

TRABAJO FIN DE GRADO

MKT5D (Agencia de *marketing* digital)

Presentado por
Sandra Gutiérrez Planas

Tutora de Grado
Aura Costa Bonet

Tutor del Trabajo Fin de Grado
Carles Lamelo Varela

Barcelona, junio 2020

Agradecimientos

Después de un intenso período, finalmente ha llegado el día: escribo este apartado de agradecimientos para finalizar mi trabajo de fin de grado. Ha sido un período de aprendizaje intenso, no solo en el campo académico, sino también a nivel personal. Es por eso, que me gustaría agradecer a todas aquellas personas que me han ayudado y apoyado durante este proceso.

En primer lugar, me gustaría dar las gracias a mi tutora, Aura Costa Bonet, que siempre ha confiado en mí, y me ha ayudado a tener esa fuerza necesaria para no decaer nunca; por su acompañamiento, su energía y su apoyo incondicional durante esta fase que nos ha unido.

En segundo lugar, a mi profesor, Carles Lamelo Varela, por haber sido mi guía y mi estímulo durante la redacción de mi TFG.

En tercer lugar, a mis padres, a mi hermano y a toda mi familia y amigos, gracias a quienes soy quien soy y hacia quienes sólo puedo expresar mi sincero agradecimiento por apoyarme durante esta etapa, que no siempre ha sido fácil y que hoy culmina.

Y finalmente, a mi preciosa y maravillosa hija Mireia; sin ella no hubiera sido posible pasar por el duro esfuerzo que supone, a cierta edad, empezar de nuevo y conseguir hacer realidad uno de mis mayores sueños: poder convertirme en una profesional de la comunicación.

¡Muchas gracias a todos!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
1.- MARKETING Y PUBLICIDAD EN UN ENTORNO DIGITALIZADO Y GLOBALIZADOR	3
1.1.- Revolución digital: los orígenes de internet	3
1.2.- La globalización	5
1.3.- La transformación del marketing y la publicidad en la era de la globalización y la tecnología	8
1.3.1.- Conceptualización de marketing y publicidad	8
1.3.2.- Transformación digital de la publicidad y el marketing	11
1.3.3.- Ventajas y desventajas de la publicidad online	13
1.4.- Validez del business plan en la evaluación de una idea de negocio	17
2.- DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO	24
2.1.- Resumen ejecutivo	24
2.2.- Introducción	25
2.2.1- Objetivos del plan de negocio	25
2.2.2.- Selección del negocio a desarrollar	25
2.2.3.- Metodología.....	26
2.3.- Descripción de la empresa: MKT5D	27
2.3.1.- Naturaleza del negocio	27
2.3.2.- Misión estrategia y objetivos	28
2.3.3.- Sistema organizativo de la empresa	28
2.3.4.- Localización de la empresa.....	30
2.4.- Clasificación de la empresa	32
2.5.- Análisis del entorno y análisis DAFO	32
2.6.- Análisis PESTEL	37

2.7.- Plan de marketing mix	42
2.7.1.- Política de servicio.....	42
2.7.2.- Política de precio	44
2.7.3.- Política de comunicación	46
2.7.4.- Política de distribución	47
2.8.- Business model canvas.....	48
3.- CONCLUSIONES.....	49
4.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

RESUMEN

La digitalización de la información está cambiando la manera de comunicarse. Las marcas, las empresas, las instituciones y los ciudadanos se están adaptando a estas nuevas tendencias que requieren de profesionales altamente especializados y de nuevos modelos de gestión para poder prestar servicios de comunicación efectivos, que se encuentren plenamente adaptados a las nuevas circunstancias. En este entorno, se propone la creación de una agencia de *marketing* digital, que se ha denominado MKT5D. Esta, ofrece a sus clientes la posibilidad de crear un sitio web plenamente adaptado a sus necesidades y objetivos, crear y gestionar campañas publicitarias digitales plenamente optimizadas y generar y perfeccionar la identidad de una empresa adaptadas a las características propias de esta.

Previamente, se analizan las aportaciones académicas más relevantes que permiten presentar el entorno en el que nacen y se desarrollan este tipo de empresas de relativa reciente aparición. Así, se hace referencia a la creación y evolución de lo que hoy en día conocemos como Internet, la globalización como fenómeno de interconexión que permitirá trabajar digitalmente con cualquier posición geográfica del mundo y la evolución que ha sufrido el *marketing* y la publicidad con la implantación y el crecimiento de estas nuevas tecnologías digitales.

La comprensión de las ventajas y desventajas que aporta esta nueva manera de publicitar una compañía y contactar con sus clientes potenciales, justificará, de algún modo, la necesaria existencia de la figura de la agencia de *marketing* digital, lo que servirá para justificar el posible éxito de la idea de negocio posteriormente mostrada.

Como conclusión principal se muestran las posibilidades que ha originado el entorno digital, mostrando como a día de hoy, existe la posibilidad, contando con una serie de conocimientos y una infraestructura mínima, de emprender y crear una empresa digital, con soporte físico/presencial, como la aquí mostrada, prácticamente desde cero.

Palabras clave: *marketing, marketing digital, publicidad, comunicación, globalización, digitalización.*

ABSTRACT

The digitization of information is changing the way of communicating. Brands, companies, institutions and citizens are adapting to these new trends that require highly specialized professionals and new management models to be able to provide effective communication services that are fully adapted to new circumstances. In this environment, the creation of a digital marketing agency is proposed, which has been called MKT5D. This offers its clients the possibility of creating a website fully adapted to their needs and objectives, creating and managing fully optimized digital advertising campaigns and generating and perfecting the identity of a company adapted to its own characteristics.

Previously, the most relevant academic contributions that allow presenting the environment in which this type of relatively recent companies are born and developed are analyzed. Thus, reference is made to the creation and evolution of what we now know as the Internet, globalization as a phenomenon of interconnection that will allow working digitally with any geographical position in the world and the evolution that marketing and advertising have undergone with the introduction and the growth of these new digital technologies.

Understanding the advantages and disadvantages of this new way of advertising a company and contacting its potential customers, will somehow justify the necessary existence of the figure of the digital marketing agency, which will serve to justify the possible success of the business idea shown later.

As a main conclusion, the possibilities that the digital environment has created are shown, showing how today, there is the possibility, with a series of knowledge and a minimum infrastructure, to start and create a digital company, with physical / face-to-face support, like the one shown here, practically from scratch.

Key words: *marketing, digital marketing, advertising, communication, globalization, digitization.*

INTRODUCCIÓN

El tema objeto de estudio escogido para este Trabajo Fin de Grado son las nuevas posibilidades que ofrece el entorno digital en el que vivimos, focalizando el trabajo sobre las nuevas posibilidades que se abren para el sector del *marketing*, la publicidad y la comunicación. Tras mostrar, a través de una conceptualización teórica, este nuevo entorno digital y las principales características de las dinámicas que en él se originan (dentro del ámbito de la comunicación), se procede a analizar la viabilidad de abrir una empresa de *marketing* digital, a través de la elaboración de un plan de negocio o *business plan*.

Entre los años 1993 y 1995 se creó la *World Wide Web*, que no es más que una red de intercambio de información accesible y fácil de utilizar. El proceso de creación fue silencioso, pero su expansión se produjo a un ritmo vertiginoso. En tan solo quince años, la Web ha conseguido reformular la manera de comprender las comunicaciones, las empresas e incluso los sistemas de gestión política. Internet, ha impulsado el crecimiento económico mundial y se ha convertido en una característica central en la vida cotidiana de más de 4.000 millones de personas.

Como consecuencia de la rápida expansión de esta nueva tecnología, se tiene, entre otras muchas, el crecimiento del denominado movimiento de globalización, que se ha convertido en uno de los mayores distintivos de nuestra era, produciendo profundos cambios sociales en las últimas décadas.

La globalización, como fenómeno, es comprendida como el aumento de interdependencia de las economías, culturas y poblaciones a nivel internacional, caracterizada por elementos como el comercio transfronterizo de bienes y servicios, tecnología y flujos de inversión, personas e información. Los países se han agrupado estableciendo asociaciones a nivel económico que agilizan todos estos movimientos. El término “globalización” cobra especial relevancia a principios de los años 90, cuando este cambio de paradigma comenzó a ocupar la vida de la práctica totalidad de personas del mundo.

Las consecuencias de la globalización son numerosas y de una alta complejidad. De la mano de los últimos avances tecnológicos, la globalización proporciona numerosos beneficios a la sociedad a la vez que, de manera irremediable, causa ciertos perjuicios

a otros grupos mediante la acentuación de las diferencias económicas, sociales y tecnológicas existentes. Hacer un esfuerzo por comprender la relación coste-beneficio que este fenómeno aporta a la sociedad permitirá reorganizar los esfuerzos realizados para aprovechar mejor las oportunidades que la globalización nos brinda, minimizando al máximo su impacto negativo.

Así, en este marco de globalización y expansión de la tecnología digital, se produce, como en muchos otros sectores, un cambio de paradigma en la manera en que practicamos y comprendemos las comunicaciones. Los medios de comunicación tradicionales han tenido que adaptarse y la publicidad y el *marketing* han comenzado a desarrollarse de una manera totalmente diferente a la que se presentaba hace tan solo algunas décadas.

Como objetivos para el presente estudio, se destacan, por una parte, un objetivo general, que contiene el propósito principal del estudio y posteriormente, se fijan algunos objetivos específicos que quieren ser alcanzados con la realización del trabajo.

Como objetivo general, se establece el analizar las nuevas posibilidades que la digitalización, característica de este nuevo siglo, ha brindado al sector de la comunicación, la publicidad y el *marketing*.

Como objetivos específicos, se tienen los mostrados a continuación:

- Comprender qué es la globalización y qué papel ha jugado Internet en su potenciación y expansión.
- Analizar cuál es el grado de expansión de estas tecnologías a nivel internacional: ¿está Internet tan expandido como se piensa?
- Introducir el fenómeno del *marketing* digital, analizando las principales diferencias con respecto a la vertiente analógica del sector.
- Demostrar, a través de un plan de negocio, la viabilidad y características de un negocio de *marketing* digital.

1.- MARKETING Y PUBLICIDAD EN UN ENTORNO DIGITALIZADO Y GLOBALIZADOR

1.1.- Revolución digital: los orígenes de internet

La era de Internet comenzó en la década de 1960, cuando los especialistas informáticos europeos en informática comenzaron a intercambiar información desde una computadora principal a un terminal remoto dividiendo los datos en pequeños paquetes de información que podrían volver a ensamblarse en el extremo receptor. El sistema se llamó, originalmente, conmutación de paquetes (Martínez, 2001; Rodríguez, 2011). En 1968, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos contrató a científicos para crear un sistema nacional de comunicaciones. Experimentando con ese sistema de intercambio de paquetes, los científicos del gobierno consiguieron vincular varias computadoras a través de líneas telefónicas para operar como si se tratase de un solo sistema. Éste, se denominó Red de agencias de proyectos de investigación avanzada, más conocido por sus siglas ARPANET (Martínez, 2001; Rodríguez, 2011).

En 1983, los científicos de investigación ampliaron el uso de ARPANET para formar un tipo de Internet prematuro, o lo que es lo mismo, una gran red que conectaba los sistemas internos de universidades y laboratorios. Los usuarios pudieron intercambiar correos electrónicos y diferentes paquetes de datos, además de acceder a ordenadores que se hallaban en otros lugares y comunicarse a través de grupos de noticias (grupos de discusión de un tema) y tableros de anuncios (sitios donde se publicaban los mensajes). Estos intercambios exigían habilidades informáticas avanzadas, e Internet seguía siendo un misterio para toda persona sin conocimientos de informática (Martínez, 2001; Leiner et al., 2009).

No fue hasta principios de la década de los 90, cuando Tim Berners Lee comenzó a desarrollar un sistema que permitiese llevar esta tecnología a todos los hogares, independientemente del nivel de conocimientos informáticos que se tuvieran. Así, surgió el protocolo de transferencia de hipertexto (en inglés, *Hypertext Transfer Protocol*, abreviado HTTP), que comenzó a emplearse como lenguaje para comunicarse a través de la red. Por último, y como último paso para llevar hasta los hogares esta nueva tecnología, se creó el primer servidor, que no era más que un *software* que permitía almacenar información y permitir el acceso a diferentes ordenadores que estuvieran en esa red. A finales de 1991, entró en uso este nuevo software y en 1992 se programó el

primer navegador web; había nacido internet tal y como lo conocemos a día de hoy (Trigo, 2004; Leiner et al., 2009).

A fines de la década de 1990, Estados Unidos comenzó a experimentar un auge económico, debido, en gran parte, al éxito de las empresas relacionadas con la Web, que se conocieron como punto-com. Debido a la emoción de los inversores en la nueva industria, los precios de las acciones de las puntocom se dispararon. Esto causó que aún más inversionistas participaran, forzando el crecimiento de esta tecnología y haciendo crecer, de manera exponencial a su vez, el grado de implantación de esta tecnología en todos los hogares del mundo (Puig, 2017; Veá, 2013).

Después del estallido de la burbuja de las *puntocom*, situado por la mayoría de autores entre el año 2000 y 2003, surgió una segunda ola de industrias web, que se conoció como Web 2.0 (Munroe, 2004; Wollscheid, 2012). El líder de esta segunda generación fue un exitoso motor de búsqueda llamado Google. Un motor de búsqueda no es más que un programa que ayuda a los usuarios a localizar determinados sitios web a través del empleo de programas, llamados *arañas* o *robots*, que salen a la web en busca de información, la cual recopilan y posteriormente indexan en el propio motor de búsqueda en cuestión. La simplicidad del motor de búsqueda anteriormente mencionado, convirtió a Google en un éxito inmediato. Como la mayoría de las compañías web del nuevo siglo, Google agregó publicidad a sus páginas en el año 2000, convirtiéndola en un negocio altamente rentable. En el año 2004, Google manejaba la gran mayoría de las búsquedas en la web y su valoración se estimaba en miles de millones de dólares (Veá, 2013).

Muchos de los sitios web de segunda generación presentaban plataformas compartidas llamadas *comunidades*. Dentro de la comunidad, los miembros podían expresarse públicamente e intercambiar opiniones. Uno de los primeros ejemplos, de principios del siglo XXI se encuentra en los denominados blogs. Un blog no es más que un texto a modo de comentario compartido en línea cuyo autor es un escritor no profesional y que permite a los lectores responder para aportar y visibilizar sus opiniones al respecto. Entre muchos otros entornos Web 2.0 populares se encuentra MySpace, o el mismísimo YouTube, un sitio web en el que los usuarios pueden compartir sus propios videos. Por otro lado, se tiene Wikipedia, una enciclopedia en línea gratuita escrita y editada por sus lectores, que se ha convertido en un proyecto de varios millones de artículos (Veá, 2013; Rodríguez, 2011).

1.2.- La globalización

Tal y como se ha podido observar, el término globalización, es, desde un punto de vista multidisciplinar, un concepto de muy difícil definición, debiendo atender el mismo desde diferentes puntos de vista. Por ello, a continuación, se exponen, con una visión crítica, los pros y los contras de definir desde diferentes puntos de vista el concepto de la globalización.

Primeramente, se puede tratar de comprender la globalización como internacionalización. Cuando se observa desde este punto de vista, se está haciendo referencia al crecimiento generalizado de las transacciones y la interdependencia generada entre diferentes países (Aart, 2005).

Desde esta perspectiva, un mundo más global es un mundo donde cada vez más mensajes, ideas, mercancías, dinero, inversiones y personas cruzan las fronteras entre las unidades nacionales-estatales-territoriales (Aart, 2005; Beck, 2008).

Para ciertos autores, la globalización es una forma especialmente intensa de internacionalización, por lo que lo global es un subconjunto particular de lo internacional. Muchos otros analistas son menos discriminadores y simplemente consideran las palabras *global* e *internacional* como sinónimos, que pueden ser usados indistintamente (Aart, 2005; Daly, 1999).

La mayoría de los intentos por cuantificar la globalización han tratado a esta de manera directa como si se hablara de internacionalización. Por ejemplo, Dani Rodrik ha medido la globalización en términos de la cuenta corriente del país como una proporción del PIB (Rodrik, 2001).

Del mismo modo, el índice de globalización desarrollado recientemente por A.T. Kearney y la revista *Foreign Policy* se calculan, en gran medida, con referencia a las actividades transfronterizas entre países (Aart, 2005).

Es decir, el índice se relaciona principalmente con la inversión extranjera directa, los viajes internacionales que se han producido, la pertenencia a organizaciones internacionales, el tráfico telefónico internacional, y demás transacciones internacionales. Además, estos indicadores se miden y comparan sobre una base territorial, de modo que puede decirse si un país está más o menos globalizado que otro (Beck, 2008).

Posteriormente, se encuentra la conceptualización de la globalización desde el punto de vista de la liberalización. En este caso, la globalización denota un proceso de eliminación de restricciones impuestas oficialmente a los movimientos de recursos entre países para formar una economía mundial abierta y sin fronteras. En este sentido, la globalización se produce cuando las autoridades reducen o eliminan las medidas reglamentarias, como las barreras comerciales, las restricciones cambiarias, los controles de capital y los requisitos de visado (Osterhammel y Petersson, 2019).

A través de esta definición, el estudio del fenómeno de la globalización da origen a un debate sobre las políticas macroeconómicas neoliberales contemporáneas. Por un lado, muchos académicos, apoyan las prescripciones neoliberales, con la promesa de que la liberalización a escala mundial, la privatización, la desregulación y la restricción fiscal traerán en un futuro prosperidad, libertad, paz y democracia para todos. Por otro lado, los críticos del llamado movimiento antiglobalización se oponen a las políticas neoliberales, argumentando que una economía mundial de *laissez-faire* produce mayor pobreza, desigualdad, conflicto social, destrucción cultural, daño ecológico y déficit democráticos (Osterhammel y Petersson, 2019).

De lo que no cabe duda, es que la globalización a gran escala y la liberalización económica generalizada se han producido de manera simultánea durante el último cuarto de siglo. Además, esta ola de neoliberalismo a menudo ha desempeñado un papel importante para el desarrollo de la globalización contemporánea. No obstante, esta asunción, como se ha podido observar, puede conllevar la dudosa y potencialmente dañina implicación de que el neoliberalismo sea el único marco político válido para alcanzar un mundo más global (Osterhammel y Petersson, 2019).

Si se sigue avanzando, se observan definiciones de la globalización bajo el marco de la universalización.

En este caso, se toma la globalización para describir un proceso de dispersión de diversos objetos y experiencias a personas en todas las partes habitadas de la tierra. En estas líneas, *global* significa *mundial* y *en todas partes*. Con frecuencia, se asume que la globalización como universalización implica la homogeneización con la convergencia cultural, económica, legal y política mundial (Beck, 2008).

Por último, se ha podido observar la globalización concebida como occidentalización. Como tal, la globalización se considera como un tipo particular de universalización, en el que las estructuras sociales de la modernidad (capitalismo, industrialismo, racionalismo, urbanismo, etc.) se extienden por todo el mundo, destruyendo culturas preexistentes. La globalización entendida de esta manera, a menudo se interpreta como colonización y americanización, o como se observa en lengua inglesa, a través de un término creado específicamente para definir un movimiento *westoxification* (Barber, 1996).

Para estos críticos, hablar de globalización es un discurso hegemónico, una ideología de supuesto progreso que enmascara una destrucción de gran alcance y subordinación (Petras y Veltmeyer, 2001).

Sin duda, se puede argumentar que la globalización actual a gran escala se debe, principalmente, a las fuerzas de la modernidad como el conocimiento racionalista, la producción capitalista, las tecnologías de automatización y la gobernabilidad burocrática (Giddens, 1990).

A su vez, la globalización contemporánea a menudo ha insertado patrones de relaciones sociales occidentales modernas más amplia y profundamente en todo el planeta. A veces, esta occidentalización ha involucrado violentas imposiciones que, de hecho, podrían justificar determinadas descripciones realizadas como la de "imperialismo". Además, es cierto que las instituciones de gobierno, las empresas y las asociaciones de la sociedad civil en Europa Occidental y América del Norte, se encuentran entre los promotores más entusiastas de la globalización contemporánea (Aart, 2005).

Llegados a este punto, donde probablemente el lector no haya quedado convencido con ninguna de las conceptualizaciones planteadas de manera absoluta, se propone una conceptualización más abierta e integradora del término.

De esta manera, la globalización podría entenderse como la propagación de conexiones transplanetarias, y en los últimos tiempos más particularmente supraterritoriales, entre las personas. Desde esta perspectiva, la globalización implica reducciones en las barreras a los contactos de todo el mundo. Las personas se vuelven más capaces, física, legal, cultural y psicológicamente, de comprometerse entre sí en un solo mundo (Aart, 2005).

En este uso, la globalización se refiere a un cambio en la naturaleza del espacio social. Esta concepción contrasta con las otras cuatro nociones de globalización discutidas anteriormente, todas las cuales suponen más implícitamente que explícitamente, una continuidad en el carácter subyacente de la geografía social (Aart, 2002).

1.3.- La transformación del *marketing* y la publicidad en la era de la globalización y la tecnología

1.3.1.- Conceptualización de *marketing* y publicidad

El primer paso para comprender la manera en que se han transformado estos dos fenómenos para adaptarse a los nuevos tiempos es diferenciar ambos conceptos.

Es muy frecuente observar cómo ambos términos (*marketing* y publicidad) se usan como sinónimos; es decir, como dos términos que pueden ser usados indistintamente para describir un proceso de ayuda a la venta de un mayor número de productos o servicios. Sin embargo, existe una gran diferencia entre ambos términos (González, 2009; Malhotra, 2016).

Por definición, el *marketing* es la actividad, conjunto de instituciones y procesos encargados de crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general. En otras palabras, es la planificación sistemática, implementación y análisis de actividades comerciales destinadas a intercambiar ofertas de valor por ventas (Casado, 2010; Malhotra, 2016).

La publicidad, por su parte, se define como la acción de llamar la atención del público sobre algo, especialmente mediante anuncios de los productos o servicios de una determinada empresa que se dirigen a clientes, tanto actuales como potenciales (Casado, 2010; González, 2009; Malhotra, 2016).

La creación de un plan de *marketing* es un proceso de gran profundidad, que implica una gran cantidad de tiempo e investigación. Este, prepara un producto o servicio para ser lanzado al mercado y comienza con el desarrollo de una propuesta de venta única (USP) que diferencia el negocio en cuestión. Esta propuesta actúa como una guía, o una declaración de misión, que ayuda a plantear y desarrollar la estrategia de *marketing* (Kotler y Keller, 2015; García, 2020).

Este plan de *marketing* ha de establecer quiénes son los clientes potenciales y qué interés pueden tener en obtener los productos o servicios en cuestión. Así, comprendiendo cómo piensan y se comportan estos clientes, se puede definir la marca y desarrollar activos verdaderamente valiosos (Kotler y Keller, 2015; García, 2020).

Los colores, logotipos y otros elementos de diseño deben alinearse con las preferencias del público objetivo. La investigación de mercado brinda una serie de datos que respaldan las acciones de *marketing* realizadas. Permite conocer cuándo y dónde se debe colocar la publicidad, ayuda a ganar participación en el mercado y proporciona información valiosa sobre los formatos óptimos para la publicidad empleada. Así, se puede decir que, a día de hoy, sin una investigación de mercado eficiente, es imposible optimizar una campaña publicitaria. Una investigación de mercado correctamente efectuada, ayuda a identificar correctamente al público objetivo y aumenta la probabilidad de adquirir con éxito nuevos clientes (McCarthy, Perreault y Cannon, 2013; Kotler y Keller, 2015).

A través de la investigación de mercado, no solo se determina la demanda de los productos o servicios ofrecidos, sino que también se consigue medir la competencia potencial y las tendencias de ventas existentes en el mercado (Casado, 2010).

Las empresas de *marketing* se centran en las estrategias de ventas, controlando el comportamiento del consumidor a través de una serie de vías, incluidas encuestas y cuestionarios, supervisando el comportamiento en línea e incluso la interacción cara a cara con los clientes (García, 2020; Kotler et al., 2011).

La estrategia de *marketing* se puede dividir en cuatro fases, coloquialmente denominadas las 4P del *marketing* o *marketing mix*: producto, lugar, precio y promoción (por sus términos en inglés: *product, place, price and promotion*) (McCarthy, Perreault y Cannon, 2013; Kotler et al., 2011).

El producto hace referencia tanto a los productos como a los servicios que se llevan al mercado para satisfacer la demanda del consumidor. El precio establece la cuantía a pagar por ese producto o servicio. Son muchos los factores que influyen en la fijación de precios, incluidos los márgenes, el valor percibido y los costes de oportunidad. El conjunto de conocimientos que estudian este campo concreto se denomina *pricing* (de Jaime, 2015).

Concretamente, el fenómeno del *pricing* se define como: “El proceso de determinación estratégica de los precios de venta de los productos o servicios que establece una empresa para sus clientes y potenciales consumidores” (de Jaime, 2015, p.21).

Posteriormente, el lugar hace referencia al emplazamiento donde se encontrará el suministro. Este implica considerar estrategias como la distribución selectiva, el franquiciado o la distribución exclusiva entre otros. El lugar también puede establecer puntos de venta físicos frente a comercio electrónico o plataformas de ventas en línea. La promoción, por último, incluye todos los vehículos de comunicación utilizados por una marca para transmitir el mensaje sobre sus productos y servicios (Esteban y Mondéjar, 2013).

La publicidad, por su parte y como se ha podido observar anteriormente, apoya al *marketing* creando la exposición adecuada para los productos o servicios ofrecidos por una determinada empresa. La publicidad genera curiosidad en la mente del público objetivo, crea aceptación y, en última instancia, trabaja para respaldar el plan general de *marketing* con el fin de traducirlo en ventas (González, 2009; Malhotra, 2016).

Si bien el *marketing* convence a los compradores potenciales de que se les está ofreciendo el producto que necesitan, la publicidad comunica que el producto existe y trata de influir en el comportamiento de compra. Para poder cumplir con este cometido, la publicidad debe ser oportuna y estratégica, y debe centrarse en el posicionamiento creativo y en una perfecta adaptación a los medios (Malhotra, 2016).

Una correcta comunicación con los clientes potenciales incluye hablarles de manera diferente en función de la parte del ciclo de compra en la que se encuentren. El comportamiento de compra de las personas se ha dividido tradicionalmente en seis etapas: conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra. Estas etapas se dividen en tres categorías (cognitiva, afectiva y conativa). La generación de estrategias publicitaria ayuda a explicar, enseñar y promover ofertas adecuadas a la audiencia a través del empleo de diferentes medios a lo largo de estas fases (McCarthy, Perreault y Cannon, 2013).

En relación a los tres grupos en los que se recopilan estas fases, se tiene (Malhotra, 2016):

- Cognitivo (conciencia y conocimiento): los consumidores procesan la información proporcionada a través de la comunicación publicitaria. La

publicidad debe presentar información sobre los beneficios del producto para generar interés.

- **Afectivo (gusto y preferencia):** cuando los consumidores están en la etapa afectiva, quieren relacionarse con la marca. La publicidad debe conectar emocionalmente con el público objetivo.
- **Conativo (convicción y compra):** en esta etapa, los consumidores están mostrando la intención de comprar o realmente están comprando. En esta etapa, la publicidad evoluciona hacia un método para acelerar el proceso de compra.

Así, se puede observar el dinamismo de este campo, que cuenta con una componente estratégica vital y conlleva, necesariamente, altos grados de profesionalización para alcanzar niveles significativos de rendimiento. La posibilidad de crear sinergias con otras disciplinas, como la psicología, entre otras, no es nada desdeñable, por lo que se tiene un campo de acción con una profundidad y opciones de tratamiento prácticamente ilimitadas.

1.3.2.- Transformación digital de la publicidad y el *marketing*

A lo largo de la historia, los avances tecnológicos han jugado un papel importante en la comprensión de la forma en que los individuos reciben y consumen la información. Desde la imprenta, hasta la radio, la televisión y, más recientemente, Internet, cada innovación sucesiva revolucionó y alteró la forma en que las personas se involucraban con nuevos conceptos, productos, empresas y marcas. Sin embargo, a pesar de los avances tecnológicos, hasta mediados o finales de la década de 1990, la mayoría de las compañías y marcas confiaban en una forma lineal y simbiótica para llegar a los consumidores: las compañías de medios tradicionales vendían espacios publicitarios para financiar sus operaciones y las empresas compraban espacios publicitarios para llegar a los consumidores (Berman, 2012; Gutiérrez, 2017).

Con el rápido crecimiento del fenómeno de Internet, las normas publicitarias establecidas desde hace mucho tiempo han ido evolucionando y transformándose. El aumento de la globalización ha resultado en la democratización de los medios; cualquier persona con una buena estrategia, una conexión a Internet y habilidades básicas de diseño web puede competir con empresas multimillonarias por visitas recibidas o recaudación por publicidad. Además, el uso cada vez mayor de las redes sociales no solo significa que las personas acceden a la información de manera novedosa, sino que

ya no dependen tanto de recibir información a través de medios tradicionales (Berman, 2012; Gutiérrez, 2017; Vassileva, 2017).

Debido a la proliferación de nuevas formas de llegar a los consumidores y a los cambiantes hábitos de éstos, las empresas, las marcas, las agencias de publicidad y los medios de comunicación se han visto obligados a adaptarse y desarrollar nuevas formas de llegar al público. Si bien los estadounidenses aún pasan unas tres horas al día viendo la televisión, Internet no se queda atrás, y la mayoría de ellos pasan cerca de dos horas conectados (Gutiérrez, 2017; Vassileva, 2017).

Las redes sociales también han jugado un papel importante en la modificación de la manera en que las personas acceden a la información. Los ciudadanos estadounidenses han mostrado pasar una media de 1.7 horas al día conectados a estas redes sociales. A nivel mundial, las redes sociales han experimentado tendencias similares, y los adultos mostraron tener cuentas en más de 5 redes sociales diferentes (Lozano y Calderón, 2018; Vassileva, 2017).

Debido a la relevancia de poder llegar a los consumidores a través de las múltiples opciones que Internet ofrece, se ha podido observar cómo, solamente durante el año 2016, las empresas estadounidenses gastaron 15.000 millones de dólares más en anuncios en Internet respecto a lo gastado en publicidad a través de medios de comunicación tradicionales (Lozano y Calderón, 2018).

Aunque la televisión sigue gozando de una alta popularidad, su crecimiento se ha visto reducido en un 1.3% entre el año 2016 y el año 2020. Este hecho potencia el contraste del gasto previsto en publicidad en Internet, que ha crecido a una tasa de 9.9% durante el mismo período. En el año 2017, las empresas gastaron más de 204.000 millones de dólares en anuncios digitales, un aumento de más de 50 mil millones de dólares desde 2015.

Además, el gasto combinado en publicidad móvil y redes sociales, inexistente hace 15 años, superó los 55.000 millones de dólares en 2019, un aumento de más de cinco veces respecto a los niveles de 2016 cifrado en 10.900 millones de dólares (Gutiérrez, 2017).

Si bien la proliferación de nuevas vías para llegar a los consumidores ha aumentado exponencialmente, no siempre se ha traducido en una mayor participación de los consumidores. Las encuestas han encontrado que dos tercios de los usuarios de Internet veían la publicidad en línea de manera negativa, y los usuarios habían

empleado los términos *molesto* y *distractor* como la manera más común de describir la publicidad en internet. A día de hoy, muchos consumidores están buscando e implementando soluciones para evitar el *marketing* no deseado, especialmente mediante el empleo de tecnología de bloqueo de anuncios que filtran la publicidad. En consecuencia, durante el año 2016 el uso de bloqueadores de anuncios creció un 30% (Wielki y Grabara, 2018).

El crecimiento de la publicidad digital y sus obstáculos correspondientes han impulsado a los empresarios a desarrollar sistemas y procesos para facilitar la publicidad digital, rastrear resultados y optimizar la efectividad de esta nueva forma de publicidad (Wolny, 2014; Vassileva, 2017).

1.3.3.- Ventajas y desventajas de la publicidad online

Más de cuatro mil millones de personas usan internet a día de hoy (Kemp, 2020). Así, si una empresa desea construir su propia marca comercial, llegar a clientes potenciales y maximizar el número de ventas, no puede ignorar el peso de la publicidad digital. No obstante, el manejo de este tipo de publicidad, como cualquier otro, conlleva el establecimiento de estrategias adecuadas, pues de lo contrario, la publicidad puede no tener ningún tipo de efecto positivo, consumiendo, por el contrario, numerosos recursos económicos de la empresa. Resalta así el papel de las agencias de *marketing* digital, que optimizan los esfuerzos de las compañías que desean ampliar su huella digital a través del establecimiento de efectivas estrategias personalizadas (Thompson, 2019).

A modo de justificación de la presencia de potenciales clientes en Internet, se adjunta un gráfico realizado en 2020 acerca del empleo de Internet por países. En él, se puede comprobar el tanto por ciento de la población que emplea internet para un gran número de países y una media a nivel mundial, que se establece, como puede observarse, en un 59%.

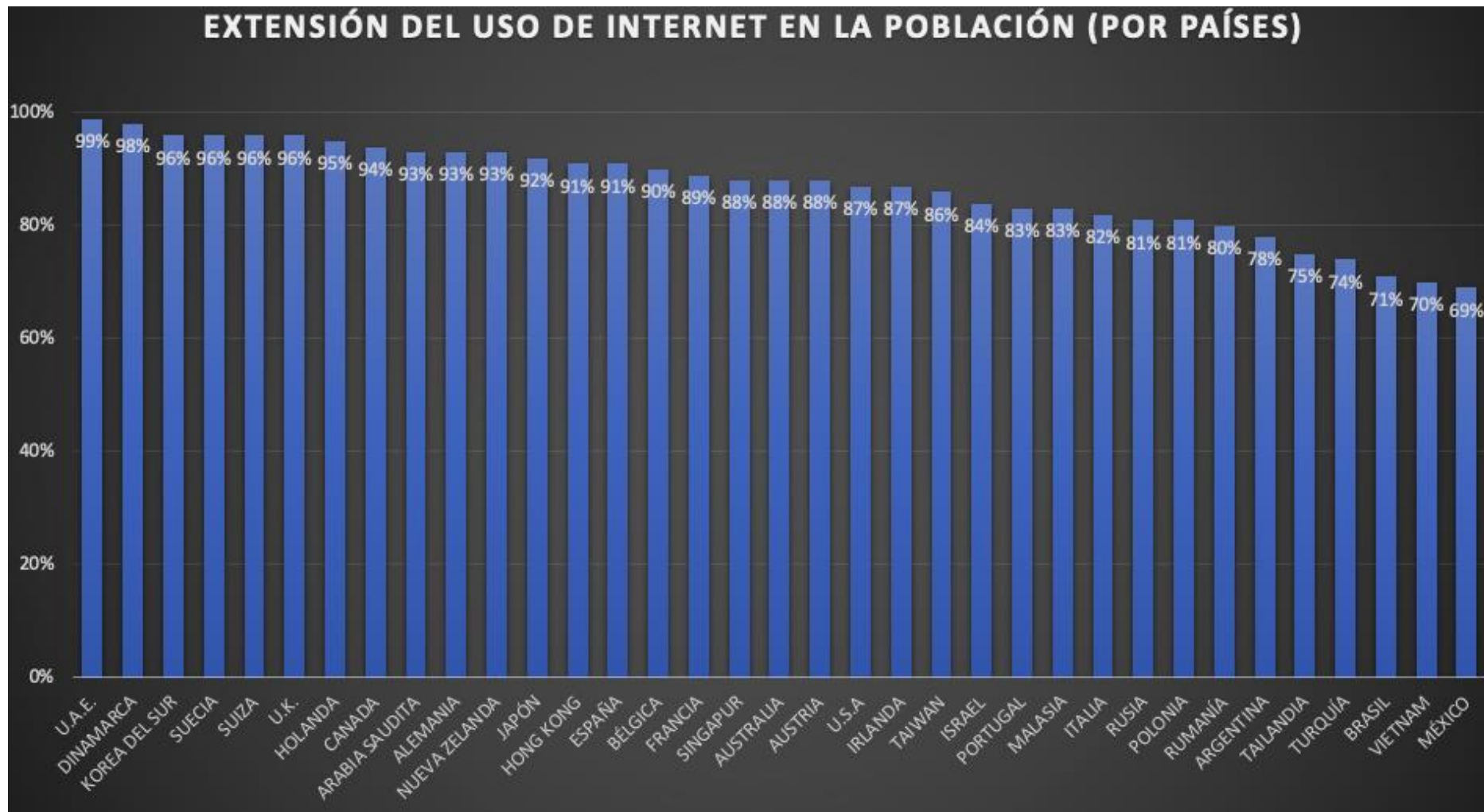


Figura 1: Porcentaje sobre la población total de cada país que emplea internet indistintamente de su edad. **Fuente:** Elaboración propia en base a Kemp (2020).

Algunas de las ventajas que ofrece este tipo de publicidad, son las siguientes:

Los potenciales clientes de la compañía se hayan, en un alto porcentaje, en internet. La publicidad en diferentes redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn o YouTube, entre otros, amplían enormemente las posibilidades de conectar con estos consumidores potenciales. Además, esta forma de hacer publicidad permite segmentar la audiencia que recibirá los anuncios. Facebook, entre otros canales similares, posee una gran cantidad de datos demográficos que comparten con los anunciantes, por lo que se permite a las empresas el orientar los recursos en aquellos usuarios que tienen una mayor probabilidad de adquirir sus productos o servicios. A diferencia del amplio enfoque de la publicidad tradicional de televisión y radio, la publicidad en Internet permite encontrar las perspectivas correctas en el momento adecuado y mostrar los anuncios en el momento y el lugar preciso (Reddy y Reinartz, 2017; Thompson, 2019).

Otra de las ventajas que se observan es la facilidad para controlar el gasto publicitario. Al igual que existe la posibilidad de gastar miles de euros en un anuncio de televisión de 30 segundos, que podría llegar a alguien que podría estar interesado en el producto o servicio ofrecido; también existe la posibilidad de gastar miles de dólares en anuncios de Internet y solo pagar cuando las personas interesadas en unos determinados productos hagan clic sobre los anuncios. Con los anuncios digitales, se permite establecer un límite de gasto y determinar la cantidad de veces que un posible cliente ve un anuncio en un período concreto (Martín, 2019).

Por último, pero no por ello menos importante, la publicidad digital permite monitorizar y rastrear los resultados de todas las campañas lanzadas. Así, se puede conocer con precisión cuándo un cliente potencial se convirtió en una venta, observar la plataforma donde este hecho se hizo posible y determinar qué tipos de anuncios funcionan mejor en cada caso. Internet, con todas sus capacidades de seguimiento, permite medir y conocer, en minutos, el retorno de la inversión realizada en *marketing* y publicidad (Vassileva, 2017; Estrade, Jordán y Hernández, 2020).

Existen, no obstante, una serie de desventajas asociadas al empleo de estas tecnologías, tal y como se muestra a continuación:

Internet ofrece numerosas formas de comunicarse. Así, se puede elegir hacer publicidad en la red de búsqueda, de modo que los anuncios aparezcan cuando un público objetivo esté buscando exactamente lo que se ofrece o mostrar anuncios que aparezcan allí donde los clientes potenciales se encuentren en un momento determinado. Existen

incluso anuncios nativos, que aparecen en los sitios de los editores y se entremezclan tan bien con el contenido que ni siquiera parecen anuncios al uso.

Asimismo, aparecen anuncios de *remarketing* que se dirigen a alguien que ha visitado un determinado sitio web con anterioridad, mostrando un mensaje personalizado que se muestra frente a ellos en otro lugar de Internet. Conocer todas estas modalidades y escoger entre ellas correctamente puede ser muy complicado para el anunciante. No obstante, estas dificultades pueden ser salvadas mediante la contratación de servicios de una agencia de *marketing* digital (Thompson, 2019).

Además, los errores pueden llevar asociados grandes pérdidas económicas. Debido a que la publicidad digital es complicada, no es raro que las empresas cometan errores. Elegir las palabras clave incorrectas, descuidar un límite de oferta, orientar de manera ineficaz o dejar una campaña en funcionamiento cuando se pensaba que estaba desactivada, puede generar grandes costes sin convertir a ningún cliente potencial en venta. Por ejemplo, ejecutar una campaña en Facebook siendo más probable que los clientes potenciales sean usuarios de LinkedIn, disminuye significativamente la posibilidad de conversión de un cliente potencial. Si no se hace un buen manejo de las campañas, se podría incurrir en importantes gastos económicos. Una vez más, estas dificultades pueden ser salvadas mediante la contratación de servicios de una agencia de *marketing* digital (Martín, 2019).

Por último, cabe destacar la existencia de una gran competencia. A pesar de que esta cuestión dependa, en gran medida, de los productos y mercados en los que se opere, la competencia en Internet puede hacer que los anuncios sean excesivamente caros. Si una empresa solo puede pagar 10 céntimos por palabra clave y su competidor puede pagar 10 euros, no existen posibilidades de mostrarse por encima de la competencia. Es por esto que, para algunas empresas, tenga más sentido construir un buen sitio web y confiar en los métodos de publicidad tradicionales que invertir en estas nuevas herramientas digitales. Para esta opción, también son perfectamente válidas las agencias de *marketing* digital, que pueden ayudar a adaptar el sitio web a las necesidades del cliente (Vassileva, 2017; Thompson, 2019; Estrade, Jordán y Hernández, 2020).

Como se ha podido observar, existen numerosas ventajas a la hora de emplear estas nuevas estrategias de *marketing* digital, existiendo, no obstante, y del mismo modo, algunas desventajas asociadas. Se ha podido observar que las agencias de *marketing* digital pueden ayudar a resolver muchas de estas problemáticas asociadas, por lo que

para la mayoría de empresas, contratar a este tipo de agencias para la gestión de su publicidad online serviría de gran ayuda.

1.4.- Validez del *business plan* en la evaluación de una idea de negocio

Tal y como se ha podido comprobar con la fundamentación teórica establecida hasta el momento, vivimos inmersos en un mundo que ha sufrido una profunda digitalización. El fenómeno de la globalización ha permitido y en cierta parte exigido, la interconexión entre países de todo el mundo, abriendo numerosas barreras en el mundo de los negocios a la hora de facilitar el intercambio de productos y servicios de punta a punta del globo terráqueo. No es así difícil de comprobar que una determinada compañía tenga su web, su publicidad online o sus redes sociales, gestionadas por una agencia digital que opera desde otro país e incluso otro continente. Cada vez es mayor el volumen de trabajo que se puede realizar de manera telemática y este factor potencia la apertura de las compañías a la contratación de servicios desde terceros países.

En el presente trabajo se quiere comprobar que todavía a día de hoy es posible aprovechar los distintos nichos que se han ido dejando al descubierto a través del avance en la fundamentación teórica. Es decir, por una parte, aprovechar ese cambio de paradigma observado en el campo de la publicidad y el marketing en función de la transformación digital que ha vivido el sector en los últimos años y por otro, aprovechar la escalabilidad que proporciona el tener unos índices cada vez mayores de globalización e interconexión entre todos los países del mundo. De esta manera, se trabaja con la hipótesis de que un negocio construido con una base sólida en un país como España, podría crecer y expandirse internacionalmente, ganando clientes de distintos países e incluso continentes. En el breve análisis de la competencia que se realizará en el plan de negocios, se podrá observar el caso de agencias digitales de reciente creación que, debido al saber hacer de sus fundadores y trabajadores, ha conseguido captar en pocos meses, importantes clientes a nivel internacional.

Para evaluar la idea de negocio planteada y demostrar que los nichos identificados pueden constituir una verdadera oportunidad de negocio, se realizará un análisis en base a un plan de negocio o *business plan*.

Un plan de negocios es un documento escrito que describe en detalle cómo una empresa, generalmente una de nueva creación, va a lograr sus objetivos. Por lo tanto, un plan de negocios presenta un plan escrito desde un punto de vista comercial,

financiero y operativo. Los planes de negocios basan su relevancia en el hecho de hacer posible que una empresa establezca sus objetivos y atraiga potenciales inversores. Además, también constituyen una guía eficaz para que las empresas no se desvíen de sus objetivos ni de su manera de operar en el futuro, al quedar en el contenido todas las bases de la misma (Lázaro, 2019; Galán, 2013; Palffy, 2015).

Aunque son especialmente útiles para las nuevas compañías, todas las compañías existentes deben contar con su propio plan de negocios. Idealmente, una compañía debería volver a revisar el plan periódicamente para ver si los objetivos se han cumplido o si han cambiado y evolucionado. A veces, es necesario preparar un nuevo plan de negocios para una compañía ya establecida que esté evolucionando y moviéndose en nuevas direcciones (Lázaro, 2019; Galán, 2013; Palffy, 2015).

Así, a día de hoy, se puede afirmar que el plan de negocios es una herramienta empresarial fundamental que cualquier compañía de nueva creación necesita tener establecida antes de comenzar a operar. Por lo general, los bancos y las empresas de capital riesgo tienen como requisito imprescindible el contar con un plan de negocios previo que demuestre, al menos sobre el papel, la viabilidad de la compañía antes de invertir en el propio negocio. A pesar de que existen casos de empresas que han sido prosperas y exitosas en un comienzo sin necesidad de haber desarrollado un plan de negocios previo, operar sin el no es una buena idea y la mayoría de estas empresas, al crecer, acaban por desarrollarlo propio. En resumen, existen numerosos beneficios en crear y adherirse a un plan de negocios, incluida la posibilidad de desarrollar ideas sin poner demasiado dinero en ellas y, en última instancia, perder el capital invertido (Zorita, 2015, Mir, 2019).

Entrando a analizar los elementos que ha de contener un buen plan de negocios, se observa que este ha de describir todos los costes de cada decisión que toma una empresa. Los planes de negocios, incluso entre competidores en la misma industria, rara vez son idénticos; sin embargo, todos tienden a tener los mismos elementos e incluso la misma estructura, entre los que se incluye un resumen ejecutivo del negocio y una descripción detallada del mismo y de los servicios y / o productos que ofrece. También establece la estrategia a través de la cual la empresa pretende alcanzar sus objetivos. Además, el plan debe incluir una visión general de la industria de la cual el negocio formará parte y cómo se distinguirá de sus competidores potenciales (Lázaro, 2019; Galán, 2013).

A continuación, se muestran las diferentes partes que integran todos los business plan que deseen quedar completos y beneficiarse de las herramientas teóricas más beneficiosas existentes en el mundo de la empresa (Velasco, 2007):

- **Resumen ejecutivo:** esta sección describe la compañía e incluye la declaración de la misión junto con cualquier información sobre la política o filosofía de liderazgo, de relación con los empleados, la manera de operar e incluso la ubicación de la compañía.
- **Productos y servicios:** Aquí, la compañía puede describir los productos y servicios que ofrecerá, y también puede incluir precios, vida útil del producto y beneficios para el consumidor. Otros factores que pueden incluirse en esta sección incluyen los procesos de producción y fabricación, las patentes que pueda tener la empresa y la tecnología patentada. En esta sección también se puede incluir cualquier información sobre investigación y desarrollo (I + D).
- **Análisis de mercado:** una empresa necesita contar con un determinado conocimiento de la industria, así como de su mercado objetivo; a priori, a mayor conocimiento y dominio de la industria en la que se opera, mayor será la competitividad de la empresa. Este apartado describirá la competencia y cómo esta se relaciona e influye la industria en cuestión, además de mostrar sus fortalezas y debilidades.
- **Estrategia de marketing:** esta área describe cómo la compañía atraerá y mantendrá su base de clientes y cómo pretende llegar hasta el consumidor. Esto significa que se debe de establecer un canal de comunicación claro.
- **Planificación financiera:** para atraer al lector que estudia el plan de negocios en cuestión, la empresa debe incluir cualquier planificación financiera y / o proyecciones económicas de las que disponga. Se pueden incluir estados financieros, balances y otra información financiera para negocios ya establecidos. Las nuevas empresas pueden incluir objetivos para los primeros años de la empresa y la manera en que se relacionará con posibles inversores.
- **Presupuesto:** cualquier compañía necesita tener establecido un determinado presupuesto. Este presupuesto ha de incluir los costes relacionados con el personal, el desarrollo, la fabricación, la comercialización y cualquier otro gasto relacionado con el negocio.

Los planes de negocio ayudan a las empresas a identificar sus objetivos y no alejarse o desviarse del camino que se marcó desde un comienzo, en base a un análisis estratégico y objetivo de la industria y del propio negocio realizado de antemano. Así,

estos planes de negocio pueden ayudar a las empresas a comenzar a operar y a autoadministrarse de manera óptima, a la vez que pueden ayudarlas a crecer una vez que estén en funcionamiento. También actúan como canal para lograr que las personas se interesen a trabajar e incluso a invertir en el negocio (Palffy, 2015, Zorita, 2015).

Aunque no hay planes de negocios correctos o incorrectos, si que pueden observarse dos clasificaciones o categorías diferentes: planes de negocio tradicionales o *lean startup*. Según la Administración de Pequeñas Empresas, el plan comercial tradicional es el más común. Son planes con una estructura estándar, siendo además mucho más detallados en cada sección. Por lo tanto, tienden a ser mucho más largos y requieren mucho más trabajo (Ries, 2012).

Los planes de negocios *lean startup*, por otro lado, usan una estructura estándar a pesar de que no son tan comunes en el mundo de los negocios. Estos planes de negocios son cortos, en muchas ocasiones de tan solo una página, y profundizan muy poco en los detalles de la compañía. Si una empresa utiliza este tipo de plan, debe tener en cuenta que ha de tener preparado un análisis más en profundidad de ciertos aspectos por si un inversor o prestamista lo solicita (Klein, 2014).

Un plan de negocios completo debe incluir un conjunto de proyecciones financieras para el negocio. Estos estados financieros proyectados a futuro a menudo se denominan estados financieros pro forma o simplemente *proformas*. Incluyen el presupuesto general, el financiamiento actual y proyectado, un análisis de mercado y su enfoque de estrategia de marketing. En un plan de negocios, el dueño de un negocio proyecta ingresos y gastos por un cierto período de tiempo y describe la actividad operativa y los costes relacionados con el negocio (Lázaro, 2019; Galán, 2013; Palffy, 2015; Velasco, 2007; Mir, 2019).

La idea detrás de elaborar un plan de negocios es permitir a los propietarios tener una imagen más definida de los posibles costes y desventajas de ciertas decisiones comerciales y ayudarles a modificar sus estructuras en consecuencia antes de implementar estas ideas. También permite a los propietarios proyectar qué tipo de financiación se requiere para poner en marcha el negocio (Zorita, 2015; Palffy, 2015).

La duración del plan de negocios varía mucho de empresa a empresa. Toda la información debe caber en un documento de entre 15 y 20 páginas. Si hay elementos cruciales del plan de negocios que ocupan mucho espacio, como las solicitudes de patentes, deben mencionarse en el plan principal e indexarse como apéndices o anexos.

Si hay aspectos especialmente interesantes del negocio, deben destacarse y utilizarse para atraer financiación y posibles inversores (Velasco, 2007; Lázaro, 2019).

Un plan de negocios no está destinado a ser un documento estático. A medida que el negocio crece y evoluciona, también debería hacerlo el plan de negocios. Una revisión anual del plan permite a la directiva actualizarlo cada vez que se produce un cambio sustancial o significativo en los mercados. También brinda la oportunidad de mirar hacia atrás y ver qué se ha logrado y qué no. La mejor manera de considerar un business plan es pensando en el cómo un documento en constante evolución que va modificándose, adaptándose y enriqueciéndose a la vez que lo hace el negocio (Zorita, 2015; Palffy, 2015).

Una de las metodologías más novedosas y efectivas a la hora de diseñar y llevar a cabo el plan de negocios es seguir la filosofía SMART (V. Figura 2).



Figura 2: Metodología SMART. **Fuente:** Consolidated Credit (s.f.)

Tal y como se ha podido apreciar en la figura, la metodología SMART se articula en torno a 5 conceptos principales, descritos por sus siglas: *Specific*, *measurable*, *attainable*, *relevant*, y *time based*. Estas, se refieren a que el plan de negocios ha de ser realizado en torno a los preceptos de que ha de ser específico, mensurable, conseguible, relevante y estar enmarcado en un contexto temporal específico. Cumplir con estos objetivos permitirá incrementar el interés de posibles inversores sobre la idea de negocio expuesta. Así, el plan de negocios que se elaborará tratará de cumplir con todos estos pilares (Palffy, 2015).

A continuación, se desarrollan más en profundidad cada una de estas metas, ejemplificando con la idea de abrir un negocio del ámbito de la salud en la ciudad de Barcelona, para ayudar a comprender más en profundidad esta metodología (Palffy, 2015):

- **Especificidad:** esta meta trata de que las ideas propuestas sean específicas. En lugar de decir “Quiero aumentar la salud de las personas”, se debería decir; “Quiero que todas las personas de la ciudad de Barcelona reciban su dieta y entrenamiento físico personalizado para que puedan aumentar su salud”. A fin de cuentas, se debe tener en cuenta el haber respondido el qué, cómo, dónde, quiénes y por qué de la cuestión.
- **Mensurabilidad:** Todo lo que se exponga ha de poder ser medido. No se trata de decir “Quiero que la gente que se apunte a mi programa mejore su salud”, sino “quiero que la gente que se apunte a mi programa pueda perder todas las semanas 0,5kg de peso con tan solo 4 días de ejercicio semanal”. En relación a la mensurabilidad se ha de establecer una métrica objetiva para medir el progreso (pérdida de kg), un objetivo (pérdida de 0,5kg) y un periodo temporal en el que conseguirlo o en el que valorar ese indicador (en este caso, la semana).
- **Sostenibilidad:** con este ítem se quiere hacer referencia a que el objetivo ha de ser alcanzable y sostenible. El objetivo perseguido ha de suponer un reto para la persona o la organización, pero, en cualquier caso, se ha de poder conseguir. No se puede proponer, por ejemplo, la pérdida de 10kg de peso semanales en la situación propuesta porque no resultaría alcanzable. Se ha de valorar si se ha hecho con anterioridad por parte de otras personas u organizaciones y si se cuenta con los recursos necesarios para alcanzar el objetivo; en caso de no contar con ellos, se debe describir qué es lo que falta exactamente.
- **Relevancia:** A pesar de que el objetivo o la meta tenga que ser realista y alcanzable, esta ha de ser relevante y aportar valor. La meta perseguida ha de ser enriquecedora si se quiere atraer a trabajadores, clientes e inversores. En el ejemplo propuesto, no se podría perseguir la pérdida de 0,5kg mensuales de peso porque probablemente nadie estaría interesado en sumarse al proyecto.
- **Temporalidad:** El objetivo ha de estar enmarcado en el tiempo, ha de tener una fecha en la cual se pueda revisar y comprobar si se han cumplido los objetivos fijados. Para el ejemplo con el que aquí trabajamos, se ha de poder decir: tras haber entrenado 4 días a la semana y haber seguido 6 días a la semana la dieta propuesta, las personas habrán perdido en un plazo de una semana al menos

medio kg de peso corporal, lo que en medio año debe haberles situado 12kg por debajo de su peso actual”. Llegado el momento, se podrá evaluar si se han conseguido los objetivos o cuál ha sido el margen de error que se ha producido. Esto proporcionará la posibilidad de enmendar los posibles errores cometidos reconsiderando la estrategia empelada.

2.- DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

2.1.- Resumen ejecutivo

MKT5D es una agencia de marketing digital que busca ayudar tanto a las empresas que quieren dar el salto al mundo *online* como a aquellas que ya tienen presencia, pero quieren mejorarla. Los servicios ofrecidos son, básicamente: creación y mejora de páginas webs; gestión de redes sociales y creación y optimización de campañas publicitarias online a través de plataformas como Google Ads o Facebook Ads, entre otras.

La compañía se asienta en un mercado con una alta cantidad de competidores y con unas barreras muy bajas para el acceso al sector, no obstante, se aprovecha de la alta cantidad de demandantes existentes y busca elementos diferenciadores como pudieran ser el alto grado de personalización de los servicios o aportar una relación calidad precio imbatible.

La escalabilidad de la empresa es prácticamente ilimitada, debido a que se desarrolla en el sector online. El plan estratégico se basa en la apertura de la agencia en unas instalaciones tipo *coworking*, con gastos mínimos y todos los servicios necesarios cubiertos (incluida la posibilidad de recibir clientes y celebrar reuniones presenciales) y posteriormente ir abriendo sucursales en las principales capitales autonómicas del país y en un futuro, en las principales capitales europeas.

La plantilla inicial la componen un total de dos personas: el director ejecutivo de la compañía, que a su vez ejerce de director de *marketing* y *social media* y el director de programación y desarrollo web. Serán estos dos profesionales quienes asuman todo el trabajo en un principio. En el momento en que el volumen de trabajo lo requiera, se contratarán para tareas específicas profesionales *freelance* y posteriormente, cuando sea posible, se empezarán a contratar de manera indefinida a diferentes personas que pasarán a engrosar la plantilla de la compañía.

El presupuesto para comenzar el proyecto es, debido a la estrategia planteada, prácticamente nulo, pues los profesionales serán autónomos en un comienzo, no existirá sociedad y no existirán gastos fijos más allá de los asociados al mantenimiento web y al alquiler de las instalaciones.

2.2.- Introducción

2.2.1- Objetivos del plan de negocio

Los objetivos de este estudio se articulan en torno a la creación de una empresa a través del desarrollo de un plan de negocio o *business plan* con el máximo grado de detalle, realizando también un análisis que permita conocer su viabilidad económica en el presente y que garantice la sostenibilidad y rentabilidad en el futuro. Con este ejercicio, se pretende demostrar la existencia de nuevas oportunidades en el mundo del *marketing* y la publicidad, provenientes no solo de la reciente digitalización del sector, que lo ha transformado por completo desde cero, sino las debidas a la creciente globalización que están experimentando la práctica totalidad de países del mundo, como se pudo observar durante la fundamentación teórica.

Como cualquier empresa, la aquí presentada quiere ofrecer un excelente servicio, satisfacer las necesidades de los clientes, conseguir su fidelidad y por supuesto crear un negocio rentable con expectativas de crecimiento, creando empleo, especialmente entre los jóvenes, y contribuyendo a la riqueza y el bienestar de la población.

2.2.2.- Selección del negocio a desarrollar

Como empresa a desarrollar se ha escogido una agencia de *marketing* digital, ya que se encuentra íntimamente ligada a las competencias y habilidades desarrollados durante el grado cursado. Además, durante este, se ha tenido la oportunidad de conocer a fondo los fenómenos del *marketing* y la publicidad, además de haber adquirido diferentes conocimientos al respecto de creación y explotación de empresas, especialmente del ámbito de la comunicación.

Así, se propondrá la creación de una agencia de *marketing* digital desde cero, que pudiera llevarse a la práctica con el único requisito de ser desarrollada con el mínimo presupuesto posible, de modo que una pareja de estudiantes recién salidos de la carrera pudiera emprender un negocio de estas características. Se debe considerar, por lo tanto, que el negocio genere una situación de autoempleo rápida que permita, desde el primer momento, vivir gracias a la compañía y poco a poco, de manera paulatina, ir creciendo hasta convertirse en una mediana empresa que dé trabajo a una decena de personas y permita a los fundadores realizar un trabajo basado, fundamentalmente, en la supervisión.

La empresa escogida, se denominará MKT5D y se constituirá en base a las bases que a continuación se exponen.

2.2.3.- Metodología

La realización de este plan de negocio puede clasificarse en las siguientes fases o etapas:

- 1) Elección de la empresa: MKT5D será la empresa escogida, basada en el mundo del *marketing* digital, por las razones esgrimidas anteriormente. Aunque es una actividad que requiere una cierta inversión inicial, es fácilmente asumible por dos recién graduados.
- 2) Recopilación de información: para este trabajo se ha recurrido principalmente a información de fuentes secundarias, libros o artículos, el Instituto Nacional de Estadística y diferentes órganos oficiales entre otras.
- 3) Elaboración del proyecto:
 - a. Una vez recopilada toda la información se realiza una descripción de la empresa, definiendo su naturaleza, mostrando su sistema organizativo, la localización y la clasificación de esta, así como un análisis del entorno donde la empresa lleva a cabo su actividad.
 - b. Posteriormente se realiza un Plan de *Marketing* Mix en el que se identifican las 4p's (Producto, Precio, Comunicación y Distribución) de forma detallada.
 - c. Por último, se obtendrán las principales conclusiones donde se recogen los puntos y las ideas principales obtenidas durante la realización del trabajo.

Hay que tener en cuenta que no existe una única manera de estructurar u organizar un business plan, no obstante, la metodología aquí empleada es la sugerida en manuales de referencia como los de Lázaro (2019) o Galán (2013), aunque adaptada a las características intrínsecas del negocio aquí planteado y suprimiendo la parte relativa al análisis económico financiero.

2.3.- Descripción de la empresa: MKT5D

2.3.1.- Naturaleza del negocio

MKT5D es una agencia de *marketing* digital cuya misión está orientada al cliente, con una gama amplia de servicios ofrecidos, una calidad de servicio excelente e individualizada y localizada en el corazón empresarial de Barcelona: el 22@, el distrito donde todas las empresas quieren estar. Además de esto, proporciona un horario flexible, con un equipo humano altamente cualificado y profesional, de tal manera que satisfaga las necesidades más exigentes de los clientes.

La agencia no solo ofrece su servicio online, sino que permite a los clientes reunirse en las instalaciones de la propia empresa con los responsables de esta. La finalidad es la de interactuar con el cliente todo lo que sea necesario, tanto a través de la comunicación tradicional, como a través de la comunicación online, a través de todos los soportes existentes: redes sociales, *mailing*, *sms*, etc. El secreto para poder disfrutar de unas instalaciones altamente equipadas, situadas en una zona de alto poder adquisitivo con el bajo presupuesto que se desarrolla el proyecto, es asentarse, en un principio en instalaciones tipo *coworking*.

En una segunda fase, una vez que el negocio sea rentable, sería posible el desarrollo de una aplicación móvil (*app*) para ofrecer a los clientes información de sus proyectos, análisis, promociones, posibilidad de chatear con la agencia para la resolución de dudas e incidencias, etc.

El principal servicio que ofrece la compañía es la creación de sitios web personalizados y orientados a la consecución de los objetivos que se haya marcado el cliente y gestión de las redes sociales. Para ello, se realizará un servicio previo de consultoría estratégica para comprender los diferentes aspectos del negocio a catapultar. Además, se ofrecerán servicios de creación y gestión de campañas de publicidad digital a través de las principales plataformas existentes a día de hoy: Google Ads, Facebook, Instagram o YouTube entre otros. Por último, se ofrece el servicio de creación de identidades corporativas, aconsejando al cliente para lograr obtener una imagen que se adapte íntegramente a las características de la compañía.

2.3.2.- Misión estrategia y objetivos

La misión de MKT5D consiste en satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes que demandan servicios de calidad, exclusivos y, por supuesto, personalizados. La agencia, basada fundamentalmente en gestión de redes sociales y creación de páginas web, rehúye en todo momento del empleo de plantillas generalistas o del plagio de contenidos o ideas de otras compañías. Se ofrece un servicio diferenciador y para ello se busca crear tendencia en nombre de los clientes, no sumarse a las tendencias creadas por la competencia. La agencia ayudará a sus clientes a iniciar un camino hacia el liderazgo del mercado en el que compita, en lugar de limitarse a alcanzar unos niveles aceptables de rendimiento en el. No se pretende en un primer momento acaparar una gran cuota de mercado, pero si ofrecer servicios selectos a compañías con sede en Barcelona o como mucho, España, aunque en un futuro la empresa se puede convertir en un referente dentro de este sector, captando clientes de cualquier país del mundo, debido principalmente a las posibilidades aportadas por la globalización anteriormente mencionada.

La estrategia se basa en conseguir clientes satisfechos, fieles, ofreciendo el mejor servicio posible con un trato personalizado y exclusivo, e intentar captar una cuota de mercado dentro de una segmentación de mercado de clientes VIP.

En lo relativo a los objetivos económico-financieros se pretende alcanzar una rentabilidad adecuada que permita la sostenibilidad de los beneficios en el tiempo. A corto plazo, se persigue que los empleados estén contentos y motivados, lo que lleva a que los clientes se sientan satisfechos. Si se consigue esto, consecuentemente se incrementará el volumen de trabajo confiado por las empresas a la agencia, aumentándose el ticket medio y, por lo tanto, la facturación y la rentabilidad del negocio.

2.3.3.- Sistema organizativo de la empresa

La estructura organizativa ideal de la empresa sería la que muestra la Figura 3, presentando una estructura funcional, la cual se caracteriza por ser una de las formas más antiguas de organización y en donde el personal se agrupa en departamentos, de acuerdo a la función empresarial en la que participan. Cabe destacar, no obstante, que el director de marketing y social media ejercería de director ejecutivo, figura necesaria, entre otras cosas, para tratar de desequilibrar las posibles controversias surgidas al no haber un tercer socio que pueda hacer girar la balanza hacia uno u otro lado en caso de

empate en las decisiones. Así, el director ejecutivo recibiría una especie de *voto de calidad*.



Figura 3: Sistema organizativo. **Fuente:** Elaboración propia.

Los perfiles de los puestos con los que contaría la empresa son los siguientes:

- **Director ejecutivo:** sería el máximo dirigente de la empresa. Se encargaría, fundamentalmente, de la dirección estratégica del negocio. Controlará el desempeño de las áreas, presentará los estados de situación e información de la marcha de la empresa, y definirá las políticas generales de administración. Además, es el director del área de *marketing* y *social media*, por lo que también se encarga de la publicidad y de las redes sociales de la propia compañía. Además, llevará a cabo el posicionamiento de la empresa en internet. Supervisa el resultado final de cada encargo de *marketing* o *social media* de cada cliente, dando su visto bueno o proponiendo las mejoras necesarias.
- **Director de desarrollo web:** se encarga de mantener actualizada la web de la compañía. Supervisa el resultado final de cada encargo de cada cliente, en

materia de desarrollo y programación web, dando su visto bueno o proponiendo las mejoras necesarias.

- **Personal de desarrollo y programación web y personal de *marketing* y *social media*:** En un comienzo, serán los propios directores los que llevarán a cabo los proyectos que surjan, no obstante, cuando el volumen de trabajo lo aconseje, contratarán a personal *freelance* que les ayude a avanzar en tareas específicas de los proyectos. En un futuro, se podría estudiar la necesidad de contratar a aquellos profesionales *freelance* que hayan desarrollado un buen trabajo para formar parte de la plantilla fija de la empresa.

Así, resumiendo, la iniciativa comienza con dos socios, ambos autónomos, que según vayan asumiendo más trabajo irán contratando, de manera puntual y siempre que no puedan absorberlo por ellos mismos, a profesionales *freelance*. Llegado el momento, estos podrían ser candidatos para formar una plantilla fija en la empresa.

2.3.4.- Localización de la empresa

La localización de MKT5D es un factor capital para el éxito del negocio. Según un estudio consultado, uno de los principales motivos por los cuales un cliente se decide por una u otra empresa, es la proximidad de su sede; a mayor cercanía e interacción con los clientes, mejor respuesta por parte de estos y, por consiguiente, se produce un aumento inmediato en los proyectos encomendados (Sánchez, 2010). La idea es que las compañías puedan reunirse con los responsables de sus proyectos de la manera más ágil y cómoda posible. La sede social de la compañía estará situada en el distrito 22@, junto a la *Plaça de les Glòries Catalanes*.

Es una zona con un alto poder adquisitivo, donde se sitúan las empresas más potentes del país, donde se presenta, por lo tanto, una demanda importante de este tipo de servicios. Aun no siendo la población residencial de la zona muy elevada, es un centro neurálgico del panorama empresarial español, en el que existe un alto tránsito y tráfico de empresarios y se considera que el volumen de clientes puede ser elevado.

A continuación, se muestra una foto aérea del distrito (V. Figura 4) y una imagen del callejero de la zona, rescatada de Google Maps (V. Figura 5).



Figura 4: Zona del 22@ de Barcelona, con la avenida Diagonal desde la plaza de Les Glòries y la Torre Agbar hasta el litoral. **Fuente:** Simón (2018).



Figura 5: Callejero de la zona principal del distrito 22@. **Fuente:** Elaboración propia.

Las paradas de metro más cercanas son Llacuna y Bogatell. Tras consultas realizadas a distintos *coworkings* de la zona, un despacho para 5 personas con derecho de uso de salas de reuniones ilimitado para los encuentros con los clientes tendría un precio medio de 1000 euros al mes, incluyendo la posibilidad de establecer allí la sede social.

2.4.- Clasificación de la empresa

Atendiendo a distintos criterios, esta empresa se puede clasificar del siguiente modo (Dopacio, 2004):

- La empresa pertenece al sector terciario, dado que se está ofreciendo un servicio directo al cliente.
- MKT5D es una microempresa: posee menos de diez trabajadores y su facturación y balance no superan los dos millones de euros anuales.
- Según la forma jurídica de la empresa es unipersonal, siendo el empresario individual (autónomo) el propietario de la misma. Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de microempresas. Es la forma jurídica que menos gestiones y trámites tiene para su constitución y su puesta en marcha. Además, no exige ningún capital social inicial mínimo para constituirse como empresa.
- En principio se comienza siendo una empresa local (ciudad de Barcelona), con la posibilidad de convertirse en una empresa nacional con presencia en las distintas capitales autonómicas españolas y en un futuro, en las principales capitales europeas.

2.5.- Análisis del entorno y análisis DAFO

El concepto del entorno se refiere a todo aquello que está fuera de la empresa como organización. El objetivo es delimitar el entorno relevante para el análisis, el cual está formado por todos los factores externos que influyen sobre las decisiones y los resultados de la empresa. Para analizar este entorno se va a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Martín y López, 2007):

- Los competidores existentes en el mercado.
- La posibilidad de entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de productos sustitutivos.
- El poder de negociación de los proveedores y de los clientes.

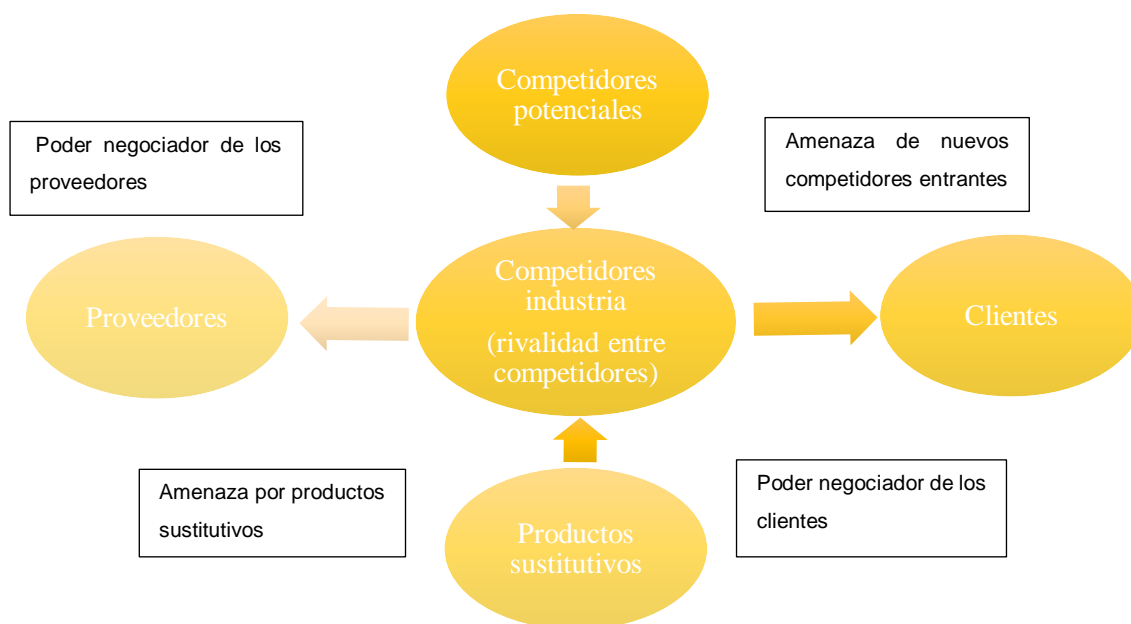


Figura 6: Modelo de *Porter*. **Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a la competencia existente en el mercado, se trata de un sector que está en una etapa de crecimiento. Las agencias que más fuertemente afectan a MKT5D son las que se encuentran en la ciudad condal, no obstante, al ser un sector tan operable a distancia, la competencia real es cualquier agencia internacional cuyas dinámicas de trabajo se adapten a las requeridas por los potenciales clientes de MKT5D. De las agencias digitales nacionales destacan:

- **HawkX:** Esta agencia digital de reciente creación, con sede en Elche, ha nacido para posicionarse rápidamente entre las mejores agencias digitales del mundo. Con clientes de la talla de Apple, Primor, Facebook, Air Europa, Real Madrid, BBVA, Ralph Lauren o La Liga, entre otros. El director ejecutivo de la empresa es Alex Moreno, ex-CEO y fundador de la compañía de gafas de sol Hawkers, que fue una de las primeras empresas en explotar la publicidad a través de la red social Facebook y sin duda, una de las que mayor presupuesto ha destinado a esta hasta el momento. A pesar del escaso recorrido de la agencia, esta ha tenido que ralentizar el proceso de captación de clientes, limitándolos a unos pocos, muy exclusivos, por la alta demanda que tuvieron desde el momento que anunciaron que comenzaban a operar prestando su ayuda a compañías que lo necesitaran.

-NeoAttack: esta agencia se sitúa en el top 3 de las agencias digitales españolas. La compañía es conocida por la calidad y el alto grado de personalización de sus estrategias, habiendo conseguido grandes triunfos, especialmente en el mundo de la limpieza. Ofrecen estrategias de posicionamiento que han mostrado en numerosos casos su efectividad, así como una gestión igualmente efectiva de las redes sociales. Su blog es uno de los más conocidos en el mundo del marketing digital.

-Blackbeast: La agencia *black beast*, o bestia negra por su traducción al español, se alza como una de las mejores opciones para todas aquellas empresas que quieren comenzar su andadura en el ámbito digital. El motivo es el perfecto equilibrio entre efectividad, buen hacer, experiencia y precio. Desechan cualquier idea que englobe la venta de packs cerrados de servicios y buscan soluciones a medida para sus clientes, ofreciéndoles únicamente los servicios que marcarán la diferencia tras su implementación. Así, se alza como la medida perfecta para aquellas empresas con recursos limitados o que busquen controlar a su gusto la inversión que realizan en el ámbito digital.

-Kdigital: esta agencia ha conseguido ganarse el privilegiado puesto que ocupa en el mundo digital gracias a su buen hacer en el mundo del SEO (*Search engines optimization*). Ofrecen estrategias de posicionamiento basadas en linkbuilding, análisis y motorización de los contenidos. Además, han mostrado un muy buen saber hacer en publicidad online, SEM, habiendo operado con clientes de la talla del Teatro Apolo o la firma de automóviles Maserati. Además, destaca su labor en redes sociales, caracterizando su trabajo por su estilo joven, de calidad y extremadamente cuidado y creativo.

A fin de cuentas, todas estas empresas, que constituyen algunos de los competidores existentes en el mercado, constituyen la primera de las fuerzas de Porter analizadas. Hay que tener en cuenta que a pesar de ser estos solo algunos ejemplos, cualquier agencia digital constituye el abanico de competidores existente, a pesar de que los competidores más cercanos o directos, según el modelo de negocio presentado, serían aquellos que pudiera ofrecer a las empresas cercanía e inmediatez de comunicaciones, por lo que el círculo se estrecharía especialmente hacia las agencias digitales ubicadas en la ciudad de Barcelona. No obstante, no se debe caer en el error de pensar que las empresas valorarán excesivamente la localización de la agencia a la hora de escoger a quién encomendar su desarrollo digital, dadas las facilidades existentes hoy en día para

organizar reuniones a distancia, etc. Por lo tanto, a priori, se toman como competencia todas las agencias digitales españolas disponibles en el mercado.

En relación a la entrada de nuevos competidores y dadas las circunstancias en las que se desarrolla este tipo de negocio, se dirá que las barreras son muy bajas, por lo que prácticamente cualquier persona con acceso a internet, un ordenador y conocimientos de marketing digital puede crear una agencia que compita con MKT5D. A este hecho hay que sumar las facilidades ofrecidas por centros como los *coworkings*, de las cuales nuestra empresa se beneficia, que permiten por un precio muy asequible el contar con un emplazamiento físico en el que recibir a los clientes y realizar el trabajo del día a día.

En relación a la amenaza de productos sustitutivos, ha de decirse que en este caso coinciden plenamente con los competidores anteriormente descritos, puesto que son el resto de agencias digitales que ofrecen los mismos servicios los que pueden sustituir la contratación de nuestros servicios para cualquier cliente potencial.

Por último, en relación al poder de negociación se tienen, primeramente, los proveedores. El poder de negociación con los proveedores es prácticamente nulo, pudiéndose observar únicamente beneficios a la hora de aplicar economías de escala. Hay que tener en cuenta que apenas existen proveedores para el negocio que aquí se presenta, únicamente se tienen que contratar los servicios de servidores, dominios o el propio espacio en el *coworking*, que tienen unos precios determinados innegociables y que únicamente pueden verse mitigados por la contratación masiva de servicios, lo que podría reducir el coste unitario de cada servicio que se ofrezca. Por ejemplo, si se necesita un servidor para almacenar una web el precio es x , pero si se pide espacio para alojar 10 webs se puede conseguir un precio total de $6x$ o $7x$ en lugar de los $10x$ que correspondería contratando servicios de manera individual. Lo mismo sucede en los *coworkings*, pues si bien un despacho para alojar a dos personas tiene un precio determinado x , un despacho que permita alojar a 4 personas valdrá menos de $2x$ y uno para alojar a 8 valdrá menos de $4x$. Fuera de estas consideraciones de escala y a priori, no hay negociación posible con los proveedores.

Por otro lado, se tienen los clientes, cuyo poder de negociación crece con respecto a MKT5D con la entrada de nuevos competidores. Debido a las bajas barreras de entrada de este negocio, cada vez son más las agencias que aparecen en nuestro país, haciendo que los clientes tengan cada vez más posibilidades de selección y, por tanto, que haya que bajar los precios para aumentar las posibilidades de ser elegidos. Por supuesto, las agencias como las anteriormente nombradas no tienen este tipo de

problema, sencillamente porque su posicionamiento en el mercado es tan destacado que su nombre se ha constituido como garantía de seguridad, éxito y confianza, por lo que los clientes pierden poder de negociación y serán, en casos como HawkX, las agencias quienes elijan de manera selectiva a sus clientes, a quienes no les queda más remedio que aceptar el presupuesto propuesto.

A continuación, se ofrece un análisis DAFO, que permite observar algunos de los fenómenos anteriormente descritos desde otra perspectiva (V. Tabla 1):

Tabla 1: *Análisis DAFO de MKT5D*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> – Expansión internacional, gracias a la eliminación de las barreras físicas. – Auge del Marketing Viral, a través de las redes sociales. – Empleo de nuevas tecnologías. – Tendencia alcista del sector (aumento de las ventas) por la fuerte digitalización de la práctica totalidad de sectores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Competencia importante dada la posibilidad de operar online. – Posible entrada de nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada existentes.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> – Calidad de servicio y atención al cliente excelente. – Capacidad de atraer a clientes exigentes. – Alta cualificación y capacitación del personal fundador. – Servicios totalmente personalizados a medida del cliente. – Fuerte presencia online y redes sociales. – Precios medios en relación al sector. 	<ul style="list-style-type: none"> – Marca desconocida en el mercado al comienzo de la actividad. – Imposibilidad de negociación con proveedores. – Experiencia y conocimiento del negocio inferior a competidores que llevan implantados varios años. – Falta de cartera de clientes de inicio.

Fuente: Elaboración propia

Además de las cinco fuerzas de Porter y el análisis DAFO, también se ha creído conveniente analizar las principales variables del entorno en el que se va a desarrollar la empresa, o al menos, aquellas que se recogen, de manera generalista en la metodología de análisis escogido, que no es otra que la metodología de análisis PESTEL.

2.6.- Análisis PESTEL

A la hora de elaborar un plan de negocios, uno de los principales aspectos a considerar y analizar, mediante su correspondiente estudio, es el entorno en el que se va a desarrollar nuestra empresa.

No podemos llevar a cabo unas metas objetivas si no conocemos la situación actual del país donde se van a desarrollar las actividades, por eso a continuación se desarrolla un análisis del mercado español, donde se iniciará la actividad.

El análisis PESTLE, como sus siglas indican, focaliza en el análisis sobre los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos/Ambientales que caracterizan al país, constituyéndose como una herramienta estratégica de gran utilidad para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de las operaciones (Palffy, 2015).

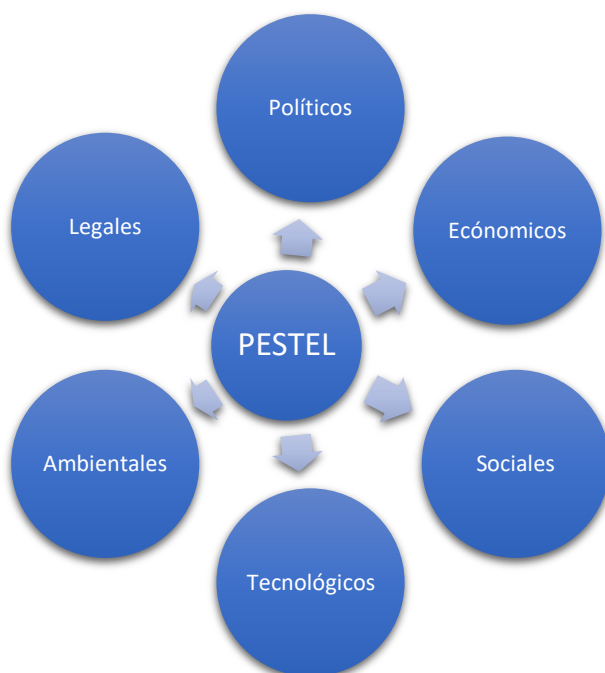


Figura 7: Metodología PESTEL. **Fuente:** Elaboración propia a partir de Palffy (2015).

Factor político:

Un factor que se debe seguir muy de cerca en cualquier análisis estratégico es la actualidad política del país en el que se piense constituir la empresa; pero si ese país es España, a día de hoy, ese factor cobra una importancia vital. España, en la actualidad, vive tiempos políticos nunca antes vividos en democracia. El primer gobierno

de coalición de la historia de la democracia del país, está teniendo que luchar contra la peor crisis sanitaria a la que se enfrenta la Nación desde hace décadas. Inmersos en plena crisis sanitaria, en el momento de realización de este análisis, las tensiones políticas son desbordantes y nadie tiene certeza de cómo va a ser el panorama una vez que todo acabe.

Además, el país ha afrontado hace escasos meses grandes protestas de base política con base en la ciudad donde se pretende constituir la empresa, Barcelona, donde algunos ciudadanos reclamaban el reconocimiento de la Comunidad Autónoma de Cataluña como nación independiente.

Si se excluye la situación inmediata del análisis, debido a la incertidumbre total que aportaría al análisis, los resultados no son mucho más alentadores. Dentro de las facilidades que crea el contar con un Estado democrático y de derecho, como lo es el Estado español, la situación se mostraba desfavorable ya en los últimos meses del año 2018, debido principalmente a las dificultades vividas en las Cortes para la elección de un presidente del gobierno. Así lo mostraban los datos facilitados en el estudio realizado por la consultora KPMG, donde se puede observar que el 67% de los empresarios que valoraron la situación actual como negativa, se debía en un 93% de los casos, a la incertidumbre política del país, en ese entonces sin gobierno constituido, perjudicando en un 47% a las empresas, que veían paralizadas las inversiones que tenían en el tintero (KPMG, 2019).



Figura 8: Encuesta KPMG sobre la valoración del impacto de la situación política en el mundo de la empresa. **Fuente:** KPMG (2019).

Al analizar el entorno político-legal se debe evaluar el impacto que los cambios legislativos o políticos pueden conllevar en nuestro modelo de negocio. En la actualidad existe libre tránsito de personas y mercancías dentro de los países miembro de la Unión Europea, por lo que España debe tener en cuenta tanto las leyes nacionales como las

impuestas por la Unión Europea. En cualquier caso, es un factor con poco impacto en el negocio.

Factor económico:

La economía española ocupa la quinta posición de la Unión Europea, respecto al PIB Nominal. Actualmente el crecimiento económico se situaba en torno al 3% anual, lo que ha permitido al país recuperar lo perdido en la crisis sufrida en 2008. No obstante, es imposible no tener en cuenta, a pesar del desconocimiento existente en el momento actual de análisis, en plena crisis sanitaria por el COVID-19, la desaceleración global en la que está sumida la economía, que ha alcanzado niveles históricos de desempleo y ha tenido que soportar medidas como la inyección de 200.000 millones de euros para tratar de salvar a la población de los efectos indeseados de las medidas tomadas a través de la declaración del Estado de Alarma como consecuencia de la pandemia. Esta movilización multimillonaria supone emplear prácticamente el 20% del PIB del país; el cual registrará una disminución, en función de algunas estimaciones consultadas, de doble dígito porcentual (*El País*, 2020).

A día de hoy, en lo económico, cualquier predicción sería insostenible, por lo que únicamente se puede concluir que la situación económica del país es y será posiblemente a corto y medio plazo, un factor que impacte muy negativamente en la creación de nuevas empresas, como es el caso de la aquí analizada.

Factor social:

La situación de inestabilidad política y económica afecta de forma negativa a la contratación de personal, que en el momento actual no solo está totalmente paralizada, sino que, a través de los procedimientos de regulación temporal de empleo (ERTE) facilitados por el gobierno, ha quedado totalmente diezmada, con previsiones de que la población desempleada crezca, una vez superada la pandemia, entorno a medio millón de personas (*El País*, 2020).

El nivel educativo en España no se encuentra en una buena situación, posicionándose, concretamente, en el puesto 38 de un total de 137, por detrás de países como Indonesia, Brunei o Costa Rica con una puntuación de 4,5 sobre 7, siendo la Educación Primaria de peor calidad con una nota de 4,2. Un punto favorable es la escolarización de los niños que supone el 99,4% ocupando el puesto 11 de la clasificación. En enseñanzas superiores y universitarias mejoran las cifras, llegando al puesto 7, superando incluso a

Reino Unido. Las escuelas de negocio españolas gozan de una gran reputación siendo las decimo terceras en referencia mundial. Los ingenieros españoles son los terceros mejores cualificados a nivel mundial (Libre Mercado, 2018).

Factor tecnológico:

El sector tecnológico en España se encuentra en continuo crecimiento y desarrollo, actualmente el país ocupa la quinta plaza en cuanto a potencia tecnológica se refiere, con unas inversiones provenientes del exterior que llegan hasta los 672 millones de euros. La cantidad de desarrolladores es de 268.149 encontrándose casi la mitad (104.102) en Madrid (Diario Atlántico, 2018).

En la actualidad las tecnologías de la información (TI) registran un aumento constante ya que aumentaron los servicios un 7,2% llegando a facturar 17.106 millones y la empleabilidad en este sector crece anualmente entorno al 6% desde 2016. Las empresas están transformando su oferta para satisfacer a clientes cada vez más exigentes, informados e infieles en cuanto a marcas se refiere.

Bajo el estudio de KPMG, el 24% de los directivos encuestados reflejan que las redes sociales y los comentarios de los clientes en estas cambian la forma en que los consumidores se relacionan con las empresas y en cómo influyen en las decisiones de otros consumidores. Esta digitalización permite el desarrollo de nuevas empresas y servicios (KPMG, 2019).

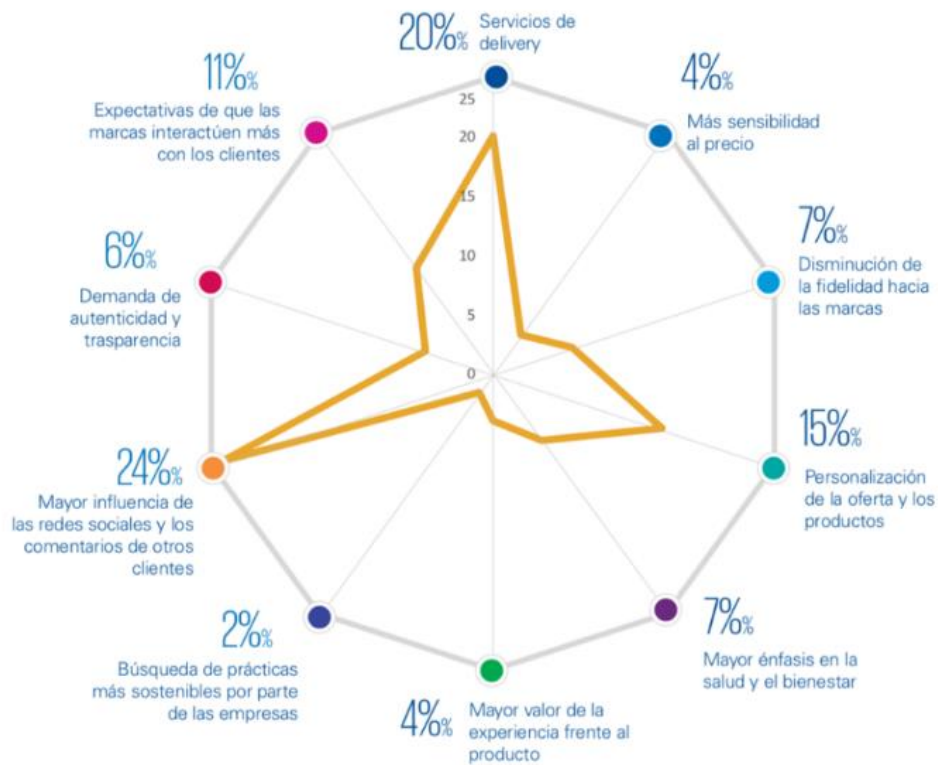


Figura 9: Encuesta KPMG sobre la influencia de la transformación digital. **Fuente:** KPMG (2019).

En general, se puede concluir que el entorno tecnológico del país donde se pretende establecer la empresa impacta de manera muy positiva en esta, que precisamente pertenece y se desarrolla de manera íntegra en el sector digital.

Factor legal:

El RD del 21 del pasado diciembre fijó el Salario Mínimo Interprofesional (SMI) en 900€ brutos mensuales repartidos en 14 pagas.

Otro cambio legislativo importante ha sido la mejora de los autónomos en la seguridad social, mejorando las condiciones de paro o el cobro de prestaciones por accidentes de trabajo o enfermedad (Lorenzana, 2018).

El país cuenta con leyes muy favorables para el empresario, como la Ley 25/2015 introduce la que se denomina “segunda oportunidad” para las personas físicas para reconducir sus vidas a pesar de un fracaso económico o la Ley 17/2014, que incentiva

acuerdos con acreedores después que el deudor haya sido advertido o haya detectado cualquier síntoma de insolvencia.

En general, y a pesar de que existan paraísos con condiciones de tributación mucho más favorables que las españolas, se puede decir que el factor legal no supone un impacto negativo para el desarrollo de la empresa.

Factor ambiental:

España se encuentra situado en la península ibérica, compartiéndola con Portugal, se posiciona en un enclave estratégico privilegiado tanto por la diversidad de climas en poca extensión del territorio cuyo atractivo acerca a numerosas empresas.

En cuanto a oportunidades se refiere España posee el 30% de las especies endémicas, continuos avances para la reducción del carbono, la energía y la generación de residuos que pueda generar una persona, mejoras en las infraestructuras privadas como en públicas, que pueda ser el transporte mezclando eficiencia energética y energías renovables y una agricultura ecológica que se encuentra en una rápida expansión.

En general, la situación ecológica y ambiental del país es un punto a favor para emprender cualquier tipo de negocio que sea respetuoso con el medio ambiente.

2.7.- Plan de *marketing mix*

2.7.1.- Política de servicio

El servicio ofrecido se considera el punto de partida de la estrategia comercial. Su configuración va a determinar el resto de las políticas comerciales, es decir, en función del tipo de servicio la empresa fijará un nivel de precios, establecerá los canales de contacto con el cliente y decidirá las formas de comunicación más adecuadas. El objetivo de esta política de servicio se enfoca en proporcionar el servicio que mejor se adapte a las necesidades de los consumidores, generando una propuesta con verdadero valor comercial.

Por esta razón el modelo de negocio MKT5D se basa en ofrecer servicios personalizados, de calidad y efectividad observable y medible, ofreciendo un nivel máximo de adaptabilidad a las necesidades o exigencias de cada cliente.

Un producto o servicio se puede clasificar en función de distintos factores. A continuación, se va a exponer la clasificación del servicio que ofrecerá MKT5D:

- Según su tangibilidad: la compañía va a comercializar servicios intangibles, aunque si observables una vez que el servicio se materializa, por ejemplo, a través de las nuevas publicaciones que se creen en las redes sociales o a través de la creación de páginas web.
- Por el mercado al que van dirigidos: se trata de servicios orientados a otras empresas que desean implantar o desarrollar su presencia digital.
- Por frecuencia y esfuerzo de compra: son servicios de contratación puntual o recurrente, en función de las preferencias del cliente. Se puede realizar una web de manera puntual por encargo o se puede contratar un servicio de, por ejemplo, administración y optimización de las campañas publicitarias online, facturándose mes a mes los servicios prestados.

En cuanto al logotipo de MKT5D, se han elegido los colores negro y blanco, reflejándose un espíritu sencillo, minimalista, cercano y moderno. La sencillez y el minimalismo se han creído componentes esenciales cuando se navega en el caos, o lo que es lo mismo, cuando se opera en internet; además, el espíritu de la empresa es aportar tranquilidad y seguridad al cliente, convenciéndole que, a partir de ahora, todos los problemas relacionados con la presencia digital han sido delegados a MKT5D y seremos nosotros los encargados de presentarles resultados, teniéndose que ocupar solo de la parte buena del proceso. Por otra parte, el logo es moderno, aspecto necesariamente ligado al servicio que se ofrece, pues sumarse a la digitalización es sumarse al progreso al avance; en otras palabras, adelantarse a operar en la sociedad del futuro. A continuación, se muestra el logo escogido para la compañía, tanto el positivo como el negativo:



Figura 10: Logos positivo y negativo de la compañía. **Fuente:** Elaboración propia.

2.7.2.- Política de precio

Un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto, o la suma de valores que los consumidores dan a cambio de tener o usar el bien o servicio. La importancia del precio se debe sobre todo a las siguientes causas (Kotler y Keller, 2015):

- Es un instrumento modificable a corto plazo, lo que permite ser más flexible que otros instrumentos de marketing.
- Es fuente de comparación.
- Se trata del único elemento del marketing que supone ingresos.
- Estimula directamente la demanda.
- Se caracteriza por ser un importante instrumento competitivo frente a otras empresas del mercado.
- Influye en la percepción que el consumidor tiene sobre el producto y la empresa.

A la hora de fijar los precios, las empresas deben de tener en cuenta los elementos que muestra la siguiente figura:

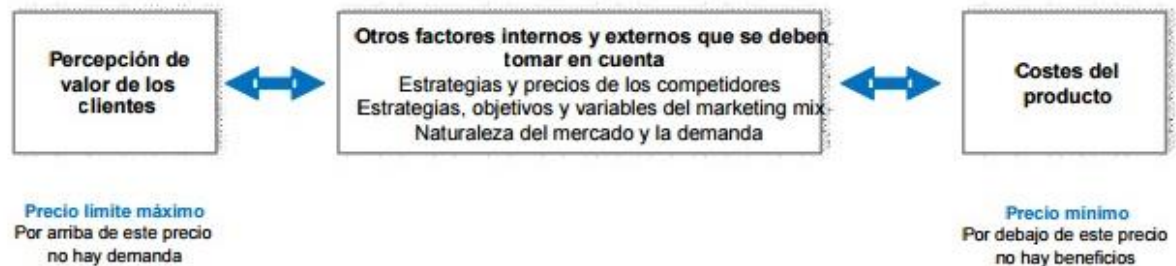


Figura 11: Elementos a considerar en la Fijación de Precios. **Fuente:** *Kotler y Keller (2015)*.

En este caso el precio va a ser fundamental como ventaja competitiva respecto a competidores indicados anteriormente, dado que se ofrecerán productos similares en cuanto a calidad y amplitud de servicios ofrecidos y el precio será un factor determinante para la buena marcha del negocio, el objetivo será hacerse un hueco en el mercado y lograr captar clientes por lo que los precios de MKT5D serán menores, de media un 20%, que la competencia indicada. Cuando, a través de la creación de un portfolio adecuado, la empresa pueda ir aumentando la relevancia de sus clientes, los precios irán aumentando paulatinamente. En un comienzo, no se ha considerado viable manejar precios similares a otras agencias como HawkX sin poder demostrar resultados con clientes anteriores.

Lo que se pretende es que el factor precio sea un atractivo para el cliente, ya que el resto de atributos como servicio, ubicación, instalaciones etc. estarían en condiciones similares a las de la competencia. No hay que olvidar que el objetivo estratégico de la compañía para los primeros proyectos es ganar clientes y poder demostrar la calidad de los trabajadores que integran el proyecto MKT5D, con la finalidad de atraer a grandes clientes, cuyo asesoramiento pueda suponer un antes y un después para la compañía.

En el momento en que se pueda demostrar el buen trabajo hecho con empresas referentes en su propio mercado, se puede comenzar la escalada del negocio, abriendo sucursales en distintos puntos de la península e incluso, en el futuro, en las principales capitales europeas.

2.7.3.- Política de comunicación

La comunicación o promoción incluye todas aquellas actividades dirigidas a dar a conocer y colocar en el mercado un determinado servicio o producto. Existen dos tipos de comunicación en una empresa. Por una parte, la comunicación interna, que está dirigida a todos los trabajadores de la organización. Por otra, la comunicación externa, dirigida al resto de la sociedad, en especial a los consumidores potenciales. Al tratarse de una empresa en la que solo trabajan, de inicio, tres personas, se desarrollará únicamente la comunicación externa, ya que la interna será prácticamente inexistente (Kotler y Keller, 2015).

MKT5D quiere conseguir llegar al cliente y ofrecerle el mejor servicio y por eso considera importante la relación con el consumidor final (generar momentos de contacto con el cliente, aportar contenidos de interés, crear comunidades en torno a temas específicos y tener visión única de cliente), la venta (generar oportunidades de consumo, crear experiencias omnicanales, personalizar la oferta comercial para cada cliente y ayudar al cliente a conseguir sus objetivos) y la innovación (disponer de una ventaja competitiva sobre otras enseñas, posicionarse como innovador en la mente del consumidor y crear un entorno evolutivo).

Los objetivos que se persiguen con la comunicación son, principalmente, los siguientes (Diez y González, 2013):

- Notoriedad: que el servicio se conozca.
- Conocimiento: informar sobre las características del servicio o la empresa.
- Gusto: provocar sentimientos favorables hacia el servicio prestado.
- Preferencia: resaltar sus valores positivos sobre el resto de los competidores.
- Convicción: generar confianza en que nuestro servicio es la mejor opción.
- Compra: incitar y motivar hacia la contratación de nuestros servicios.

La comunicación gira en torno a los siguientes ejes:

- Página Web: aquí se describen todos los servicios ofrecidos, se mostrará, a modo de portfolio, trabajos realizados anteriormente, se informará de los eventos más próximos y se realizará un apartado a modo de blog para hablar acerca de actualidad en el *marketing* digital y la gestión optimizada de *social media*.

- Redes sociales: las redes sociales serán un escaparate de la agencia. Uno de los servicios ofrecidos es gestión de redes sociales, por lo que lo primero deberá ser tener unas redes sociales perfectamente cuidadas dentro de la compañía. La compañía operará en Facebook, Twitter e Instagram. Cada red social, se empleará para una misión específica; Facebook para crear vínculo y construir un canal bidireccional para relacionarse con los clientes, Twitter para comunicar e Instagram para crear *branding*.
- App: en un futuro se desarrollará una aplicación móvil que no solo tratará de atraer potenciales clientes, sino que tratará de mejorar la experiencia del cliente actual. Esto se conseguirá, fundamentalmente, a través de la creación de espacios virtuales personalizados para cada cliente donde este podrá ver sus avances logrados en el mundo digital a través de la entrega de informes, etc.

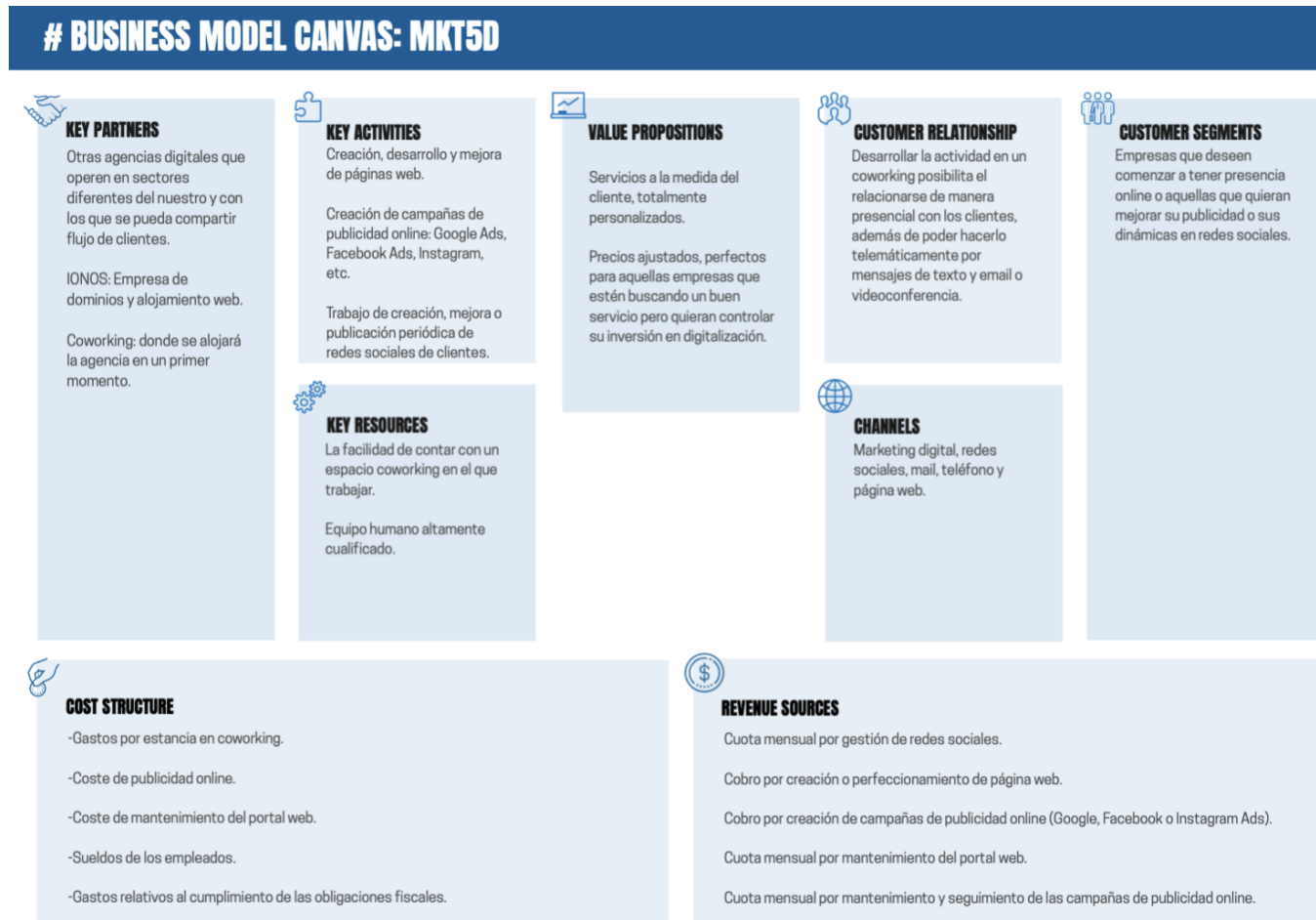
2.7.4.- Política de distribución

Evidentemente, al tratarse de prestación de servicios digitales, este factor del *marketing mix* es un poco más evidente para la compañía. Los proyectos se entregarán de manera telemática al cliente, creando reuniones a través de plataformas como Skype, donde se podrá conversar con los responsables de la compañía que haya contratado nuestros servicios. Además, se operará desde un centro tipo coworking, por lo que se podrán organizar reuniones con los clientes para tratar en persona todos los aspectos necesarios.

Hay que tener en cuenta que la entrega de proyectos en este tipo de agencias es un acto un tanto especial, llegándose a realizar, por parte de las más grandes agencias internacionales, verdaderos actos multitudinarios para presentar nuevas identidades o lanzar nuevos proyectos al mercado. Es por esto que MKT5D quiere recoger parte de esa esencia y realizar una entrega de proyectos personalizada, donde el cliente tenga su tiempo para observar todo, realizar pruebas y preguntar todo tipo de dudas que le asalten.

A continuación, y a modo de resumen de todos los conceptos mencionados a lo largo del estudio se muestra un *business model canvas* del proyecto.

2.8.- Business model canvas



3.- CONCLUSIONES

A través de la realización de la fundamentación teórica que precede al plan de negocio presentado, se ha podido comprobar como la creciente globalización de todos los países del mundo y el acceso masivo a internet, en conjunto con la digitalización de gran cantidad de sectores, han abierto la puerta al nacimiento de un gran número de iniciativas. Además, no solo se ha posibilitado la generación de estas nuevas iniciativas empresariales, sino que se ha facilitado su crecimiento y expansión por vías alternativas a las tradicionales.

Como aprovechamiento de estas nuevas oportunidades surgidas, se ha querido recoger la nacida de la posibilidad de ayudar a las empresas a no quedarse atrás en este proceso arrollador de digitalización, a la vez que se ayuda a las empresas más aventajadas a ganar terreno con respecto a sus competidores. Todo esto es posible gracias a la labor de las denominadas *agencias de marketing digital*.

La idea de negocio propuesta, MKT5D, es una agencia de *marketing* digital cuya misión está orientada al cliente, con una gama amplia de servicios ofrecidos, una calidad de servicio excelente e individualizada y localizada en el corazón empresarial de Barcelona. Además de esto, proporciona un horario flexible, con un equipo humano altamente cualificado y profesional, de tal manera que satisfaga las necesidades más exigentes de los clientes.

Tras realizar el análisis de Porter se puede ver que hay un número alto de competidores en el mercado, en un sector que está en pleno desarrollo y crecimiento y donde existen numerosas agencias digitales, debido fundamentalmente a las bajas barreras de entrada existentes. Respecto a los proveedores con los que trabaja esta empresa, no se duda en elegir a los mejores, puesto que, sin tener un gran peso, serán los responsables de que no haya ningún error en la base de la estructura web encargada a nuestra empresa (*hosting*, dominios, etc.). Los clientes, por su parte, son empresas que buscan o bien dar el salto al mundo online o que buscan mejorar la estrategia que ya tenían, bien fuese en redes sociales, en materia de publicidad online o en el desarrollo de su propia página web.

Para hacer frente a la gran cantidad de competencia existente en el mercado, MKT5D no solo ofrece unos precios altamente competitivos en relación a la calidad ofertada, sino que además invierte una gran cantidad de recursos en la comunicación con el cliente, a través, principalmente, de una página web cuidada y unas redes sociales que

sirven de expositor para los servicios que se ofrecen. A fin de cuentas, se trata de intentar llegar al mayor número de clientes posible y apostar por conseguir la diferenciación, ser capaces de conseguir un servicio diferente, en algún aspecto, que el resto de los competidores.

Lo que esta empresa tiene claro es que no solo ha de darse a conocer, sino que también tiene que recopilar información del entorno, reforzando sus puntos fuertes e intentando mejorar sus puntos débiles, dado que el éxito de ésta depende de numerosas variables y una fundamental es saber aprovechar el entorno en el que desarrolla su actividad. Uno de los objetivos en los que MKT5D hace un fuerte hincapié es en conseguir clientes satisfechos, fieles, e intentar captar una elevada cuota de mercado dentro de una segmentación de clientes VIP; tratando de conocer los gustos de sus consumidores potenciales y las últimas tendencias del mercado. Para conseguir este objetivo, se realizará un fuerte estudio de las agencias digitales de referencia en el panorama internacional, se estará al día de las publicaciones de entidades especializadas y se asistirá a las distintas ferias relacionadas con este sector, además de que se consultará a los clientes sobre su satisfacción con la empresa y sus preferencias.

Por último, se quieren reconocer ciertas limitaciones del trabajo aquí presentado, así como algunas líneas futuras de investigación. Primeramente, se tiene la limitación de que, debido a la naturaleza del trabajo, no se cuenta con un análisis económico-financiero que ayude a dar soporte a la idea presentada. Establecer previsiones, realizar balances de situación y calcular algunas ratios relacionados con el estudio de la viabilidad de la inversión, son algunas de las mejoras que se proponen como futuras líneas de investigación y como paso último para validar la idoneidad de emprender en este negocio. A cambio, como contramedida, se ha sustituido este análisis por un marco teórico previo que justifica la creación de una empresa de este tipo, aprovechando diferentes fenómenos que se están produciendo en la actualidad y de los que surgen numerosas oportunidades de negocio.

4.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aart J. (2005). *Globalization: a Critical Introduction*. 2ª edición. New York: Palgrave Macmillan.
2. Barber B. (1996). *Jihad vs McWorld. Terrorism's Challenge to Democracy*. New York: Ballantine Books.
3. Beck U. (2008). *¿Qué es la globalización?* Barcelona: Paidós Ibérica.
4. Berman S. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2):16-24.
5. Casado A.B. (2010). *Introducción al marketing: teoría y práctica*. Alicante: Club Universitario.
6. Daly H. (1999). Globalization versus internationalization: some implications. *Ecological Economics*, 31(1):31-37.
7. Díez M. y González L. (2013). *La nueva comunicación*. Madrid: Pirámide.
8. Dopacio I. (2004). *Fundamentos y Aplicación de la Economía de la Empresa, coordinación*. Madrid: Ediciones EAT.
9. El País (2020). El PIB caerá hasta un 9% en 2020 por el Covid-19, según la CEOE. Rescatado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/08/economia/1586333755_107768.html [consultado el 21/04/2020].
10. Estrade J.M, Jordan D y Hernández M.A. (2020). *Marketing digital. Mobile Marketing, SEO y Analítica web*. Madrid: Anaya.
11. Galán R. (2013). *Cómo hacer un business plan en una semana*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
12. García J.C. (2020). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Fundación Universitaria San Pablo.
13. Giddens A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
14. González M.A. (2009). *Manual de publicidad*. Madrid: ESIC editorial.
15. Kemp S. (2020). Digital 2020: Global Digital Overview. Rescatado de: <https://wearesocial-net.s3-eu-west-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/common/reports/digital-2020/digital-2020-global.pdf>
16. Klein L. (2014). *Experiencia de usuario para lean startups*. La Rioja: Universidad Internacional de La Rioja.
17. Kotler P. y Keller K. (2015). *Marketing management, global edition*. London: Pearson.

18. Kotler P., Armstrong G., Merino M.J., Pintado T. y Juan J.M. (2011). *Introducción al Marketing*. 3ª edición. Madrid: Pearson
19. Lázaro J. (2019). *Tu business plan ¡En un PIM PAM!* Barcelona: Editorial UOC.
20. Leiner B., Cerf V., Clark D., Kahn R., Kleinrock L. et al. (2009). A brief history of the internet. *ACM SIGCOM Computer Communication*, 39(5):22-39.
21. Malhotra N. (2016). *Investigación de mercados: conceptos esenciales*. Boston: Addison-Wesley.
22. Martín L. y López J. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Thompson-Civitas.
23. Martín M. (2019). *Marketing digital*. Barcelona: Marcombo.
24. Martínez A. (2001). Las Ciencias Sociales en Internet. Junta de Extremadura: Consejería de Educación, Ciencia y Tecnología. Disponible en: http://www.ub.edu/histodidactica/images/documentos/pdf/ccss_en_internet.pdf [Consultado el 20/03/2020]
25. McCarthy E, Perreault W, Cannon J. (2013). *Basic Marketing*. London: McGraw-Hill.
26. Mir J. (2019). *Cómo crear un plan de negocio útil y creíble: guía para elaborar un plan de negocio iterativo a través de la escucha activa del mercado*. Barcelona: Libros de cabecera.
27. Munroe T. (2004). *Dot-Com to Dot-Bomb: Understanding the Dot-Com Boom, Bust and Resurgence*. London: Moraga Press.
28. Osterhammel J. y Petersson N. (2019). *Breve historia de la globalización: del 1500 a nuestros días*. Buenos Aires: Siglo XXI Argentina.
29. Palffy G. (2015). *How business works*. London: Dorling Kindersley.
30. Petras J. Y Veltmeyer H. (2001). *Globalization Unmasked: Imperialism in the 21st Century*. London: Zed Books.
31. Puig E. (2017). *El Dorado: una historia crítica de Internet*. Madrid: Clave intelectual.
32. Reddy S. y Reinartz W. (2017). Digital transformation and value creation: sea changed ahead. *Marketing intelligence review*, 9(1):10-17.
33. Ries E. (2012). *El método de lean startup*. Barcelona: DEUSTO S.A. Ediciones.
34. Rodríguez, D. (2011). *Ceros y unos*. Madrid: Ciudadela libros.
35. Rodrik D. (2001). *The Global Governance of Trade as if Development Really Mattered*. New York: United Nations Development Programme.
36. Sánchez L. (2010). La importancia de la Buena localización de un negocio. *Emprende Pyme*. Rescatado de: <https://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-la-buena-localizacion-de-un-negocio.html> [consultado el 10/05/2020]

37. Trigo V. (2004). Historia y evolución de Internet. *ACTA*, 33(1):22-32.
38. Vassileva B. (2017). Marketing 4.0: how technologies transform marketing organization. *Obuda bulletin*, 7(1):47-56.
39. Vea A. (2013). *Cómo creamos internet*. Barcelona: Península.
40. Velasco F. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Madrid: Paidós.
41. Wielki J. y Grabara J. (2018). The impact of Ad-Blocking on the sustainable development of the digital advertising ecosystem. *Sustainability*, 10(11): 12-25.
42. Wollscheid C. (2014). *Rise and burst of the dotcom bubble*. Norderstedt: GRIN.
43. Wolny J. (2014). Marketing transformation: re-thinking marketing, digital first. *Journal of direct, data and digital marketing practice*, 16(1):150-151.
44. Zorita E. (2015). *Plan de negocio*. Madrid: ESIC editorial.