop the recurrence and the way to defend this.

Finally, the conclusions interpret the convenience of the environment in five years for the Company, so like its opportunities and threats that is necessary to keep in mind to begin the Company and get a head the opportunity that this offer.

Keywords: Entrepreneurship study, Scenario Method, ABELL, Five Forces of Porter.

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	7
2.	OBJETIVOS.....	8
3.	JUSTIFICACIÓN.....	9
4.	METODOLOGÍA.....	10
5.	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	11
5.1	Variables del entorno general: Variables económicas.....	11
5.1.1	Producto Interior Bruto.....	11
5.1.1.1	España.....	11
5.1.1.1.1	Factores determinantes en el pronóstico del PIB: Indicadores económicos.....	12
	Tabla 2.1: Indicadores económicos.....	12
5.1.1.1.2	Componentes del PIB.....	13
5.1.1.1.3	Política económica.....	14
5.1.1.1.4	Precio del Petróleo.....	14
5.1.1.2	Castilla y León.....	16
5.1.1.2.1	Factores determinantes en el pronóstico del PIB: Indicadores económicos.....	16
5.1.1.2.2	Componentes del PIB.....	18
5.1.2	El Consumo privado.....	19
5.1.2.1	Consumo privado en España.....	19
5.1.2.1.1	Factores determinantes en el pronóstico del Consumo Privado: Poder adquisitivo.....	20
5.1.2.2	Consumo privado en Castilla y León.....	21
5.1.2.2.1	Factores determinantes en el pronóstico del Consumo Privado: Indicador Económico.....	22
5.1.2.2.2	Poder adquisitivo.....	22
5.1.3	Consumo e Inversión Pública en Castilla y León.....	23
5.1.3.1	Factores determinantes en el pronóstico del Consumo Público: Aumento de la inversión Pública.....	23
5.1.4	Evolución del tejido empresarial de Castilla y León.....	24
5.1.4.1	Factores determinantes en el pronóstico del Crecimiento de las empresas: Empresas según su tamaño y propiedad.....	25
5.1.4.2	Empresas según su distribución sectorial y rentabilidad.....	27
5.1.4.3	Barreras y ayudas al crecimiento de las empresas.....	29
5.1.4.4	La despoblación y envejecimiento.....	30
5.2	Variables políticas.....	31

5.2.1	Partidos políticos.....	31
5.2.1.1	Crecimiento del número de partidos políticos en el poder. ....	31
5.2.1.2	Nivel de gasto de los partidos. ....	34
5.2.1.3	Corrupción.....	34
5.3	Variables legalitavas .....	35
5.3.1	Legislación de la protección de datos .....	35
5.3.1.1	Ley de Protección de Datos.....	35
5.3.1.2	Preocupación por el tratamiento de datos. ....	36
5.4	Variables tecnológicas.....	37
5.4.1	Big Data .....	37
5.4.1.1	Complejidad en el Tratamiento del Big Data. ....	37
5.4.1.2	Expertos en el tratamiento de datos.....	38
6.	MÉTODO DE LOS ESCENARIOS .....	39
6.1	Primer escenario .....	39
6.1.1	Oportunidades .....	39
6.1.1.1	Crecimiento del PIB. Recurrente:.....	39
6.1.1.2	Crecimiento del consumo privado y público. Recurrente:.....	40
6.1.1.3	Aumento de la demanda de servicio de los Partidos políticos. Única: 40	
6.1.1.4	Crecimiento y propiedad empresarial. Única: .....	40
6.1.1.5	Endurecimiento de la legislación. Única: .....	41
6.1.1.6	Aumento de la demanda de profesionales y complejidad en el tratamiento de datos. Recurrente: .....	41
6.1.2	Amenazas .....	41
6.1.2.1	Tejido empresarial de Castilla y León. Defendible: .....	41
6.2	Segundo escenario .....	42
6.2.1	Oportunidades .....	43
6.2.1.1	Crecimiento del PIB desacelerado. Recurrente: .....	43
6.2.1.2	Crecimiento del Consumo privado y público desacelerado. Recurrente:.....	43
6.2.1.3	Crecimiento de las campañas políticas. Única: .....	44
6.2.1.4	Demanda de expertos en marketing y tratamiento de datos.Única:.....	44
6.2.2	Amenazas .....	44
6.2.2.1	Crecimiento y tejido empresarial. Defendible: .....	44
7.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	45
7.1	Abell.....	45

7.2	Variables complementarias del sector .....	45
	7.2.1 Grado de concentración.....	45
	7.2.2 Tamaño del sector.....	46
	7.2.3 Grado de madurez.....	47
	7.2.4 Globalización: .....	47
7.3	Fuerzas competitivas de Porter.....	48
	7.3.1 Posibilidad de entrada de nuevos competidores.....	48
	7.3.2 Barreras a la entrada.....	49
	7.3.2.1 Valor absoluto de los costes.....	49
	7.3.2.2 Inversión.....	50
	7.3.2.3 Diferenciación del servicio .....	50
	7.3.3 Productos sustitutivos.....	50
	7.3.4 Poder de negociación de los proveedores .....	51
	7.3.5 Poder de negociación de los clientes .....	51
	7.3.6 Grado de Rivalidad .....	52
	7.3.6.1 Número y equilibrio entre competidores .....	52
	7.3.6.2 Velocidad de crecimiento del sector.....	52
	7.3.6.3 Costes fijos .....	53
	7.3.6.4 La diferenciación .....	53
8.	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ANÁLISIS DEL SECTOR.....	54
8.1	Oportunidades .....	54
8.2	Amenazas .....	55
9.	CONCLUSIONES .....	57
9.1	Pronóstico favorable del primer escenario del entorno general .....	57
9.2	Pronóstico de desaceleración del segundo escenario del entorno general .....	57
9.3	Análisis del sector: Oportunidades .....	58
9.4	Análisis del sector: Amenazas .....	59
9.5	Conclusión .....	59
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1: Indicadores económicos.....	12
Tabla 5.2: Componentes del PIB .....	13
Tabla 5.3: Indicadores económicos cuantitativos en Castilla y León .....	16
Tabla 5.4: Indicadores económicos cualitativos en Castilla y León.....	17
Tabla 5.5: Componentes del PIB en Castilla y León. ....	18
Tabla 5.6: Evolución anual del consumo privado.....	20
Tabla 5.7: Evolución del Gasto en consumo final de los hogares e ISFLH.....	21
Tabla 5.8: Evolución del consumo final de las AA.PP .....	23
Tabla 5.9: Evolución del crecimiento de las empresas.....	25
Tabla 5.10: Evolución del crecimiento y distribución de las empresas según su tamaño. .	26
Tabla 5.11: Distribución de las empresas según su propiedad. ....	27
Tabla 5.12: Crecimiento y distribución de las empresas según su distribución sectorial...	28
Tabla 5.13: Análisis de la rentabilidad de las empresas en Castilla y León.....	29
Tabla 5.14: Escaños por partido en el Congreso de los Diputados. ....	32
Tabla 5.15: Evolución porcentual del voto en los “Principales partidos” . ....	33
Tabla 5.16: Voto directo en la encuesta y estimación de voto del CIS. ....	33
Tabla 7.13 Distribución sectorial de la inversión .....	49

## **1. INTRODUCCIÓN**

El trabajo del “Análisis del Entorno General y Análisis del Sector de Consultoría y Asesoría de Marketing” tiene la finalidad del emprendimiento en dicho sector, a través de la investigación que a continuación tiene lugar.

Por ello, la estructura del trabajo que se ha realizado, compuesto en primera instancia, por la introducción, así como la justificación y objetivos a alcanzar con este trabajo, para acabar con la metodología que se ha seguido para la elaboración del trabajo.

Por otro parte, el desarrollo del tema elegido se elabora en cuatro apartados, en el que se analiza el entorno general, que a través del método de los escenarios e impactos cruzados, se elaboran los escenarios más probables en el pronóstico de este entorno. A continuación, el análisis del sector de consultoría y asesoría de marketing, finalizará determinando las oportunidades y amenazas que se han obtenido del anterior apartado.

Por último, se llevan a cabo las conclusiones de los dos análisis para obtener las claves del entorno, en el que la empresa de estudio se va a desarrollar.



## **2. OBJETIVOS**

1. Analizar las posibilidades de crear una nueva empresa de consultoría y asesoría de marketing.
2. Investigación del entorno general en España y Castilla y León,
3. Pronóstico de cada variable del entorno general en cinco años.
4. Desarrollo de escenarios más probables y las oportunidades y amenazas que en estos acontecen.
5. Analizar el sector de consultoría y asesoría de marketing en España y Castilla y León.
6. Analizar de las oportunidades y amenazas del sector, así como su probabilidad de ocurrencia y defensa de la empresa ante estas.
7. Estudiar la conveniencia del entorno general y el sector, para proceder al emprendimiento.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La realización de este trabajo responde a la aspiración de emprendimiento en el área del marketing e investigación de mercado.

Para ello, a través de la investigación del entorno general de España, y más en concreto de Castilla y León, que tiene como objeto, el análisis en las dos áreas geográficas, así como su comparación, se analizan los escenarios más probables, para la obtención de un pronóstico factible en el que se tenga en cuenta las oportunidades y amenazas de este entorno general, así como su facultad de proveer de un entorno favorable o no a la empresa de estudio en cinco años.

También se desarrolla el análisis del sector, en el que se estima un hueco en el mercado de la consultoría y asesoría de marketing, por el reducido número de empresas que ofrecen este tipo de servicios, debido al desconocimiento del área y dificultad en la implantación en un tejido empresarial como el de Castilla y León. Por ello, a través de las oportunidades y amenazas de este, se determina las características del sector que se deben tener en cuenta en el emprendimiento de la empresa de estudio.

Por otro lado, el tipo de empresa se define como consultoría a la par que asesoría de marketing, lo que proporciona a la empresa, la investigación de problemas de marketing de los clientes atendidos, así como su resolución, lo que responde a la primera tipología de servicio. Mientras que la asesoría continuada de los clientes, supone la adaptación de la empresa al encargo requerido para cada cliente, en el que se consigue orientar no solo en la resolución de un problema, si no, en el servicio a largo plazo con el cliente. Por ende, se ofrece al cliente una relación corta o larga con él, dependiendo del tipo de servicio, obteniendo la posibilidad de una relación más larga con este.

Por otro lado, se tendrá en cuenta también el sector de la publicidad y relaciones públicas, directamente desarrollado en el desarrollo de estrategias de marketing para la elaboración de los pedidos. Sector que ya se desarrolla en la comunidad autónoma como a nivel nacional, y que tiene un alto número de empresas que se dedican a él.

Así, con la combinación de los dos servicios se obtiene el análisis en profundidad del cliente, para llevar a cabo la estrategia más adecuad

#### **4. METODOLOGÍA**

Metodología desarrollada a través de los métodos de decisión estratégica a partir de la búsqueda de oportunidades y amenazas.

## **5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL**

### **5.1 Variables del entorno general: Variables económicas**

#### 5.1.1 Producto Interior Bruto

##### *5.1.1.1 España*

El PIB refleja el crecimiento de la economía del país, por tanto es una variable importante a tener en cuenta, debido a que refleja el desarrollo de la economía, que influirá en el crecimiento y desarrollo de las empresas. Por ello, el sostenimiento de un crecimiento en la economía es necesario para la evolución de la empresa y para obtener mayores pedidos.

El PIB ha experimentado una desaceleración, de la economía, de un crecimiento de 3,1% en 2017 en España, siendo 3,3%, en 2016, situación generada por la incertidumbre política, que ha provocado este desaceleramiento.

Además en el primer cuatrimestre de 2018 habido una tasa de crecimiento del 2,9%, de variación interanual del PIB en el primer trimestre, es decir, una tasa de crecimiento del 0,7% trimestral, lo que supone una desaceleración continuada, aunque sigue en fase expansiva, tiende a equilibrarse su crecimiento.

5.1.1.1.1 Factores determinantes en el pronóstico del PIB: Indicadores económicos

Tabla 5.1: Indicadores económicos

Años	Indicadores Económicos Cuantitativos				I.E. Cualitativos	
	Indicador sintético de actividad	Ventas de Grandes empresas	IPI General	IPI Construcción	Índice de Sentimiento Económico	Indicador de Confianza Industrial
<b>2016</b>	3,2%	3,4%	2,2%	5,1%	106%	-2,3%
<b>2017</b>	3,1%	3,7%	3,2%	-1,7%	108%	1%
<b>1T 2018</b>	2,9%	3,5%	1,6%	-0,3%	110,2%	2,8%
<b>2T 2018</b>					110,6%	3%

Fuente: “Boletín Semanal de Coyuntura”, Gobierno de España, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad

Además los indicadores compuestos, como el Indicador Sintético de Actividad registra la misma bajada que el PIB, y otros como las Ventas de Grandes Empresas y el Índice de Producción Industrial (IPI) general, también ha registrado disminuciones en tasas interanuales, al igual que otros indicadores como Índice de producción de la construcción, que registra un crecimiento aun negativo en el primer trimestre de 2018.

Aunque los indicadores cualitativos, de Índice de Sentimiento Económico y el Indicador de Confianza Industrial, tiene una evolución positiva continuada hasta el segundo trimestre de 2018, que registra al ser un indicador adelantado.

### 5.1.1.1.2 Componentes del PIB

Tabla 5.2: Componentes del PIB

Años	Componentes por el lado de la Demanda		Componentes por el lado de la Oferta			
	Demand a Nacional	Demanda Exterior Neta	Agricult ura	Industri a	Construcció n	Servicio s
<b>2015</b>	3,9%	-0,4%	-2,9%	5,5%	0,2%	2,6%
<b>2016</b>	2,5%	0,7%	6,9%	3,6%%	1,9%	3%
<b>2017</b>	2,8%	0,3%	3,7%	3,7%	4,9%	2,6%
<b>1T 2018</b>	2,4%	0,2%				

Fuente: Contabilidad Nacional de España, INE

Por otro lado los componentes del PIB, donde la demanda nacional ha tenido una tendencia decreciente en el 2016 pero que ha aumentado ligeramente en 2017, aunque el consumo privado ha tenido una tasa de crecimiento constante y desacelerada desde 2016, lo que sugiere una evolución desacelerada, puesto que se está equilibrando, después del aumento generado tras la crisis, además el Indicador Sintético de Consumo Regionalizado bajó en 2017 a un 2,4% frente un 3% en 2016.

Mientras la demanda exterior neta ha decrecido en 2017 hasta el -0,1% en el último trimestre de 2017, por un aumento de las importaciones.

#### *5.1.1.1.3 Política económica*

Además, tras las actas del Banco Central Europeo de un cambio, en la política monetaria no convencional expansiva que está realizando (Compra de deuda pública y privada mensualmente de 30.000 millones de euros), sugiere una retirada paulatina de estímulos a la economía, según Jose Manuel González-Páramo, consejero ejecutivo responsable de economía, regulación y relaciones institucionales del BBVA. Como ya ejecutó la Reserva Federal de Estados Unidos.

Esta retirada, que según Mario Draghi, Presidente del Banco Europeo en la rueda de prensa después del consejo de gobierno del organismo, asegura que no será llevada a cabo hasta septiembre, y provocará el alza tipos de interés, pero su efecto se presentará meses después de la retirada completa de los estímulos, según el Gobernador de Banco de Francia y miembro del Consejo General del Eurobanco, Francois Villeroy, es decir, los tipos de interés subirán, puesto que el tipo de interés del BCE (tipo de intervención) está en 0% y el Euribor (interbancario) está en -0,33% a tres meses, lo que se traducirá en una futura desaceleración de la economía, debido a los préstamos más caros y el aumento de depósitos.

#### *5.1.1.1.4 Precio del Petróleo*

Otras variables a tener en cuenta en la evolución del PIB, son el precio del petróleo, que tras las continuas subidas, ha llegado hasta los 79,8\$/Barril el Brent a un mes (semana del 18 de junio de 2018), con un aumento de 3,4% semanal, un 19,3% más de variación acumulada y un 51,9% más en tasa interanual, que expone la evolución al alza del precio.

Lo que respalda la desaceleración de la economía española. Aunque esta tendencia se debe a tensiones geopolíticas y disminución de la oferta de petróleo, por parte de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), como por la disminución en la producción de Venezuela, que según la Agencia Internacional de Energía (AIE) caerá aun más, aunque por otro lado, también mantienen una política de recorte de existencias de petróleo, que para Arabia Saudí es beneficioso, sobre todo por su próxima salida a bolsa de Aramco, y el pacto nuclear disuelto entre EE.UU e Irán.

Pero el presidente de la OPEP, a través de la conferencia de, expuso que las políticas de recortes, no seguirían en el siguiente ejercicio.

Además, los futuros de septiembre son más baratos que el precio del petróleo físico, lo que sugiere una situación actual de <sup>1</sup>*Backwardation*, en la que el precio se ha elevado, lo que pronostica una situación futura de <sup>2</sup>*Contango*, donde los precios disminuirán, puesto que el precio de los futuros es más bajo, que sugiere un ajuste del precio en el futuro, al igual que las tensiones geopolíticas en cinco años. Aunque esta disminución del precio no estará a niveles del 2014-2016, puesto que después de la política llevada por la OPEP en ese periodo, en contra del fracking de EE.UU, en el que mejoró su sistema de extracción, no dependiendo tanto de un precio elevado del petróleo, la OPEP no volverá a inundar el mercado para disminuir a niveles de 30\$/barril, en cinco años.

Por lo tanto, la situación de desaceleración de la economía va a continuar en cinco años hasta un punto de equilibrio debajo de la aceleración experimentada después de la crisis económica, en concreto un crecimiento del PIB por debajo del 3% pero en equilibrio por encima del 2%.

<b>VARIACIÓN DEL PIB (%)</b>	<b>PROBABILIDAD</b>
0% a 1%	5%
1% a 2%	30%
<b>2% a 3%</b>	<b>40%</b>
3% a 4%	15%
4% a 5%	5%

---

<sup>1</sup> Backwardation: Situación en la que el precio de los futuros financieros es menor al precio actual o de spot, que en el caso del petróleo, es generado por la escasez de la oferta, frente a una demanda algo creciente. Es decir, cuanto más cercana la fecha de vencimiento, mayor precio.

<sup>2</sup> Contango: Situación en la que el precio actual o de spot es inferior que el precio del contrato de futuro, es decir, cuanto más tarde es la fecha de vencimiento, mayor es su precio.



### 5.1.1.2 Castilla y León

En Castilla y León en cambio hubo un desaceleramiento del PIB en 2017 del 1,9% mayor que en España, mientras que en el 2016 fue del 3,6%. Aunque la evolución es de desaceleración, el continuo crecimiento de la economía, generará un crecimiento de las empresas, y en definitiva de los pedidos para la empresa de estudio, puesto que requerirán de mayores incentivos para contratar los servicios.

#### 5.1.1.2.1 Factores determinantes en el pronóstico del PIB: Indicadores económicos

Tabla 5.3: Indicadores económicos cuantitativos en Castilla y León

Años	Indicadores económicos cuantitativos	
	Indicador sintético de actividad	IPI Industrial
<b>2016</b>	3%	2,2%
<b>2017</b>	2,1%	- 4,5%
<b>1T 2018</b>	2,1%	-1,3%

Fuente: "Previsiones Económicas de Castilla y León" Caja Duero, 2018

Además de que los indicadores económicos, también experimentan un decrecimiento, que constatan el desaceleramiento del PIB, como el Indicador Sintético Actividad (ISA) de Castilla y León, que cayó a 2,5% el segundo trimestre de 2017 (tasa interanual), y mantiene un mismo crecimiento en 2018. El IPI general decreció a -4,5% en 2017 y a penas a crecido a un -1,3% en 2018.

Tabla 5.4: Indicadores económicos cualitativos en Castilla y León.

Trimestres	Indicadores Económicos Cualitativos	
	Índice de Confianza Empresarial	Índice de Confianza Industrial
<b>1T 2017</b>	1,1 puntos	8,3 puntos
<b>2T 2017</b>	-7,7 puntos	-0,9 puntos
<b>3T 2017</b>	3,7 puntos	8,4 puntos
<b>4T 2017</b>	7,9 puntos	12,3 puntos
<b>1T 2018</b>	-6,1 puntos	11 puntos
<b>2T 2018 (Expectativas)</b>	7,8 puntos	16,4 puntos

*Fuente: “Encuesta de Opiniones Empresariales”, Junta de Castilla y León, Consejería de Economía y Hacienda, 2018.*

Aunque indicadores cualitativos, como el índice de confianza industrial mantienen una buena posición, en Castilla y León de 11 puntos (frente a España que fue de 7 puntos el primer trimestre de 2018).

### 5.1.1.2.2 Componentes del PIB

Tabla 5.5: Componentes del PIB en Castilla y León.

Años	Componentes por el lado de la Demanda		Componentes por el lado de la Oferta			
	Demanda Nacional	Demanda Exterior Neta	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios
<b>2015</b>	2,4%	-0,6%	3,2%	3%	3,1%	2,9%
<b>2016</b>	3,2%	0,1%	5,8%	4,7%	1,7%	2,8%
<b>2017</b>	3,2%	-0,7%	-9,9%	0,5%	3,3%	3,5%
<b>1T 2018</b>	2,4%	0,2%				

Fuente: "Previsiones Económicas de Castilla y León" Caja Duero, 2018.

Por qué el decrecimiento del PIB en 2017 se produjo, entre otras variables, por el valor añadido de la agricultura, que debido a la sequía cayó a -9,9% interanualmente y la industria se desaceleró por los productos energéticos. Aunque los servicios y la construcción han aumentado, siendo el VAB de los servicios el que más aporta al crecimiento del PIB en Castilla y León.

Por los componentes del PIB, por el lado de la demanda, el saldo exterior sigue un crecimiento negativo desde el 2015, además en 2017 disminuyeron todas las exportaciones, excepto la de alimentación, lo que hizo decrecer el saldo exterior a -0,7%.

Mientras que la demanda interna sigue un crecimiento algo desacelerado, desde los últimos trimestres del 2017, sobre todo por el decrecimiento del consumo privado desde último cuatrimestre y el decrecimiento de la FBCF.

Pese a la pequeña subida del consumo de las AA.PP. Todo ello contribuye al decrecimiento del PIB.

Por ello, el crecimiento de Castilla y León en 5 años es de un sostenimiento del crecimiento de la economía de 2% a 3%, debido al crecimiento más desacelerado del consumo y la FBCF, sin tener en cuenta la fluctuación del VAB de la agricultura.

<b>VARIACIÓN DEL PIB DE CASTILLA Y LEÓN (%)</b>	<b>PROBABILIDAD</b>
0% a 1%	15%
1% a 2%	25%
<b>2% a 3%</b>	<b>30%</b>
3% a 4%	20%
4% a 5%	5%

### 5.1.2 El Consumo privado

#### 5.1.2.1 *Consumo privado en España*

De los componentes de la demanda nacional, el consumo privado es una variable determinante, puesto que el aumento del consumo final de los hogares favorecerá al crecimiento de las empresas y sus beneficios, debido a la mejora de la economía debido al consumo, que además propicia una mayor competencia por conseguir mayor demanda, a través de las mejoras continuas de los productos y una mejora de la comunicación, provisto desde las asesorías de marketing.

Tabla 5.6: Evolución anual del consumo privado

Años	Consumo Privado		
	Total	Gasto en consumo final de los Hogares	Gasto en consumo final de los ISFLSH
<b>2015</b>	3%	3%	5,6%
<b>2016</b>	3%	2,9%	7,4%
<b>2017</b>	2,4%	2,4%	2,7%
<b>1T 2018</b>		2,8%	4,2%

*Fuente: "Contabilidad Nacional" Gobierno de España, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.*

Este ha disminuido en el año 2017, con un crecimiento de 2,4% respecto el año anterior de 3%, en España, por el desaceleramiento de este hacia un equilibrio, puesto que después de la crisis, el crecimiento del consumo privado, al igual que otras variables, fue mayor, también por ser tasas interanuales, que durante la crisis se mantuvieron en un crecimiento negativo, además de la demanda estancada en ese periodo.

#### *5.1.2.1.1 Factores determinantes en el pronóstico del Consumo Privado: Poder adquisitivo*

Pero se debe de tener en cuenta la disminución del poder adquisitivo aun con un leve ascenso en los salarios del año 2017, respecto al 2016, en concreto se ha reducido el poder adquisitivo de un salario medio un 1,7%, aunque aumentará el salario de los funcionarios según los Presupuestos Generales del Estado de 2018.

Además la tasa de paro ha disminuido de un 18,6% en el año 2016, a un 16,6% en 2017, mientras que en el 2015 era de 20,9%. Lo que sugiere un crecimiento del consumo privado estable en cinco años.

Por ello, aun continuando un cierto des aceleramiento del crecimiento, este se mantendrá por encima del 2%, aunque no llegará a volver a superar las tasas de crecimiento por encima del 3% en cinco años.

<b>VARIACIÓN DEL CONSUMO PRIVADO EN ESPAÑA (%)</b>	<b>PROBABILIDAD</b>
0% a 1%	10%
1% a 2%	25%
<b>2% a 3%</b>	<b>35%</b>
3% a 4%	20%
4% a 5%	5%

#### 5.1.2.2 Consumo privado en Castilla y León

Gasto en consumo final de los hogares e instituciones sin fin de lucro al servicio de los hogares (ISFLSH), ha tenido un crecimiento positivo hasta 2016 hasta el 3,4% de tasa de variación interanual, pero que en 2017 ha decrecidos hasta el 3,4%, 2,5% y 2,4% el primer, segundo y tercer trimestre del 2017, respectivamente, lo que supone una evolución del consumo desacelerado.

Tabla 5.7: Evolución del Gasto en consumo final de los hogares e ISFLH.

<b>Años</b>	<b>Gasto en consumo final de los Hogares e ISFLH</b>
<b>2015</b>	3,4%
<b>2016</b>	2,5%
<b>2017</b>	2,5%

Fuente: "Previsiones Económicas de Castilla y León" Caja Duero, 2018.

*5.1.2.2.1 Factores determinantes en el pronóstico del Consumo Privado:  
Indicador Económico*

Además según el Indicador Sintético de Consumo Regionalizado, creció un 2% en Castilla y León en 2017, frente el 2,8% en 2016, lo que hace referencia a esa desaceleración del consumo.

*5.1.2.2.2 Poder adquisitivo*

Además, a través de los Presupuestos del Estado de 2018, en el que se aprobó una subida del salario de los funcionarios paulatina en tres años, de un incremento del 6,1% fijo y hasta el 8,7% variable, aunque su aplicación se haya prorrogada.

Aumentará el consumo en Castilla y León puesto que el 22% de Castilla y León se verá beneficiada por esta medida, al estar afiliado a servicios públicos, Datos de la presentación de la Situación de Castilla y León del 2018 del BBVA.

Por lo tanto, aunque el consumo privado ha decrecido ligeramente, el pronóstico es que va a seguir una tendencia creciente de entre el 2% y 3%, debido al equilibrio del consumo.

<b>VARIACIÓN DEL CONSUMO PRIVADO EN CASTILLA Y LEÓN (%)</b>	<b>PROBABILIDAD</b>
0,5% a 1,5%	22%
<b>1,5% a 2,5%</b>	<b>28%</b>
2,5% a 3,5%	21%
3,5% a 4,5%	19%
4,5% a 5,5%	10%

### 5.1.3 Consumo e Inversión Pública en Castilla y León

Gasto en consumo final de las AA.PP en España es decir “de las Administraciones Públicas para la prestación de servicios directos a las familias y a la colectividad en general” es decir el gasto en consumo público y teniendo en cuenta la inversión pública también, tuvo un crecimiento continuado desde 2015.

Por lo que contribuirá al crecimiento de la economía de la Comunidad Autónoma, así como aumentará un mayor número de pedidos para la consultoría y asesoría de marketing, indicadas para la los órganos de gobierno así como instituciones vinculadas y proyectos de la comunidad, que dispondrán de mayores recursos y necesidad de promoción.

Tabla 5.8: Evolución del consumo final de las AA.PP

<b>Años</b>	<b>Gasto en Consumo Final de las AA.PP</b>
<b>2015</b>	2%
<b>2016</b>	0,8%
<b>2017</b>	1,6%

*Fuente: Contabilidad Nacional de España, INE*

#### *5.1.3.1 Factores determinantes en el pronóstico del Consumo Público: Aumento de la inversión Pública.*

Además, a partir del Decreto Ley aprobado en Marzo de 2018, por el que los ayuntamientos pueden utilizar el superávit que poseen, en Castilla y León se destinará 80 millones de euros a inversiones y reducir deuda, de los cuales Burgos y Valladolid poseen en torno a los 27 millones y 21,5 millones respectivamente y Salamanca 10,7 millones, mientras Ávila y Soria 1,8 millones.

Además en estos presupuestos, también se incluye un incremento en la inversión del Gobierno en Castilla y León de 1,07% interanual, en concreto 1.002,14 millones de euros, lo que aumentará el gasto público y favorecerá la economía.



Pero ante el cambio político generado a partir de la cesión del gobierno del 2018, los presupuestos serán post puestos, por los que las inversiones seguirán sin aplicarse hasta su aprobación.

Aunque se debe de tener en cuenta, que el déficit de Castilla y León aumentó un 0,9% del PIB de 2017, sobrepasando el objetivo de estabilidad, que en 2018 es de un -0,4% del PIB.

Aun así, el pronóstico a cinco años es favorable, puesto que habrá mayor gasto público, también debido a la selecciones municipales del año 2019, entre un 2% y 2,5%, teniendo en cuenta que puesto que a los cinco años, aun incrementándose el gasto, el crecimiento interanual será más equilibrado.

<b>VARIACIÓN DEL CONSUMO PÚBLICO (%)</b>	<b>PROBABILIDAD</b>
0,5% a 1%	5%
1% a 1,5%	10%
1,5% a 2%	27%
<b>2% a 2,5%</b>	<b>35%</b>
2,5% a 3%	23%

#### 5.1.4 Evolución del tejido empresarial de Castilla y León

Un aumento de las empresas en la provincia proveerá de mayores pedidos a la consultoría y asesoría de marketing, así como una mayor competencia, incrementará la necesidad de contratar los servicios.

Por otro lado un tejido empresarial de medianas empresas, sin capacidad suficiente para poseer un departamento de marketing, pero con mayor competencia, incrementará las posibilidades de recibir pedidos.

Así como una mayoría de empresas familiares, que es un beneficio, dado que es un cliente potencial para asesorías de marketing, debido a que buscan como aumentar la demanda o defenderla, a través de innovaciones y comunicación con un menor riesgo e inversión que las innovaciones radicales, más frecuentes en grandes empresas. Por ello es importante tener en cuenta su evolución.

En definitiva, el aumento de empresas de mayor tamaño, cuyo objetivo es la expansión y crecimiento, contratarán los servicios de asesoría de marketing, para ampliar la gama de sus productos hacia nuevos mercados, así como una mayor comunicación para ampliar la demanda.

En Castilla y León, tiene la sede un 4,9% de las empresas españolas, y el crecimiento de las empresas ha sido continuado desde el 2015, debido al repunte generado después de la crisis económica, aunque se ralentizó ligeramente en 2016.

Tabla 5.9: Evolución del crecimiento de las empresas.

<b>Años</b>	<b>Crecimiento de las empresas de Castilla y León, Tasa interanual en 2017</b>	<b>Crecimiento del número de empresas de Castilla y León, valor absoluto</b>
<b>2014</b>	-1,7%	150.473
<b>2015</b>	1%	161.119
<b>2016</b>	0,2%	161.364

Fuente: “La empresa de Castilla y León 2017, Análisis económico-financiero” EspañaDuero.

#### 5.1.4.1 Factores determinantes en el pronóstico del Crecimiento de las empresas: Empresas según su tamaño y propiedad.

Pero las empresas predominantes en Castilla y León son personas físicas y sociedades limitadas, aunque las sociedades limitadas han tenido un aumento continuado aun antes de la crisis, mientras que las personas físicas han disminuido. Aunque en 2016 se registró, un crecimiento 5,8%, en la creación de nuevas sociedades.

Además se debe tener en cuenta, que parte de las sociedades, son sociedades instrumentales, que no tienen ninguna actividad económica, así como también parte son autónomos dados de alta en el régimen, pero que participan con la empresa como un trabajador por cuenta ajena con un contrato laboral corriente. Por lo tanto, no requerirán de los servicios de una asesoría de marketing.

Por otro lado, las empresas según el tamaño, aumentaron más las empresas de 50 a 249 asalariados, seguido de las empresas entre 10 y 50 y las empresas con más de 250 empleados, lo que supone un crecimiento de las empresas con más empleados.

Aunque no tanto de las grandes empresas, puesto que el tejido empresarial predominante es de empresas de menos de 9 empleados, microempresas que aumentaron durante el periodo de crisis, aunque actualmente disminuyan. Y las empresas de mediano y gran tamaño se encuentran sobre todo en Valladolid y Burgos.

Tabla 5.10: Evolución del crecimiento y distribución de las empresas según su tamaño.

<b>Distribución de las empresas según tamaño</b>	<b>Crecimiento interanual de las empresas según su distribución sectorial 2016/2017.</b>	<b>Distribución de las empresas según tamaño.</b>
<b>Sin asalariados</b>	0,49%	88.257
<b>De 1 a 9 asalariados</b>	-0,56%	67.154
<b>De 10 a 50 asalariados</b>	2,64%	5.216
<b>De 50 a 249 asalariados</b>	5,62%	714
<b>De 250 y más asalariados</b>	1,71	119

*Fuente: “Estadísticas Pyme, Evolución e Indicadores” Ministerio de Economía , Industria y Competitividad. Marzo del 2018*

Además la mayor parte de la propiedad de las empresas, son empresas familiares, además son más adversas al riesgo, por ello invierten menos en I+D+I al igual que exportan menos, según Anderson,2012; Block 2012 y Eberhard, Craig en 2013.

Tabla 5.11: Distribución de las empresas según su propiedad.

<b>Tipo empresas según propiedad</b>	<b>Distribución porcentual de las empresas según su distribución sectorial en 2017</b>
<b>Empresas familiares</b>	81,65%
<b>Empresas que pertenecen a una compañía industrial</b>	7,46%

*Fuente: “Análisis dinámico del tejido empresarial de Castilla y León, descripción del paronama actual, factores determinantes y líneas de actuación” Informe del CES, Consejo Económico y Social de Castilla y León.*

#### 5.1.4.2 *Empresas según su distribución sectorial y rentabilidad.*

Por distribución sectorial, tienen mayor peso las el sector servicios seguido del comercio, sector en el que predominan empresas de menor tamaño, aunque los mayores incrementos se perciben en la industria y construcción, y un mayor peso del sector industrial, provee a la región de sectores más competitivos, que para diferenciarse buscarán asesorías de marketing. Además el Indicador de Confianza Empresarial, mejora solo en la industria, aunque las expectativas para el segundo trimestre del 2018, son favorables para todos los sectores, menos para la construcción.

Tabla 5.12: Crecimiento y distribución de las empresas según su distribución sectorial.

<b>Sector</b>	<b>Distribución porcentual de las empresas según su distribución sectorial en 2017</b>	<b>Crecimiento de las empresas según su distribución sectorial 2016/2017</b>
<b>Comercio</b>	24,04%	5,16%
<b>Industria</b>	7,18%	5,83%
<b>Construcción</b>	14,6%	5,85%
<b>Servicios</b>	54,18%	4,54%

*Fuente: “Estadísticas Pyme, Evolución e Indicadores” Ministerio de Economía , Industria y Competitividad. Marzo del 2018*

Por otra parte, el análisis de económico de las empresas, estima una evolución creciente, de la rentabilidad económica como financiera (ROA Y ROE) de las empresas en la comunidad , en todo el periodo de 2007-2014, pero sobre todo a partir del repunte desde 2012 .

Aunque el margen comercial, el beneficio de las empresas, ha tenido una evolución decreciente, es positiva desde el 2012 por lo que ha evolucionado positivamente en el periodo más reciente.

Por otro lado, la rotación de activo ha crecido, es decir, el grado de eficiencia de las empresas en la utilización de los activos, pero desde el 2012 tiene una tendencia decreciente aunque no tan pronunciada como en la crisis económica.

El apalancamiento de las empresas aun teniendo un valor medio de 4,27%, ha tenido una pronunciada disminución del crecimiento desde 2006, hasta en 2014 ser inferior al 3%, por lo que disponen de mayor capacidad financiera por un menor endeudamiento.

Tabla 5.13: Análisis de la rentabilidad de las empresas en Castilla y León.

<b>VARIABLES</b>	<b>Análisis de la rentabilidad de las empresas de Castilla y León, valores medios ( periodo 2004-2014)</b>
<b>ROA</b>	0,05%
<b>ROE</b>	0,15%
<b>Margen</b>	-0,67%
<b>Rotación</b>	1,52%
<b>Apalancamiento</b>	4,27%

*Fuente: “Análisis dinámico del tejido empresarial de Castilla y León, descripción del paronama actual, factores determinantes y líneas de actuación” Informe del CES, Consejo Económico y Social de Castilla y León.*

También se debe de tener en cuenta que el crecimiento en volumen de negocio de Castilla y León es de 0,021% en 2014, con una tendencia creciente desde 2012.

Además un 51,7% de las empresas experimentó una subida de la facturación, según un sondeo empresarial de Madison de 2017 en España. Por otro lado en España hubo un crecimiento interanual del 6,8% de la facturación de las empresas (Datos del Instituto Nacional de Estadística).

#### 5.1.4.3 Barreras y ayudas al crecimiento de las empresas.

Aunque hay barreras legales al crecimiento de las empresas, como en el <sup>3</sup>registro contable más arduo para las empresas de más de 50 trabajadores y facturan más de 5,6 millones de euros.

<sup>3</sup> El artículo 263 de la Ley de Sociedades de Capital. Auditor de cuentas: Obliga a las empresas con más de 50 trabajadores y con partidas de activos supere los dos millones ochocientos cincuenta mil euros y más de cinco millones seis ciento mil de facturación, a revisar el informe de gestión; proceso de registro, extensión del contenido de los estados financieros y la verificabilidad obligatoria de estos. Por el que quedan exentas de obligación las empresas que no cumplan ese requisito.

También se debe considerar el presupuesto destinado a la creación de empresas en el proyecto de los Presupuestos Generales de Castilla y León, de 21 millones de euros en 2018, y sesenta mil a emprendedores relacionados con la innovación desde la Consejería de Economía y Hacienda, además 207,41 millones de euros dirigido al apoyo a las empresas. Lo que facilita el aumento de empresas en la comunidad.

El gasto en investigación y desarrollo (I+D), en Castilla y León de las empresas fue de 363.218 millones en 2016, fue de un 26,1% más que en el año 2015, lo que sugiere una mejora en la capacidad de financiación, y crecimiento de las empresas.

Y las ayudas fiscales al emprendimiento, por el que se reduce hasta un 15%, el impuesto sobre sociedades.

#### *5.1.4.4 La despoblación y envejecimiento.*

Aunque, las empresas crezcan, la despoblación continuada disminuirá el número de empresas, así como su crecimiento y creación. Este descenso en la demografía, es contiguo desde el 2008, cuando se registra la última cifra de población más alta. En 2018 se registró hasta 2.557.330 personas, y que disminuyó hasta 2.423.875 el 1 de julio de 2017, siendo la población con mayor despoblación y migración exterior negativa tanto exterior como interior. Este hecho coincidió con el decrecimiento de las empresas desde el 2009, debido a la migración y envejecimiento de la comunidad.

Por lo tanto, el pronóstico en cinco años, es de un crecimiento continuado de empresas entrono al 0,1% y 0,15%.

<b>VARIACIÓN DEL CRECIMIENTO DE EMPRESAS (%)</b>	<b>PROBABILIDAD</b>
0,05% a 0,1%	22%
<b>0,10% a 0,15%</b>	<b>25%</b>
0,15% a 0,2%	21%
0,25% a 0,3%	17%
0,35% a 0,4%	15%

## 5.2 Variables políticas

### 5.2.1 Partidos políticos

El aumento de partidos políticos, y por ende una subida de la competencia para atraer votantes y mantener una buena opinión pública, debido al aumento de la repercusión política en la comunicación, así como un incremento del gasto en las campañas políticas, aumentará la necesidad de servicios de asesoría de marketing para esa área.

Además el endurecimiento de las medidas anticorrupción y un menor desvío de fondos a empresas sin la supervisión de procedimientos adecuados, lo que mejorará las oportunidades de licitación. Pero la confianza de los ciudadanos disminuye al no haber propuestas legislativas implantadas aun, lo que aumenta la necesidad de una adecuada comunicación y adaptación de las campañas.

#### 5.2.1.1 *Crecimiento del número de partidos políticos en el poder.*

La división del poder en el gobierno ha evolucionado, abriéndose a más partidos políticos, por lo que ha aumentado la necesidad de coaliciones. Además de una mayor comunicación adecuada en las campañas políticas, puesto que la incertidumbre política es mayor, al aumento de partidos en el poder.

Actualmente, tras la moción de censura contra el Partido Popular, es el Partido Socialista Español, el que, desde el 2 de Junio de 2018 gobierna, con Pedro Sánchez como presidente de este.



Además, la evolución del crecimiento de partidos políticos en el gobierno como se comprueba con la división de escaños, en un principio con una distribución porcentual de escaños mayoritariamente bipartidista, tanto en 2018 como en 2011, pero que en las elecciones generales 2015-2016 estos se distribuyeron más a otros partidos políticos.

Tabla 5.14: Escaños por partido en el Congreso de los Diputados.

Partidos políticos	Escaños por partido en el Congreso de los Diputados			
	2008	2011	2015	2016
<b>PP</b>	154	186	123	137
<b>PSOE</b>	169	110	90	85
<b>IU</b>	2	11	2	
<b>Podemos</b>			42	45
<b>C's</b>			40	32
<b>ECP</b>			12	12
<b>Podemos-Com</b>			9	9
<b>ERC-Catsí</b>	3	3	9	9
<b>Ciu</b>	10	16	8	8
<b>Podemos En Marea</b>			6	5
<b>PNV</b>	6	5	6	5
<b>CCa-PNC</b>	2	2	1	1

*Fuente: "Las elecciones generales en España 1977-2016" Ministerio del Interior, Gobierno de España.*

La división del voto en más partidos, se comprueba en la evolución del voto, en concreto de los principales partidos, en los que se observa como desde 2011, donde el voto se repartía entre el PP y PSOE, en las siguientes elecciones generales, se reparte más equitativamente el voto entre cuatro partidos políticos.

Aunque ante la falta coalición para lograr un gobierno, se repitieron las elecciones, lo que sugiere un problema en la formación de coaliciones, y la necesidad futura de formar más.

Tabla 5.15: Evolución porcentual del voto en los “Principales partidos”.

	<b>Evolución % voto en los “ Principales partidos”</b>					
	2000	2004	2008	2011	2015	2016
<b>PP</b>	44,5%	37,7%	39,9%	44,6%	28,7%	33%
<b>PSOE</b>	34,2%	42,6%	43,9%	28,8%	22%	22,6%
<b>Podemos</b>					20,7%	21,2%
<b>C’s</b>					13,9%	13,1%
<b>IU</b>	5,4%	5,1%	3,8%	6,9%	3,7%	

Fuente: “Las elecciones generales en España 1977-2016” Ministerio del Interior, Gobierno de España.

Puesto que la intención de voto según la encuesta del CIS de 2018, seguiría la división de voto entre más partidos políticos.

Tabla 5.16: Voto directo en la encuesta y estimación de voto del CIS.

	<b>Voto directo en la encuesta</b>	<b>Estimación de voto CIS (en % sobre voto válido)</b>
<b>PP</b>	12,1%	24%
<b>PSOE</b>	13,5%%	22%
<b>Podemos</b>	6,5%	12%
<b>C’s</b>	16,1%	22,4%

Fuente: “Barómetro de mayo de 2018, resultados avanzados” Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)

Además, puesto que las cortes desde 2015 se componen de 42 procuradores del Partido Popular, seguido de 25 del PSOE y 10 de Podemos, mientras los restantes hasta 84, son de Ciudadanos, Izquierda Unida y UPL. Mientras que en 2011 predominaba el bipartidismo entre 53 procuradores del PP y 24 del PSOE (además de uno de IU). Por lo que, se puede ver la evolución a nivel de la comunidad autónoma, del aumento de partidos políticos que componen las cortes.

### 5.2.1.2 *Nivel de gasto de los partidos.*

En cuanto al nivel de gasto de los partidos, el techo de gasto electoral en las elecciones municipales de 2015 fue de 0,11 euros por habitante, de los cuales más del 89% de los partidos políticos superó. Por ello el Tribunal de Cuentas ha propuesto una reforma para aumentarlo, vinculándolo al número de electores y no de habitantes, para favorecer también a las pequeñas formaciones, aunque la cifra ya se aumentó, siendo en 2011 de 0,10 por habitantes.

Por otra parte, las formaciones que se presenten en cada provincia a un 50% de los municipios pueden gastar 150.301,11 euros más por provincia, un 13% más que en las anteriores selecciones, y Hacienda se hará cargo de la propaganda por correo, 22 céntimos por elector al cumplir ciertas condiciones.

Lo que favorecerá un mayor techo de gasto y presupuesto para la gestión de la comunicación de las formaciones políticas, tanto a grandes como a pequeños partidos, es decir subirá el gasto de los partidos políticos, y dará mayor oportunidades a las formaciones pequeñas de estar en el gobierno y por ende mayores probabilidades de que los partidos tengan que repartirse el poder.

### 5.2.1.3 *Corrupción*

Entre las medidas contra la corrupción están, el registro parlamentario de todos los grupos de interés y los documentos parlamentarios que se relacionen con los diputados, aunque excluye al gobierno, como un avance en la regulación de los 'lobbies', aprobada en 2016.

Por otro lado el Grupo de Estados Contra la Corrupción (GRECO) propuso medidas a España para combatir la corrupción, en concreto doce medidas en 2013, de las cuales solo siete se han puesto en marcha, además de pedir una mayor regulación en el aspecto de los 'lobbies', la declaración de bienes, conflicto de intereses así como endurecer las sanciones. Aunque después del bloqueo electoral de 2016 la organización no remitió con las medidas, estas deberán de ser cumplidas a lo largo del año 2018 como plazo impuesto por el grupo.

Por ello la asesoría de marketing en campañas políticas, aumentará a medida que aumente la competencia y más recursos posean para ello, además de una mayor complejidad de la comunicación, hacia la opinión pública, favorecerá a la empresa.

<b>CRECIMIENTO DE LAS CAMPAÑAS POLÍTICAS (%)</b>	<b>PROBABILIDAD</b>
SUBE MUCHO	23%
<b>SUBE</b>	<b>35%</b>
SE MANTIENE	25%
BAJA	12%
BAJA MUCHO	5%

### 5.3 Variables legislativas

#### 5.3.1 Legislación de la protección de datos

Beneficia la mayor complejidad en la protección de datos, debido al aumento de los pedidos relacionados con tratamientos de datos, además de la mayor necesidad de conocimientos en esta área no solo para cumplir el reglamento, sino también para realizar un uso apropiado y útil de estos, además de la actualización continua que requiere.

##### 5.3.1.1 *Ley de Protección de Datos.*

Cambios en la ley de protección de datos, por el Reglamento Europeo 2016/679, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos. Por el que se establecen mayores restricciones en el uso de los datos personales y cuya aplicación empezó el 25 de mayo de 2018 a través de la Agencia Española de Protección de Datos, y que implica a todas las empresas que tengan actividad en la UE.

Esta legislación es nuevo paso, en la regulación del Big Data, puesto que ante el vacío legal antes existente en este ámbito, esta es la primera ley que se aprueba para su regulación desde 1995.

Por tanto la tendencia será a una mayor legislación ya que, con el desarrollo del internet de las cosas, el volumen de datos disponibles aumenta, además de la necesidad de legislar aún más el control de datos. Además para proteger los datos del consumidor, así como asegurar el consentimiento de estos, y para su uso, se obliga a tener un oficial de protección de datos, en empresas con un gran volumen de datos.

#### *5.3.1.2 Preocupación por el tratamiento de datos.*

Se debe de tener en cuenta, que la preocupación por el uso de datos asciende en los europeos, un 57% de la generación Z, así como un 58% de la generación millennials , y un 61% de la generación X, lo que dificulta también la adquisición y el correcto uso de los datos, para conseguir mayores clientes, que confíen sus datos, según una encuesta de Global Web Indiex.

Esta preocupación también es relevado en el Barómetro de Mayo 2018, por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), mediante una encuesta, en el que se muestran como hasta el 75% de los ciudadanos de España les preocupa la protección, siendo un 37,5% de estos los que les inquieta “mucho” y un 38,8% bastante.

El pronóstico en la legislación de la protección de datos, es a una mayor seguridad y control de las autoridades en el tratamiento de datos, por lo que complica la administración de los datos, así como su protección, por ello se verán afectadas todas las empresas que necesitarán mayor conocimiento en esta área.

El pronóstico, es que va a subir mucho la protección de datos a largo plazo.

<b>ENDURECIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN DE LA PROTECCIÓN DE DATOS (%)</b>	<b>PROBABILIDAD</b>
<b>SUBE MUCHO</b>	<b>25%</b>
SUBE	23%
SE MANTIENE	22%
BAJA	15%
BAJA MUCHO	5%

## 5.4 Variables tecnológicas

### 5.4.1 Big Data

La evolución actual del tratamiento de datos así como la del futuro, es desconocida y poco aplicada por empresas, que no tienen expertos en esta disciplina, pero que, para aumentar su competitividad, así como disminuir sus riesgos en la innovación y comunicación, necesitan asesoría en el tratamiento de datos, así como una adecuada aplicación.

Además la falta de profesionales expertos en el sector, es actualmente un problema en las empresas, lo que beneficia, a este tipo de empresas.

#### 5.4.1.1 Complejidad en el Tratamiento del Big Data.

La complejidad en el manejo del Big Data es un problema, en cuanto a que no todas las empresas tienen conocimientos para el adecuado tratamiento de los datos, como expuso el director del Master de Business Intelligence de EAE, Gustavo Ramírez, solo se usan el 1% de los datos, aunque la oportunidad de uso sea mayor. Y Nicolás Moya, responsable de negocios digitales de Bankinter, expuso que las empresas deben anticiparse a los clientes, así como adaptarse a ellos a través de los datos, en las jornadas de Big Data de Economía Digital en 2017.

Además el crecimiento del Big Data según el BBVA, es de un 40% anualmente, de los cuales un 70% de las empresas los compran.

#### 5.4.1.2 Expertos en el tratamiento de datos.

Además acontece una falta de expertos para el tratamiento, puesto que, como pronostican desde el Centro Tecnológico de Cataluña Eurecat en 2017, aumentará la demanda de las empresas, de profesionales en este ámbito, mientras que la oferta de trabajo no llegará a cubrir estos puesto. Entre sus estimaciones se encuentra que en EU se demandarán 8 millones de puestos en 2020, quedando hasta un millón vacíos. En la actualidad, desde UPF Barcelona School of Management, estiman que 350 mil puesto en España están vacíos, en este ámbito de Business Analytucs y Big Data.

Por ello la demanda, de asesoría en el tratamiento de datos, así como su aplicación aumentará.

<b>VARIACIÓN DE LA DEMANDA DE PROFESIONALES DE BIG DATA (%)</b>	<b>PROBABILIDAD</b>
<b>SUBE MUCHO</b>	<b>30%</b>
SUBE	20%
SE MANTIENE	20%
BAJA	15%
BAJA MUCHO	15%

## 6. MÉTODO DE LOS ESCENARIOS

### 6.1 Primer escenario

PRONÓSTICO	PROBABILIDAD
PIB ESPAÑA: CRECIMIENTO DE 2% A 3%	40%
PIB CASTILLA Y LEÓN: CRECIMIENTO DE 2% A 3%	30%
CONSUMO PRIVADO DE ESPAÑA: CRECIMIENTO DE 2% A 3%	35%
CONSUMO PRIVADO DE CASTILLA Y LEÓN: CRECIMIENTO DE 1,5% A 2,5%	28%
CONSUMO PÚBLICO CASTILLA Y LEÓN : CRECIMIENTO DE 1,5% A 2%	27%
CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS: DE 0,05% A 0,1%	18%
CRECIMIENTO DE LAS CAMPAÑAS POLÍTICAS: SUBE	35%
ENDURECIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN DEL BIG DATA: SUBE MUCHO	25%
DEMANDA DE PROFESIONALES DEL BIG DATA: SUBE MUCHO	30%

#### 6.1.1 Oportunidades

##### 6.1.1.1 Crecimiento del PIB. Recurrente:

El crecimiento sostenido pero desacelerado del PIB de España, supone un crecimiento económico estable, que contribuirá también al crecimiento económico de las comunidades, como el crecimiento del PIB de Castilla y León, aunque con una probabilidad menor que en el caso nacional, las dos recurrentes en el tiempo, debido a los ciclos económicos.

Esto supone el crecimiento del consumo, inversiones, producción, que lleva consigo un aumento del empleo, que contribuirá al crecimiento y desarrollo de las empresas, y clientes, en última instancia, de la empresa de estudio. Lo que supondrá la obtención de mayores pedidos, para la perpetuación de la empresa, en un entorno favorable.



#### *6.1.1.2 Crecimiento del consumo privado y público. Recurrente:*

Por otro lado, el aumento del consumo público y privado así como el aumento de las inversiones recurrentes en el tiempo, provoca el dinamismo de la economía de la región, además de aumentar las probabilidades de demanda de servicios de la empresa de estudio, indicados para las instituciones y proyectos, a los que se dirige.

#### *6.1.1.3 Aumento de la demanda de servicio de los Partidos políticos. Única:*

Otra oportunidad a tener en cuenta, es el aumento de partidos políticos a nivel nacional como provincial, que junto a una mayor necesidad de coaliciones y un aumento del techo de gasto de los partidos y la disminución de la corrupción, además de la exigencia de una importante comunicación, forman la base, para el progreso de una creciente demanda de servicios de la empresa de estudio, único, debido a la novedad de la circunstancia, puesto que la necesidad actual de una comunicación apropiada, aumentará el interés de las empresas en el crecimiento de esa demanda, antes de la estabilización del mercado, cuando las empresas, conseguida la reputación y clientes, provoquen una mayor rivalidad a la par de una estabilización de la demanda.

#### *6.1.1.4 Crecimiento y propiedad empresarial. Única:*

El aumento de las empresas junto con el crecimiento del tamaño de estas, sustentado con la evolución positiva de la rentabilidad de las empresas, así como en su volumen de negocio y su menor apalancamiento, proporciona mayores recursos a la vez que una mayor competencia y necesidad de servicios de la empresa de estudio. En principio, oportunidad única, puesto que la despoblación y envejecimiento de la zona aumentarán en un futuro.

El tejido empresarial de Castilla y León, es favorable en el desarrollo de la empresa, por cuestiones como la estructura de propiedad, como antes se ha citado, en la que las empresas familiares predominan, siendo menos receptivas a mayores inversiones en innovación radical.

Pero sí invierten en innovación que permita la mejora de sus productos así como ampliar sus carteras de producto, con inversiones de menor riesgo, puesto que a través del estudio del mercado, la innovación tiene mayor posibilidad de aceptación, que la innovación radical.

#### *6.1.1.5 Endurecimiento de la legislación. Única:*

En cuestión de Big Data, destaca tanto el endurecimiento de la legislación de la protección de datos, no actualizada desde 1995, y que solo recoge el empuje de una nueva y mayor protección de datos, demanda desde los ciudadanos, cada vez más preocupados por el control de datos, que de forma masiva inundan el mercado. Lo que provoca una oportunidad única en el mercado, debido al desconocimiento de las empresas ya establecidas en el mercado, ante la próxima protección de datos, además de la oportunidad de establecerse en el mercado sin el conocimiento más complejos que serán requisito en el futuro.

#### *6.1.1.6 Aumento de la demanda de profesionales y complejidad en el tratamiento de datos. Recurrente:*

Por último, la complejidad en el tratamiento de datos, propicia la demanda de los servicios de la empresa de estudio, que facilita su tratamiento y proporciona utilidad a los datos de las empresas. Oportunidad recurrente, teniendo en cuenta el periodo de estudio, en el que la demanda aumentará, además de la dificultad en el tratamiento de datos como la correcta aplicación de estos en los objetivos de cada empresa. Aunque, el desarrollo futuro de tecnologías, aplicaciones, que desarrollen, puedan facilitar, el tratamiento de datos, aunque no su aplicación, también requieran licencias y profesionales para su uso.

### 6.1.2 Amenazas

#### *6.1.2.1 Tejido empresarial de Castilla y León. Defendible:*

Además, el tejido empresarial de Castilla y León sigue predominado por empresas de pequeño tamaño, con un total de 161.341 Pymes, lo cual supone una desventaja en la disposición de recursos necesarios para demandar servicios de marketing.

Aunque al no disponer de departamentos especializados, al igual que las medianas empresas, sí pueden optar por demandar los servicios de la empresa de estudio. Defendible, a través de la adaptación de los servicios y tarifas al tamaño de las empresas, que provocará una mayor necesidad de pedidos, aunque de menor retribución.

## 6.2 Segundo escenario

PRONÓSTICO	PROBABILIDAD
PIB ESPAÑA: CRECIMIENTO DE 1% A 2%	30%
PIB CASTILLA Y LEÓN: CRECIMIENTO DE 1% A 2%	25%
CONSUMO PRIVADO DE ESPAÑA: CRECIMIENTO DE 1% A 2%	25%
CONSUMO PRIVADO DE CASTILLA Y LEÓN: CRECIMIENTO DE 0,5% A 1,5%	22%
CONSUMO PÚBLICO CASTILLA Y LEÓN : CRECIMIENTO DE 1,5% A 2%	27%
CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS: DE 0,05% A 0,1%	22%
CRECIMIENTO DE LAS CAMPAÑAS POLÍTICAS: SE MANTIENE	25%
ENDURECIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN DEL BIG DATA: SUBE MUCHO	25%
DEMANDA DE PROFESIONALES DEL BIG DATA: SUBE	20%

Para la realización del segundo escenario, se tiene en cuenta la variable más importante, el PIB de Castilla y León, puesto que la empresa se ubicaría en esta zona geográfica, siendo influida directamente por el crecimiento, aunque más desacelerado que en el escenario anterior, del PIB. Por ello, el PIB Español puede no verse afectado por el desaceleramiento de una comunidad autónoma, así como el consumo privado en España. Pero sí se verán afectados el consumo privado como público, que presentarán un decrecimiento al igual que el PIB, puesto que la desaceleración de toda la economía influirá en la mayoría de componentes del PIB.

Por otro lado, el crecimiento en las empresas será menor que en el primer escenario, debido a este desaceleramiento en el consumo, como en la producción, inversión, que impedirán además el aumento de tamaño de las empresas. Aunque el crecimiento de las campañas políticas se mantendrá, debido a la necesidad de comunicación, este será menor que el anterior, por recortes en la financiación de estos.

Por último, la demanda de profesionales de marketing seguirá aumentando, debido a la escasa oferta y creciente demanda, aun en épocas de crisis, que aunque podrían repercutir en una menor demanda que en el pronóstico anterior, muchas empresas encargarán los servicios para hacer frente a épocas de recesión, asegurándose una mayor demanda.

### 6.2.1 Oportunidades

#### 6.2.1.1 *Crecimiento del PIB desacelerado. Recurrente:*

El desaceleramiento del crecimiento del PIB a largo plazo, debido al alza de los tipos de interés, que decrecen la inversión y aprecian el euro, lo que provoca menos exportaciones, teniendo en cuenta la apreciación del euro actual frente al dólar<sup>4</sup>.

Debido también, a la continuidad del precio del petróleo en niveles superiores al periodo 2014-2016, que afectará a los costes de producción y se traducirá en menores recursos disponibles para la demanda de servicios, que en el escenario anterior. Aunque el crecimiento de este suponga aun beneficios para la empresa de estudio. Es una oportunidad recurrente debido a los ciclos económicos.

#### 6.2.1.2 *Crecimiento del Consumo privado y público desacelerado. Recurrente:*

Este desaceleramiento del crecimiento se verá reflejado en la producción, así como el consumo privado y público, que presentarán disminuciones en su crecimiento, sobre todo en Castilla y León.

---

<sup>4</sup> La apreciación del euro frente al dólar, en mayo de 2018, ha sido de un 4% más de variación interanual. Según el “Informe Mensual de Junio de 2018” de CaixaBank Research.

Lo que provocará una mayor desaceleración de la economía, lo que originará un crecimiento de la demanda de los servicios de las empresas, menor, que el pronosticado en el escenario anterior, puesto que los recursos disponibles de los clientes para demandar los servicios disminuirán. Oportunidad recurrente por los ciclos económicos.

#### *6.2.1.3 Crecimiento de las campañas políticas. Única:*

Los partidos políticos, que verán restringidos sus recursos, mantendrán las campañas políticas indispensables para su promoción. Por ello, la demanda de servicios para las campañas serán menores a las pronosticadas en el escenario anterior, que pronosticaba un crecimiento de estas, lo que supondrá una mayor competencia, en el sector dirigido a estos servicios, a la vez, que una demanda menor que en el caso anterior.

Es una oportunidad única por la demanda aun no cubierta y el creciente interés de los partidos debido a las causas ya referidas anteriormente.

#### *6.2.1.4 Demanda de expertos en marketing y tratamiento de datos. Única:*

Por otro lado, continuará aumentando el crecimiento de la demanda de expertos en marketing, pero en menor medida debido a que las empresas no dispondrán de tantos recursos, como en el primer escenario, para solicitar los servicios.

Sin embargo, el endurecimiento de la legislación de datos seguirá constante, e independiente a la desaceleración del PIB.

Son oportunidades únicas, debido a la demanda no cubierta de profesionales de marketing, además de la ausencia de conocimiento de las empresas establecidas en el sector, en la legislación posterior en la protección de datos.

### **6.2.2 Amenazas**

#### *6.2.2.1 Crecimiento y tejido empresarial. Defendible:*

Por último, también afectará a la evolución del tejido empresarial en Castilla y León, debido a que un crecimiento del PIB menor que el pronosticado en el anterior escenario, supone un crecimiento de las empresas menor, que ya permanece en crecimientos no muy altos.

Además, perjudicará al crecimiento en términos de tamaño de las empresas, al no poder expandir sus negocios, lo que supondrá, una demanda menor que en el pronóstico anterior.

La amenaza es defendible, a partir de la adaptación de la empresa al tejido empresarial, además del aumento de competencia será propicio para una mayor necesidad de demanda de estos servicios.

## **7. ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **7.1 Abell**

**Función:** De consultoría y asesoría de marketing. (En el que se tiene en cuenta las relaciones públicas, publicidad)

**Clientes:** Empresas, instituciones y administración pública.

**Tecnología:** Por pedido.

### **7.2 Variables complementarias del sector**

#### **7.2.1 Grado de concentración**

En esta variable hay que tener en cuenta el número de empresas que se encuentra en el sector, dividiendo a estas, por área geográfica en el que llevan a cabo su actividad.

Por ello en primera instancia, se analiza a nivel nacional todas aquellas que llevan a cabo esta actividad en dicha región, que engloba un gran número de empresas que se encuentran, desde especializadas en asesoría y consultoría de marketing a empresas que incluyen este servicio, entre los productos de su cartera, como consultorías. Hay más de quinientas empresas en este sector en España.

Además, el número de empresas que incluyen o se dedican en exclusiva a la publicidad y las relaciones públicas, está compuesto por un número mayor que el anterior, sin este tipo de servicios en España.

Por otro lado, hay menor dispersión en el sector de la consultoría de marketing en Castilla y León, puesto que las empresas se especializan en marketing digital, la publicidad y el estudio de mercado así como la investigación de la opinión pública, pero no en la asesoría y consultoría de marketing. Por ello, las empresas que ofrecen servicios de publicidad y relaciones públicas también es muy superior al del sector de la consultoría de marketing sin estos servicios.

En definitiva, hay gran dispersión de empresas en el sector de la consultoría de marketing así como en el de la publicidad en España, en comparación con la concentración de empresas en Castilla y León en el sector de la consultoría de marketing y por ende un menor nivel de rivalidad en la comunidad autónoma que a nivel nacional.

#### 7.2.2 Tamaño del sector

En España el sector tiene un tamaño importante, principalmente por la publicidad, comunicación y promoción, puesto que la inversión en este sector de actividad supone un 1,63% del PIB, en 2016, en concreto según el “Análisis del Marketing en España 2016” de la Asociación de Marketing de España (MKT), aunque la inversión en marca y relación con los clientes, suponen un 0,28% y la consultoría de marketing e investigación de mercados un 0,078% del PIB, de menor peso que la publicidad. Además, el menor peso del sector de consultoría de marketing, puede ser debido a su ciclo de crecimiento y menor conocimiento del sector por parte de las empresas, que el de publicidad y comunicación, así como una menor consolidación de este en comparación.

Además, en Castilla y León por la poca presencia de consultorías de marketing en la comunidad, la importancia del sector aun es más baja, aunque la mayor dispersión de las empresas con servicios de publicidad y relaciones públicas incide en una mayor importancia del sector en la comunidad, gracias a las empresas que ofrecen esta tipo de servicios.

### 7.2.3 Grado de madurez

En España, el grado de madurez del sector de consultoría de marketing, se encuentra en crecimiento, lo que provoca una menor rivalidad aunque existe un número elevado de competidores, estos no se encuentran en un alto grado de rivalidad, provocado por falta de demanda, debido al crecimiento.

Además hay que tener en cuenta, que las empresas que implementan los servicios o solo dirigidas a las relaciones públicas y publicidad, se encuentran en un mercado de crecimiento lento, debido a la gran dispersión de las empresas y la creciente demanda de los servicios pero cada vez menor, lo que supone una mayor rivalidad de las empresas que en el caso anterior, debido a la estabilización de la demanda, junto con la mayor competencia entre empresas. Rivalidad que en el caso de la comunidad, aun el gran número de empresas, es menor, debido a la creciente demanda de esos servicios.

También se debe de tener en cuenta, que en Castilla y León, el escaso número de empresas en el sector de la consultoría de marketing además de su lento crecimiento, determina que el grado de madurez de este se encuentre en lanzamiento, debido a la novedad de la actividad junto la creciente, aunque no muy alta demanda, lo que supone una rivalidad alta.

### 7.2.4 Globalización:

El sector de la consultoría de marketing está poco globalizado, debido al gran número de empresas en el sector y la especialización de las empresas en áreas geográficas para llevar a cabo la actividad, dificulta la globalización del sector, puesto que pocas empresas desarrollan estrategias de marketing que puedan estandarizarse hacia otras regiones. Pero si se debe tener en cuenta que los clientes de este tipo de empresas pueden ser internacionales, establecidas o no en el país, por lo que el acceso de la demanda es relativamente factible.

En cambio las empresas que ofrecen servicios de relaciones públicas y publicidad se encuentran en un sector globalizado, puesto que las agencias de publicidad, aun adaptándose al país, se establecen o a través de alianzas realizan los encargos, como puede comprobarse en concreto en España.



La agencia Grey de publicidad de New York, Mackan Group empresa estadounidense , establecidas en el país. Por otro lado además las empresas españolas también tienen sedes y ofrecen sus servicios a empresas de otros países.

### **7.3 Fuerzas competitivas de Porter**

#### **7.3.1 Posibilidad de entrada de nuevos competidores**

A nivel nacional, en el sector de la consultoría de marketing, la entrada de competidores tiene una menor dificultad por el bajo número de competidores en Castilla y León, aunque más en España. Pero son las empresas con servicios de publicidad y relaciones públicas las que componen una oferta mayor y por ende, una mayor dificultad en la entrada.

Además existe un crecimiento de la inversión de marketing, en el que se tiene en cuenta la publicidad y relaciones públicas también, de 5,8% en el 2016 respecto al 2015, mientras que años anteriores registró un crecimiento de 5,3% y 6,3% en los años 2014 y 2015 respectivamente, además, es un sector rentable, según el “Análisis del Marketing en España 2016” de la Asociación de Marketing de España (MKT). Además ha tenido un crecimiento de 0,3%, en concreto el sector de la consultoría de marketing.

Lo que supone un sector con crecimiento sostenido desde el final de la crisis económica, por tanto se espera un crecimiento continuado a largo plazo, en torno al 0,5% cada año, solo de consultoría de marketing. Mientras que teniendo en cuenta los otros servicios relacionados, el crecimiento se estimaría en 5% cada año. Aunque la falta de datos sobre la rentabilidad del sector, hace imposible su estimación.

Además a medida que las empresas en la comunidad autónoma como a nivel nacional crezcan, aumentarán la demanda de servicios de consultoría y asesoría de marketing, y una mayor rivalidad competitiva entre empresas que también favorecerá su subida.

Por otro lado, la inversión en marketing por sectores, ha tenido un crecimiento en 2016, sobretodo en consumo duradero, donde tiene mayor presencia.

Además de en el turismo y canal horeca, y servicios a otras empresas, donde su crecimiento también ha sido importante.

Tabla 7.13 Distribución sectorial de la inversión

<b>Sectores</b>	<b>Distribución sectorial de la inversión en Marketing en 2016</b>	<b>Crecimiento de la inversión</b>
<b>Consumo duradero</b>	21,1%	14,5%
<b>Gran Consumo</b>	18,8%	-0,6%
<b>Telecomunicaciones</b>	12,1%	1,8%
<b>Turismo, canal horeca y distribución</b>	11,4%	11,8%
<b>Entretenimiento</b>	9,7%	4,9%
<b>Servicios a empresas</b>	9,4%	5,7%
<b>Entorno financiero</b>	8,9%	4,6%
<b>Servicios comunidad</b>	8,5%	2%

*Fuente: “Análisis del Marketing en España 2016” de la Asociación de Marketing de España (MKT)*

Por tanto, el sector es atractivo a largo plazo por su crecimiento sostenido, además dirigido sobre todo al consumo duradero, gran consumo, turismo y servicios a otras empresas, puesto que registran la presencia y crecimientos más altos. Aunque actualmente es más atractivo el mercado de la publicidad y las relaciones públicas en concreto por su crecimiento, aunque no tanto por su dispersión.

### 7.3.2 Barreras a la entrada

#### 7.3.2.1 Valor absoluto de los costes

Una de las barreras de entrada importantes en el sector, es el valor absoluto de los costes, es decir, los mayores costes que tienen que soportar las nuevas empresas debido al efecto experiencia, que permite a las empresas del sector ya establecidas reducir sus costes, al optimizar sus actividades y el “Know how” ya adquirido de las empresas en el sector, sobre todo a nivel nacional.

Por la dispersión de las empresas, no tanto en Castilla y León, por la menor competitividad en la comunidad autónoma. Además el “Know how” es relevante en asesorías, puesto que su servicio depende del conocimiento y experiencia adquirido de la empresa.

#### *7.3.2.2 Inversión*

Otra barrera de entrada, es la inversión, aunque las empresas no necesiten una inversión muy grande, esta, está en relación con lo anterior expuesto, por la necesidad de activos intangibles y específicos, capital humano, investigación, desarrollo ect, para la actividad de la consultoría de marketing, que requieren de una inversión de difícil recuperación y mayor riesgo.

#### *7.3.2.3 Diferenciación del servicio*

Los servicios de consultoría y asesoría de marketing son específicos para cada cliente, sin embargo, si tienen servicios generales homogéneos a otras consultorías competidoras, al igual que los servicios de publicidad y relaciones públicas. Por ello las empresas se diferencian a través del desarrollo personalizado del servicio a la empresa contratante, además de experiencia en el sector, el conocimiento y valor de marca, en definitiva, la reputación de la empresa, por lo que consigue diferenciarse y obtener clientes.

#### *7.3.3 Productos sustitutivos*

El producto sustitutivo, es el departamento de marketing de las propias empresas, que les proporciona mayor control sobre las acciones a desarrollar y tienen un mayor acceso a toda la información de la empresa.

Ciertos programas de software de marketing que facilitan el tratamiento de datos, resultados, evolución de estrategias etc. Pero que en cambio también son una herramienta para la empresa de estudio.

Aunque una empresa de consultoría y asesoría de marketing, al estar especializada, puede ofrecer mejores resultados por la experiencia adquirida de otras empresas y actividades, así como un mayor conocimiento de ese área, además de las ventajas en la externalización de ese tipo de actividades ya sea en costes o en una visión externa de la empresa.

#### 7.3.4 Poder de negociación de los proveedores

No son relevantes los proveedores de una empresa de asesoría, puesto que esto solo se limita a provisión de suministros, materiales de oficina, informáticos, ect, no son determinantes en las actividades desarrolladas en la empresa, además de la poca concentración y homogeneidad de proveedores y por tanto, su poder de negociación es escaso frente a la empresa de estudio.

Por otro lado, los proveedores de medios de comunicación online y offline sí tendrán poder de negociación, puesto que suponen el soporte necesario para la aplicación de los servicios.

Por tanto los medios de comunicación, tienen bastante poder de negociación, puesto que al realizar un pedido, obtener el medio necesario para el proyecto de publicidad o relaciones públicas, hace depender a la empresa de los distintos medios, aunque en cuestión de medios online, la concentración de proveedores es mayor (canales de televisión, radio, buscadores y empresas online; Amazon, Facebook, etc.) aumentando así su poder. En medios offline su concentración es menor, con mayores medios sustitutivos; prensa, vallas publicitarias, carteles, folletos, ect, lo que supone en principio un menor poder de negociación que en el caso anterior.

#### 7.3.5 Poder de negociación de los clientes

La baja rivalidad en el sector de la consultoría y asesoría de marketing en Castilla y León, debido al bajo número de empresas especializadas en estos servicios, provoca un mayor poder de negociación de estas empresas frente a los clientes, por la dificultad de la sustituibilidad del servicio. Aunque en España, este poder, es algo menor debido a la existencia de un mayor número de este tipo de empresa.

Además la reputación de las empresas, confiere a estas, el poder de negociación con los clientes. También, la dispersión en el tipo de cliente, puesto que se dirige tanto a instituciones como empresas de todos los sectores, aumenta el poder de negociación de la empresa de estudio.

En España y la comunidad autónoma, la menor concentración de empresas de publicidad y relaciones públicas provoca un mayor poder de negociación de los clientes, debido a la mayor facilidad en el cambio de empresa, que influirá en el poder de negociación del cliente.

#### 7.3.6 Grado de Rivalidad

La relación entre las empresas del sector es competitiva, lo que promueve una mejora continua de los servicios de las empresas para mantener o ampliar su lista de clientes. Además, también de cooperación entre empresas de distintas áreas geográficas, en la realización de servicios conjuntos aprovechando el conocimiento de las empresas en áreas geográficas determinadas, que las empresas de otras localidades pueden carecer.

##### 7.3.6.1 *Número y equilibrio entre competidores*

En el panorama nacional, las empresas de consultoría y asesoría de marketing, así como empresas consultoras no especializadas en marketing que ofrecen ese tipo de servicios son abundantes, y en equilibrio lo que supone una mayor intensidad competitiva que en la comunidad autónoma, debido a la menor implantación de este tipo de empresa de consultoría de marketing en el mercado, es decir, el escaso número de empresas, origina una mayor ventaja, aunque estas estén en equilibrio, que determina una intensidad de la competencia menor que en el caso nacional.

Por otro lado, el gran número de competidores compuesto por empresas que ofrecen servicios de publicidad y relaciones públicas, hace que la intensidad de la competencia del sector sea alta, puesto que el equilibrio entre estas empresas, generado por la distribución de la cuota de mercado entre todas ellas, lo provoca, sobre todo en España.

##### 7.3.6.2 *Velocidad de crecimiento del sector*

La velocidad de crecimiento en el sector de estudio, es mayor en España, debido a ser un sector establecido con un crecimiento sostenido, que en cambio, teniendo en cuenta las empresas que ofrecen los servicios de publicidad y

relaciones públicas, la velocidad de crecimiento es algo menor, puesto que es un sector cuya demanda se está estabilizando.

En Castilla y León, el sector tiene una velocidad de crecimiento menor, originado por la novedad y desconocimiento de las empresas del sector. Por otro lado, teniendo en cuenta las empresas con servicios de publicidad y relaciones públicas, la velocidad de crecimiento es mayor, puesto que el mercado se encuentra aún en una etapa de crecimiento.

#### *7.3.6.3 Costes fijos*

Puesto que los costes fijos de una asesoría; Equipo informático, local y suministros, no representan un porcentaje importante de los costes, son los costes variables; como los costes de personal, los que repercuten más en la empresa. Por esta estructura de costes la intensidad competitiva es menor, al no depender de costes fijos que obliguen a la empresa a subir su cuota de mercado, para así descender su coste fijo por unidad.

#### *7.3.6.4 La diferenciación*

Como ya se ha citado, algunos de los servicios ofrecidos por la empresa de estudio son homogéneos en el mercado, llegando a diferenciarse a través de la prestación de servicios personalizados, la experiencia en el sector de la empresa y valor de marca de la empresa en el mercado, que representa su reputación en el sector, el mayor distintivo para la selección de una empresa en el mercado.

## **8. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **8.1 Oportunidades**

1. Escaso número de empresas, y por ende, menor dispersión de estas, en el sector de consultoría y asesoría de marketing en Castilla y León que a nivel nacional. Lo que provoca una menor rivalidad entre estas y una menor intensidad competitiva. Oportunidad única, puesto que el crecimiento de este tipo de empresas en el sector puede aumentar, lo que disminuirá la demanda potencial y aumentará la rivalidad.
2. Importante peso de la inversión en servicios de publicidad, comunicación y promoción, en el PIB España, y aumento de la inversión en consultoría como en publicidad y relaciones públicas. Servicios que ofrecerá la empresa de estudio aprovechando la creciente demanda y la consolidación del sector. Recurrente en cinco años, puesto que la demanda continuará aumentando en este periodo, y el peso del sector por ende también.
3. El crecimiento del sector de consultoría y asesoría de marketing en España, además del grado de madurez de lanzamiento en Castilla y León, que supone un crecimiento de este, aunque algo menor, pero el crecimiento en el sector de la publicidad en la comunidad es mayor. Única, debido al crecimiento del sector a largo plazo cambia.
4. Alta velocidad de crecimiento en España del sector de estudio, y en Castilla y León del sector de publicidad y relaciones públicas. Única, puesto que la velocidad de crecimiento cambia dependiendo del grado de madurez en el que se encuentre.
5. El sector de la consultoría de marketing poco globalizado, permite a empresas nacionales pequeñas, entrar al mercado sin grandes empresas con un alta cuota de mercado más allá de la nacional, desarrollada en un sector ya consolidado en su país, como competidoras. Recurrente, puesto que la dificultad en la globalización del sector impide la rivalidad con esas grandes empresas.
6. Los bajos costes fijos y costes de inversión. Recurrente en cinco años puesto que los costes se basan en; suministros, capital humano, etc.

7. Falta de sustitutivos claros, solo formados por los departamentos de marketing de las propias empresas y programas de software que no alcanzan todos los servicios del marketing. Recurrente, puesto que es difícil el desarrollo de tecnología en el que se debe incluir la capacidad creativa, y que analice de forma precisa como un humano.
8. Alto poder de negociación con los clientes, debido a la reputación de las empresas, y la menor concentración de estas sobre todo en la comunidad. Única, debido a la creación futura de más empresas en el sector.

## **8.2 Amenazas**

1. El alto grado de dispersión en el sector de la publicidad y relaciones públicas, supone mayor rivalidad. Amenaza defendible a través del ofrecimiento de servicios de consultoría y asesoría de marketing, complementando los de publicidad y relaciones públicas como parte de los primeros.
2. Menor peso de la inversión en consultoría de marketing en el PIB de España. Indefendible, debido a la imposibilidad de influencia en un aumento considerable del peso en el PIB.
3. Grado de madurez del sector de la publicidad y relaciones públicas, sin tener en cuenta la consultoría de marketing, de crecimiento lento, en el que se estabiliza la demanda y aumenta la rivalidad entre empresas, en España. Y baja velocidad de crecimiento del sector de consultoría de marketing en la comunidad autónoma, y del sector de publicidad y relaciones públicas en España.
4. . Defendible, con la oferta no solo de este tipo de servicios, si no obteniendo los clientes desde la consultoría y asesoría de marketing, para ofrecer también los servicios primeramente citados.
5. La globalización del sector de publicidad y relaciones públicas, dificulta la entrada de nuevas y pequeñas compañías, al rivalizar con grandes empresas. Defendible, como ya se citó, al no competir solo en este sector.
6. La adquisición del "Know how" así como, el efecto experiencia y conocimiento de las empresas ya establecidas en el sector.



7. Amenaza defendible, desde la adquisición y formación del capital humano de la empresa.
8. La reputación como fuente de diferenciación de las empresas ya consolidadas en el sector. Defendible, desde la oferta en una comunidad autónoma con menor actividad de este tipo de empresas, que permite desarrollar el mercado y obtener la reputación.
9. El desarrollo de software de marketing que facilite el tratamiento de datos, resultados, progresos, como sustitutivo de la empresa de estudio. Defendible, aprovechando el desarrollo tecnológico en la empresa de estudio.
10. Alto poder de negociación de los proveedores de medios de comunicación para el mercado de la publicidad y relaciones públicas. Defendible, a partir de la correcta política de márgenes de cada parte interesada, contactos, así como otros servicios que se pueden ofrecer a las propias empresas de medios.

## **9. RESUMEN Y CONCLUSIONES**

### **9.1 Pronóstico favorable del primer escenario del entorno general**

El pronóstico, que a través del método de los escenarios se ha elaborado, determina como la evolución en cinco años de las variables del entorno general en España y Castilla y León, benefician el emprendimiento de la empresa de estudio, en la comunidad autónoma. Esto es debido al primer escenario realizado y más probable, que pronostica el progreso de las variables:

- El crecimiento del PIB, tanto en España como en Castilla y León, que, junto el progreso de sus componentes como el consumo privado y público, establecen un crecimiento continuo de la economía, esencial para el desarrollo de la empresa como el de los clientes.

- También se tiene en cuenta, el aumento en el crecimiento de las empresas, que disponen de mayores recursos para el encargo de servicios. Además de la propiedad familiar predominante de las empresas, que favorecen la demanda de servicios de consultoría y asesoría de marketing, por su tendencia a un menor riesgo.

- Además, el endurecimiento de la legislación y complejidad en el tratamiento de datos de las empresas, permitirá un crecimiento de la cuota de mercado. Que ya está aumento, debido al aumento de la demanda de profesionales.

- Aunque también se debe de tener en cuenta el tejido empresarial de Castilla y León, como amenaza en la creación de la empresa de estudio, puesto que está compuesto de pequeñas y medianas empresas, que disponen de menores recursos, y por ello la adaptación de los servicios a este tipo de empresas es imprescindible.

### **9.2 Pronóstico de desaceleración del segundo escenario del entorno general**

Pero además del primer escenario más probable, el segundo escenario también es posible, por ello su análisis es esencial para cubrir mayores eventualidades futuras.

Así, el segundo escenario representa una coyuntura económica cuyo crecimiento está desacelerado, en Castilla y León, lo que repercute tanto al consumo como al crecimiento de las empresas, que aun en continuo crecimiento, este se ve mermado en comparación con el primer escenario, el cual reproduce un entorno general más favorable. Esta desaceleración del crecimiento habría que tenerla en cuenta tanto desfavorablemente por la disminución de recursos de los clientes para contratar los servicios, como entorno de turbulencia en el que las empresas necesitan soluciones para el mantenimiento, consolidación o crecimiento de la demanda.

### **9.3 Análisis del sector: Oportunidades**

Tras el análisis del sector se ha comprobado, el bajo número de empresas de consultoría y asesoría de marketing en Castilla y León, además de los bajos costes de inversión, lo que facilita la entrada de competidores pero también la menor rivalidad actual en el sector, así como un mayor poder de negociación frente a los clientes.

Por otro lado, se estima un aumento en el crecimiento de la inversión en consultoría, así como en publicidad en España, además del peso de la inversión en publicidad en el PIB. Que teniendo en cuenta el crecimiento debido a la etapa de lanzamiento del sector de estudio, favorece tanto, el progreso de la empresa en el sector a largo plazo, como el emprendimiento actual, apoyado en los servicios de publicidad y relaciones públicas, puesto que su crecimiento en la comunidad es mayor que el de consultoría, debido a que su velocidad de crecimiento es más lento.

Por último, la menor globalización del sector de estudio solo, provee de un entorno empresarial, sin grandes empresas ya consolidadas en otros países. Además de los pocos y confusos sustitutivos que beneficia su desarrollo.

#### **9.4 Análisis del sector: Amenazas**

Las amenazas analizadas en el sector, sugieren que el gran número de empresas del sector de la publicidad y las relaciones públicas, aumenta la rivalidad de este sector, lo que contribuye su etapa de crecimiento lento en España y la globalización de este sector.

Además la consultoría de marketing tiene un crecimiento lento, que dificulta la implantación de la empresa de estudio en el sector. A esto aporta, el “know how” de las empresas ya consolidadas y su reputación en el mercado, además del alto poder de negociación de proveedores de medios de comunicación. Pero al ser amenazas defendibles, no impiden su establecimiento.

#### **9.5 Conclusión**

La investigación sobre las oportunidades y amenazas del sector realizado, teniendo en cuenta las dificultades estudiadas para su desarrollo, muestra la oportunidad de creación de una empresa de consultoría y asesoría de marketing en Castilla y León.

El análisis sobre el emprendimiento en el sector de consultoría y asesoría de marketing, es propicio a partir de las investigaciones dadas en el entorno general, que a través del pronóstico del primer escenario, muestra un crecimiento continuo en cinco años de la economía y en el análisis del sector

Teniendo en cuenta que el estudio sobre la creación de la empresa de estudio, debe continuar con la realización de un plan de empresa, en el que se desarrolle un análisis interno de la empresa: a través de un estudio más exhaustivo de los competidores, así como el análisis del negocio en profundidad a partir de la cadena de valor, los recursos y capacidades de la empresa además de la organización de esta, en el que se debe incluir la valoración de los recursos financieros necesarios.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación de Marketing en España, Aedemo, IRI, INFOADEX, SCOPEN, GFK, Academia de la Publicidad (2017) “Análisis del Marketing en España 2016” de la Asociación de Marketing de España (MKT). Disponible en:

<https://www.asociacionmkt.es/actividad/estudio-ames/> [consulta: 07/05/2018]

Clarín (2018) “Acuerdo con Irán: el petróleo es el gran beneficiado”, Clarín Mundo. 2018. Disponible en:

[https://www.clarin.com/mundo/acuerdo-iran-petroleo-gran-beneficiado\\_0\\_r1wuGFeCM.html](https://www.clarin.com/mundo/acuerdo-iran-petroleo-gran-beneficiado_0_r1wuGFeCM.html) [consulta 12/06/2018]

Centro de Investigaciones Sociológicas (2018) “Barómetro de Mayo de 2018, Avance de Resultados” CIS. Disponible en:

[http://www.cis.es/cis/opencms/ES/9\\_Prensa/Noticias/2018/prensa0387.html](http://www.cis.es/cis/opencms/ES/9_Prensa/Noticias/2018/prensa0387.html) [consulta: 08/062018]

Banco de España (2018) “Síntesis de la Contabilidad Nacional de España. Series anuales y trimestrales”. Disponible en:

<https://www.bde.es/webbde/es/estadis/ccff/ccff1.html> [consulta en 10/06/2018]

David Shepard (2018) “Cinco factores que explican la subida del petróleo”, Expansión. Disponible en:

<http://www.expansion.com/mercados/materias-primas/2018/05/01/5ae8b46622601d9b6c8b45fc.html> [consulta 22/05/2018]

Dirección General de Presupuestos y Estadística (2018) “Encuesta de Opiniones Empresariales e Indicador de Confianza Empresarial 16 de abril de 2018”, Junta de Castilla y León, Consejería de Economía y Hacienda, 2018. Disponible en:

<https://estadistica.jcyl.es/web/jcyl/Estadistica/es/Plantilla100Detalle/1284159004125/1246989275272/1284797270645/Comunicacion> [consulta 05/06/2018]

EFE (2018) “Precios del petróleo subieron 2%” Portafolio, Internacional. Disponible en:

<http://www.portafolio.co/internacional/precios-del-petroleo-suben-514907>  
[consulta: 22/05/2018]

Elena García-Guereta Rodríguez (2017) “Las elecciones generales en España 1977-2016” Ministerio del Interior, Gobierno de España. Disponible en:

<http://www.interior.gob.es/> [consulta: 16/06/2018]

Enric Fernández (2018) “Informe Mensual de Junio de 2018” CaixaBank Research. Disponible en:

<http://www.caixabankresearch.com/publicaciones/im/anteriores> [consulta: 15/06/2018]

García Navas, Francisco, A.Muñoz, José, Morilla, Fernando, Nieto Lobo, Esperanza, Becerra Benítaz, Felisa, Diaz Montañez, Maria Rosa,Cardoso Gracia, Alejandro, Román Jobacho, Maria Luz, A.Pérez, José, CebrinoCasquero, Felipe y Delgado Reina Cristina (2017) “La empresa de Castilla y León 2017, Análisis económico-financiero” Grupo Unicaja, EspañaDuero. Disponible en:

<https://www.espanaduero.es/resources/1514289617357.pdf> [consulta 10/05/2018]

Infoautónomos (2018) “Fiscalidad e Impuesto de los autónomos”, elEconomista.es. Disponible en:

<https://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>  
[consulta: 18/06/2018]

Informe del CES de Castilla y León (2017) “Análisis dinámico del tejido empresarial de Castilla y León: Descripción del panorama actual, factores determinantes y líneas de actuación” Consejo de Economía y Social de Castilla y León. Disponible en:

<http://www.cescyl.es/es/publicaciones/informes-iniciativa-propia/analisis-dinamico-tejido-empresarial-castilla-leon> [consulta 05/06/2018]

Inversión y Finanzas (2018) “Draghi prepara a las bolsas para normalizar la política monetaria” Inversión y Finanzas.com.

<http://www.finanzas.com/noticias/economia/20180308/inflacion-sigue-atragantando-draghi-3798852.html> [consulta 05/06/2018]

Ministerio de Economía Industria y Competitividad (2017) “Estadísticas Pime Evolución e Indicadores” Gobierno de España. Disponible en:

<http://www.ipyme.org/Publicaciones/Estadisticas-PYME-2017.pdf>[consulta 10/05/2018]

Mohorte (2018) “El imperio del fracjing: asi ha vuelto Estados Unidos a la cabeza de la producción del petróleo” Magret.

<https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/el-imperio-del-fracking-asi-ha-vuelto-estados-unidos-a-la-cabeza-de-la-produccion-del-petroleo> [27/05/2018]

Notas de Prensa (2017) “Cifras de Población a 1 de julio de 2017, Estadística de Migraciones. Primer semestre de 2017. Datos Provisionales” Instituto Nacional de Estadística. Disponible en:

[http://www.ine.es/prensa/cp\\_j2017\\_p.pdf](http://www.ine.es/prensa/cp_j2017_p.pdf) [consulta 05/06/2018]

Nota de prensa (2018) “Contabilidad Nacional trimestral de España, 1 de marzo de 2018”, Instituto Nacional de Estadística, INE. Disponible en:

[http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581) [consulta 10/06/2018]

López del Paso, Rafael, Fernando, Nieto Lobo, Esperanza, Becerra Benítaz, Felisa, Diaz Montañez, Maria Rosa, Cardoso Gracia, Alejandro, Román Jobacho, Maria Luz, A.Pérez, José, Cebrino Casquero, Felipe y Delgado Reina Cristina (2018) “Previsiones Económicas de Castilla y León abril de 2018” Grupo UniCaja, España Duero. Disponible en:

<https://www.espanaduero.es/PortalServlet?pag=1418717870911.1433246193805&menu0=infocorporativa> [consulta: 15/05/2018]

LOZ (2016) “Como afecta una subida en los tipos de interés a los mercados”, La Opinión, El Correo de Zamora. Disponible en:

<https://www.laopiniondezamora.es/economia/2016/05/23/afecta-subida-tipos-interes-mercados/927381.html> [consulta: 12/06/2018]

Protección de Datos (2018) “Preocupación por la protección de datos” Consultoría de protección de datos. Disponible en:

<https://www.protecciondatos.org/preocupacion-la-proteccion-datos/> [consulta en: 08/06/2018]

Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa, Dirección General de Análisis Macroeconómico y Economía Internacional, Subdirección General de Análisis Coyuntural y Previsiones Económicas (2018) “Boletín Semanal de



Coyuntura, 11 mayo de 2018” Gobierno de España, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Disponible en:

<http://serviciosede.mineco.gob.es/Indeco/comentsemanal.aspx> [28/05/2018]

Real Decreto Legislativo 1/2019, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, Boletín Oficial del Estado. Artículo 263. Auditor de cuentas.