



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“PLAN DE EMPRESA: ASESORÍA DE MARKETING DIGITAL”

ALEJANDRO GARCÍA ARROITA

FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, 15 JULIO 2022



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2021/2022

TRABAJO FIN DE GRADO

“PLAN DE EMPRESA: ASESORÍA DE MARKETING DIGITAL”

Trabajo presentado por: Alejandro García Arroita

Tutora: Felicidad Viejo Valverde

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid 15 Julio 2022



RESUMEN EJECUTIVO

Esta idea de negocio surge por la intención de plasmar un ejercicio académico que se adecue a los intereses y prospecciones del autor.

En el presente documento se hará una recopilación de datos que permitirán tomar decisiones frente a la viabilidad de la inversión y creación de una empresa de asesoría y consultoría en marketing digital.

Se expondrán diferentes elementos integradores, tales como, el análisis del entorno, del sector, de la empresa y otros asuntos más internos, tales como, estrategias de recursos humanos, de operaciones de marketing y ventas entre otros.

Los asuntos que dependen de la constitución de la empresa, al igual que de los datos arrojados a partir del plan financiero, el plan de calidad y el plan de departamentalización, serán claves para definir los planes de acción, y sumarles la contribución de los elementos físicos e intangibles, tales como, el recurso financiero, el recurso humano, el recurso material y el recurso de marca.

Este plan de empresa, expresará desde la necesidad de la creación de la asesora y consultora, hasta exponer los elementos que sustentan tal creación, involucrando variables dependientes de mercadeo hecho, y que demuestran como el público objetivo está dispuesto a acceder a esa clase de servicios, entendiendo la evolución del mercado laboral y los nuevos enfoques.

La estructura interna de la empresa y su constitución, también son elementos claves para comprender la funcionalidad y operatividad de esta asesora y consultora, por lo que se hará un despliegue informativo de esos apartados, donde se podrá conocer la forma que planea la agencia para operar internamente, con el fin de mantener su cadena de valor operando y entregarle al cliente final las condiciones esperadas desde la calidad, la cantidad y la seguridad.

Así pues, en este documento se encontrarán una serie de datos organizados, con los cuáles se podrá hacer análisis y extraer conclusiones, que afecten directamente la decisión de la creación o no de esta agencia, entendiendo todas las variables externas e internas que intervienen en la elaboración del plan de trabajo.

Las fuentes de información serán oficiales y se utilizarán fuentes primarias y secundarias, con el fin de contribuir a la completa investigación de los temas relacionados con la gestión y el desarrollo.



Índice

RESUMEN EJECUTIVO	2
1. INTRODUCCIÓN	5
2. MODELO DE NEGOCIO	6
2.1. IDEA DE NEGOCIO Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	6
2.2. JUSTIFICACIÓN DEL NEGOCIO	7
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	9
3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	10
3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	23
3.2.1. PÚBLICO OBJETIVO DE LA EMPRESA	23
3.2.2. COMPETENCIA DIRECTA	23
3.2.3. COMPETENCIA INDIRECTA	24
4. DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	25
4.1. MISIÓN	25
4.2. VISIÓN	25
4.3. OBJETIVOS	26
4.4. VALORES Y CÓDIGO ÉTICO	26
4.5. DAFO	29
5. MARKETING MIX	30
5.1. PRODUCTO	30
5.2. PRECIO	31
5.3. DISTRIBUCIÓN	33
5.4. PROMOCIÓN	33
6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	34
6.1. CONSTITUCIÓN	34
6.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ORGANIGRAMA	36
6.3. RETRIBUCIONES	37



6.4.	POLÍTICAS DE PERSONAL	38
7.	PLAN DE OPERACIONES	39
7.1.	PLAN OPERATIVO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS	39
7.2.	CALIDAD	40
7.3.	PLAN DE MANTENIMIENTO Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	40
8.	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	41
8.1.	PLAN DE INVERSIONES	41
8.2.	INGRESOS Y GASTOS	42
8.3.	PLAN DE TESORERÍA	43
8.4.	BALANCE DE SITUACIÓN	44
8.5.	CUENTA DE RESULTADOS	46
8.6.	CÁLCULO DE RATIOS	47
9.	Conclusiones Generales	48
10.	Bibliografía	50

Índice de Ilustraciones y tablas

Ilustración 1:	Propuesta de valor	7
Ilustración 2:	Establecimiento de un nuevo negocio	10
Ilustración 3:	Contratos y cumplimiento en España	11
Ilustración 4:	Indicadores de corrupción	12
Ilustración 5:	PIB de España	14
Ilustración 6:	PIB Per cápita en España	14
Ilustración 7:	Lista de países más poblados en Europa	16
Ilustración 8:	Evolución del desempleo en España	18
Ilustración 9:	Principales ciudades para fundar startups	20
Ilustración 10:	Incremento del uso del internet en todo el mundo.	21
Ilustración 11:	Logo.	31
Ilustración 12:	Organigrama	36
Tabla 1:	Matriz DAFO	29
Tabla 2:	Lista de precios	32
Tabla 3:	Inversión inicial	41
Tabla 4:	Ingresos y gastos	42



Tabla 5: Tesorería	43
Tabla 6: Balance de situación	44
Tabla 7: Cuenta de resultados	46
Tabla 8: Ratios	47
Tabla 9: viabilidad	48



1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este trabajo demostrará los pasos necesarios para la creación de una empresa nueva, en esta oportunidad, de una agencia de asesoría y consultoría de marketing digital para empresas.

Detallará la motivación para su creación, al igual que las capacidades teóricas y empíricas del grupo promotor, el cual está conformado por un grupo de colegas jóvenes y profesionales que se proyectan en un mundo laboral desde la perspectiva del empleador y no del empleado.

Así mismo, serán planteadas una serie de características que permiten reconocer las variables para generar una propuesta más eficiente desde el punto de vista diferenciador y que aporte a las nuevas estrategias del mercado con ventajas competitivas que representen mayor posición que la competencia directa.

En ese sentido, se propondrá un análisis detallado de los entornos, tanto el externo como una variable del macroentorno analizado mediante la matriz PESTEL, como del interno, dependiente de las 5 fuerzas de Porter, las cuales repercuten directamente sobre el desarrollo de la actividad y los beneficios a corto, mediano y largo plazo.

El estudio de mercado desarrollado, se enfocará en empresas de todo el territorio nacional que muestren la intención de tercerizar sus procesos relacionados con el marketing digital, de tal manera que los resultados demuestren las necesidades y problemáticas que, en este momento están afrontando las empresas dedicadas a la comercialización de bienes y servicios, para que la creación de esta agencia pueda satisfacer esas falencias.

Con los datos que se obtendrán de la situación del mercado, se establecerá una serie de estrategias que permitirán desarrollar acciones para afrontar el marketing MIX desde una visión práctica y estratégica, que permita el diseño de las alternativas más eficientes desde un punto de vista directivo, para que se gestionen acciones acertadas y se perciban desde la calidad y desde la diferenciación implícita.

Se planteará un manual de funciones que permita establecer las directrices de cada uno de los cargos dispuestos dentro de la empresa, de forma tal, que las responsabilidades queden asignadas y la multifuncionalidad de los perfiles profesionales, quede escrita y consolidada.



El plan que se relaciona con las operaciones internas, aludirá a los procedimientos que son fundamentales para llevar a cabo cualquier tipo de actividad, desde la contratación con el cliente final, hasta la elaboración de una ruta lógica que permita conciliar las estrategias a nivel electrónico y operativo, por cuánto es sobre esa estrategia digital sobre la cual se basará este desarrollo

2. MODELO DE NEGOCIO

2.1. IDEA DE NEGOCIO Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En este trabajo, se presentará un plan de negocio para la creación de una agencia dedicada a la asesoría y consultoría de marketing digital, en todo el territorio español, con el objeto principal de brindar apoyo profesional a pequeñas, medianas y grandes empresas, que requieran el servicio para cumplir con objetivos de expansión o de adecuación a las nuevas tendencias de consumo, y demás actividades relacionadas con la operación de todos los sectores relacionados con la comercialización de bienes o servicios.

El desarrollo de la actividad comercial se realizará de manera online, mediante el uso de las herramientas electrónicas existentes, pues la optimización de los recursos, es también un eslabón clave para generar valor, demostrar las competencias que se pueden desarrollar desde el equipo asesor, y causar diferenciación adecuándose a las nuevas tendencias de consumo, de esta manera, el equipo trabajará para ofrecer servicios con sellos de calidad, excelencia y confianza, que están avalados por los resultados que poco a poco se irán adquirido a través del tiempo.

Tiene como objetivo fundamental, generar una conexión entre cliente y agencia, a tal punto, que se establezca una relación profesional, laboral y de empatía entre ambas partes, con el fin de alcanzar los objetivos del cliente sin ningún contratiempo. Esto se conseguirá;

1. Ofreciendo productos y servicios digitales de calidad;
2. Evaluando los objetivos deseados por los clientes, antes de desarrollar el proyecto; y
3. desarrollando los procesos de forma eficiente, para implementar oportunamente las líneas de acción.

La propuesta de valor es pensada desde la experiencia que los miembros del equipo promotor pueden aportar gracias a su enriquecimiento laboral y académico; son



un equipo de profesionales jóvenes que demuestran una flexibilidad en sus horarios laborales por cuánto el ejercicio se realiza de manera remota y enfocada 100% a la satisfacción del cliente final, pues uno de los eslabones principales dentro del modelo de negocio, será el servicio prestado a los clientes desde la confianza y la seguridad de las gestiones.

Cada uno de los posibles casos será particular e independiente, por lo que exigirá un alto nivel de compromiso y de diferenciación, permitiendo la exploración personalizada. La operación de la actividad será mixta, tanto online como presencial.

Y se hará presencial, cuando el avance de las gestiones y de las contrataciones así lo requieran.

De esta manera, el equipo trabajará para ofrecer servicios con sellos de calidad, excelencia y confianza, que están avalados por los resultados que poco a poco se irán adquirido a través del tiempo.

Ilustración 1: Propuesta de valor





Fuente: Elaboración propia

2.2. JUSTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

Bajo la clasificación económica 74401, esta empresa, se relaciona con las “agencias y consultoras de publicidad y marketing”, las cuáles, aportan al PIB del país, un porcentaje del 1,31% de su valor en el año 2020, dos décimas menos en el año 2019 (INE 2020).

Este sector, ha generado durante el 2020, un volumen de negocio de 18.000 millones de euros, suponiendo un incremento del 3,1% respecto al año 2019 (Observatorio de la Publicidad en España 2021).

Madrid y Cataluña, acaparan el 54,6% de las empresas dedicadas a la publicidad y marketing, con el 31,7% y el 23%, respectivamente.

El número total de las empresas registradas bajo la misma clasificación económica en España, para el año 2020 fueron 38.483. Con lo cual, se afirma que, se han creado cerca de 11.000 empresas dedicadas a esa labor, desde la existencia de la crisis cercana al año 2010, lo que a su vez, ha generado un crecimiento del músculo empresarial, del 32% a partir de 2009 y hasta el 2020.

Los sectores de la actividad económica que más demandan esta clase de servicios, son lo que se dedican a: los servicios empresariales con una utilización del 33,4% de los servicios, el sector del comercio con el 14,6%, el industrial con un 13,5%, y finalmente, las telecomunicaciones e informática con el 11,7%.

Para el sector de las “agencias y consultoras de publicidad y marketing”, su principal motor de generación de empleo, es el de la automoción, ya que se ha registrado históricamente, que es el que más invierte en campañas publicitarias y estrategias de captación, a través de todos los medios de comunicación, sean físicos, o virtuales (Campo 2020).

De igual forma, el sector de las finanzas, más tradicional, le sigue apostando a la radio y la restauración, por medios exteriores, a diferencia del sector de la belleza, que lo hace a través de revistas y blogs virtuales.

Entonces de manera general, la televisión, los medios de comunicación digitales, y la radio, son los tres principales medios, para ofrecer publicidad y estrategias de captación de público objetivo.



En el caso específico del marketing digital, los servicios que más se ofrecen y más se consumen, son los de estrategias de publicidad online y adecuación de sitios web, para captar cuotas de mercado, en públicos con cualidades de consumo específicas.

Dado esta característica, existe un segmento del mercado ideal para ofrecer el servicio, y de igual forma la competencia estructurada y consolidada, pues los precios y los servicios de calidad, son un factor de valor que otorgan las consultoras ya penetradas en el mercado.

Según un informe entregado por la empresa “J Gervás” encargada de hacer estudios de mercado para asesoras, consultoras y gestoras en el sector comercial, algunos de los servicios más comunes dentro del ecosistema actual son;

- Asesorías; dedicadas a estudiar el entorno y a brindarle las herramientas al cliente final para que tome la mejor decisión frente a la cuestión, sin involucrarse en su actividad ni en sus beneficios. Suelen ser empresas de asesoramiento financiero, laboral, de marketing, o de diferentes disciplinas relacionadas (J. Gervás 2019).
- Consultoras; estas se dedican a la solución de problemas relacionados con la profundización temática que se maneje, de forma tal, que los cuestionamientos pueden ser relacionados con la gestión esporádica de las soluciones o el asesoramiento continuo acerca de procesos en desarrollo. Suelen ser empresas con un alto valor añadido, con el fin de diferenciar sus estrategias propuestas (J. Gervás 2019).
- Gestoras; son más enfocadas a la operación de las empresas y relacionan sus funciones con la solución presencial de situaciones puntuales, pueden ser orientadas a la prestación de servicios contables, fiscales o legales. Normalmente son temas administrativos que no aportan valor a las empresas y son consideradas para optimizar esos pequeños procedimientos que se convierten en grandes obstáculos si no se gestionan de manera eficiente (J. Gervás 2019).

De acuerdo con estas clasificaciones, para ejercicios de la empresa que se pretende crear, será entonces una fusión operativa y estratégica que permitirá asesorar y solucionar al mismo tiempo actuando como una asesora y consultora de manera paralela.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del macroentorno, se hará a partir de la utilización de la matriz PESTEL, la cual contempla diferentes elementos integradores que repercuten



directamente en el desarrollo del negocio desde la visión global del centro geográfico en donde se pretende localizar la puesta en marcha de la idea de negocio. En ese sentido, intervienen diferentes elementos tales como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, que permitirán entender la operación dentro del territorio nacional e internacional (50Minutos.es 2017).

3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Se hará un recuento generalizado de cómo afectan las variables externas todo el contexto nacional y por lo tanto, el desarrollo de la actividad principal.

Elementos políticos y legales: a continuación se hará una breve descripción de los elementos políticos y legales que repercuten directamente en el desarrollo de este modelo de negocio, y que son inherentes a las formas administrativas y de gobernanza que existen en el país.

- A lo largo del tiempo, España se ha caracterizado por mantener siempre una distribución gubernamental y política, ceñida bajo una monarquía parlamentaria, la cual influye de forma directa sobre los sistemas democráticos mediante la participación de la comunidad civil en su derecho del sufragio universal.
- Existen diferentes partidos políticos que enriquecen las gestiones políticas y administrativas a partir de la diversidad ideológica, pero en ninguna circunstancia, existen ideologías extremistas que faciliten la expropiación de nuevos negocios en el territorio nacional.
- Se presentan diferentes alternativas de apoyo a aquellas empresas emergentes que buscan contribuir al aumento del beneficio económico, político y social del país, de cara a las gestiones internas e internacionales.
- España está ubicado en el puesto 97 de los 90 países que son analizados por la plataforma Doing Business mediante el apoyo del Banco Mundial, y que hace referencia a la complejidad que existe en los momentos de establecer nuevos negocios o crear nuevos modelos de comercialización (DoingBusiness 2022).



Ilustración 2: Establecimiento de un nuevo negocio

Economía ▾	Apertura de un negocio clasificación	Apertura de un negocio DAF	Procedimientos - Hombres (número)
España 🇪🇸	97	86.9	7

Fuente: DoingBusiness (2022).

- A nivel político el país presenta un nivel de estabilidad en comparación con otros países y administraciones ubicadas dentro de la Comunidad Europea, pues las circunstancias facilitan la administración política y la toma de decisiones a nivel nacional e internacional.
- De igual manera, el país se posiciona en el puesto 26 de los 190 países analizados por la misma plataforma Doing Business e impulsado por El Banco Mundial, Con relación a los temas que se involucran con el cumplimiento de los contratos a nivel nacional. Asimismo se entiende que el costo de tales trámites, son relativamente más bajos que otros países por cuanto los criterios judiciales y gubernamentales, permiten legislar y tomar la decisión de manera acertada (DoingBusiness 2022).

Ilustración 3: Contratos y cumplimiento en España

Economía ▾	Índice de calidad de los procesos judiciales (0-18) (DB16 metodología)	Cumplimiento de contratos clasificación	Cumplimiento de contratos DAF
España	..	26	70.9

Fuente: DoingBusiness (2022).

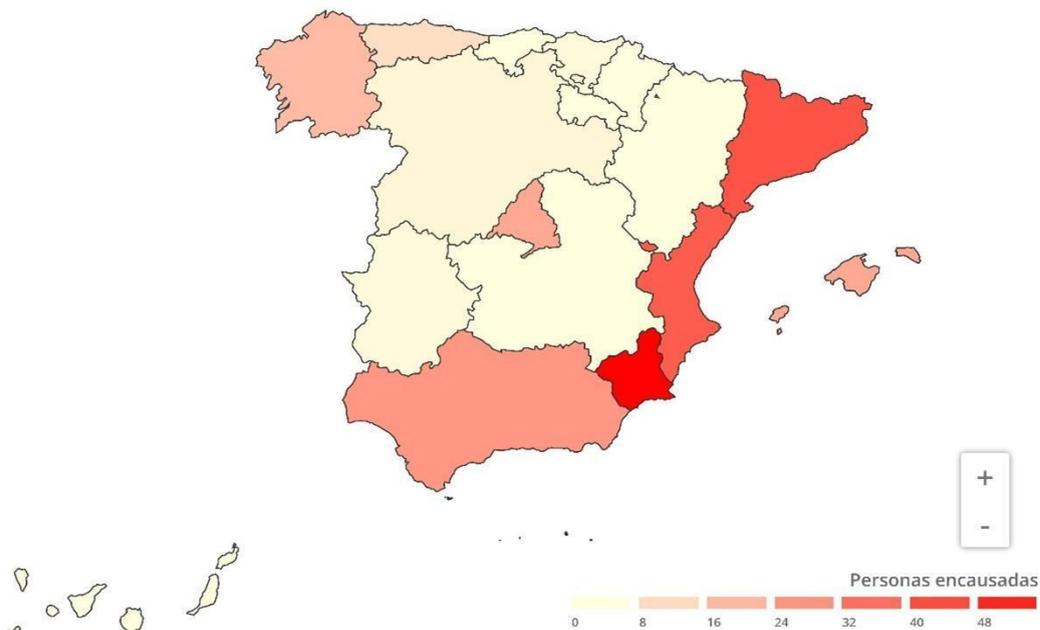
- La constante búsqueda de la independencia por parte de la comunidad autónoma de Cataluña, ejerce un alto grado de incertidumbre dentro de toda la estructura política y social del Estado español, ya que por diferentes circunstancias, esa comunidad autónoma argumenta la necesidad y obligación de independizarse del resto de la estructura social y política, con la intención de emprender un camino nuevo dentro de la zona geográfica. A través de diferentes enfrentamientos sociales y civiles, la comunidad autónoma aleja la capacidad de inversión de algunos interesados extranjeros, que buscan terrenos y geolocalización es



atractivas por cuanto su economía así lo define. No obstante, las pequeñas empresas ubicadas en esta zona geográfica, son las principales afectadas con relación a la inversión directa que pueden hacer personas desde el extranjero (BBC Mundo 2021).

- El aumento inminente de la corrupción en el Estado español, genera también un alto grado de incertidumbre para los inversionistas extranjeros que buscan especializarse en sectores de la economía que les permitan un beneficio óptimo al corto, mediano y largo plazo. En el país, recientemente se han publicado informes del aumento de corrupción que permite las entidades públicas y privadas, a tal punto de poner en riesgo las hipotéticas inversiones que se pudieran hacer en todo el territorio nacional, afectando entonces la percepción y la imagen del país en cuanto a la inversión extranjera y posible financiación y apalancamiento (EL PAÍS 2022).

Ilustración 4: Indicadores de corrupción



Fuente: EPDATA (2020).

- El desarrollo de las herramientas tecnológicas en el país, ha facilitado las gestiones relacionadas con las entidades gubernamentales, dando la oportunidad de que mediante insumos tales como la firma digital, se puedan adelantar gestiones pertinentes a la creación de nuevas empresas o puesta en marcha de



nuevos negocios, adaptándose de esa forma los ministerios relacionados, a las nuevas tendencias de consumo y de manipulación de elementos tecnológicos integrados a las gestiones políticas y gubernamentales. Se destaca que esta aceleración tecnológica, se evidenció por la existencia de la pandemia del COVID-19, que fortaleció las herramientas digitales de contacto, y disminuyó los canales físicos de comunicación y gestión.

- Existen diferentes leyes que intervienen en el desarrollo y en la creación de esta actividad, las más representativas tienen relación directa con, la ley que se refiere a la igualdad salarial dentro del escenario empresarial, la normativa esencial que se refiere a la administración y justificación del IRPF, a la ley que protege de forma social y la lucha contra la precariedad que se genera en el ambiente laboral a partir del Real Decreto Legislativo 8/2019, del 12 de marzo, también la ley que se refiere a los emprendedores y sus nuevas creaciones dispuesta en la ley 14/2013 de 27 de septiembre, la ley que permite la previsión de cualquier riesgo laboral que se encuentre dentro del escenario competitivo, Asimismo la reforma de la jubilación y la ley que protege el empleo a partir del Real Decreto Legislativo 18/2020, del 12 de marzo (ERTE), las normas sobre la contratación y los horarios laborales al igual que los salarios y otros recursos, la normativa que se refiere al derecho de adquirir vacaciones que se disponen en el artículo 398 del estatuto laboral y también sobre la ley del teletrabajo que se ha dispuesto recientemente, todo esto especificado en el (Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. 2013)

Elementos Económicos: a continuación se detallan los elementos económicos que hacen parte de la estructura general y particular del proyecto, es decir, se citarán que elementos a nivel nacional e internacional influyen económicamente sobre la puesta en marcha de esta nueva idea de negocio a nivel nacional e internacional.

- De acuerdo con (Albertos & Sánchez 2014), autores del texto “las condiciones de la crisis económica en España”, se puede analizar cómo las condiciones políticas, sociales y económicas se vieron fuertemente afectadas después de la inminente crisis inmobiliaria vivida en el año 2008 en el país. Esta situación tuvo origen en Estados Unidos con las hipotecas “subprime”, las cuales posteriormente como una consecuencia escalonada, se esparcirían por el mundo, provocando efecto dominó en toda la economía globalizada. En consecuencia, el gobierno nacional



todavía desarrolla estrategias y políticas para contrarrestar las consecuencias de ese hecho económico histórico, permitiendo el abandono de algunos sectores de la economía y generando un alto nivel de incertidumbre en los inversionistas extranjeros, por cuanto, no cuentan con las garantías de inversión en cualquier sector de la economía a nivel nacional.

- De igual manera, la crisis económica y social que se produjo a partir de la existencia del COVID-19, también produjo recientemente una contracción en la economía a nivel nacional e internacional, generando que el poder de adquisición y de consumo se disminuyera notablemente y no se pudiera acceder libremente al consumo de productos o servicios de forma tradicional. En ese sentido, siguen existiendo políticas y estrategias a nivel gubernamental que facilitan el reconocimiento de la situación para poder otorgarle indicadores económicos favorables al país y su gestión general (Deloitte España 2022).
- De acuerdo con la fuente de información “Invest in Spain” una subdelegación directamente dependiente del ICEX, demuestra cómo España es catalogada como una economía atractiva para los mercados domésticos de la Unión Europea, ya que se posiciona en el lugar 14 como una de las economías más grandes a nivel mundial, y con una apertura de comercial segura que facilita la interacción entre diferentes países de manera bilateral o multilateral (Invest in Spain 2022).
- En ese mismo sentido, el país está soportado por la economía del bloque comercial de la Unión Europea, con un PIB aproximado de 1,3 billones de dólares para el último año (Invest in Spain 2022).

Ilustración 5: PIB de España





Fuente: Invest in Spain (2022).

- Aunque el país todavía se mantiene por debajo de las fuerzas económicas más renombradas del continente europeo, entendidas como Italia, Francia, Reino Unido y Alemania, su poder adquisitivo se posiciona por encima de las economías emergentes BRICS, y otros países que se posicionan dentro del bloque de la Unión Europea. Esta circunstancia puede ser entendida desde la apertura comercial y las oportunidades laborales que existen a nivel interno y externo, y en los factores salariales que como elementos independientes afectan directamente el índice del desarrollo humano (IDH) (Invest in Spain 2022).

Ilustración 6: PIB Per cápita en España



Fuente: Estadista (2022)

- España se caracteriza por establecer una economía moderna a partir de la utilización del sector de los servicios como principal fuente de ingreso e indicador favorable para el PIB nacional. Casi el 75% de la actividad que se desarrolla a nivel empresarial, está relacionada con la capacidad que tienen los servicios de ofrecer su valor diferencial dentro del territorio español (Invest in Spain 2019).
- De este modo, el sector de los servicios es un punto de convergencia entre los profesionales que tienen un alto grado de cualificación y un medio grado de cualificación, ya que, es uno de los focos en los que se concentran jóvenes graduados, para emprender sus actividades profesionales de manera dependiente o independiente.



- No obstante, la mano de obra cualificada dentro del territorio nacional se torna más competitiva en comparación con la Europa occidental, puesto que los bajos costos salariales atribuidos al recurso humano especializado, le permiten obtener cualidades de competencia frente a los demás países del sector occidental. Entre otras cosas, esta situación puede ser explicada desde la migración de diferentes jóvenes que pretenden estudiar sus carreras profesionales en el territorio nacional, dada la cercanía lingüística y cultural que existe entre países de Latinoamérica y España (Invest in Spain 2019).
- Debido a la existencia a la pandemia del COVID-19, diferentes consecuencias directas repercutieron en el desarrollo empresarial de la nación, pues fue evidente como pequeñas empresas conformadas hasta por 20 trabajadores o menos, se vieron en la obligación de cerrar sus espacios operativos, por cuanto el consumo obligaba a la reducción de su productividad, generando impactos negativos en los saldos económicos y financieros en el periodo establecido. En ese sentido, más del 46% de la fuerza laboral en el país, se concentra en aquellas pequeñas empresas que demuestran un alto grado de vulnerabilidad ante los cambios económicos y sociales que pueden surgir en el territorio nacional, afectando directamente la composición de la fuerza laboral y la mano de obra cualificada y la no cualificada (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital 2020).
- Madrid como comunidad autónoma, al igual que otras vecinas, otorgan diferentes tipos de financiación a las inversiones requeridas para establecer nuevos negocios, a través de metodologías financieras tales como el fondo perdido, financiaciones bonificadas, ayudas en sectores independientes, en estrategias de economía social, y en emprendimientos que incentivan el Desarrollo Regional (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo 2011).

Elementos culturales y sociales: en este apartado se detallan algunos factores que se relacionan con el comportamiento cultural y social del territorio nacional, y los cuales pueden afectar directamente el desarrollo de este negocio a partir de las oportunidades que se presentan desde la percepción de la población y la comunidad civil como ventaja diferenciadora.

- Para el año 2021, en España existen 47.329.981 personas, de acuerdo con los datos arrojados por el Instituto Nacional de Estadística, visualizando cómo se posiciona como uno de los países que más población tiene dentro de la Unión



Europea, pero siempre localizándose por debajo de estados tales como Reino Unido o Alemania (INE 2020).

Ilustración 7: Lista de países más poblados en Europa

	País	Población (en millones)
1.	Rusia	145,8
2.	Turquía	84,3
3.	Alemania	83,5
4.	Reino Unido	67,7
5.	Francia	67,3
6.	Italia	60,5
7.	España	47,3

Fuente: INE (2020).

- La evolución demográfica siempre ha sido uno de los principales inconvenientes que ha tenido el país, de cara a la fluctuación de mano de obra cualificada y mano de obra raza, ya que por las diferentes situaciones económicas y sociales que ha tenido que atravesar el país, la migración perteneciente a la fuerza laboral a nivel nacional, ha tenido que regresar a sus lugares de origen por cuanto las condiciones económicas así lo concebían. De este modo, la crisis inmobiliaria vivida en el año 2009 y la crisis de salubridad vivida en el año 2020, son dos de los principales hechos sociales que más impacto han causado en cuanto a la evolución demográfica característica de la zona, ya que como se había comentado, la composición de la fuerza laboral se ve fuertemente afectada, y de manera paralela también lo hace el Índice de Desarrollo Humano (IDH).
- A nivel continental, Europa se ha caracterizado por mantener siempre un bajo nivel de natalidad y de fecundación, con relación a otros continentes cercanos, que también cuentan con un alto grado de desarrollo. Específicamente en la situación española, las familias demuestran un alto grado de incertidumbre, por cuanto la evolución tecnológica y ambiental, generan un alto nivel de inconformidad con las gestiones que se adelantan para gestionar los recursos

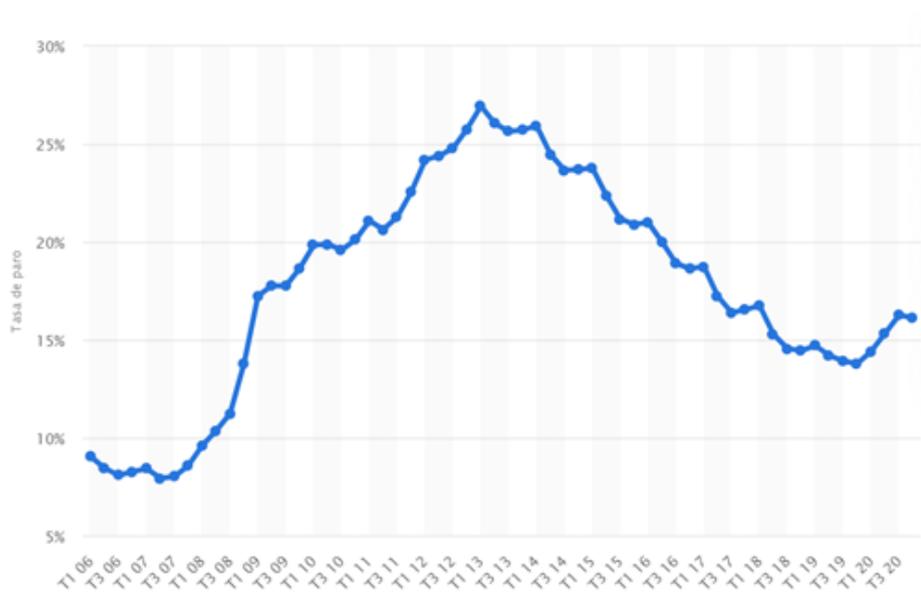


naturales y los no renovables, fortaleciendo así el temor por procrear y generar más familia en el territorio nacional. No obstante, los diferentes elementos económicos, sociales y políticos, también repercuten sobre la percepción que tienen las familias a nivel nacional por crear familias que se dispongan a aportar al sistema desde sus profesiones y su nivel de consumo, sin embargo, a pesar de las ventajas tributarias y financieras que otorga el estado a nivel nacional a aquellas familias con más de 2 hijos, los índices de natalidad siguen siendo bajos sin demostrar ningún repunte a lo largo del tiempo. Se destaca de manera importante el complejo dilema que surgiría entonces en cuanto a los temas de jubilación y otros asuntos relacionados con el tema de la Seguridad Social, que dependen de una pirámide poblacional directamente proporcional (INE 2022).

- Entidades privadas, tales como la agencia de reclutamiento “Adecco Group institute”, permiten conocer el nivel de profesionalidad que tiene la fuerza laboral en el país, demostrando cómo aproximadamente 16 millones de personas cuentan con un grado académico, que les sirven para posicionarse en niveles burocráticos estratégicos en las organizaciones o entidades públicas. De esta manera, demuestran como a nivel nacional el 44% de los puestos que se potencializan para hacer ubicados por personas cualificadas, logran ser acaparados por esa parte de la población con estudios de especialización y con altos niveles de cualificación.
- De igual forma, la misma agencia de reclutamiento “Adecco Group institute”, demuestra valores relacionados con la tasa de paro a nivel nacional desde dos enfoques diferentes. El primero relacionado con la tasa de paro que se refiere a la población con alto grado de cualificación académica, y el segundo relacionado con la aquellas personas que no cuentan con el mismo grado de cualificación académica, pero que hacen parte de la fuerza laboral raza del país. En ese sentido, se identifica como las personas que cuentan con un alto grado de cualificación académico, manejan una tasa de paro cercana al 7% y 9%, mientras que las personas que no cuentan con la misma capacidad de cualificación, cuentan con una tasa de paro entre el 10% y el 12% a nivel nacional (Adecco Group Institut 2020).



Ilustración 8: Evolución del desempleo en España



Fuente: Adecco Group Institut (2021)

- Se entiende entonces que la población con alto grado de cualificación, maneja una tasa de desempleo entre el 7% y el 9%, sin embargo a partir del año 2015, esa fuerza laboral se ha especializado para emprender nuevos proyectos de comercialización y desarrollo, que les permitan hacer parte activa del sistema económico del país, desde el reconocimiento de sus habilidades y la independencia que les otorga administrar su propio emprendimiento, por lo que cuentan con características de independencia suficientes que les permiten gestionar sus propios negocios y adentrarse en el mundo empresarial desde sus iniciativas y no desde la subordinación de empresas consolidadas o que estén surgiendo recientemente. De esta manera, esta población se encuentra en el escenario competitivo con la posibilidad de adquirir sus propios beneficios e ingresos, y hacer parte también del sistema tributario de manera independiente.
- A nivel nacional, España otorga diferentes incentivos económicos a aquellas personas que faciliten la creación de empleos o autoempleos, a través de bonificaciones que son posteriormente entregadas a los trabajadores a partir de su contratación. Así mismo, el país facilita la integración de elementos que promuevan las asesorías y el conocimiento del camino tributario y legal más acertado dependiendo de la actividad en la que se desarrolle cada operación, y en



la zona geográfica en la que se establezcan tales modelos de negocio (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo 2020).

Elementos Tecnológicos: los factores tecnológicos se presentarán a continuación como una de las principales fuentes de evolución a nivel mundial con las cuales cuentan las empresas que emprenden y las que ya se encuentran legalmente constituidas. Algunas situaciones que se desprenden del comportamiento de las redes sociales o del consumo masivo por los medios digitales, serán expuestos con la intención de comprender su evolución a través del tiempo y cómo interfieren en el modelo de negocio propuesto a nivel nacional e internacional.

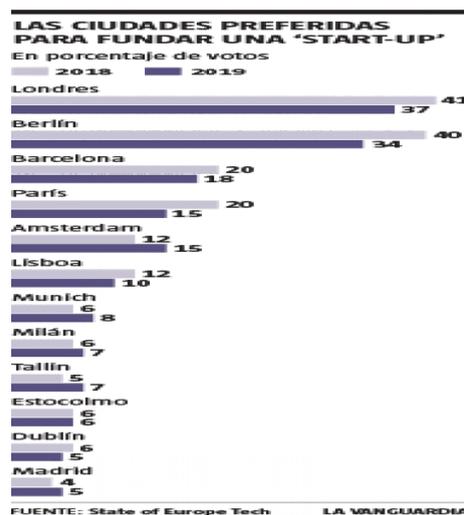
- Las herramientas tecnológicas se han convertido en los principales insumos de comunicación y contacto entre las empresas públicas o privadas y los clientes directos. De esta manera, las estrategias que se orientan a la optimización de los recursos físicos e intangibles, tienen un alto impacto tecnológico por cuanto el gobierno nacional promueve el uso de dichas herramientas para gestionar procesos administrativos y operativos, con la intención de incluirlos dentro de la cadena de valor interna de las organizaciones, y de esa forma generar nuevas propuestas de valor a partir de la utilización de elementos benéficos para la evolución y para el medio ambiente. El gobierno nacional, se une a esta tendencia creciente del uso de elementos tecnológicos, con el fin de facilitar cualquier proceso burocrático y de contacto, mediante la adecuación de plataformas virtuales para adelantar gestiones relacionadas con la creación, puesta en marcha, y desarrollo de nuevos negocios, dejando claro que las tendencias de comunicación y distribución, se encuentran en constante cambio, y que en la actualidad se posicionan, como una ventaja diferenciadora.
- La Unión Europea ha enfocado sus esfuerzos en obtener diferentes elementos que le permitan generar una evolución acertada en cuanto al desarrollo tecnológico y digital de las gestiones relacionadas con la comercialización de productos o servicios en todo el bloque comercial. De esta manera, se han dispuesto cerca de 34 millones de dólares en herramientas e insumos tecnológicos para promover el desarrollo y la adaptación de estas nuevas formas de comunicación y contacto en el imaginario colectivo. Esto significa que cerca del 40% de las empresas que buscan un crecimiento constante se deben adaptar al factor tecnológico para de esa forma adquirir las prestaciones y subvenciones que otorga la Unión Europea. Dentro del valor ya nombrado, España ha logrado una



financiación cercana a los 1200 millones de dólares en el más reciente año, demostrando de esa forma una desaceleración en la financiación que se había venido presentando en los últimos años, y posicionándose así como el país número 6 en cuanto al desarrollo tecnológico a nivel europeo se refiere, estando por debajo de países tales como Suecia, Francia, Reino Unido o Alemania (Ministerio de Ciencia e Innovación 2020).

- Madrid y Barcelona son dos de las principales ciudades a nivel europeo que más inversión en elementos tecnológicos ha tenido en los últimos años, sustentada esa visión desde la creación de pequeñas empresas que especializan su gestión a partir de elementos digitales y virtuales de comunicación y contacto. Dentro del todo el contexto europeo Madrid se posiciona como la ciudad número 8 en mayor inversión en elementos tecnológicos, mientras que Barcelona se ubica en el puesto número 5. Este reconocimiento permite entender cómo las tendencias tecnológicas se establecen cada vez más dentro del continente europeo y en las principales ciudades españolas, demostrando una oportunidad de expansión y desarrollo a partir de estos elementos que involucran la percepción de los insumos tecnológicos como principales fuentes de diferenciación y de cambio (Ministerio de Ciencia e Innovación 2019).

Ilustración 9: Principales ciudades para fundar startups



Fuente: EPDATA (2020).

- Desde el gobierno nacional, se propone un apalancamiento constante a aquellas empresas que establezcan un orden tecnológico y digital en todo su proceso

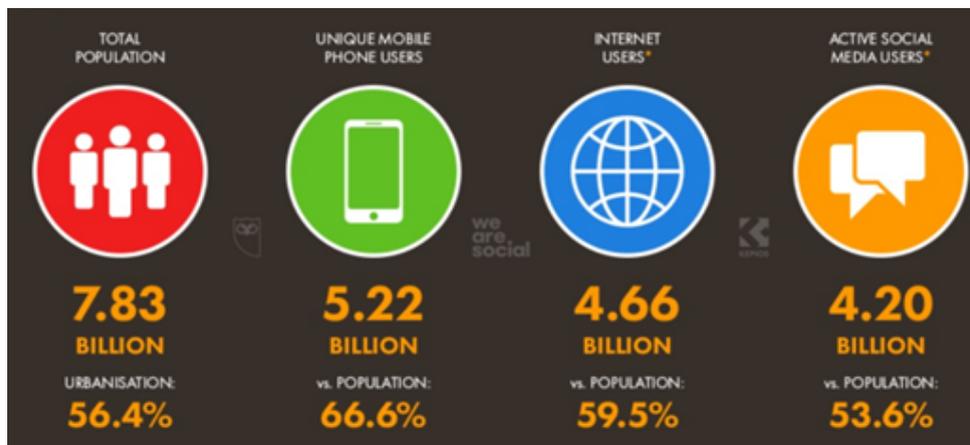


operativo, con la intención de generar una adaptación de los elementos más importantes dentro de las cadenas de valor que integran la estructura organizacional a nivel interno y externo. En ese sentido, la cercanía que tiene el gobierno nacional, con las empresas que favorecen el desarrollo tecnológico, permite el avance tecnológico subvencionado por cuanto se compromete con las nuevas tendencias de consumo a nivel general y global. Además de esto, las últimas tendencias de consumo dispuestas después de la existencia la pandemia del COVID-19, facilitar el reconocimiento de las herramientas que son más básicas en cuanto al contexto internacional, para generar líneas de comercialización multilaterales, a costos relativamente más bajos que de las formas tradicionales (Agencia Tributaria 2020).

- Debido a la existencia de la pandemia del COVID-19, el distanciamiento social demostró una alta tendencia para quedarse en la nueva realidad y normalidad que se estableció después de la cuarentena. En ese sentido, diferentes estudios desarrollados por ministerios y subdelegaciones del Gobierno, tales como el Ministerio de las Ciencias y la Innovación, Dejaron entender cómo el tráfico de internet aumentó de forma exponencial casi un 24% con relación al año inmediatamente anterior, dejando entender la oportunidad que se abría al momento de generar contactos y mensajes publicitarios entre los cibernautas y las empresas públicas o privadas, que buscaban generar un incremento de su cuota de mercado para su beneficio propio o colectivo. No obstante, los canales digitales de comunicación, distribución y promoción, se tornan las principales fuentes de contacto durante esta última era, ya que se encuentran más fortalecidos después de la existencia de la pandemia del COVID-19 (Ministerio de Ciencia e Innovación 2020).



Ilustración 10: Incremento del uso del internet en todo el mundo.



Fuente: Ministerio de Ciencia e Innovación (2020).

- Las redes sociales se han convertido entonces en las principales aliadas de todas las estrategias de comunicación y contacto que se llevan a cabo mediante elementos no tradicionales de comunicación tales como el internet u otras fuentes digitales. Estas nuevas formas de generación de contacto, facilitan la integración de todos los modelos de negocio que procuran establecer nuevas tendencias de contacto y consumo, a través de fuentes no tradicionales de comunicación. Con esta metodología se alinean diferentes elementos públicos y privados que en cualquier caso buscan actualizar sus fuentes telemáticas de comunicación para aprovechar las herramientas tangibles e intangibles que, tanto empresas como privadas o públicas comercializan con la intención de obtener recursos para su beneficio.

Elementos Ambientales: a continuación se hará una reseña de los elementos ambientales que interfieren de manera general en el desarrollo de este nuevo negocio, teniendo en cuenta que se esquematizan dentro de un contexto nacional e internacional, por cuanto la importancia que se asume de tales factores está en auge en la última era, por ser un objetivo de desarrollo propuesto por la ONU, y todo un conjunto de entidades que están buscando enfatizar en el reconocimiento del medio ambiente como área principal de responsabilidad y conservación, de cara a las nuevas estrategias y modelos de negocio que buscan explotar o no, recursos naturales para beneficio propio o societario.

- Aunque el desarrollo de la actividad principal de esta nueva propuesta de modelo de negocio, no se relaciona directamente con el medio ambiente y la explotación



de los recursos naturales, si existe un compromiso de forma directa con la mitigación de las consecuencias del cambio climático, que incentiva el desarrollo a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En ese sentido, las políticas de acción al igual que la ética profesional, están orientadas a la conservación del medio ambiente y al reconocimiento del entorno, para en cualquier caso, hacerlo respetar y preservar el establecimiento sin que las actividades directas o indirectas influyan de manera negativa.

- El plan de Kioto es un tratado que rige el tema medioambiental de la mayoría de los países localizados en la ONU y otros que están por fuera de ella, donde se establecen los criterios de desarrollo a partir de la comercialización de productos y servicios sin la necesidad de que se involucren con la explotación de los recursos naturales y que causen a futuro consecuencias benignas para el desarrollo ambiental de las naciones. En ese sentido, esta nueva propuesta de negocio sustentará sus planes de acción medioambientales en estos criterios legalmente constituidos y sobre los cuales debe operar cualquier institución nacional e internacional (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico 2019).

3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

3.2.1. PÚBLICO OBJETIVO DE LA EMPRESA

La segmentación de los clientes permite identificar cual es el público objetivo de esta agencia de marketing digital, según criterios demográficos, psicográficos, conductuales, geográficos y socioeconómicos (Cook 2001).

Por lo tanto, en la actualidad existen 3,36 millones de empresas en todo el territorio español, las cuáles se dedican a la comercialización de bienes y/o servicios, y necesitan de estrategias publicitarias adecuadas al entorno digital actual. Esta agencia, se enfocará en los clientes que buscan acaparar cuota de mercado mediante medios magnéticos de comunicación, tales como internet, y redes sociales. Los sectores en los que se encuentren esas empresas son variables, se pueden atender requerimientos desde el sector alimenticio, hasta el sector automotriz. Inicialmente, se atenderán solo empresas que se encuentren en el territorio nacional, con el fin, de mostrar experiencia en ese enfoque geográfico. Los servicios que ofrecerá esta empresa serán pensados, tanto para pequeñas empresas, como para medianas y grandes, sin tomar en cuenta, el valor de su facturación anual (INE 2021).



3.2.2. COMPETENCIA DIRECTA

La competencia directa de la agencia de marketing digital que se pretende crear, serán todas aquellas agencias de publicidad y marketing digital, que se dediquen a la misma actividad, con lo cual, se analizarán 6 de las agencias más relevantes dentro del escenario nacional.

- (NeoAttack 2020): Es una agencia de marketing digital, que se especializa en la personalización de cada uno de los servicios que ofrece a sus clientes directos. Sus principales clientes, son las empresas dedicadas al sector de la limpieza, y son estos mismo, los que certifican el valor agregado que aporta la agencia en todos sus productos y servicios. Le apuesta al desarrollo de contenidos claros y fáciles de procesar.
- (BlackBeast 2021): Con establecimiento físico en Madrid, es una agencia que se destaca por la adaptabilidad y los precios relativamente económicos en comparación con las demás agencias. Se especializa en posicionar a diferentes empresas en los buscadores de internet, a un precio ajustado de acuerdo con la capacidad de cada cliente.
- (k-digital 2019): Es reconocida en el sector, por utilizar estrategias de posicionamiento de contenidos alternativas y muy eficientes. Gracias a sus labores relacionadas con la técnica SEO, impacta el mercado con acciones basadas en estrategias de “linkbulding” y motorización de los contenidos. Maneja un clima organizacional compuesto por personal joven y creativo, y sus principales clientes, la eligen por el valor cálido de sus proyectos.
- (Materia Gris 2020): Es una agencia que demuestra como las empresas de publicidad y marketing, se han tenido que adaptar a las tendencias de los mercados, pues con más de 23 años de experiencia, ha tenido que migrar del marketing con estrategias convencionales, a las estrategias digitales. Esta agencia, tiene un nicho de mercado muy específico, pues es la más utilizada por organizaciones sin ánimo de lucro, que le han abierto la oportunidad para promocionarse en el entorno y posicionarse.
- (Social Mood 2021): Es una agencia que atrae por su forma de trabajar y de exponer los contenidos. Se diferencia por su estrategia de “lbound Marketing”, debido a la publicación de contenidos en su blog “40defiebre”, en el cual, expresa, cuáles son las acciones que favorecen o no, la creación de sitios web o interacción con usuarios, a través de los medios electrónicos.



- (DarwinSocialnoise 2021): Además de estar presente en el mercado español, también es reconocida en el mercado latinoamericano. Se destaca por sus estrategias de comunicación a través de las redes sociales, llegando a considerarse líder en los temas de “Branded Content”.

3.2.3. COMPETENCIA INDIRECTA

En esta oportunidad, la competencia indirecta para la agencia de marketing digital que se pretende crear, son aquellas unidades que, bajo la denominación de personas naturales y trabajando bajo la modalidad de autónomos, ofrecen las mismas soluciones digitales que la agencia, es decir, satisfacen la misma necesidad, pero con figuras diferentes.

Por lo tanto, todos los trabajadores independientes que cuentan con la capacidad y los conocimientos teóricos y prácticos, para desarrollar estrategias de comunicación mediante canales virtuales, para crear y desarrollar sitios web con alto impacto, para escribir contenido, de tal manera que sea fácilmente reconocible por los algoritmos de los buscadores de internet, y para prestar acompañamiento en los procesos que se relacionan con las gestiones digitales en general de las empresas, serían catalogados como la competencia indirecta.

Aunque pareciera que se ofrecen los mismos productos y servicios, solo que, con dos unidades de negocio diferentes, esta agencia, cuenta con un conjunto de profesionales, con los conocimientos recientes y avalados por prestigiosas universidades y centros de estudio, además de una cartera de clientes amplia y distribuida alrededor de todo el territorio nacional, con lo cual, al alcance de esta agencia, es superior, que el de la posible competencia indirecta.

4. DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Ingresar con una propuesta de valor basada en el ofrecimiento de los servicios de asesoría, exclusivamente por medios electrónicos, no es una alternativa innovadora que permita causar alto impacto y fácil recordación, por lo que se plantea entonces involucrar factores tales como, los valores corporativos, la misión y la visión, que se alineen entre ellos para representar un alto compromiso con la integración del recurso humano como talento joven capacitado y comprometido con las causas medio ambientales que promueven el uso de canales electrónicos para comunicar y ofrecer el servicio. Bajo esa



premisa, se definirán la misión, visión, objetivos y valores corporativos que acompañarán a la empresa.

4.1. MISIÓN

La misión recopila la razón fundamental por la cual esta empresa es puesta en marcha:

- Aportar al universo empresarial, desde la experiencia y el conocimiento del talento humano joven, que cuenta con la habilidad de adecuar las contingencias al entorno social y digital actual, por medio de la optimización de los recursos físicos e intangibles.

De esta forma se pretende establecer como el equipo promotor caracterizado por ser un grupo de personas jóvenes y altamente cualificadas, promueven el uso de las herramientas que ofrece el desarrollo tecnológico como alternativas para optimizar los recursos tangibles y físicos.

4.2. VISIÓN

La visión demuestra la capacidad de expansión de esta empresa y su capacidad de adaptación a las contingencias:

- Ser para el año 2026 una agencia de marketing digital, con presencia en todo el territorio nacional, aportando optimización de los recursos y creando nuevas formas de desarrollar planes de acción digitales, los cuales se adaptan a las contingencias del entorno actual.

Con la intención de ampliar la gama de posibilidades que tienen inicialmente esta agencia, se pretende demostrar bajo varios acuerdos, como es posible sistematizar cada uno de los procesos que requieren tiempo en presencia física y materiales que no son renovables a largo plazo.

4.3. OBJETIVOS

Los objetivos de esta empresa de marketing digital son;

1. Contribuir a la nueva forma de desarrollar procesos digitales para que las empresas emergentes cuenten con un buen equipo de trabajo que sea un aliado en la consecución de sus objetivos corporativos.



2. Ofrecer un servicio íntegro y de calidad para que los grupos objetivo, emergentes y ya consolidados, puedan encontrar un aliado dentro del proceso de Expansión digital y reconocimiento por esa vía.
3. Demostrar como con los conocimientos teóricos y empíricos adquiridos por cada uno de los miembros del equipo promotor, es posible concebir la mejor alternativa personalizada de acuerdo con los casos específicos de los clientes.

Con la definición de estos objetivos, La agencia de marketing digital, está contribuyendo a los intereses particulares de cada empresa cliente por adquirir sus beneficios económicos y organizacionales esperados, pues está permitiendo que por medio de la tercerización de procesos engorrosos e internamente costosos, enfoquen los esfuerzos, para que logren diseñar medidas direccionadas al logro de los objetivos organizacionales.

Así, esta empresa está cumpliendo con su razón y está incitando para que la facilitación de los procedimientos de digitalización y proyección virtual, no representen una carga para la empresa cliente, sino una oportunidad de gestionar mejor los recursos.

4.4. VALORES Y CÓDIGO ÉTICO

Los valores y el código ético de las organizaciones deben estar directamente alineadas con los valores corporativos y humanos de su equipo de trabajo y recursos humanos, con la intención de encontrar una ventaja diferenciadora dentro de la organización a partir de sus operaciones y no de forma externa en elementos que pueden variar según sus objetivos directos.

No obstante, esta nueva estructura organizacional plantea desarrollar una serie de valores corporativos que se alineen con el equipo de trabajo, para generar variables diferenciadoras desde el reconocimiento humano de las gestiones, y las estrategias orientadas al aumento del beneficio táctico y operativo.

- La empatía: es uno de los principales valores que busca potencializar esta estructura organizacional, por cuanto se requiere un contacto directo entre las partes de forma sincera que establezca las necesidades verdaderas que se pretenden satisfacer a partir de los productos o servicios ofrecidos y pensando en gran parte de la población con ánimo de humanidad y no como elementos consumidores sin razón ni consentimiento. De esta manera, el contacto que se establece desde el interior de la organización hacia el exterior, debe estar



fundamentado en una relación bilateral o multilateral directa y sincera, pues de esta forma se generan relaciones estables y duraderas, que avanzan a través del tiempo y que buscan obtener resultados favorables desde la percepción directa del cliente externo.

- El servicio: resulta esencial conocer las necesidades del cliente externo mediante canales de atención tales como el Servicio de Atención al Cliente, con la intención siempre de ofrecer ventajas en cuanto a la percepción de la marca y el posicionamiento a partir de la importancia del cliente externo como uno de los principales insumos dentro de la cadena de valor. En ese sentido, se establece que uno de los pilares de comunicación y relacional, se fundamenta en el servicio de calidad que espera ser percibido de esa forma por cada uno de los clientes directos.
- El profesionalismo: se relaciona con las capacidades y cualificaciones que tengan todos los miembros del recurso humano que trabajen para la organización, y que la pongan en disposición de los resultados favorables a nivel interno y por lo tanto a la percepción favorable de los clientes externos. Este valor también depende del incentivo a nivel interno que la organización esté dispuesta a ofrecer, a través de diferentes procesos de capacitación y tecnificación de las acciones que se deben llevar a cabo, con la intención de especializar en cualquier caso, las labores operativas y administrativas.
- El trabajo en equipo: se reconoce que como parte de una meta en común, los colaboradores deben compaginar entre ellos para desarrollar ideas de negocio y propuestas favorables que financien y beneficien en cualquier circunstancia los resultados de la organización, en este sentido, debe existir un clima organizacional que facilite el trabajo en equipo, con la intención de siempre mantener alineados los grupos de interés que buscan obtener resultados a partir del desarrollo principal de la actividad.
- La excelencia: es indispensable contar con calidad y elementos que certifiquen el buen uso de las prácticas en cuanto a los servicios y los productos que se pretenden ofrecer, ya que será uno de los principales elementos que causarán diferenciación en comparación con la competencia directa, pues el reconocimiento de proveedores que mantengan siempre una línea estructurada a partir del reconocimiento de la calidad de sus insumos, facilitará la percepción desde la calidad y la excelencia que tendrán los clientes directos de esta compañía.



- La transparencia: se relaciona esta acción con un postulado básico que debe estar presente en cualquier tipo de relación bilateral o multilateral, y que busque en cualquier circunstancia obtener beneficios compartidos tanto para los compradores como para los vendedores, ya que el beneficio que se percibe de manera mutua, es entendido desde las partes que entregan y reciben elementos de igual valor, y no desde el engaño que se puede llevar a cabo en los procesos de negociación con la intención de simplemente contribuir al consumo desmesurado sin esperar una ventaja diferenciadora representativa que cause un alto impacto de agrado.

De esta manera, se han establecido los valores corporativos para desarrollar el código ético que acompañará el desarrollo de este proyecto a través del tiempo, y que se involucrará directamente con las necesidades objetivas del público que busca obtener beneficios a costa del desarrollo de los servicios y productos con alto impacto de calidad.

Este código ético se hará de acuerdo con las tendencias del mercado que buscan siempre favorecer los criterios individuales a partir del enriquecimiento general de los grupos de interés, por lo que se tomarán en cuenta elementos propios tales como:

- El reconocimiento de los objetivos corporativos con la intención de establecer una ruta y un campo de acción, que facilite su consecución.
- El constante acompañamiento académico y técnico a los miembros del recurso humano, para que puedan estar actualizados de las últimas tendencias operativas y administrativas, y que pongan ese conocimiento en función del enriquecimiento propio y general.
- La responsabilidad y respeto por los clientes directos que se acercan a este establecimiento comercial con la intención de ofrecer un acompañamiento en conjunto que facilite el desarrollo de las actividades operativas de su empresa a través del acompañamiento de los servicios que ofrece esta empresa.
- La responsabilidad con los datos privados de cada uno de los clientes, por cuanto son datos personales que no deben ser expuestos ni comercializados a otras entidades privadas que busquen su beneficio a través de esta información que los clientes dan de manera autónoma pero segura.
- El respeto por los grupos de interés a nivel externo e interno que buscan hacer parte del modelo de negocio desde la participación de sus productos y servicios complementarios y sustitutos.



- El reconocimiento de los elementos medioambientales para facilitar la actividad y operación, relacionada con la obtención de beneficios a partir de las actividades que se comprometen con la mitigación de las consecuencias negativas del cambio climático.
- La motivación constante al equipo de trabajo para que se mantengan activos e innovadores en cuanto a sus aportaciones y gestiones operativas o estratégicas.
- El respeto por la competencia directa por cuanto dentro del esquema de la ética se deben respetar las vertientes y las directrices que no imposibilitan el campo competitivo de forma directa o indirecta

Con relación a la responsabilidad social de las empresas, se identifica el compromiso que se debe abordar desde las actividades estratégicas y operacionales que promueven la empresa con la intención de exponer los elementos integradores en la nueva época, que se derivan del uso tecnológico de la información, del uso responsable del medio ambiente, y de las adecuaciones digitales y virtuales correspondientes.

4.5. DAFO

Mediante la matriz DAFO, se generará un análisis de la situación de la empresa con un enfoque estratégico. Para esta oportunidad, se pretende ofrecer un diagnóstico claro, para tomar medidas preventivas y reactivas, frente a las situaciones que está imponiendo el entorno (González 2006).

Así, se podrán identificar las oportunidades y amenazas como variables externas, y las debilidades y fortalezas como variables internas de la agencia.

Para el análisis externo, se comentarán variables propias de las gestiones políticas y legales, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales, que afectan directamente el desarrollo operativo de la empresa, pero que no dependen de su gestión o responsabilidad. Es decir, que son ajenas a sus decisiones y planes estratégicos. Pertenecen al entorno y repercuten directamente (Rajadell 2009).

En cambio, para hacer el análisis interno, serán mencionadas variables propias de la gestión particular de la empresa, sobre las cuáles, la agencia, tiene poder de cambio y estructura para generar repercusiones (Rajadell 2009).



Tabla 1: Matriz DAFO

Matriz DAFO	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Escasez de recursos propios. ● Poca presencia en plataformas virtuales. ● Escasa rentabilidad. ● No existe una imagen de marca posicionada en el colectivo imaginario. ● Desconocimiento de algunos procesos legales desde la administración de la agencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencia desleal. ● Estrategias de competencia voraces. ● Auge de empresas dedicadas a la misma actividad. ● Modificaciones en los precios del mercado. ● Saturación del mercado. ● Cambios legislativos que regulan la creación de tiendas en línea. ● Creciente número de productos sustitutivos en el mercado.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● “Know How” potente. ● Web desarrollada para generar impacto en los visitantes. ● Capital humano especializado. ● Atención personalizada. ● Variedad de productos. ● Tecnología de punta. ● Cartera de clientes amplia. ● Agencia basada en una estructura de liderazgo. ● Empresa con calidad humana joven y alto sentido de pertenencia y liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de la digitalización de los procesos. ● Crecimiento y auge del E-Commerce. ● Aparición de plataformas alternativas de comunicación y gestiones en línea. ● Disminución de los costes a escala. ● Apalancamiento financiero. ● Auge de las redes sociales. ● Tendencias de consumo crecientes y relacionadas con la digitalización. ● Posibilidad de expandir el negocio fuera del territorio nacional.

Fuente: Elaboración propia.

Así las cosas, con la esquematización del análisis externo e interno, se puede generar una ventaja competitiva, a partir de la explotación de las oportunidades, la conservación de las fortalezas, la corrección de las debilidades y la confrontación de las amenazas (Infoautónomos 2020).



5. MARKETING MIX

A continuación, se presentarán un conjunto de características que permitirán proyectar y especificar más el servicio que se pretende ofrecer.

Se establecerá entonces los detalles que se relacionan con el establecimiento de las variables diferenciadoras dentro del precio, el servicio, la promoción y la distribución.

5.1. PRODUCTO

El logo es simple y fácil de recordar, está compuesto de varios elementos y secciones entre las que cabe destacar; 1) El primer elemento alude al nombre de la empresa, dejando claro el rol que propone dentro del sector. 2) La selección cromática del logo, se refiere a la diversidad y las funciones diversas que se pueden encontrar en el ofrecimiento operativo de esta agencia. 3) El logo simboliza la unión de las fuerzas de todas las áreas, para poder consolidar un servicio diferenciador y de calidad.

Ilustración 11: Logo.



Fuente: Elaboración propia

Esta agencia de marketing digital, **RolDigital**, se enfocará en tres servicios y productos esenciales;

- El primero es el posicionamiento de marcas en los buscadores de internet, a través de la técnica SEO, que permite reconocer palabras en los contenidos, y localizar la empresa en las primeras líneas de búsqueda.
- El segundo servicio, es el despliegue de información y publicidad a través de las redes sociales, con diferentes estrategias de penetración, las cuáles van desde, “post” diarios, hasta la intervención de influenciadores, que hablen de las empresas clientes.



- Como tercer servicio, se ofrece la creación de plataformas web, que incluyan desde sitios y páginas web, hasta tiendas en línea, con un enfoque que logre impactar las necesidades que buscan satisfacer los productos o servicios, de las empresas clientes.

La selección de estos servicios que busca vender la agencia **RoIDigital**, se eligen después de analizar el entorno y las ventajas competitivas con las cuáles se distinguen cada una de las empresas competidoras. Por lo tanto, cada uno de los servicios y productos ofrecidos por la agencia, cuentan con un alto nivel de calidad y de diferenciación de las demás empresas relacionadas, existentes en el territorio español.

5.2. PRECIO

Según los datos obtenidos después de generar un contacto con la competencia directa e indirecta que se relaciona específicamente con **RoIDigital**, se establece el precio en los servicios que se pretenden ofrecer a partir del reconocimiento de los costos directos que se involucran en el desarrollo de esta actividad, la suma entre las ventajas diferenciadoras intangibles que pretende ofrecer la competencia directa e indirecta, y el margen de contribución que se pretende recibir por cada una de las gestiones adelantadas por parte del grupo de recurso humano asignado a tal labor.

En consecuencia, esta asignación de precios puede tornarse variable a través del tiempo, ya que pueden existir elementos que intervengan en su definición, que resulten ser encarecedor es o favorecedores para los clientes directos a partir de la disminución de los precios de venta. Esta aclaración es pertinente por cuanto la época actual de inminente evolución tecnológica y digital, exigen nuevos riesgos para los cuales se deben estar preparados de forma inmediata con la opción de no perder cuota de mercado y utilizar estas situaciones a favor del modelo de negocio.

En ese sentido, se espera que los precios que se pretenden ofrecer faciliten el posicionamiento de la marca y el reconocimiento de cada uno de los servicios que se comercializan, ya que a partir del establecimiento de los valores, se genera un nuevo enfoque y se descubren nuevos segmentos de mercado.

Se aclara también de forma importante, que en el desarrollo del establecimiento de los precios, existirán periodos de descuentos y promociones que facilitarán el reconocimiento de la marca para que puedan acceder a ella y conocer la calidad implícita en los servicios de bajo o alto costo.



Tabla 2: Lista de precios

Lista de precios			
Servicio/Precios	Asesoría SEO/SEM	Despliegue en redes sociales	Creación sitios web
Autónomo	Desde 500€	Desde 500€	Desde 200€
	Hasta 4.500€	Hasta 2.000€	Hasta 1.500€
PYME	Desde 900€	Desde 800€	Desde 800€
	Hasta 6.500€	Hasta 4.000€	Hasta 3.500€
Microempresa	Desde 1.000€	Desde 1.000€	Desde 1.000€
	Hasta 8.000€	Hasta 7.000€	Hasta 6.500€

Fuente: Elaboración propia

El costo de cada uno de los servicios, es relativo al tiempo dedicado por los asesores especializados, pues se descontará el rubro asignado al pago de los salarios y la margen de contribución que la agencia pretende distribuir en el resto del equipo, cubriendo de esa forma, el pago de toda la panilla de trabajadores y los costos fijos.

5.3. DISTRIBUCIÓN

El establecimiento de esta propuesta de negocio, desarrollará estrategias mixtas en cuanto a el canal de distribución, destacando diferentes herramientas virtuales o físicas, con la intención de acaparar toda la cuota de mercado que sea posible y que se adecúen a las tendencias tradicionales o alternativas de comunicación y recepción de información.

El contacto inicial se podrá hacer a través de medios digitales de comunicación, con el fin de mantener siempre el contacto a través de herramientas alternativas. Solo si el cliente lo solicita y lo ve indispensable, se programarán encuentros presenciales con el fin de compartir impresiones y retroalimentar las gestiones.

En cuanto a la operación de la actividad, los encuentros iniciarán de manera virtual y se procederá a encuentros presenciales en los últimos momentos de conciliación de las acciones.



Cuando existe la apertura de la empresa, será necesario el desarrollo de las diferentes actividades relacionadas con la comunicación por medio de los diferentes canales que manejará, enfatizando en el canal online, que servirá para captar nuevos cuota de mercado y empezar la operación de la empresa de forma eficiente.

Se publicarán diariamente datos en las redes sociales que actualmente más son utilizadas por los cibernautas, al igual que se complementarán publicaciones propias en el sitio web de la compañía.

Con antelación se habría empezado el proceso de negociación con la entidad privada encargada de posicionar la marca en el principal buscador de América Y Europa. Google.

5.4. PROMOCIÓN

Para esta actividad, la promoción se llevará a cabo mediante los medios de comunicación alternativos que se caracterizan por un alto impacto digital y electrónico, reconociendo de manera paralela que también resultan necesarias las estrategias offline, para que la empresa pueda darse a conocer.

Así las cosas, las estrategias de promoción estarán orientadas a la optimización de los elementos propios del marketing digital, los cuales serán básicos para poner en contexto su razón, dadas las condiciones que incitan al consumo de estos medios de comunicación, ya que las últimas tendencias incentivan a la utilización de estos medios como formas de recepción de mensajes publicitarios.

De igual forma, esta empresa estará estructurada a partir de un diseño en el sitio web, que permite encontrar todo tipo de información relacionada con su origen y la conexión que pretende establecer con los usuarios, identificando entre otras cosas, los servicios que se ofrecen, la ubicación, los contactos, y las tarifas que se relacionan con la operación.

Dentro del diseño del sitio web, se destina una estafa para que los grupos de clientes directos puedan suministrar información en cuanto a las impresiones de los productos y servicios adquiridos, al igual que se establece un canal de comunicación para indicar temas relacionados con la responsabilidad social corporativa, y elementos de consumo masivo que faciliten su comprensión, tales como fotografías, artículos o vídeos.



De acuerdo con estos datos, será una activación en las principales redes sociales que actualmente están vigentes en el mercado digital, siendo las principales Instagram, TikTok, YouTube, Pinterest, LinkedIn y Twitter.

Estas redes sociales se caracterizan por tener un constante crecimiento en sus internautas a partir del consumo de marcas y la promoción de elementos tangibles e intangibles (We Are Social 2020).

De este modo, estas serán herramientas o insumos fundamentales para generar una sincronización entre la empresa y los clientes directos, a partir de una cercanía que se tenga en red, donde se permita expresar la motivación de la empresa y las necesidades que se quieren satisfacer a los públicos directos.

También se establecerán técnicas operativas desde el punto de vista de la estrategia digital, con el fin de posicionar el nombre de la marca en los principales buscadores a partir de la técnica SEO.

Los mismos profesionales de la agencia tendrán la obligación de trabajar para darle resultados a los clientes internos, desde el posicionamiento de la marca en un factor integrador de buscadores y redes sociales.

Dentro de los elementos offline de comunicación se destaca la entrega de cartas o folletos que faciliten el entendimiento escrito de esta marca.

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1. CONSTITUCIÓN

De acuerdo con las tendencias actuales, y los temas de salubridad que afectan directamente la economía de la nación, la alternativa que resulta más óptima para crear este tipo de empresas, se relaciona con una Sociedad Limitada S.L.. En ese sentido, será necesario elegir entre otras cosas la denominación social, generar la apertura de la cuenta bancaria, redactar los estatutos relacionados, hacer la firma de las escrituras ante la notaría, obtener el número de identificación tributaria, darse de alta en las entidades pertinentes, y otras gestiones, que según el Ministerio de Industria Comercio y Turismo, resultan esenciales para poner en marcha la actividad (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo 2011).



Esta figura jurídica y comercial resulta más conveniente y más fácil de operar en comparación con otras figuras comerciales, al contar con elementos de creación e integración más reducidos y eficientes, representan en el tiempo ventajas que se pueden aprovechar para beneficio de la integración de la organización. De acuerdo con las disposiciones económicas actuales, la determinación de un bajo capital para emprender, es también un factor diferenciador para el establecimiento de una nueva organización, que para este caso el valor mínimo es de 3.000€, que posteriormente podrían ser reinvertidos en la compra de bienes o inmuebles, o traspasados a cualquier operación que resulte pertinente. Se destaca también que a partir de ingresos de 40.000€, los impuestos resultan ser menores con relación a otras figuras jurídicas, puesto que el impuesto sobre sociedades fluctúa de 20% a 25% dependiendo las características de la empresa, mientras que en otras circunstancias, este valor es progresivo porque depende del IRPF (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo 2011).

De acuerdo con las instrucciones de creación de una empresa con características de Sociedad Limitada S.L., El Ministerio de Industria Comercio y Turismo asegura que los pasos para su creación son los siguientes:

Paso 1: encontrar el nombre de la empresa, para posteriormente registrarlo ante el Registro Mercantil, mediante gestiones digitales o presenciales.

Paso 2: “Abrir cuenta bancaria para la S.L.”, en la que se tendrá que depositar el capital social, y solicitar el certificado bancario que tendrá que ser soportado por la firma de un notario para validar tal información.

Paso 3: “Redactar los estatutos sociales de la empresa”, se estipularán los datos básicos que rigen la constitución de la empresa; “denominación social, dirección de establecimiento, objeto social, número de socios, capital aportado”, entre otros datos relevantes que deben ser también incluidos en la escritura pública.

Paso 4: “Firmar escritura pública ante la notaría, en este caso se aportará, “el certificado de denominación social, certificado bancario con el ingreso del capital, estatuto de la empresa y el documento identificativo del socio”.

Paso 5: “Obtener NIF de la sociedad”, el número de identificación fiscal otorgado por la agencia tributaria “debe solicitarse vía online por medio del formulario modelo 036”.



Paso 6: “Darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.)”, Que es cuando se desarrolla el alta en el impuesto de sociedades y se asignan los valores de impuestos correspondientes.

Paso 7: será necesaria la liquidación de los impuestos de transmisiones patrimoniales, el cual tendrá lugar en la Consejería de la comunidad autónoma respectiva y se tendrá que liquidar el impuesto de modalidad de operación societaria.

Paso 8: “Darse de alta en el Registro Mercantil, aportando la documentación entregada anteriormente, denominación social, copia del NIF y la escritura pública de la constitución de la S.L.” (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo 2011).

6.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ORGANIGRAMA

Ilustración 12: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Para la activación eficiente de la agencia, el recurso humano, mínimo necesario, serán 10 personas capacitadas para poder ejercer las funciones que se requieren en la agencia.

Estos perfiles son:

- Director.
- Líder administrativo
- Auxiliar administrativo.
- Líder operativo.
- Content Manager.
- Community Manager.
- Especialista SEO/SEM.



- Líder comercial.
- Comercial virtual y telefónico.
- Comercial presencial.

Cada uno de estos perfiles, tendrá una asignación fundamental en el desarrollo de las actividades dentro de la agencia, pues a partir de la sinergia de las fuerzas, se pretende adicionar valor desde la conformación de los equipos de trabajo, para que se reflejen los resultados óptimos, en las gestiones que tienen relación directa, con la presentación de los trabajos al cliente final.

El director, estará a cargo de: gestionar la agencia y todos los líderes de área, auditar el trabajo hecho desde el área operativa, tomar decisiones que se relacionen con las gestiones operativas y administrativas, entre otras.

El líder administrativo, llevará a cabo la contabilidad de la agencia, contabilizará las facturas de los clientes, elaborará periódicamente balances e informes contables, se hará cargo de la contratación del capital humano, y de igual forma de los pagos de las nóminas y de los pagos a los acreedores, tendrán una doble funcionalidad y servirá como gestor administrativo, de recursos humanos y de contabilidad.

El líder operativo, será uno de los más influyentes dentro de las operaciones de la empresa, pues será el encargado del equipo que hará todo el desarrollo para entregar los productos y los servicios a los clientes finales. Será el encargado de liderar las gestiones de todos los especialistas de contenidos digitales que trabajan para la agencia.

Así mismo, el líder comercial, será quien transmita al líder operativo y su equipo de trabajo, las necesidades de los clientes, gestionando los encuentros virtuales o presenciales, cuando así se requiera. Tendrá también la responsabilidad de cumplir con una cuota de visitas y referencias mensuales, con el fin de mantener activa la cartera de clientes.

6.3. RETRIBUCIONES

Los miembros del recurso humano serán contratados de acuerdo a las condiciones laborales que se establecen según la reglamentación nacional sustentada en (NATLEX 1984).

Este contrato y relación bilateral entre empleados y empresa, se registrará a partir de un término indefinido, que incluirá entre otras cosas, la especificación de sus derechos como empleados, y las funciones básicas que se deben llevar a cabo.



Dentro de la formulación del contrato se especificarán elementos tales como, el periodo de prueba que durará un mes, el aprovisionamiento de los elementos e insumos por parte de la empresa, la adecuación de los espacios para la realización de las actividades, y otros temas.

Se especificará De igual forma las condiciones para recibir los incentivos económicos, de acuerdo con los sistemas de clasificación a nivel profesional, que darán lugar a las retribuciones adicionales de su salario básico.

De igual forma se establecerá la jornada laboral más ideal, que se oriente a la obtención de los beneficios esperados, mediante la definición de un calendario tradicional que cumple 8 horas de trabajo por 5 días a la semana. En ese mismo sentido, se definen las horas extraordinarias con la intención de establecer su valor adicional y su remuneración extra que rodea aproximadamente el 20% adicional del pago de sus labores diarias.

Con relación a las vacaciones anuales, se fundamentará en “la Ley 4/1983, serie legislativa de 1983”, la cual define que mínimo son 30 días naturales o 22 días hábiles.

Entre otros temas, se dejarán claras las condiciones por las cuales el contrato deberá ser extinto o suspendido (Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática 1983).

6.4. POLÍTICAS DE PERSONAL

Para este ejercicio, se diseñarán unas políticas de personal clave que tendrán relación con su contratación y mantenimiento en el tiempo.

En cuanto a la selección del personal, los procesos de reclutamiento, captación y selección, serán gestionados por los miembros del recurso interno, con la intención de ahorrar los costos de tercerización, y promover un clima organizacional más alineado con las políticas y valores corporativos de esta empresa.

En el futuro, será pertinente contratar servicios de reclutamiento y selección, con la intención de expandir las gestiones operativas de acuerdo con las particularidades y requerimientos de personal.

Específicamente este proceso de reclutamiento se llevará a cabo mediante la utilización de diferentes canales alternativos de comunicación, los cuales involucran medios digitales de contacto y plataformas especializadas en la gestión laboral, que incluyen entre otras cosas, el reconocimiento de las redes sociales para ofrecer vacantes



y obtener información de los posibles candidatos. Tales redes sociales van desde Adecco e InfoJobs especializadas en los temas laborales, hasta Facebook y LinkedIn que son redes de contacto alrededor del ambiente laboral.

Así mismo, se utilizarán fuentes de contacto basadas en las universidades a nivel nacional, donde existen bases de datos que permiten identificar qué tipo de estudiantes o profesionales se encuentran en la búsqueda de oportunidades laborales.

Como parte de la responsabilidad social corporativa, también será necesaria la publicación de las vacantes a través de los sitios públicos de empleo, que son plataformas directamente lideradas y direccionadas por los gobiernos nacionales, que facilitan los procedimientos de reclutamiento y selección, por cuanto para su previa inscripción es necesario un registro de información que agiliza todo tipo de procedimientos.

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1. PLAN OPERATIVO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Esta empresa podrá gestionar sus clientes a través de todo el territorio nacional, con una previa planificación y coordinación de las actividades, que involucran desde desplazamientos hasta encuentros presenciales. Se debe tener en cuenta que en algunas comunidades autónomas las regulaciones pueden cambiar, y se podrán presentar ese tipo de atenciones y solicitudes a los clientes directos e indirectos.

Con relación al equipo de trabajo, contará inicialmente con las acciones propias del equipo gestor y promotor, las cuales se irán expandiendo a través del tiempo mediante la consecución favorable de los objetivos económicos e intangibles.

Con relación a los procedimientos que existen de forma bidireccional entre las empresas y los clientes, la comunicación iniciará desde la solicitud del cliente por querer acercarse a los conocimientos que ofrece la empresa de asesoría, hasta la integración total de sus requerimientos a través de un documento contractual.

La recepción del requerimiento podrá llevarse a cabo a través de diferentes recursos alternativos de comunicación, y podrán ser gestionados a través de herramientas virtuales, a las cuales tendrán acceso todo el equipo de trabajo, para de esa manera coordinar la mejor alternativa y obtener los mejores resultados a través del tiempo.



La agencia tendrá la capacidad de recibir todo tipo de casos relacionados con soluciones de marketing digital, dentro del territorio nacional, siempre y cuando disponga del tiempo, los conocimientos y la facilidad para desplazarse. Sin embargo, bajo el esquema proactivo de consecución de nuevos clientes, el procedimiento de captación es diferente, pues el primer contacto lo hará **Roldigital** con el fin de ofrecer sus servicios a PYMES, autónomos y microempresas, previamente analizadas.

7.2. CALIDAD

La calidad en cualquier caso hace parte de los elementos básicos que deben agregar dentro de la cadena de valor este tipo de organizaciones que se adecúan a las tendencias y necesidades de sus clientes directos, generando una diferenciación representativa en cuanto a las gestiones y el control que se desarrollen dentro de la estructura, con el fin de fundamentar su ventaja diferenciadora y de ofrecer un alto impacto en cuanto a la percepción de la marca y posicionamiento. La gestión de la calidad incluye desde la planificación inicial de las acciones, hasta la consecución de los resultados en el orden que inicialmente se esperaba.

7.3. PLAN DE MANTENIMIENTO Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Este equipo de trabajo llevará a cabo las gestiones operativas desde cada una de sus residencias de forma inicial, promoviendo la gestión de su salubridad y ergonomía de forma individual de acuerdo con las actividades que se pretenden desarrollar.

En el caso de los encuentros presenciales, el coworking asignado contará con las medidas de seguridad pertinentes, para poder exceder a ellos de manera confiable.

De acuerdo con el origen y razón de este objetivo social, existen riesgos que se encuentran plasmados en la operación propia de los desplazamientos a nivel nacional con un alto y bajo nivel de riesgo. Asimismo se perciben las condiciones de estrés e incertidumbre que se producen por los temas laborales que surgen en el desarrollo de la actividad operativa.

Esta será una empresa que constituirá sus operaciones con menos de 6 colaboradores de manera inicial, por lo que la responsabilidad de la elaboración del plan de riesgos responsabilidades, recaerán sobre algunos de los miembros fundadores que tendrán la obligación de hacerse cargo de esta labor, demostrando los conocimientos y prácticas más necesarias a la hora de poner en experiencia tales especificaciones técnicas.



El asesor encargado de tal actividad, tendrá la responsabilidad de diseñar un plan de acción frente a los diferentes riesgos psicológicos, ergonómicos, de seguridad e higiene, al igual que de vigilancia de la salud.

8. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

8.1. PLAN DE INVERSIONES

En el plan de inversión inicial, se puede ver como el valor del activo fijo asciende a 20.100€ entre los gastos de establecimiento de 3.400€, el inmovilizado intangible por 700€, y el inmovilizado tangible por 16.000€. El activo circulante, asciende a 19.221€, entre existencias, deudores y tesorería, para un valor total del activo de 39.321€.

Tabla 3: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL		% de IVA
ACTIVO FIJO	20.100 €	
Gastos Establecimiento	3.400 €	
Gastos de constitución	2.200 €	21%
Gastos de primer establecimiento	1.200 €	21%
Inmovilizado Inmaterial	700 €	
Patentes y marcas	- €	21%
Derechos de traspaso	- €	21%
Aplicaciones informáticas	700 €	21%
Leasing	- €	
Otro inmovilizado inmaterial	- €	21%
Inmovilizado Material	16.000 €	
Terrenos	- €	
Edificios y construcciones	- €	
Maquinaria	- €	21%
Instalaciones y/o reforma del local	- €	21%
Herramientas y útiles	5.000 €	21%
Mobiliario y elementos de decoración	2.000 €	21%
Equipos informáticos	9.000 €	21%
Elementos de transporte	- €	21%
Otro inmovilizado material	- €	21%
Inmovilizado Financiero	- €	
Fianzas	- €	
ACTIVO CIRCULANTE	19.221 €	
Existencias	- €	
Mercaderías, stock de seguridad	- €	21%
Envases y embalajes	- €	21%
Deudores (realizable)	4.221 €	
Clientes	- €	
H. P. Deudora por IVA	4.221 €	
Tesorería	15.000 €	
Bancos	15.000 €	



Caja	- €	
Otro Activo Circulante	- €	
Otro elemento de activo circulante	- €	
TOTAL ACTIVO	39.321 €	

Fuente: Elaboración propia

8.2. INGRESOS Y GASTOS

Para cada uno de los servicios que ofrece la agencia, incluyendo el diseño y desarrollo de sitios web, el despliegue de publicidad en las redes sociales, el posicionamiento de marca con las técnicas SEO/SEM, más otros servicios complementarios, se les asignará el ingreso bruto y el costo relacionado a la mano de obra y otros gastos adicionales.

Por lo tanto, se registrarán los ingresos y los costos, para definir el total marginal bruto.

De igual forma, el reporte de tales ingresos, se esquematizará de manera trimestral, con el fin de resumir el contenido por ese periodo de tiempo, dejando claro que para el primer trimestre, se relacionarán gastos de inicio de la operación y los ingresos no serán tan amplios, como los esperados a futuro.

Los ingresos por la prestación del primer servicio, son de 42.000€ para el primer periodo, 60.000€ para el segundo, 54.000€ para el tercero y 50.000€ para el cuarto.

Así mismo, los ingresos por la prestación del segundo servicio, son de 42.000€ para el primer periodo, y de 146.000€ para el cuarto.

Los ingresos por la prestación del tercer servicio, son de 39.000€ para el primer periodo, y de 131.000€ para el cuarto.

Estas previsiones, fueron hechas de acuerdo con el comportamiento del mercado durante el año 2019.



Tabla 4: Ingresos y gastos

SERVICIOS	1 TRIME	2 TRIME	3 TRIME	4 TRIME	TOTAL	% Sobre Ventas
Diseño y Desarrollo de Sitios Web						
Ingresos	42.000 €	60.000 €	54.000 €	50.000 €	206.000 €	42,65%
Costes	18.000 €	32.000 €	30.000 €	28.000 €	108.000 €	22,36%
Despliegue de Publicidad en Redes Sociales						
Ingresos	42.000 €	40.000 €	34.000 €	30.000 €	146.000 €	30,23%
Costes	18.000 €	12.000 €	13.000 €	11.000 €	54.000 €	11,18%
Posicionamiento SEO/SEM						
Ingresos	39.000 €	35.000 €	29.000 €	28.000 €	131.000 €	27,12%
Costes	10.000 €	10.000 €	12.000 €	12.000 €	44.000 €	9,11%
Servicios complementarios						
Ingresos	0	0	0	0	0	0,00%
Costes	0	0	0	0	0	0,00%

	1 TRIME	2 TRIME	3 TRIME	4 TRIME	TOTAL	% VENTAS
TOTAL INGRESOS	123.000 €	135.000 €	117.000 €	108.000 €	483.000 €	100,00%
TOTAL COSTES	46.000 €	54.000 €	55.000 €	51.000 €	206.000 €	42,65%
TOTAL MARGEN BRUTO	77.000 €	81.000 €	62.000 €	57.000 €	277.000 €	57,35%

Fuente: Elaboración propia

8.3. PLAN DE TESORERÍA

Este plan de tesorería, también es propuesto por trimestres, relacionando el saldo inicial, el ingreso bruto por ventas, el total de los cobros, y el total de los pagos. De manera que, se arroja el valor de la tesorería del periodo y el saldo final.

En el saldo inicial para el trimestre 1, se pondrá el valor de la inversión inicial, más el cobro de las ventas hechas en ese periodo, sumando el IVA repercutido y otros cobros.

Así las cosas, el resultado del total de los cobros para ese primer trimestre, es de 125.400€, de los cuáles, se le hace el descuento respectivo de los costes de ventas, el



IVA soportado, los sueldos y salarios a todos los miembros del equipo, las respectivas cargas sociales, los tributos que correspondan, el pago de los suministros, los servicios independientes que se hayan contratado, al igual que el material de oficina, la publicidad y propaganda, las primas de seguros, los mantenimientos y reparaciones, los arrendamientos, el pago de los intereses bancarios, la devolución del capital del préstamo, y otros pagos.

Con estos datos, se obtiene un valor correspondiente a la tesorería del periodo de 22.181€, que sumados al saldo inicial, tal valor asciende a 37.181€.

Dentro de los otros pagos, se tienen en cuenta los respectivos a la liquidación trimestral del IVA y liquidación trimestral del IRPF.

El segundo trimestre, inicia entonces su periodo con el valor de 37.181€ positivos, a los cuáles se les suma el total de cobros, que para esa segunda ocasión es de 140.949€.

El mismo tratamiento de los descuentos ocurre en cada uno de los trimestres, poniendo el saldo final del periodo “1-X”, como saldo inicial del periodo “X”.

Este presupuesto trimestral, está calculado para un año completo de actividad, en el cuál, se expresan los totales de los saldos y de las liquidaciones tanto del IVA, como del IRPF.

Tabla 5: Tesorería

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE TESORERÍA					
Conceptos	1 TRIME	2 TRIME	3 TRIME	4 TRIME	TOTAL
Saldo inicial	15.000 €	37.181 €	64.497 €	83.844 €	
Cobro de ventas	123.000 €	135.000 €	117.000 €	108.000 €	483.000 €
I.V.A. Repercutido de Ventas	2.400 €	5.949 €	10.320 €	13.415 €	32.084 €
Otros Cobros (IVA inicial, +/- Res. Extra.)	- €	- €	- €	- €	€ -
Total Cobros	125.400 €	140.949 €	127.320 €	121.415 €	515.084 €
Pago de Costes de Ventas	46.000 €	54.000 €	55.000 €	51.000 €	206.000 €
I.V.A. Soportado de Costes de Ventas	19.680 €	21.600 €	18.720 €	17.280 €	77.280 €
Sueldos y salarios líquidos	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	24.000 €
Cargas Sociales	1.920 €	1.920 €	1.920 €	1.920 €	7.680 €
Tributos: IAE, IBI, ...	- €	- €	- €	- €	€ -
Suministros	60 €	60 €	60 €	60 €	240 €
Servicios de profesionales indep.	20 €	20 €	20 €	20 €	80 €
Material de oficina	25 €	25 €	25 €	25 €	100 €
Publicidad y propaganda	100 €	100 €	100 €	100 €	400 €
Primas de Seguros	3.000 €	- €	- €	- €	3.000 €



Trabajos realizados por otras empresas	50 €	50 €	50 €	50 €	200 €
Mantenimiento y reparación	30 €	30 €	30 €	30 €	120 €
Arrendamientos	60 €	900 €	900 €	900 €	2.760 €
Gastos financieros préstamo bancario	37 €	36 €	36 €	35 €	144 €
Devolución de préstamo bancario	351 €	352 €	353 €	353 €	1.410 €
I.V.A. Soportado de Gastos fijos	55 €	190 €	190 €	190 €	624 €
Total pagos	77.389 €	85.283 €	83.403 €	77.963 €	324.038 €
Liquidación trimestral del I.V.A.	25.830 €	28.350 €	24.570 €	22.680 €	101.430 €
Liquidación trimestral del IRPF	600 €	600 €	600 €	600 €	2.400 €
Tesorería del periodo	22.181 €	27.316 €	19.347 €	20.172 €	
Saldo final	37.181 €	64.497 €	83.844 €	104.016 €	

Fuente: Elaboración propia

8.4. BALANCE DE SITUACIÓN

El balance de situación del primer año, demuestra cuales son los datos que conforman el estado actual de la empresa, entendiendo la posesión de activos, pasivos y patrimonio.

Para el caso específico de esta empresa, el activo fijo se establece por valor de 20.100€, el activo circulante por valor de 19.221€, para obtener un valor total de los activos por 39.321€.

Así mismo se recopilan los datos de los pasivos, donde los fondos propios son de 14.970€, las deudas a largo plazo de 22.161€ y las deudas a corto plazo, por valor de 32.130€, incluyendo entre otros datos, el préstamo bancario, el pago a la seguridad social, y la cuenta con socios y administradores. De esta forma, se obtiene un valor total en los pasivos de 39.321€.

Tabla 6: Balance de situación

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	20.100 €	FONDOS PROPIOS	- 14.970 €
Gastos Establecimiento	3.400 €	Capital Social	15.160 €
Gastos de constitución	2.200 €	Subvenciones	2.000 €
Gastos de primer establecimiento	1.200 €		
Inmovilizado Inmaterial	700 €		
Patentes y marcas	- €		
Derechos de traspaso	- €		
Aplicaciones informáticas	700 €		
Leasing	- €		
Otro inmovilizado inmaterial	- €	Resultado del ejercicio	- 32.130 €
Menos Amortización Acumulada Inm. Inmat.	- €	Resultados de ejercicios anteriores	- €



Inmovilizado Material	16.000 €	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	22.161 €
Terrenos	- €	Préstamo bancario	22.161 €
Edificios y construcciones	- €	Proveedores de inmovilizado	- €
Maquinaria	- €	Acreedores leasing	- €
Instalaciones y/o reforma del local	- €	Otro exigible	- €
Herramientas y útiles	5.000 €		
Mobiliario y elementos de decoración	2.000 €		
Equipos informáticos	9.000 €		
Elementos de transporte	- €		
Otro inmovilizado material	- €		
Menos Amortización Acumulada Inm. Mat.			
Inmovilizado Financiero	- €		
Fianzas	- €		
ACTIVO CIRCULANTE	19.221 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO (PASIVO CIRCULANTE)	32.130 €
Existencias	- €	Proveedores	- €
Mercaderías, stock de seguridad	- €	Acreedores leasing	- €
Envases y embalajes	- €	Préstamo bancario	4.001 €
Deudores (realizable)	4.221 €	Otro exigible	- €
Clientes	- €		
H. P. Deudora por IVA	4.221 €		
Tesorería	15.000 €	Seguridad Social acreedora	3.280 €
Bancos	15.000 €	Hacienda Pública acreedora por retención IRPF	3.509 €
Caja	- €	Hacienda Pública acreedora por IVA	6.028 €
Otro Activo Circulante	- €	Hacienda Pública acreedora por Imp. s/Sociedades	- €
Otro elemento de activo circulante	- €	Cuenta corriente con socios y administradores	15.312 €
TOTAL ACTIVO	39.321 €	TOTAL PASIVO	39.321 €

Fuente: Elaboración propia.

8.5. CUENTA DE RESULTADOS

Para el análisis de esta cuenta de resultados, se estipulan unas ventas trimestrales por valor de 123.000€ para el primer trimestre, 135.000€ para el segundo, 117.000€ para el tercero y 108.000€ para el cuarto, con lo cual, se obtiene un valor total para el primer año, por 483.000€ de ingresos. Sin embargo, los costes relacionados con las ventas, son de 206.000€, arrojando un margen bruto total para el primer año, por valor de 277.000€.



A este valor, se le descontarán entre otras cosas, el pago de los sueldos y los salarios, las cargas sociales, los suministros, los servicios profesionales independientes, el material de oficina, la publicidad, las primas de seguro, los arrendamientos y las dotaciones de amortización.

En cualquier caso, el valor del impuesto será sobre el 25%, y será aplicado, solo cuando el resultado acumulado sea positivo.

Tabla 7: Cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS AÑO 1						
Conceptos	1 TRIME	2 TRIME	3 TRIME	4 TRIME	TOTAL	% / Ventas
Ventas Netas	123.000 €	135.000 €	117.000 €	108.000 €	483.000 €	100%
Coste de Ventas	46.000 €	54.000 €	55.000 €	51.000 €	206.000 €	42,7%
Margen Bruto s/Ventas	77.000 €	81.000 €	62.000 €	57.000 €	277.000 €	57,3%
Sueldos y Salarios	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	24.000 €	5,0%
Cargas Sociales	1.920 €	1.920 €	1.920 €	1.920 €	7.680 €	1,6%
Tributos: IAE, IBI, ...	- €	- €	- €	- €	- €	0,0%
Suministros	60 €	60 €	60 €	60 €	240 €	0,0%
Servicios de profesionales indep.	20 €	20 €	20 €	20 €	80 €	0,0%
Material de oficina	25 €	25 €	25 €	25 €	100 €	0,0%
Publicidad y propaganda	100 €	100 €	100 €	100 €	400 €	0,1%
Primas de Seguros	3.000 €	- €	- €	- €	3.000 €	0,6%
Trabajos realizados por otras empresas	50 €	50 €	50 €	50 €	200 €	0,0%
Mantenimiento y reparación	30 €	30 €	30 €	30 €	120 €	0,0%
Arrendamientos	60 €	900 €	900 €	900 €	2.760 €	0,6%
Dotación Amortizaciones	412 €	412 €	412 €	412 €	1.648 €	0,3%
Total Gastos Explotación	11.677 €	9.517 €	9.517 €	9.517 €	40.228 €	8,3%
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (B.A.I.I.)	65.323 €	71.483 €	52.483 €	47.483 €	236.772 €	49,0%
Ingresos Financieros					- €	0,0%
Gastos Financieros	92 €	91 €	90 €	88 €	361 €	0,1%
Resultado Financiero	- 92 €	- 91 €	- 90 €	- 88 €	- 361 €	-0,1%
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	65.231 €	71.392 €	52.393 €	47.395 €	236.411 €	48,9%
+ - Res. Extraordinarios					- €	0,0%
Resultado mensual ant/Impuestos	65.231 €	71.392 €	52.393 €	47.395 €	236.411 €	48,9%
Resultado Acumulado ant/Impuestos	65.231 €	136.623 €	189.016 €	236.411 €		
Impuesto sobre Sociedades	25%					
Resultado después de Impuestos	48.923 €	136.623 €	189.016 €	236.411 €		

Fuente: Elaboración propia.



8.6. CÁLCULO DE RATIOS

Para hacer el respectivo cálculo de los ratios, se hallarán los resultados que miden la rentabilidad de la operación, la eficiencia, la solvencia y la liquidez, y otros indicadores necesario para determinar la viabilidad del negocio.

Por un lado, los ratios de rentabilidad se calcularán mediante la relación de diferentes conceptos, por ejemplo, de la cuenta de resultados, se dividirá el margen bruto entre las ventas hechas en cada periodo, para determinar el porcentaje de ventas sobre el margen. Así mismo, se hará el cálculo del resultado neto sobre las ventas.

El BAI también será necesario para relacionarlo con los activos totales y el margen de ventas.

En cuanto a los ratios de eficiencia, solvencia y liquidez, miden la capacidad que tiene la empresa para generar dinero con las deudas adquiridas y la capacidad que tienen para hacerle frente a sus deudas con los recursos existentes y disponibles.

El cash flow anual o flujo de efectivo, mide la capacidad que tiene la empresa para generar movimiento de dinero por cada periodo. El pay back, se refiere al tiempo que tardará la inversión en ser recuperada, y el punto de equilibrio, se refiere al umbral de rentabilidad que no se puede atravesar, con el fin de no incurrir en pérdidas por la operación.

Tabla 8: Ratios

RATIOS ECONÓMICOS FINANCIEROS	Medida	AÑO 1
DE RENTABILIDAD:		
Margen Bruto / Ventas	%	57,3%
Rdo. Neto / Ventas	%	48,9%
BAI / Activo (Rent. Económica)	%	30%
BAI / Ventas (margen)	%	49,0%
Ventas / Activo (rotación)	veces	12,28
Coste de la deuda	%	0,7%
Margen de apalancamiento	%	601,5%
Endeudamiento (Exigible / Fondos Propios)	%	(114,7)%
Rdo. Neto / F. Propios (Rent. Financiera)	%	(157,92)%
DE EFICIENCIA:		
Eficiencia operativa (BAI / Margen Bruto)	%	85,3%
DE SOLVENCIA Y LIQUIDEZ:		
Solvencia a L. P. (Activo / Exigible Total)	veces	0,72
Liquidez general (AC / PC)	veces	0,60
OTROS INDICADORES:		
Cash-flow anual	euros	238.059
Pay-back (periodo de recuperación)	años	0,06



Fondo de Maniobra (AC - PC)	euros	-12.909
Punto de Equilibrio	euros	40.858

Fuente: Elaboración propia.

9. Conclusiones Generales

Este plan de empresa, demuestra como el entorno está solicitando esta clase de servicios, desde un enfoque diferenciador y con alto valor agregado.

El proyecto de empresa de una agencia dedicada a la asesoría y consultoría de marketing digital en todo el territorio nacional, estudiada desde una percepción financiera estable sin contar con escenarios pesimistas ni optimistas, demuestra con evidencia, la existencia de un objeto necesario para satisfacer las ausencias en empresas que pretenden potencializar sus beneficios, a partir de estrategias relacionadas con el impulso de la percepción, mediante herramientas digitales.

Como se ha visto en los datos arrojados y analizados, las condiciones que tienen las empresas que necesitan del servicio de **RoiDigital**, radican en enfocar sus inversiones en el entorno digital para ir a la par con el desarrollo tecnológico y dejar de lado las iniciativas tradicionales que son obsoletas y en la actualidad causan retrocesos y cancelación de las estrategias de negocio.

También se comprueba cómo las nuevas tecnologías de la comunicación están ofreciendo herramientas eficientes y óptimas a la hora de consolidar exitosos procesos de negociación, pues además de posicionar una relación estable y duradera con los proveedores y los usuarios internos, también proveen la oportunidad de generar una relación sólida con los clientes y sus necesidades.

Todos estos enlaces comerciales y organizacionales, gracias a las ventajas que otorga el marketing digital y el acompañamiento de sus acciones en los procesos de asesoría y consultoría.

Otro de los grandes datos que se lograron procesar después de la recolección de la información, consiste en definir una estrategia de precios cimentada en la agresividad dado el estudio que se adelantó directamente con la competencia, ya que algunas variables diferenciadoras, son más potentes en **RoiDigital** que en el resto de los competidores del sector.



El fiel compromiso que tiene la agencia con entregar servicios que cumplan todos los requerimientos del público objetivo, y que además añaden valor a sus necesidades, transformando la percepción de necesidad, por la satisfacción de haber conseguido más de lo esperado, demuestran también cómo el sector, se adapta a la línea estratégica que se quiere promover. Es una valoración donde el escenario de la competencia se vuelve cada vez más fuerte y los clientes, cada vez más exigentes y específicos.

Los problemas más reseñables a los que me he enfrentado durante el proceso de recolección de la información, tienen relación con la percepción que tienen los clientes de las empresas emergentes, que no cuentan con los años de experiencia con los que sí cuenta la competencia.

Sin duda este es uno de los principales retos para la agencia, ya que, a través del tiempo y de los esfuerzos iniciales para consolidarse en el mercado laboral, el potencial que se pretende demostrar, es aquel que se relaciona con la calidad de los profesionales que conforman el equipo promotor y operativo, ya que además de contar con la intención de hacer parte del escenario laboral desde un enfoque independiente y productivo, se cuenta con la condición académica y práctica, para afrontar retos que permitan causar diferenciación y valor agregado.

En cuanto al aspecto financiero, la inversión sugerida para dar inicio al negocio, son cerca de 40.000 euros que tendrán que ser solicitados a entidades financieras para poder soportar el inicio de la operación. Sin embargo, las alternativas valoradas para alcanzar resultados lógicos en cada periodo de pago, tiene que ver con la clase de amortización que se pretende seleccionar o negociar, ya que, dependiendo de los intereses mensuales, la rentabilidad se podría ver afectada en mayor o menor medida.

Los gastos financieros representan el costo del dinero por no tener la capacidad particular de hacerle frente a la creación de la agencia, sin embargo, son necesarios para optimizar el recurso y trabajar con el dinero de los bancos que mejores alternativas de retorno manejen, incluyendo en el análisis tiempos, intereses, beneficios y alivios económicos.

En definitiva, la constitución de esta empresa, dependerá del ánimo de su equipo promotor, de los ingresos que se obtengan cada periodo y del comportamiento adecuado del entorno, con el fin de que necesiten adquirir los servicios de la agencia de asesoría y consultoría en marketing digital, **RoIDigital**.



10. Bibliografía

50Minutos.es. *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*. marzo de 2017.

<https://books.google.es/books?id=vmLyCwAAQBAJ&pg=PT3&dq=pestel&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiv-uT6uMXsAhWx3OAKHUItD-cQ6AEwAXoECAgQAg#v=onepage&q=pestel&f=false> (último acceso: 17 de mayo de 2021).

Adecco Group Institut. «Managers y Directivos en España: el Directivo 5.0.» 10 de septiembre de 2020.

<https://www.adecgroup.es/wp-content/uploads/NdP-Barometro-Badenoch-Clark-sobre-Managers-y-Directivos-en-Espana.-El-Directivo-5.0.-Segunda-parte.pdf>.

Adecco Group Institut. «Managers y Directivos en España: el Directivo 5.0.» 10 de septiembre de 2021.

<https://www.adecgroup.es/wp-content/uploads/NdP-Barometro-Badenoch-Clark-sobre-Managers-y-Directivos-en-Espana.-El-Directivo-5.0.-Segunda-parte.pdf>.

Agencia Tributaria. «PLAN ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA TRIBUTARIA 2020-2023.» 28 de enero de 2020.

https://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Planificacion/PlanEstrategico2020_2023/PlanEstrategico2020.pdf.

Albertos & Sánchez, Juan Miguel & José Luis. «Geografía de la crisis económica en España.» 2014.

https://books.google.es/books?id=2a_6AgAAQBAJ&pg=PA101&dq=consecuencias+de+la+crisis+inmobiliaria+en+espa%C3%B1a&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjyngT4HsAhUGJ8AKHeLUDYkQ6AEwA3oECAMQAg#v=onepage&q=consecuencias%20de%20la%20crisis%20inmobiliaria%20en%20espa%C3%B1a&.

BBC Mundo. «Lo que pierden España y Cataluña si se separan.» 27 de octubre de 2021.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-41513571>.

BlackBeast. *Agencia de Marketing Digital BlackBeast*. 2021.

<https://blackbeast.pro/> (último acceso: 10 de mayo de 2022).

Campo, Daniel. *Publicidad: crece el negocio, se estabiliza el empleo y surgen perfiles*. 12 de noviembre de 2020.

<https://www.elpublicista.es/reportajes/publicidad-crece-negocio-estabiliza-empleo-surgen-perfiles> (último acceso: 20 de abril de 2022).



Cook, Kenneth J. *Guía Completa de AMA (American Marketing Association) para el Márketing de pequeñas y medianas empresas*. febrero de 2001.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=La3MotBB5QYC&oi=fnd&pg=PA97&dq=American+Marketing+Association+segmentaci%C3%B3n&ots=9OuUBvaRLX&sig=CYbxZ7sJaMDq7eZzmLVwoB33Lgo#v=onepage&q=American%20Marketing%20Association%20segmentaci%C3%B3n&f=false> (último acceso: 10 de mayo de 2022).

DarwinSocialnoise. *Agencia de marketing digital DarwinSocialnoise*. 2021.

<https://www.darwinsocialnoise.com/> (último acceso: 10 de mayo de 2022).

Deloitte España. *El impacto económico del COVID-19*. 13 de abril de 2022.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/impacto-economico-d-el-covid19.html>.

DoingBusiness. «Apertura de un negocio.» mayo de 2022.

<https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploretopics/starting-a-business>.

DoingBusiness. «Cumplimiento de contratos.» mayo de 2022.

<https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploretopics/enforcing-contracts>.

EL PAÍS. «Cuáles son los casos de corrupción más graves de España.» *Un panel de 13 académicos reunido por EL PAÍS calibra el peso de cada gran operación*. 25 de mayo de 2022.

https://elpais.com/politica/2017/06/09/actualidad/1497023728_835377.html.

EPDATA. *Agencia de datos EPDATA*. 20 de septiembre de 2020.

<https://www.epdata.es/datos/corrupcion-hoy-datos-estadisticas/61/espana/106>.

Estatista. *Producto interior bruto (PIB) per cápita en EPA de España 2007-2021*. 27 de mayo de 2022.

<https://es.statista.com/estadisticas/479527/producto-interior-bruto-pib-per-capita-en-epa-de-espana/>.

González, Francisco José. *Creación de empresas: guía del emprendedor*. 13 de febrero de 2006.

<https://books.google.es/books?id=7qeHAAAACAAJ&dq=Creaci%C3%B3n+de+empresas.+Gu%C3%ADa+del+emprendedor&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiQnbSX-Y7vAhX1BGMBHX6XBtUQ6AEwAHoECAIQAg> (último acceso: 10 de mayo de 2022).

INE. «Cifras de Población, datos provisionales a 1 de enero de 2020.» 1 de Enero de 2020.

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981.

INE. «Cifras de Población, datos provisionales a 1 de enero de 2022.» 1 de Enero de 2022.



https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981.

INE. «Encuesta de Población Activa.» 28 de julio de 2020.

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595 (último acceso: 20 de abril de 2022).

INE. «Instituto Nacional de Estadística.» *Cifras de Población, datos provisionales a 1 de enero de 2020*. 1 de Enero de 2020.

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981.

INE. «*Instituto Nacional de Estadística*.» 20 de diciembre de 2021.

https://www.ine.es/prensa/dirce_2019.pdf (último acceso: 10 de mayo de 2022).

Infoautónomos. «*Estrategia de negocio con el análisis CAME*. 16 de julio de 2020.

<https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/> (último acceso: 10 de mayo de 2022).

Invest in Spain. «España una economía atractiva y abierta.» 8 de marzo de 2022.

<https://www.investinspain.org/invest/es/por-que-espana/economia-atractiva/index.html>.

Invest in Spain «España una economía atractiva y abierta.» 8 de marzo de 2022.

<https://www.investinspain.org/invest/es/por-que-espana/economia-atractiva/index.html>.

Invest in Spain «España una economía atractiva y abierta.» 8 de marzo de 2019.

<https://www.investinspain.org/invest/es/por-que-espana/economia-atractiva/index.html>.

J. Gervás. «Diferencia entre Gestoría; Asesoría y Consultoría de Empresas.» 17 de abril de 2019.

<https://www.asesoriagervas.es/diferencia-gestoria-asesoria-consultoria/> (último acceso: 20 de abril de 2022).

K-digital. «*k-digital, agencia de marketing y eventos*. 2019.

<https://www.k-digital.es/> (último acceso: 10 de mayo de 2022).

Materia Gris. «*Agencia de publicidad con impacto social, Materia Gris*. 2020.

<https://www.materiagris.es/> (último acceso: 10 de mayo de 2022).

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. «Medidas para empresas.» *Medidas para empresas*. 3 de Julio de 2020.

<https://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.32ac44f94b634f76faf2b910026041a0/?vgnnextoid=6f9269e8c9b11710VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnextchannel=de1969e8c9b11710VgnVCM1000001d04140aRCRD>.



Ministerio de Ciencia e Innovación «Sistema español de Ciencia, Tecnología e Innovación.» 29 de noviembre de 2019.

<https://www.ciencia.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.7eeac5cd345b4f34f09dfd1001432ea0/?vgnnextoid=700e94273d0d4610VgnVCM1000001d04140aRCRD>.

Ministerio de Ciencia e Innovación. «Ministerio de Ciencia e Innovación.» *Ministerio de Ciencia e Innovación*. 15 de Julio de 2020.

<https://www.ciencia.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.edc7f2029a2be27d7010721001432ea0/?vgnnextoid=c9612cb2c0353710VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=4346846085f90210VgnVCM1000001034e20aRCRD> (último acceso: 23 de noviembre de 2020).

«Ministerio de Ciencia e Innovación.» *Ministerio de Ciencia e Innovación*. 15 de Julio de 2020.

<https://www.ciencia.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.edc7f2029a2be27d7010721001432ea0/?vgnnextoid=c9612cb2c0353710VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=4346846085f90210VgnVCM1000001034e20aRCRD>.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. «Creación de empresas.» *Creación de empresas*. 11 de Noviembre de 2011.

<http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoA Paso/Paginas/FormasJuridicas.aspx>.

«Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. «Proceso de Constitución de una Sociedad Limitada S.L.» *Proceso de Constitución de una Sociedad Limitada S.L.* 11 de Noviembre de 2011.

<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa&idioma=es-ES#d3>.

«Creación de empresas.» *Creación de empresas*. 11 de Noviembre de 2011.

<http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoA Paso/Paginas/FormasJuridicas.aspx> (último acceso: 10 de mayo de 2021).

«Fiscalidad de Sociedad Limitada.» *Fiscalidad de Sociedad Limitada*. 11 de Noviembre de 2011.

<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa&idioma=es-ES#d16>.

«Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. «Guía de incentivos y ayudas estatales.» noviembre de 2020.

<https://www.investinspain.org/invest/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mda0/nty4/~edisp/4568635.pdf> (último acceso: 17 de mayo de 2021).



Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. «Ley 4/1983, de 29 de junio, de fijación de la jornada máxima legal en cuarenta horas y de las vacaciones anuales mínimas en treinta días.» *Ley 4/1983, de 29 de junio, de fijación de la jornada máxima legal en cuarenta horas y de las vacaciones anuales mínimas en treinta días*. 29 de Junio de 1983. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1983-18136>.

Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. «Legislación consolidada.» 29 de septiembre de 2013.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-10074>.

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. «Protocolo de Kioto.» junio de 2019.

<https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/el-proceso-internacional-de-lucha-contra-el-cambio-climatico/naciones-unidas/protocolo-kioto.aspx> (último acceso: 10 de mayo de 2022).

NATLEX. «National Laws on Labour, Social, Security and Related Human Rights.» *National Laws on Labour, Social, Security and Related Human Rights*. 11 de Mayo de 1984.

<https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/37817/64929/S94ESP01.htm>.

NeoAttack. *Agencia de Marketing Digital NeoAttack*. 2020.

<https://neoattack.com/> (último acceso: 10 de mayo de 2022).

Observatorio de la Publicidad en España. *#observatoriopublicidad2019 : El sector publicitario 1,31% del PIB, aumenta 3,1% volumen*. 17 de noviembre de 2021.

<https://www.programapublicidad.com/sector-publicitario-incrementa-31-generacion-volumen-negocio/#:~:text=%2DLa%20contribuci%C3%B3n%20de%20la%20inversi%C3%B3n,en%20un%201%2C33%25>. (último acceso: 20 de abril de 2022).

Rajadell, Manel. *Creación de empresas*. 19 de agosto de 2009.

<https://books.google.es/books?id=UafPBAAQBAJ&pg=PA53&dq=%E2%80%9CC%C3%B3mo+crear+una+empresa%E2%80%9D+irizar&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewj0wbjW-Y7vAhUCahQKHZ5HAQUQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q=%E2%80%9CC%C3%B3mo%20crear%20una%20empresa%E2%80%9D%20irizar&f=false> (último acceso: 10 de mayo de 2022).

Social Mood. *Agencia de marketing Social Mood*. 2021.

<https://www.socialmood.com/> (último acceso: 10 de mayo de 2022).

We Are Social. «DIGITAL 2020: 3.8 BILLION PEOPLE USE SOCIAL MEDIA.» *DIGITAL 2020: 3.8 BILLION PEOPLE USE SOCIAL MEDIA*. 30 de Enero de 2020.

<https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>.