



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de
Orihuela

Curso de adaptación al Grado en Administración y
Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

"Nuevas oportunidades de negocio en el sector de
las asesorías: el asesoramiento online"

Curso académico 2016/2017

Alumno: Juan Bautista Martini Gil

Tutor: Sergio Galiana Escandell

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	- 3 -
1. INTRODUCCIÓN.....	- 7 -
2. OBJETIVOS.....	- 10 -
3. METODOLOGÍA.....	- 11 -
4. MARCO TEÓRICO.....	- 12 -
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	- 12 -
4.1.1 Entorno económico.....	- 12 -
4.1.2 Entorno demográfico.....	- 13 -
4.1.3 Entorno sociocultural y penetración del uso de internet.....	- 15 -
4.1.4 Entorno tecnológico.....	- 16 -
4.1.5 Entorno político.....	- 18 -
4.1.6 Entorno legal.....	- 20 -
4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	- 21 -
4.2.1 Análisis de la rivalidad entre los competidores existentes.....	- 22 -
4.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	- 23 -
4.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	- 24 -
4.2.4 Amenaza de nuevos competidores.....	- 25 -
4.2.5 Amenaza de productos sustitutivos.....	- 26 -
4.3 PROPUESTA Y DESARROLLO ONLINE.....	- 27 -
4.3.1 Tendencias actuales en el marketing digital.....	- 27 -
4.3.2 Segmentación y propuesta de valor.....	- 28 -
4.3.3 Creación de la web y posicionamiento en buscadores.....	- 30 -
4.3.4 Difusión y marketing.....	- 33 -
4.3.5 Reputación Online.....	- 35 -
4.3.6 Política de precios (Yo gano, Tu ganas).....	- 36 -
4.3.7 Gestión CRM.....	- 37 -
5. CASOS DE ÉXITO EN EL ASESORAMIENTO ONLINE.....	- 39 -
5.1 Moneyfarm.....	- 39 -
5.2 Ayuda T Pymes.....	- 41 -
5.3 Derecho.com.....	- 43 -
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	- 44 -
7. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	- 46 -
8. BIBLIOGRAFÍA.....	- 48 -

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de la población de empresas (2006-2016)	-7-
Fuente. I.N.E.	
Gráfico 2. Particulares que ordenaron bienes o servicios a través de internet (2012/2014)	-9-
Fuente. Eurostat	
Gráfico 3. Previsiones Comisión Europea	-12-
Fuente. Comisión Europea, publicado en El País 5/02/2015	
Tabla 1. Población Municipios de Provincia Alicante 2015.....	-14-
Fuente. Instituto Nacional Estadística	
Gráfico 4. Edades Poblacionales Rojas y Orihuela (2013/2014)	-15-
Fuente. INE, elaborado por Foro-Ciudad.com	
Gráfico 5. Frecuencia de uso de Internet 2015 (% individuos 16-74)	-16-
Fuente. Eurostat	
Tabla 2. Cobertura 4G en Alicante por compañía suministradora	-17-
Fuente. Kataka móvil	
Gráfico 6. Objetivos de La Agenda Digital Europea	-19-
Fuente. Comisión Europea	
Figura 1. Las Cinco Fuerzas de Porter	-22-
Fuente. Rankia.com	
Figura 2. Nuevas formas Marketing Digital	-28-
Fuente. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0. Madrid, España: LID	
Figura 3. Esquema de diseño Web	-30-
Fuente. Y Hassan, F J. M Fernández y G Iazza (hipertext.net)	
Figura 4. Pirámide de posicionamiento en buscadores (SEO)	-33-
Fuente. Godigital.es	
Figura 5. Marketing de Atracción	-35-
Fuente. La pluma digital	

Figura 6. Desviaciones en fijación de precios -37-

Fuente. Pricing Spain

Cuadro 1. Evolución Gestión CRM -38-

Fuente. Oxigenolab

Figura 7. Plataforma de inversión de Moneyfarm -40-

Fuente. Orca Money

Figura 8. Pantalla de inicio de Ayuda T Pymes -42-

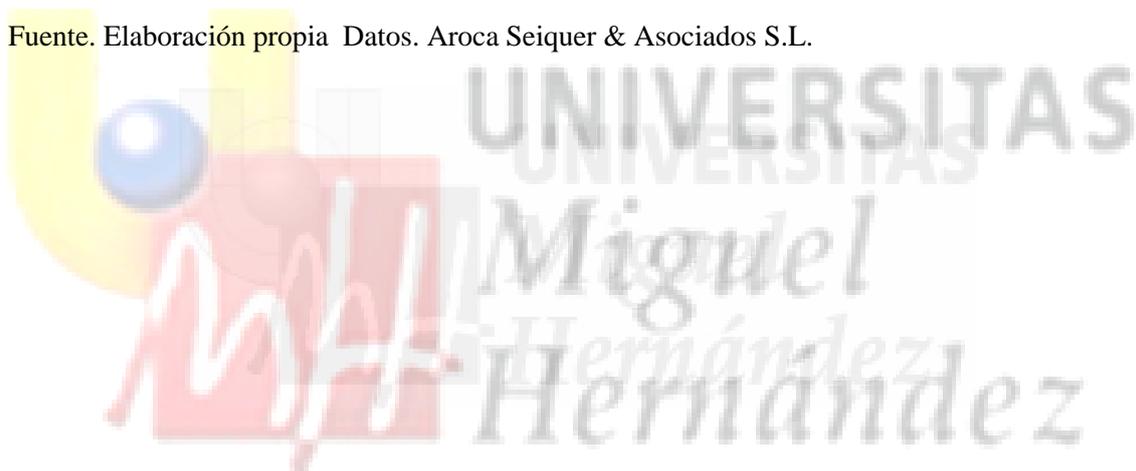
Fuente. El blog del redactor freelance

Figura 9. Pantalla de inicio de Derecho.com -43-

Fuente. Carlosguerrero.es

Cuadro 2. Evolución visitas/comunicaciones A. Seiquer y Asociados (2013-2015).. -47-

Fuente. Elaboración propia Datos. Aroca Seiquer & Asociados S.L.



RESUMEN

Desde hace más de veinte años, la Costa Blanca ha sido uno de los destinos preferidos por los ciudadanos noreuropeos para comprar viviendas vacacionales y disfrutar de su magnífica climatología. Los últimos años de crisis provocaron una ralentización de este mercado, pero las cifras de los últimos dos años muestran que la demanda empieza a recuperarse.

Estos ciudadanos noreuropeos, son el grupo de clientes mayoritario de las asesorías que operan en la costa alicantina, ofreciéndoles servicios de asesoramiento para la compra y venta de viviendas y el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Es un grupo de población exigente y con buen nivel socioeconómico, a los que no les gusta tener que desplazarse largas distancias para recibir servicios y prefieren visitar oficinas próximas a sus residencias, razón por la cual, la mayor parte de las empresas opera con clientes próximos a su entorno geográfico.

Una manera tradicional de proveer servicios de asesoramiento, fijando citas con los clientes y recibéndolos en oficinas físicas, es la que llevan a cabo las empresas mencionadas, utilizando el medio online como herramienta auxiliar, pero no como elemento central de modelo de negocio. No es que no utilicen la red, todas tienen página web y están presentes en las redes sociales, pero su presencia en la red es estática, con contenidos poco actualizados y con una presencia testimonial.

Analizando esta situación y consensuando el interés del tema con mi tutor, decidimos profundizar en el estudio. Empezamos analizando la situación general y este análisis, nos llevó a verificar que actualmente existe un entorno general favorable al desarrollo de proyectos de servicios digitales. Seguidamente, el análisis del sector mostró que una propuesta en la red sería viable, y para terminar, una población objetivo con nivel de alfabetización digital suficiente hizo el resto.

En este documento, se indican las principales líneas que consideramos que deben guiar una propuesta de servicios de asesoramiento en red. Una segmentación correcta de la población objetivo y una propuesta de valor enfocada a estos clientes noreuropeos, serán puntos esenciales para comenzar a trabajar. Elegido el público objetivo, todo el desarrollo

del proyecto debe tener a este como centro del mismo, la construcción de la web y el posicionamiento de la misma deberán realizarse centrándose en quienes van a ser nuestros usuarios. Una presencia realmente activa en las redes y una continua actualización de contenidos interesantes para nuestro mercado, nos llevarán a interactuar correctamente con los usuarios, convirtiéndolos en nuestros clientes, consiguiendo que prescriban nuestra marca y aprovechando la capacidad viralizadora de las redes. Igualmente, deberemos estar atentos a mantener nuestra reputación online, vigilando las redes y los comentarios que se publican sobre nuestra empresa y defendiendo la misma cuando sea necesario. Y todo este despliegue en las redes centrado en el cliente, deberemos estructurarlo adoptando soluciones de gestión enfocadas al mismo, soluciones CRM y Social CRM, que nos permitirán aprovechar el potencial que implica un conocimiento profundo de nuestro target. La elección de un precio personalizado para ofertar nuestros servicios, en el que el cliente tenga la sensación de que recibe el valor correcto por el precio que paga, será el componente final para el éxito.

Existen experiencias previas de empresas que han conseguido el éxito con el asesoramiento en las redes, empresas como Moneyfarm y Ayuda T Pymes, compañías que nacieron con un tamaño reducido, y que gracias a un trabajo profesional han conseguido el éxito. Su éxito ha radicado en conocer lo que necesita su segmento de clientes; simplicidad de funcionamiento y trato personalizado. Estas empresas han construido su modelo de negocio centrado en la red, construyendo webs realmente fáciles de utilizar, manteniendo un posicionamiento realmente activo en redes sociales, y generando en torno a ellas un colectivo de seguidores que viraliza sus contenidos y su propuesta.

La experiencia profesional acumulada nos indica que existen posibilidades reales de llevar a cabo una propuesta similar orientada a la población indicada y que tenga éxito. La misma deberemos realizarla, entendiendo que este nuevo consumidor está hiperconectado y tiene acceso a otros servicios donde y cuando quiere. Si somos capaces de facilitarle un medio simple de acceder a lo que necesita, sin desplazarse y a buen precio, optará por utilizarlo y contratar nuestra oferta.

ABSTRACT

For more than twenty years, the Costa Blanca has been one of the favorite destinations for European citizens to buy holiday homes and enjoy its magnificent weather. The last years of crisis caused a slowdown of this market, but the figures of the last two years show that the demand begins to recover.

These North-European citizens, are most of the clients of the consultancies offices that operate in the coast of Alicante, offering them services of advice to buy houses, to sell them and to fulfill their fiscal obligations. It is a population group with a good socioeconomic level and with high requirements, those who do not like having to travel long distances to receive services, and prefer to visit offices near their homes, which is why, most of the companies operate with nearby clients to their geographical area.

A traditional way of providing advisory services, setting appointments with clients and receiving them in physical offices, is the one carried out by the companies mentioned, using the online medium as an auxiliary tool, but not as a central element of business model. Is not that they do not use the network, all of them have a web page and are present in social networks, but their presence in the network is static, with little updated content and a testimonial presence.

Analyzing this situation and agreeing on the interest of the subject with my tutor, we decided to study the subject further. We began by analyzing the general situation and this analysis, led us to verify that there is currently a general environment favorable to the development of digital services projects. The analysis of the sector then showed that a proposal of services on the network would be viable, and finally, a target population with sufficient digital literacy level did the rest.

In this document, we indicate the main lines that we believe should guide a proposal for network advisory services. Correct segmentation of the target population and a value proposition focused on these clients will be essential points for starting work. Once the target audience has been chosen, the whole development of the project must have the client as center, the construction of the website and the positioning of it should be done focusing on who will be our users. A truly active presence in the networks and a continuous update of interesting contents for our market will lead us to interact correctly

with the visitors, making them our customers, getting them to prescribe our brand and taking advantage of the viralizing capacity of the networks. Likewise, we must be attentive to maintain our reputation online, monitoring the networks and the comments that are published about our company and defending it when necessary. And all this work focus on the client, we must structure it by adopting client's focused management solutions, CRM solutions and Social CRM, which will allow us to take advantage of the potential that implies a deep knowledge of our target. The choice of a personalized price to offer our services, in which the customer has the feeling that he receives the correct value for the price he pays, will be the final component of success.

There are previous experiences of companies that have been successful in advising on the networks, companies such as Moneyfarm and Ayuda T Pymes, companies that were born with a small structure, and thanks to a professional work have succeeded. Its success has been based on knowing what are its customer segment need, simplicity of use and personalized treatment. These companies have built their network-centric business model, building easy-to-use web sites, maintaining an active positioning in social networks, and generating around them a collective of followers that viralizes its contents and its proposal.

The accumulated professional experience indicates that there are real possibilities to carry out a similar proposal oriented to the population indicated and with success. The proposal must be made, understanding that this new consumer is hyperconnected, he has access to other services where and when he wants, and, if we can provide him with a simple way to access what he needs, without the necessity of travelling and at a good price, he will opt to use it and contract our services.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está orientado a crear un retrato de la situación actual del sector de las asesorías en la costa alicantina y proponer nuevas oportunidades de negocio que pueden existir por la adaptación de las empresas a la comunicación online.

Tras un periodo de varios años de crisis, la economía española empezó a mostrar a partir del año 2014 ligeros indicios de recuperación. Durante seis años el número de empresas que han desaparecido en España ha sido considerable, y aquellas que han sobrevivido se han visto obligadas a modificar sus estructuras y su forma de trabajar. (Ver Graf. 1)



Graf. 1. Fuente. I.N.E.

A nivel nacional, nuestro sector asesor y consultor se ha visto también afectado por la recesión económica, no siendo pocas las empresas que se han visto obligadas a reducir sus plantillas y recortar sus costes empresariales. Afortunadamente, el último informe anual de la Asociación Española de Empresas de Consultoría muestra que el sector ahora está creando empleo, con un aumento del 3,4 % en 2015. El sector asesor y consultor es un socio ideal en la transformación hacia la economía digital, con objetivos de negocio orientados a crecer y mejorar beneficios. El año 2015 ha marcado un cambio de rumbo que ha continuado en 2016, generándose un aumento adicional del 5 % de ingresos. Si las previsiones son correctas, en el 2017 podremos decir que la recesión ha terminado.

Por adecuación con nuestros objetivos, nuestro estudio se centrará en la situación del sector asesor en la costa de Alicante. Una provincia en la que, según datos de 2016 del portal de información de la Generalitat Valenciana, la economía se sustenta principalmente en empresas de comercio, transporte, hostelería y servicios, alcanzando conjuntamente el 79.26 % del censo total de empresas. Esta estructura empresarial provoca que mucha parte de la actividad económica se vea condicionada por las cifras de ventas de viviendas de residencia turística y que estas actúen como motor de mejora en el resto de sectores.

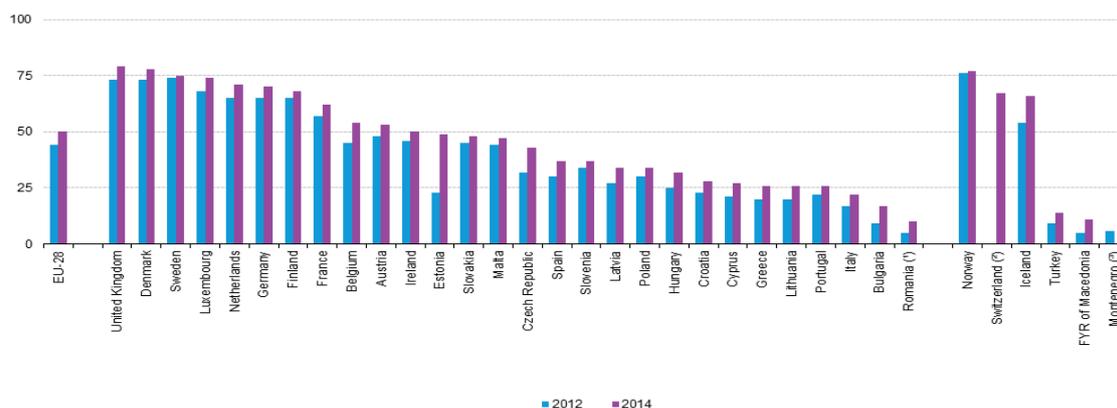
La provincia de Alicante es uno de los destinos turísticos preferidos por los noreuropeos, y cuenta con porcentajes muy elevados de población extranjera empadronada. Informes de la Diputación Provincial de Alicante reflejan que "Alicante es la primera provincia de España en venta de vivienda a extranjeros. En 2014 se registraron 16.443 viviendas vendidas, hecho que generó unos ingresos de 2.000 millones de euros, sin contar los impuestos asociados a su compra o el gasto del alojamiento. Además, cuenta con una población extranjera residente que alcanza el 20 %".

El núcleo de población extranjera propietaria de viviendas de residencia turística y los propietarios nacionales, son los clientes a los que dirigen sus servicios las asesorías que operan en la zona de litoral de la Costa Blanca. La mayor parte de los servicios ofertados consisten en el asesoramiento al realizar la compra de sus viviendas, realización de impuestos para particulares y empresas, y una serie de servicios específicos a clientes extranjeros, dirigidos a resolverles las dificultades a las que se enfrentan por la barrera idiomática.

Estos clientes tipo noreuropeos tienen edades comprendidas entre los 50 y 64 años, en su mayor parte son personas con un nivel de renta medio-alto, y tienen necesidades de equipamientos y servicios similares a los nacionales. La principal diferencia relevante para nuestro estudio, en relación con el cliente nacional, se refleja en el último informe de Estadísticas sobre la Sociedad de la Información de Eurostat: "Suecia, Dinamarca y el Reino Unido registraron la proporción más alta de uso de internet móvil en 2014: cerca de las tres cuartas partes de las personas de entre 16 y 74 años de edad utilizó internet desde un dispositivo móvil. Así mismo en el año 2015 más de dos tercios de ciudadanos

del Reino Unido, Dinamarca, Suecia, Luxemburgo, los Países Bajos, Alemania y Finlandia realizaron pedidos de bienes o servicios por internet". (Ver Graf. 2)

Particulares que ordenaron bienes o servicios a través de internet (2012/2014)



(*) Break in series.
 (*) 2012: not available.
 (*) 2014: not available.
 Source: Eurostat (online data code: isoc_ec_ibuy)

Graf. 2. Fuente. Eurostat

La utilización de entornos digitales (redes sociales, movilidad, Internet de las Cosas, etc.) para ofertar servicios y realizar negocios, nuevas formas de comunicación, clientes hiperconectados y un nuevo enfoque centrado en los mismos, la búsqueda y gestión de la información disponible para la toma de decisiones, están transformando la manera de trabajar y de relacionarse con el mercado.

La necesaria evolución de las empresas dedicadas al sector de asesoramiento que pretendan mejorar su posición en el mercado y captar nuevos clientes, pasa por el aprovechamiento integral de las nuevas tecnologías. La capacidad de acercar los servicios al cliente mediante las nuevas formas de comunicación online y la adaptación de las estructuras empresariales, orientándolas a ofrecer al cliente una experiencia de servicio personalizada y sin necesidad de desplazamientos, constituyen los puntos esenciales a perseguir.

En los siguientes apartados, fijaremos cuáles serán los principales objetivos de nuestro trabajo y la metodología aplicada para realizar el estudio, desarrollaremos un retrato más extenso del marco económico, demográfico, sociocultural y tecnológico actual. Estudiaremos diversos casos de éxito de empresas que se han orientado hacia el sector

online y realizaremos distintas propuestas que consideramos positivas para la evolución óptima del sector hacia las nuevas formas de comunicación.

2. OBJETIVOS

El presente trabajo tiene dos objetivos principales; en primer lugar, facilitar un compendio de información útil sobre la situación actual del sector asesor en la Costa Blanca, y en segundo lugar, mostrar las posibilidades de emprendimiento o creación de nuevas líneas de negocio por el uso global de la comunicación online centrada en el cliente.

El documento pretende aunar la experiencia profesional que he acumulado en el sector asesor durante los últimos diecisiete años con los conocimientos adquiridos en el Grado en Administración y Dirección de Empresas.

El trabajo a desarrollar se encuadra dentro del marco geográfico del litoral de la Costa Blanca, ya que es en la mencionada zona, donde profesionalmente he tenido la oportunidad de conocer la forma de trabajar de las empresas ubicadas en la misma y de adquirir un conocimiento profundo del tipo de cliente que requiere servicios de asesoramiento.

Nuestro primer objetivo será desarrollado llevando a cabo en primer lugar un análisis del entorno general, para posteriormente realizar un análisis específico del sector siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, ya que son éstas las que condicionan el entorno inmediato de nuestra empresa. Realizaremos un análisis de los competidores existentes y la rivalidad entre ellos, estudiaremos el poder de negociación de los clientes y como puede condicionar nuestra manera de relacionarnos con los mismos, valoraremos el poder de negociación de nuestros proveedores y la posibilidad que tienen de influir en nuestra operativa, investigaremos sobre la posibilidad de amenaza de nuevos competidores entrantes y hasta qué punto podemos evitarla mediante la diferenciación. Y finalmente, verificaremos la existencia de productos o servicios sustitutivos que puedan influir en la rentabilidad de la empresa.

Nuestro segundo objetivo consistirá en realizar propuestas de emprendimiento en el sector a través de una estrategia de diferenciación fundamentada en la nueva comunicación online. Trataremos de fijar cuales van a ser los factores de diferenciación de los servicios y cómo podemos hacer que los potenciales clientes perciban el producto

como distinto del ofrecido por la competencia, con un valor añadido superior al de las empresas existentes.

3. METODOLOGÍA

La información que hemos utilizado para realizar este trabajo ha sido obtenida a través de fuentes de información primaria y secundaria, la misma ha sido incluida persiguiendo el cumplimiento de los principios de “relevancia, calidad, oportunidad e integridad” (Zikmund 2003).

La información primaria ha sido obtenida gracias al contacto personal durante diecisiete años con clientes británicos, belgas y franceses, con los que he tenido la oportunidad de relacionarme en el desempeño de mis funciones profesionales. Durante el mencionado periodo, he sido testigo del cambio en la manera de comunicarse de los mismos y como se ha evolucionado de las visitas presenciales al mayoritario uso de comunicación online. Para constatarlo, se aportará la evolución durante los últimos años de la cifra anual de visitas presenciales y de comunicaciones online de una las asesorías de la Costa Blanca con mayor número de clientes.

En la obtención de información secundaria, hemos considerado absolutamente necesario acudir a fuentes de información de confianza, que tengan el respaldo de organismos públicos, universidades o empresas de reconocido prestigio.

El acceso a la información secundaria, ha sido realizado mayoritariamente a través de consultas en internet de distintas páginas oficiales de organismos públicos, asociaciones empresariales y bibliografía online. Este método de acceso ha sido suficiente para alcanzar nuestros objetivos, porque la mayor parte de organismos públicos, universidades y empresas facilitan mucha parte de su información relevante a través de la red.

La información demográfica ha sido conseguida a través del Instituto Nacional de Estadística y la Diputación Provincial de Alicante. Para llevar a cabo la obtención de la misma, hemos acudido a las Cifras de Población y Censos Demográficos.

La información económica, con relación a las cifras de ventas de viviendas en la Costa Blanca, procede de dos fuentes: el último informe de Tinsa Tasaciones Inmobiliarias,

S.A.U y los anuarios de estadística registral inmobiliaria del Colegio de Registradores de la Propiedad, Bienes Muebles y Mercantiles de España.

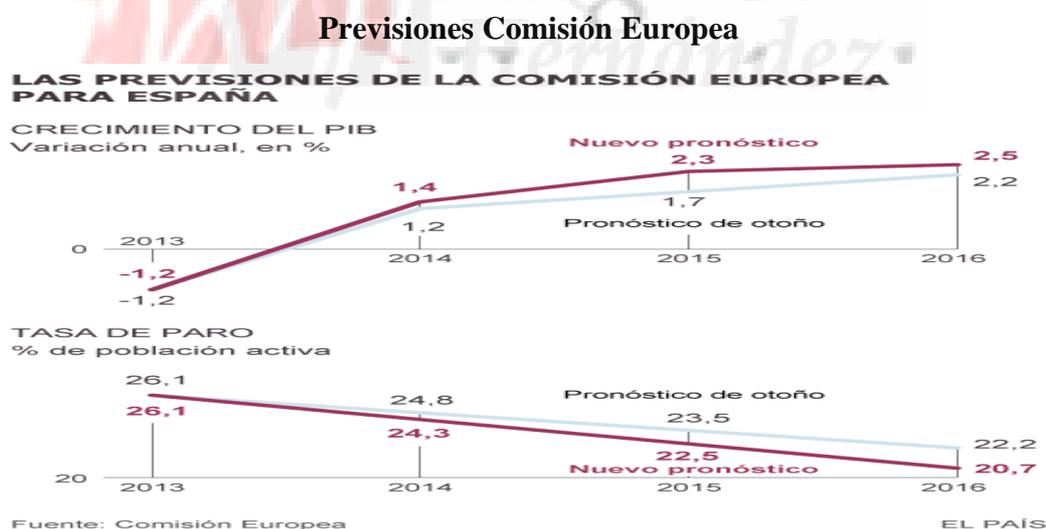
En cuanto a los datos estadísticos sobre utilización de internet, los mismos han sido extraídos de informes de IAB Spain, asociación que representa al sector de la publicidad y la comunicación digital en España y de documentación de Eurostat, Oficina Europea de Estadística.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

4.1.1 Entorno económico

Tras una larga recesión, las últimas estimaciones de la Comisión Europea confirman que España comenzó a reanudar su crecimiento en el año 2014 y todos los indicadores señalan que la recuperación va a seguir ganando impulso. Existen mejores perspectivas del mercado de trabajo, mejores condiciones financieras y una confianza renovada. Se espera que el crecimiento continúe en el futuro, a pesar de que seguimos teniendo altos niveles de endeudamiento público y privado. (Ver Graf. 3)



Graf 3. Fuente. Comisión Europea, publicado en El País 5/02/2015

En la costa de Alicante, la recuperación de la crisis ha venido marcada por la recuperación de la actividad en el sector inmobiliario y de servicios, así lo muestra el último Informe de Coyuntura Económica del Instituto de Estudios Económicos Provincia de Alicante: "El año 2015 ha sido un buen año donde se ha consolidado el crecimiento socioeconómico

de la provincia con un aumento de la productividad de las empresas, un descenso del desempleo, un incremento de la afiliación y una evolución favorable del comercio exterior y del turismo. A noviembre de 2015, Alicante sumaba el 26,22 % de los visados de nueva vivienda del país y efectuaba el 8,24 % de las transmisiones, con un total de 7.707 operaciones". (INECA, 2016)

Las ventas en el sector inmobiliario de vivienda turística han sido un motor para la recuperación desde 2014 y está ha ido consolidándose a lo largo de 2015 y 2016. Los datos de Tinsa, en su informe 2016, muestran que la demanda ha aumentado tanto entre extranjeros como entre compradores nacionales; "Orihuela Costa destaca como la localidad donde se ha retomado la construcción de más viviendas vacacionales paralizadas, concretamente un centenar. En Torrevieja se han reactivado en torno a 75 viviendas y otras 25 en Torre de la Horadada. También se han iniciado nuevos proyectos, actualmente está en marcha la construcción de unas 350 nuevas viviendas en Orihuela Costa, unas 275 en Torrevieja y otras 125 en Torre de la Horadada. El comprador es predominante extranjero, aunque en algunas zonas, como Torre de la Horadada, la demanda nacional tiene algo más de presencia. Entre estos, destacan los ingleses, los rusos, los escandinavos y los belgas". (TINSA, 2016)

La demanda extranjera supone uno de los pocos factores de impulso. La fortaleza de la demanda extranjera se ha ido manteniendo porcentualmente e incrementando en términos absolutos, esto permite constatar el atractivo de Alicante como destino de inversión inmobiliaria residencial. (Estadística Registral Inmobiliaria, 2 T 2016)

4.1.2 Entorno demográfico

La última información censal de 2015 estima la población total de Alicante en 1.855.047 personas, de los cuales 364.382 es población extranjera. La población no nacional supone el 20 % del total de habitantes, siendo la provincia con mayor porcentaje de extranjeros de todas las españolas. En su mayoría son ciudadanos noreuropeos, que se ven atraídos por el clima, las playas, buena calidad de vida y buenas comunicaciones aeroportuarias. La presencia de extranjeros llega en algunos municipios a tal magnitud, que algunos tienen más población extranjera censada que población nacional (Ver Tabla 1)

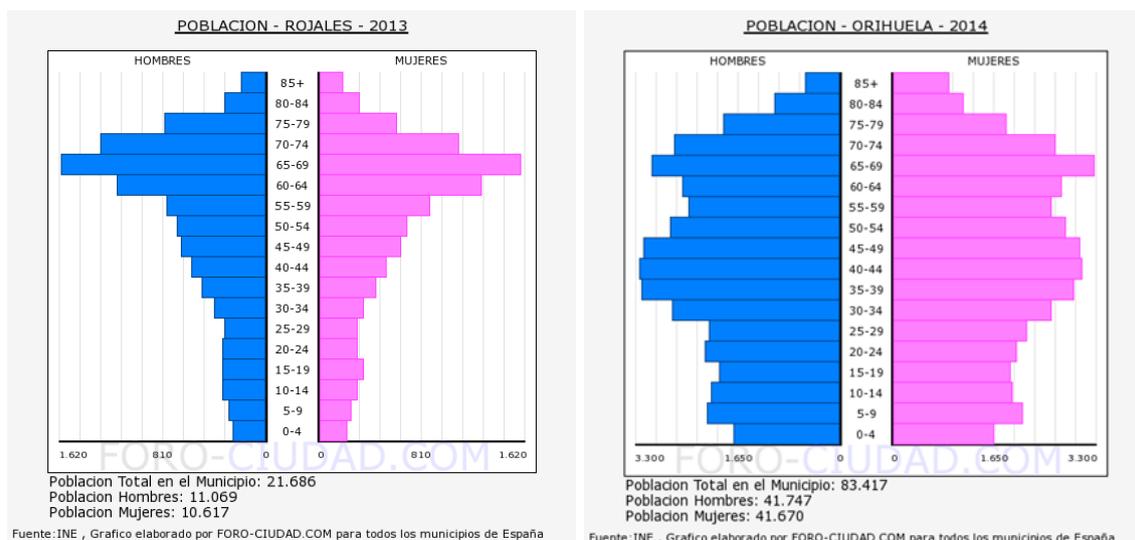
Población Municipios de Provincia Alicante 2015

<u>Municipio</u>	Españoles		Extranjeros			
	<u>Total</u>	<u>% Españoles</u>	<u>Total</u>	<u>% Extranjeros</u>	<u>Europa</u>	<u>Resto</u>
TOTAL PROVINCIA	1.490.665	80,36	364.382	19,64	244811	119571
Algorfa	1.354	36,66	2.339	63,34	2297	42
Almoradí	15.638	78,37	4.317	21,63	1676	2641
Altea	14.744	65,87	7.641	34,13	6231	1410
Benidorm	48.668	70,49	20.377	29,51	12212	8165
Benijófar	1.745	47,74	1.910	52,26	1797	113
Calp	11.309	52,5	10.231	47,5	8336	1895
Catral	6.562	75,51	2.128	24,49	1415	713
Dénia	32.407	77,99	9.146	22,01	6406	2740
Finestrat	3.738	59,91	2.501	40,09	2106	395
Formentera del Segura	2.541	60,41	1.665	39,59	1268	397
Guardamar del Segura	10.348	66,38	5.241	33,62	4488	753
Jávea/Xàbia	15.439	55,77	12.242	44,23	9808	2434
Montesinos, Los	3.068	62,35	1.853	37,65	1692	161
Orihuela	52.400	63,38	30.275	36,62	25230	5045
Pilar de la Horadada	12.868	59,49	8.761	40,51	5995	2766
Rojales	5.172	28,53	12.955	71,47	12108	847
San Fulgencio	2.890	32,04	6.131	67,96	5624	507
San Miguel de Salinas	2.929	43,25	3.844	56,75	3576	268
Torreveija	50.604	57,21	37.843	42,79	27389	10454
Villajoyosa/Vila Joiosa, la	27.082	79,94	6.796	20,06	4576	2220

Tabla 1. Fuente. Instituto Nacional Estadística

La afluencia masiva desde el año 2003 de ciudadanos noreuropeos de edades avanzadas, ha ido produciendo un cambio en la edad media poblacional de muchos municipios en nuestra provincia, con el consiguiente cambio en las necesidades de equipamientos y servicios. (Ver Graf. 4)

Edades Poblacionales Rojasles y Orihuela (2013/2014)



Graf 4. Fuente. INE, elaborado por Foro-Ciudad.com

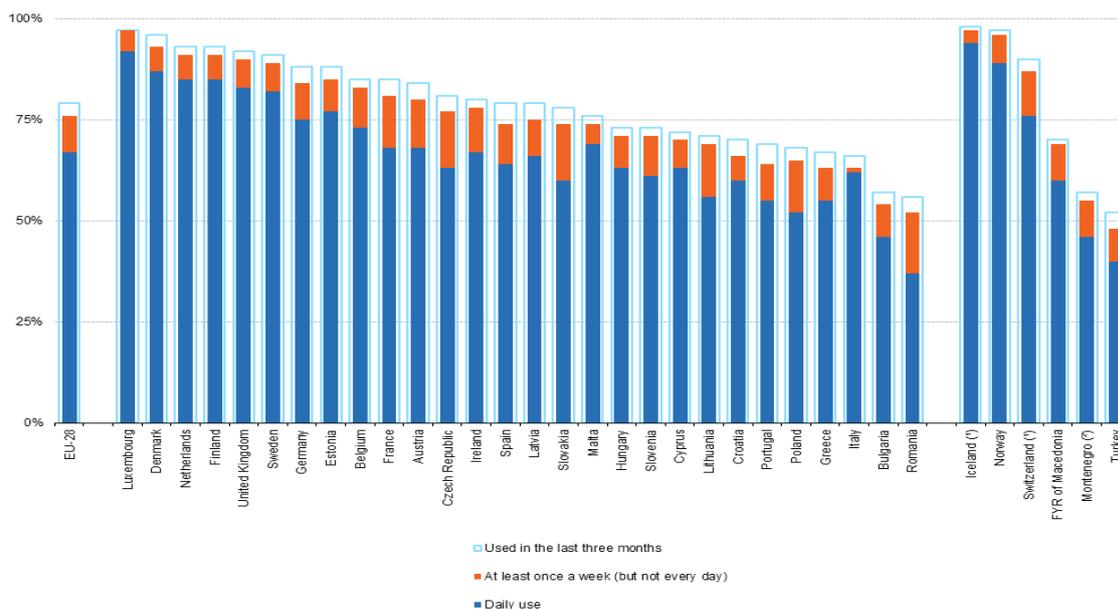
Este grupo de población inmigrante está compuesto principalmente por personas de edad cercana al retiro, con un nivel sociocultural medio alto, provenientes de países en los que el PIB por habitante es superior a España y con pensiones de jubilación que les permiten desarrollar un nivel de vida acomodado. Esas características han llevado a que el mencionado grupo sea un importante elemento dinamizador de la economía provincial, demandando servicios y constituyéndose como la principal clientela de las asesorías que operan en la costa alicantina.

4.1.3 Entorno sociocultural y penetración del uso de internet

El asentamiento de importantes núcleos de extranjeros propietarios de viviendas a lo largo de la Costa Blanca, ha propiciado cambios significativos en el entorno sociocultural en el que opera nuestro sector. El primer cambio, ha consistido en la utilización generalizada de otros idiomas comunitarios como lenguaje de comunicación con los clientes, y un segundo cambio, ha sido el uso global de internet como medio de contacto permanente con los mismos.

La penetración del uso de internet en el lugar de procedencia de estos ciudadanos que llegan a nuestra provincia, es mayoritaria en sus países, y así lo confirman los datos de uso de Dinamarca, Suecia, el Reino Unido, Alemania y Finlandia, en las que según Eurostat al menos 9 de cada 10 hogares tenían acceso a Internet en 2015. (Ver Graf. 5)

Frecuencia de uso de Internet 2015 (% individuos 16-74)



(*) 2014.
 (*) 2012.
 Source: Eurostat (online data codes: isoc_ci_ifp_iu and isoc_ci_ifp_fu)

Graf. 5 Fuente. Eurostat

Las actividades que realizan a través de la red son diversas: comprar bienes o servicios para uso privado, realización de actividades bancarias como gestión de cuentas, proporcionar información personal en línea para la creación de redes sociales y profesionales, comunicarse con los servicios públicos y las administraciones y descarga de software, música, archivos de vídeo, juegos u otros archivos de datos. (Eurostat, 2016)

El uso globalizado de internet ha supuesto un cambio profundo en los hábitos sociales y culturales, dando paso a una nueva manera de relacionarse a través de las redes sociales, de compartir información, imágenes y conocimientos. En la actualidad, la web ha cambiado completamente la manera de comunicarse y de ofrecer servicios para las empresas.

4.1.4 Entorno tecnológico

Nuestro entorno tecnológico está cambiando constantemente, el desarrollo de nuevas tecnologías que permiten la comunicación a través de internet es continuo. Las empresas han evolucionado de comunicaciones convencionales telefónicas a protocolos de comunicación basados en servicios web. La implantación global de páginas web y correo electrónico, con la mejora en las tecnologías VOIP (transmisión de voz sobre internet),

ha dado lugar a que sea posible comunicarse con los clientes de manera fiable y estable utilizando la red.

El desarrollo de aplicaciones que facilitan el uso de esta tecnología es continuo; Skype: aplicación que permite realizar llamadas y videollamadas, Uberconference: facilita la realización de conferencias entre varios participantes, Google Hangouts: nos permite tener conversaciones de chat en privado o en grupo y realizar llamadas de voz y vídeo.

A sí mismo, la creación y aparición de nuevos software CRM (Gestión de relación con clientes) es masiva, algunos de ellos incluso permiten trabajar directamente desde la nube. Estos programas nos permiten llevar una gestión estructurada de nuestros clientes, y en muchos casos, permiten ir incorporando soluciones informáticas que se adapten a las necesidades de cada empresa.

Otro punto fundamental, que hace posible que todos estos nuevos sistemas de comunicación sean adoptables por parte de las empresas, es el importante desarrollo de cobertura de banda ancha en la mayor parte del territorio nacional. Así, el último informe "Cobertura de banda ancha en España" de la Secretaria de Estado para la Sociedad de la Información revela que "La cobertura banda ancha de acceso móvil 3,5G (UMTS con HSPA) alcanza a la práctica totalidad de los municipios españoles, con velocidades de pico de hasta 21 Mbps. La velocidad se está viendo incrementada con la progresiva introducción de la siguiente generación 4G (LTE), cuya cobertura ha alcanzado ya al 94% de la población. Siendo en Alicante los índices de cobertura de ADSL > 2 Mbps en un 95,79 % del territorio y ADSL > 10 Mbps en el 86,26 %". (Ver Tabla 2)

Cobertura 4G en Alicante por compañía suministradora

	MOVISTAR	VODAFONE	ORANGE	YOIGO
Alicante	Alicante, Elche, Benidorm, Denia, Torrevieja, Orihuela, Albaterra, Alcoy, Almoradí, Aspe, Crevillent, El Campello, Cocentaina, Elda, Finestrat, Ibi, Mutxamel, Petrer, Pilar De La Horadada, Redován, San Vicente del Raspeig, San Juan, Santa Pola, Villajoyosa, Villena, Xixona	Alcoy, Alfar Del Pi, Alicante, Altea, Benidorm, Calpe, Campello, Denia, Elche, Finestrat, Javea, Mutxamel, Orihuela, Pilar De La Horadada, San Juan De Alicante, San Vicente Del Raspeig, Santa Pola, Teulada, Torrevieja, Villajoyosa	Alicante, Elche, Benidorm, Alcoy, Torrevieja, Orihuela, San Vicente del Raspeig, Elda, Denia, Jávea, Santa Pola,	Alicante, Elche, Benidorm, Torrevieja, Orihuela, Elda, Albaterra, Alcoy, Almoradí, Aspe, Calpe, El Campello, Crevillent, Denia, Ibi, Xixona, Mutxamel, Petrer, Pilar de la Horadada, Redován, San Juan, San Vicente, Santa Pola, Villajoyosa, Villena,

Tabla 2. Fuente. Kataka móvil

El elemento final, que permite que las empresas del sector orienten sus servicios al entorno web, son las distintas formas seguras de pago online con las que hoy nuestros clientes pueden pagar por los trabajos realizados:

- Pago contra tarjeta de crédito. Se requiere el número de tarjeta y el código de seguridad de la misma para realizar el pago.
- Pago por transferencia. Es un método atractivo de pago por el ahorro que supone en comisiones.
- PayPal. Permite realizar pagos a través de tarjeta de crédito o débito, cuentas bancarias, etc. Es necesario tener un correo electrónico y una contraseña.
- Trustly. Posibilita realizar el pago desde cuentas bancarias online, el mismo se realiza a través de los códigos de acceso de la entidad bancaria.

Y actualmente, distintas entidades bancarias, operadores de telefonía y fabricantes de smartphones ofrecen la posibilidad de realizar pagos a través del móvil, utilizando plataformas desarrolladas por los mismos.

4.1.5 Entorno político

Tanto desde la administración española como desde los organismos europeos, se han estado desarrollando un conjunto de medidas político-económicas para el desarrollo de la sociedad digital. Las mismas se enmarcan en el cumplimiento de los objetivos de la Agenda Digital para Europa en 2020, donde los particulares y las empresas podrán acceder y ejercer actividades en línea sin problemas, en condiciones de competencia leal y bajo un elevado nivel de protección para los consumidores y sus datos personales, independientemente de su nacionalidad o lugar de residencia.

En España, conjuntamente el Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital con el Ministerio de Hacienda y Función Pública han estado desarrollando medidas para abordar los objetivos de la Agenda Digital para España en 2020. "Inicialmente la Agenda Digital para España contenía 106 líneas de actuación estructuradas en torno a seis grandes objetivos:

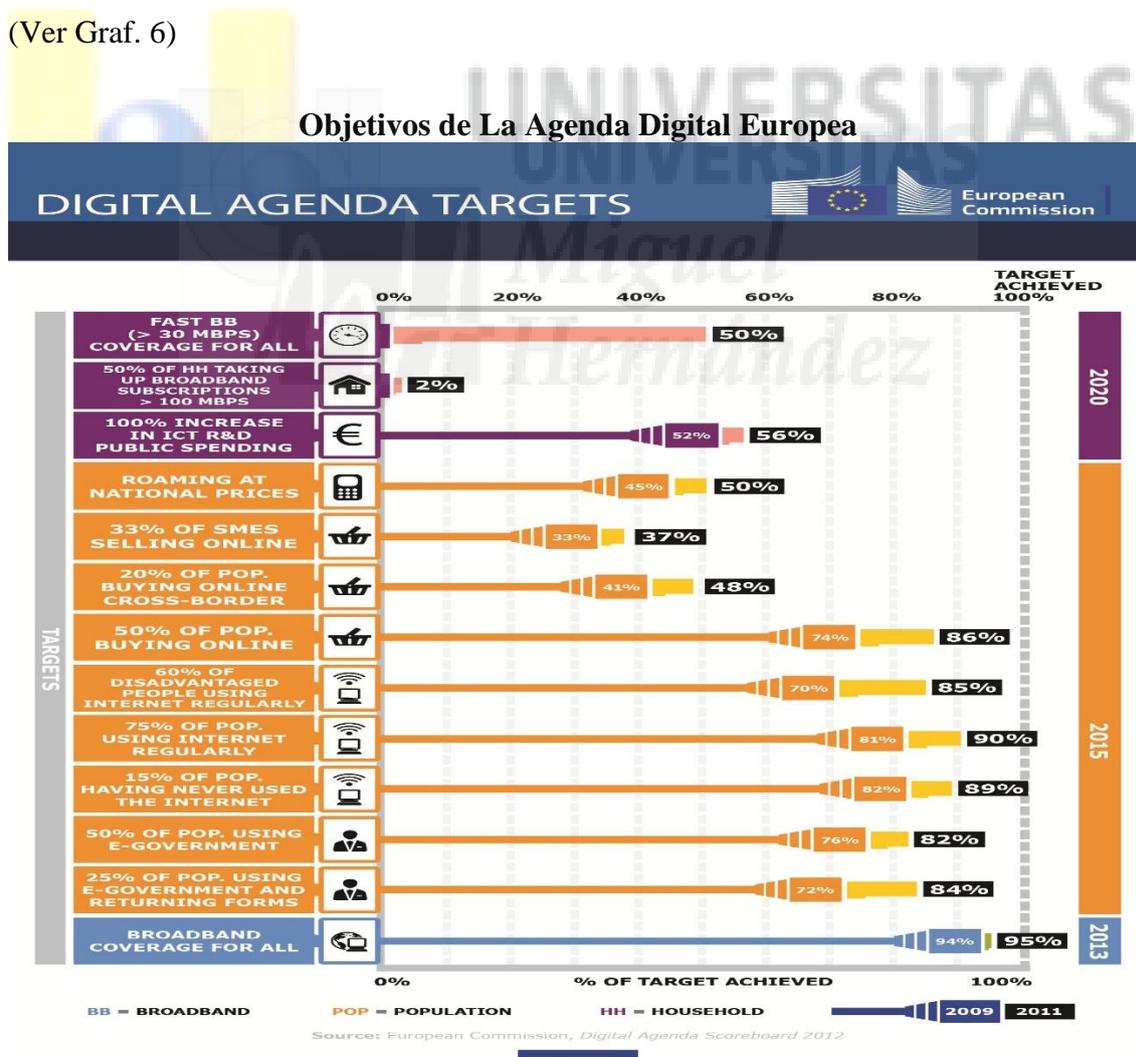
1. Fomentar el despliegue de redes y servicios para garantizar la conectividad digital.
2. Desarrollar la economía digital para el crecimiento, la competitividad y la internacionalización de la empresa española.
3. Mejorar la administración electrónica y los servicios públicos digitales.
4. Reforzar la confianza en el ámbito digital.

5. Impulsar la I+D+i en las industrias de futuro.
6. Promover la inclusión y alfabetización digital y la formación de nuevos profesionales TIC.

En España, estos objetivos surgen con el firme propósito de apoyar el desarrollo de estos sectores de actividad en nuestro país. Con estas actuaciones se mejora la prestación de los servicios públicos a nuestros ciudadanos y a la vez se impulsa el surgimiento y expansión de un ecosistema industrial con un gran potencial de crecimiento y enormes posibilidades de exportación". (Agenda Digital para España, 2016)

"La estrategia del mercado único digital tiene como objetivo abrir las oportunidades digitales para las personas y las empresas y mejorar la posición de Europa como líder mundial en la economía digital, quiere permitir un mejor acceso de los consumidores y las empresas a los bienes y servicios en línea en toda Europa". (Comisión Europea, 2016)

(Ver Graf. 6)



Graf. 6 Fuente. Comisión Europea

4.1.6 Entorno legal

En nuestro país, las actividades de comercio electrónico vienen reguladas por la Ley 34/2002 de servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico. Los principales artículos a destacar de la mencionada Ley son:

- Obligación de facilitar el acceso a sus datos de identificación a cuantos visiten su sitio en Internet; la de informar a los destinatarios sobre los precios que apliquen a sus servicios y la de permitir a éstos visualizar, imprimir y archivar las condiciones generales a que se someta, en su caso, el contrato. (Exposición de Motivos, III)

- Los prestadores de servicios de la sociedad de la información establecidos en España estarán sujetos a las demás disposiciones del ordenamiento jurídico español que les sean de aplicación, en función de la actividad que desarrollen, con independencia de la utilización de medios electrónicos para su realización (Art.2.4)

- Los contratos celebrados por vía electrónica producirán todos los efectos previstos por el ordenamiento jurídico, cuando concurren el consentimiento y los demás requisitos necesarios para su validez. Los contratos electrónicos se registrarán por lo dispuesto en este Título, por el Código Civil y de Comercio y por las restantes normas civiles o mercantiles sobre contratos, en especial, las normas de protección de los consumidores y usuarios y de ordenación de la actividad comercial.

Para que sea válida la celebración de contratos por vía electrónica no será necesario el previo acuerdo de las partes sobre la utilización de medios electrónicos.

Siempre que la Ley exija que el contrato o cualquier información relacionada con el mismo conste por escrito, este requisito se entenderá satisfecho si el contrato o la información se contiene en un soporte electrónico. (Art. 23)

-La obligación de poner a disposición del destinatario, antes de iniciar el procedimiento de contratación y mediante técnicas adecuadas al medio de comunicación utilizado, de forma permanente, fácil y gratuita, información clara, comprensible e inequívoca sobre los siguientes extremos:

- a) Los distintos trámites que deben seguirse para celebrar el contrato.
- b) Si el prestador va a archivar el documento electrónico en que se formalice el contrato y si éste va a ser accesible.

c) Los medios técnicos que pone a su disposición para identificar y corregir errores en la introducción de los datos, y

d) La lengua o lenguas en que podrá formalizarse el contrato.

La obligación de poner a disposición del destinatario la información referida en el párrafo anterior se dará por cumplida si el prestador la incluye en su página o sitio de Internet en las condiciones señaladas en dicho párrafo.

Sin perjuicio de lo dispuesto en la legislación específica, las ofertas o propuestas de contratación realizadas por vía electrónica serán válidas durante el período que fije el oferente o, en su defecto, durante todo el tiempo que permanezcan accesibles a los destinatarios del servicio.

Con carácter previo al inicio del procedimiento de contratación, el prestador de servicios deberá poner a disposición del destinatario las condiciones generales a que, en su caso, deba sujetarse el contrato, de manera que éstas puedan ser almacenadas y reproducidas por el destinatario. (Art. 27)

Los artículos anteriores y el resto del articulado de La Ley tienen como finalidad asegurar la transparencia en cuanto a la identificación de quien ofrece los servicios y el contenido de los contratos, debiendo respetar los mismos el resto de la legislación vigente aplicable en defensa de los consumidores.

Desafortunadamente, en el sector asesor existe una carencia de regulación de la actividad como profesión regulada, pero, los distintos colegios profesionales privados facilitan códigos deontológicos y la Ley General Tributaria establece distintos supuestos de responsabilidad solidaria en tema de incumplimientos y sanciones.

4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

En el presente apartado, vamos a realizar un análisis del sector asesor en el litoral de Alicante, utilizando el modelo de análisis del profesor Michael Porter, el mismo, es reconocido como una de las más importantes autoridades mundiales en temas de análisis de estrategias empresariales. El modelo nos permite valorar el atractivo de un sector y las posibilidades de éxito o fracaso de una empresa que pretenda operar en el mismo. Así, nuestro análisis se fundamentará en el estudio de las cinco fuerzas que condicionan el entorno competitivo y cómo estas influyen en la gestión integral de las empresas. (Ver Fig. 1)

Las Cinco Fuerzas de Porter

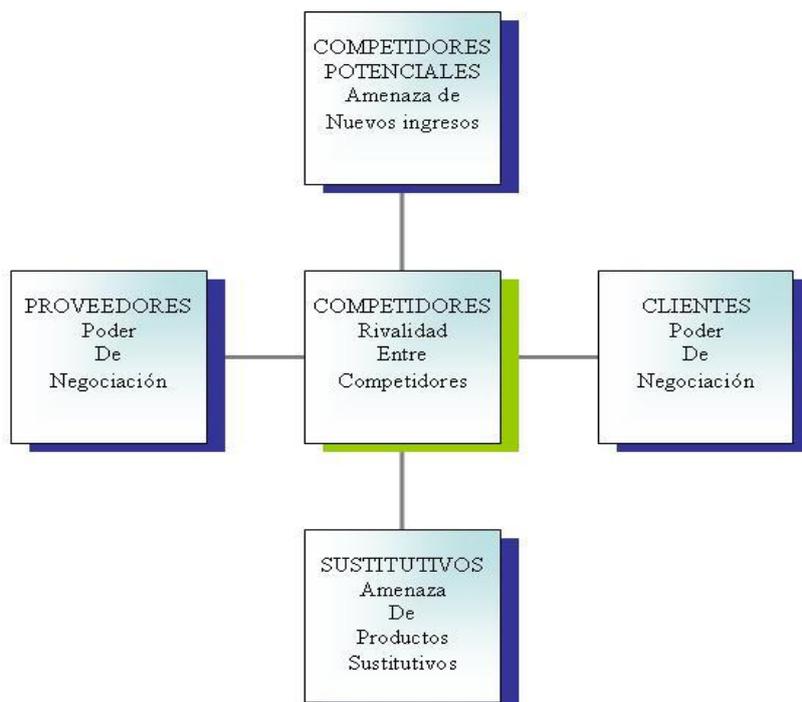


Figura 1. Fuente. Rankia.com

4.2.1 Análisis de la rivalidad entre los competidores existentes

Como punto inicial de este análisis, debemos indicar que en la actualidad existe un elevado número de empresas dedicadas a proporcionar servicios de asesoramiento en la costa alicantina. Muchas de ellas, dirigidas y gestionadas por profesionales cualificados, pero en otros muchos casos, y debido a la falta de regulación la actividad, ejercen como asesores personas sin titulación. Existen algunas empresas con una cuota relevante de mercado, pero el grueso del sector está formado por pequeñas asesorías con una cuota de mercado reducida.

La recuperación del sector y el incremento del número de clientes, ha provocado que disminuya parcialmente la alta rivalidad existente durante los últimos ocho años, aunque el intrusismo y que la mayor parte de los servicios que se realizan están muy estandarizados, ha provocado que el precio se haya constituido como elemento principal a la hora de competir.

El estudio de la competencia online de las empresas existentes ha sido realizado mediante el análisis de los servicios en red de las empresas más importantes del sector. El mismo, nos ha revelado que la mayor parte de las mismas tienen webs con un diseño atractivo y

de calidad, con posibilidad de consulta en varios idiomas y con secciones que aportan información importante. Los clientes pueden obtener información acerca de la compañía, el equipo profesional, los servicios ofertados y los precios, se les facilita acceder a información interesante del sector y a links de webs de organismos relacionados. Dos de las webs analizadas, ofrecen la posibilidad de visualización de pagos y descarga de documentos privados de cada cliente. Esta posibilidad es ofrecida mediante un número de cliente y un código de acceso para el mismo.

En el análisis realizado, el punto más significativo que hemos encontrado, es que la mayor parte de las webs son páginas estáticas, no son webs dinámicas que ofrezcan la posibilidad de interactuar con las mismas. Dan la posibilidad de enviar información de contacto, pero no permiten realizar contratación online, carecen de simuladores de cálculo de impuestos o posibilidad de interactuar en línea. No existe la posibilidad de chatear online, y solo en uno de los casos estudiados, se ofrece la posibilidad de mantener videoconferencias o realizar llamadas en la red. Así mismo, el análisis evidencia que hay una falta de posicionamiento global online y déficit en actualización de contenidos, sugiriendo que la red no se utiliza como elemento central de modelo de negocio, sino como herramienta auxiliar del mismo.

4.2.2 Poder de negociación de los clientes

El presente análisis debe realizarse desde dos puntos de vista, uno de ellos será valorar el poder de negociación de los clientes particulares, y el otro, será analizar la capacidad de presión de las empresas inmobiliarias como prescriptores de clientes.

Como ha quedado reflejado en nuestro análisis demográfico, existe un elevado número de clientes particulares distribuidos por toda la costa alicantina. Estos no tienen un elevado poder de negociación por sí mismos, pero si pueden influir en nuestras posibilidades de captar o perder cartera mediante una mala publicidad boca a boca. En el entorno web esta mala publicidad boca a boca será realizada a través del Marketing WOM, emisión de opiniones en la red que estudiaremos en puntos posteriores.

Estos clientes basan su decisión de contratación en la distancia a la que tienen que desplazarse para recibir los servicios, el idioma en el que se comunican y el precio. Una lealtad alta hacia la empresa solo se da en casos de empresas largamente establecidas y

con clientes que han contratado servicios con importantes repercusiones legales y fiscales, pero el grueso de la clientela elige servicios cercanos, en su idioma y a un precio aceptable.

Muchas empresas inmobiliarias actúan como prescriptores de clientes, por lo que, en función de su mayor o menor capacidad de direccionar un elevado número de ellos, tendrán la posibilidad de influir en las condiciones de contratación y en la operativa de servicio. Esta situación, debería hacer reflexionar a las empresas asesoras sobre su obligación profesional de actuar en defensa de sus verdaderos clientes, y no dejarse presionar por intereses de terceros. La capacidad de ofertar un servicio nuevo, altamente diferenciado, y con capacidad de alcanzar una fuerte demanda por sí mismo, puede ser la clave para revertir este tipo de situaciones.

4.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Para realizar un análisis correcto de los proveedores debemos considerar que existen dos entornos que van a influir en nuestra operativa de gestión. Uno, son los proveedores propiamente y el otro, es la Agencia Tributaria, que no es un proveedor propiamente, pero condiciona nuestros procesos.

Los proveedores que actúan en el sector asesor son principalmente proveedores informáticos, proveedores de material de oficina y proveedores de servicios de ADSL e internet. Para el establecimiento inicial, podemos encontrar un número elevado de compañías proveedoras de servicios informáticos, tanto de software como de hardware, por lo que en ese punto, su poder de negociación es reducido. El mayor poder de negociación aparece cuando queremos cambiar los programas de gestión de las compañías, debido a que el coste económico del cambio estará formado no solo por el precio del software, sino también por el coste de recursos para llevar a cabo la migración de datos de un sistema a otro. Esta situación la aprovechan las distintas compañías para presionar en la venta de sus actualizaciones de software, y hará necesario, que las decisiones de contratación inicial y de cambio sean tomadas tras un estudio en profundidad.

En relación con los proveedores de servicios ADSL e internet, debemos tener en cuenta tres aspectos; que exista buena cobertura en la zona que operamos, que los servicios

ofertados se adapten a nuestras necesidades y que el precio sea competitivo. Actualmente, existen varias compañías ofertando estos servicios, por lo que las posibilidades de contratación son diversas.

En el marco de la Agenda Digital para España, la Agenda Tributaria a través de su sede electrónica, pone a disposición del contribuyente la posibilidad de cumplir con sus obligaciones telemáticamente, siendo actualmente obligatoria la presentación online en la mayor parte de las declaraciones fiscales. Esta obligatoriedad hace necesario que la elección de los distintos programas de software con los que vamos a operar se adapten a los requerimientos de información del organismo estatal, porque ello influirá en la facilidad de obtención de información desde nuestras bases de datos, y en la rapidez en la cumplimentación de los modelos. La situación mencionada, va a condicionar también la elección de la entidad bancaria con la que operemos y deberemos elegir entre las distintas entidades adheridas que aparecen en la sede electrónica.

4.2.4 Amenaza de nuevos competidores

La falta de regulación de la actividad produce que exista cierta facilidad de entrada en el sector y que algunas empresas puedan operar contratando personal con dominio de idiomas, pero sin cualificación profesional para ejercer de asesores. Dicho esto, la realidad es que para desarrollar la actividad de una manera realmente profesional se necesitan unos conocimientos específicos, que solo se pueden obtener a través de una buena formación y una experiencia profesional prolongada. La posibilidad de elevar las barreras de entrada mediante la oferta de servicios de calidad en línea, vendrá necesariamente condicionada por la constitución de equipos multidisciplinares, en el que se aúnen profesionales con conocimientos informáticos y profesionales con conocimientos del sector.

Los requerimientos de capital iniciales para operar en el sector pueden oscilar entre una inversión importante y una inversión mínima. La inversión vendrá condicionada por el volumen de clientes al que queramos acceder y el tipo de servicios que pretendemos realizar. Si contamos con un bagaje profesional y disponemos de una cartera de contactos que nos prescriban, podremos operar inicialmente de manera individual y sin necesidad de grandes inversiones.

Otra de las barreras de entrada en el sector viene dada por la posible responsabilidad solidaria que puede conllevar una mala praxis profesional y su consiguiente riesgo patrimonial para quien la ejerce. Si bien es cierto, que muchas empresas intentan eludir esa posibilidad a través de la constitución de sociedades limitadas.

Los puntos anteriores conducen a afirmar que para acceder no existen barreras de entrada importantes. Los elementos clave que van a hacer posible nuestra permanencia en el sector son: el desarrollo de la actividad de una manera altamente profesional, la capacidad de comunicarnos con el cliente en un idioma que comprenda y la adecuación de los servicios a sus necesidades.

4.2.5 Amenaza de productos sustitutivos

La principal amenaza de producto sustitutivo es la posibilidad que tienen los clientes de operar por sí mismos y realizar sus declaraciones de manera autónoma. Esta posibilidad se verá incrementada en la medida en que estos sean empresas y cuenten con profesionales con conocimientos específicos. La situación de crisis de los últimos años ha provocado que esta posibilidad se haya materializado en el caso de muchas empresas, dejando de externalizar los servicios para realizarlos internamente y reducir costes.

Desde el punto de vista de los clientes particulares, la amenaza de realizar por si mismos los servicios demandados y no contratar asesores, se verá incrementada en la medida en que los mismos estén largamente afincados y dominen nuestro idioma. La progresiva implantación de la opción de idioma inglés, en la mayor parte de los sitios webs de organismos oficiales y en la sede electrónica de la agencia tributaria, ha disminuido la dificultad de operar de manera autónoma, con la consiguiente pérdida de clientes para el sector. Aun así, la falta de conocimientos específicos y el efecto disuasorio de las sanciones económicas por error en la cumplimentación de modelos, hace que la mayor parte de ellos sigan contratando profesionales que los asesoren. La clave fundamental para que los clientes sigan contratando a las empresas, residirá en una buena relación entre los servicios ofertados y el precio demandado por ellos.

Como punto final, hemos de destacar, que en la actualidad muchas entidades bancarias están desarrollando plataformas globales de servicios, en las que cada vez van

incorporando más posibilidades de contratación para sus clientes, por lo que no podemos descartar que en un futuro parte de su oferta sean servicios de asesoramiento legal y fiscal.

4.3 PROPUESTA Y DESARROLLO ONLINE

A continuación, vamos a describir los elementos esenciales que deben considerarse en una propuesta de servicios en la red y cómo debe orientarse la misma. Explicaremos en que consiste una orientación centrada en el cliente y cómo esta permitirá diferenciarse de los competidores.

4.3.1 Tendencias actuales en el marketing digital

El uso mayoritario de internet ha llevado a un cambio global en la manera de comunicarse de las empresas, las webs iniciales, que comunicaban unidireccionalmente y servían como plataforma publicitaria de las marcas, han quedado obsoletas. Los nuevos consumidores demandan una nueva forma de comunicarles nuestro mensaje, una forma en la que se sustituya el bombardeo publicitario por la generación de contenidos capaces de generar atracción. La proliferación de redes sociales ha dado a las empresas la posibilidad de convertir a sus consumidores en fantásticos aliados o críticos feroces. La capacidad de viralizar opiniones de la red ha provocado una nueva forma de marketing digital, centrado en los intereses y necesidades del cliente. El nuevo Inbound Marketing (Oscar Del Santo, 2012:10): Se basa en la atracción: es el consumidor el que llega al producto o servicio en Internet o las redes sociales de motu proprio atraído por un mensaje o contenidos de calidad y obviamente de su interés. La atención de nuestro potencial cliente no ‘se compra’ (atención al ‘cambio de chip’) sino que ‘se gana’.

La nueva forma de atraer clientes pasa por la capacidad de relacionarse bidireccionalmente con ellos, de transmitirles claramente una propuesta de valor que se diferencie del resto, de escuchar sus demandas y necesidades y de llegar a ellos a través de contenidos atractivos que reflejen los valores esenciales de las organizaciones. Las posibilidades actuales de participar en redes sociales, emitir contenidos en vídeo, participar en foros y relacionarse con el público objetivo, han cambiado la manera de enfocar la presencia en la red. La misma, debe estar guiada en cada uno de sus pasos, por el respeto a los valores que se quieran reflejar y la coherencia con los mismos, reforzando la identidad empresarial en cada una de las incursiones en la red.

La web y el posicionamiento en foros y redes sociales no deben ser un mero canal publicitario. Debe perseguir una mayor socialización con los clientes, que les dé confianza y les transmita que se actúa con transparencia, orientándose a responder a sus cuestiones y resolver sus necesidades, generando lazos de fidelidad (Ver Fig. 2)

Nuevas formas Marketing Digital



Figura 2. Fuente. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0. Madrid, España: LID

4.3.2 Segmentación y propuesta de valor

Una correcta segmentación e identificación del público objetivo va a condicionar el éxito de todo el desarrollo de la propuesta en la red. El diseño de la web y de la política de contenidos deben estar guiados por un conocimiento profundo de los intereses de los clientes, de sus necesidades, y de su nivel de alfabetización digital. Este conocimiento, es la guía para ser capaces de conectar con los mismos, para diseñar la web teniendo presente

quien va a utilizarla y que espera de ella, para saber en qué redes sociales se deben centrar los esfuerzos y para conseguir una óptima aceptación de la propuesta lanzada.

El público objetivo será mayoritariamente ciudadanos noreuropeos de edades entre 50 y 64 años, con un nivel de renta medio-alto y con un grado medio de alfabetización digital. Muchos de ellos utilizan internet diariamente con distintos propósitos, envío de emails, búsqueda de noticias y contenidos de su interés, compras online y participación en foros o redes sociales. (Iab Spain, 2016)

El primer condicionante de la orientación al cliente pasara por crear la web y los contenidos a publicar en un lenguaje comprensible para los mismos. Siendo lo razonable, para economizar esfuerzos y asegurar una calidad suficiente, plantear el desarrollo inicial del proyecto dirigiéndolo a los angloparlantes y adaptarlo posteriormente a otros idiomas en fases posteriores. Esta elección está fundamentada en el superior número de población británica con respecto al resto de nacionalidades, y en el dominio de mucha parte de la población escandinava del referido idioma.

Una vez elegido el idioma de comunicación con los clientes, el siguiente paso consistirá en desarrollar una política de publicación de contenidos y actualización de los mismos que se aleje de la información estándar del sector, que se diferencie del resto y consiga atraerlos hacia la web propuesta. En la actualidad, existen herramientas online gratuitas que nos permiten conocer los temas de interés para este target. Una simple exploración en Google Trends nos dará una clara idea de las tendencias de búsquedas en la red por países. Esta información nos permitirá estar enfocados a los temas de interés de los clientes y revisar periódicamente los contenidos para que se ajusten a sus intereses.

Tras este marketing de atracción hacia los clientes debe existir una propuesta de servicios honesta y fiable, que se adecue a sus necesidades y que sea percibida por los mismos como de fácil usabilidad, ya que, una excesiva complejidad de navegación puede hacer fracasar la propuesta. Para alcanzar estos objetivos, se deberá comenzar realizando una oferta de servicios limitada, especializándonos y dando un servicio de calidad que cubra las necesidades esenciales del cliente. Se podrían definir otros paquetes de servicios, pero basándonos en la experiencia, consideramos que los servicios iniciales que debería contener una propuesta online en el sector son: asesoramiento en compras y ventas,

redacción de testamentos, declaración de renta de no residentes y residentes, declaración de bienes en el exterior, declaración de patrimonio, declaración de rentas por alquileres y declaración de IBI. El desarrollo de otros servicios podría completarse cuando la web esté claramente posicionada y cuente con una sólida imagen de marca.

4.3.3 Creación de la web y posicionamiento en buscadores

La web será el elemento central y aglutinador de la propuesta online, el medio principal de transmisión de los contenidos, los valores y la marca. Será la que marque la línea a seguir en el despliegue en redes sociales, foros o plataformas de vídeo, debiendo mantener en todas las incursiones digitales coherencia y consistencia en la línea de actuación, evitando así, un posicionamiento difuso que confunda a los clientes.

La creación e implantación final de una web debe realizarse desarrollando varios procesos. Un proceso inicial de planificación y diseño, la posterior realización de test de usabilidad que irán guiando durante todo el desarrollo de la misma y un trabajo continuo de posicionamiento en buscadores o SEO. Todos estos procesos deben ser llevados a cabo centrados en el usuario, teniendo en mente quien usará la web y cuál es su nivel de conocimiento digital. En su lanzamiento inicial se deberá crear expectación en las redes sociales, venderla y ayudar en su uso. (Ver Fig. 3)

Esquema de diseño Web

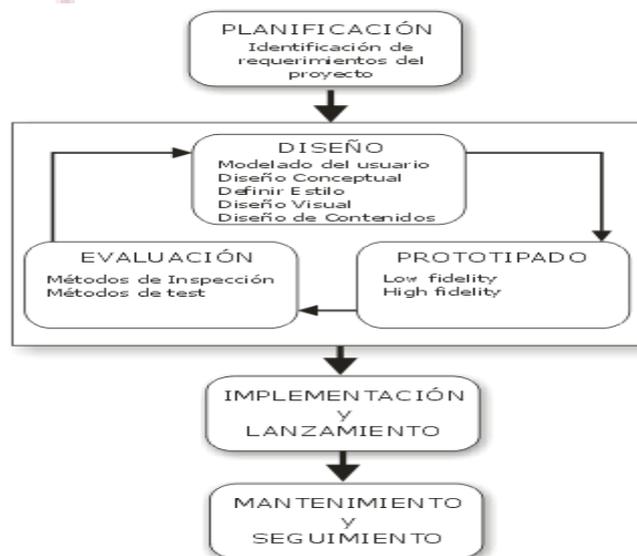


Figura 3. Fuente. Y Hassan, F J. M Fernández y G Iazza (hipertext.net)

El público objetivo demanda webs de fácil usabilidad, con contenidos que realmente sean de su interés y evitando pantallas complejas y sobrecarga de textos publicitarios u operativos, con imágenes atractivas y títulos claramente visibles, con landing pages (páginas de aterrizaje o contratación) de fácil ejecución, y con posibilidad de interactividad para la resolución de problemas o dudas de manera inmediata. Y lo cierto es, que existe la tecnología y el software necesario para proporcionarles una oferta de servicios que reúna estas características y que permita fidelizarlos en el uso de los servicios. El uso de soluciones CRM y la creación de webs tridimensionales con tecnologías de voz permiten dar asistencia remota a través de la red, ofertando servicios casi personalizados.

En el diseño de la web deberemos apostar por la máxima personalización y diferenciación de la propuesta, utilizando colores, logotipos e imágenes de marca que identifiquen la misma claramente. Deberemos realizar un trabajo continuo de actualización de contenidos. Un grave error que provoca la falta de interés de los clientes potenciales es mantener una posición estática y con contenidos anticuados. Una apuesta por la creación en distintos formatos multimedia, y la búsqueda continua de nuevos temas de interés que resuelvan sus cuestiones, hará que destaque de la competencia. Realizar un análisis periódico a través de herramientas como Google Analytics permitirá verificar si se sigue la dirección correcta, conocer si se están obteniendo los resultados pretendidos, y variar el enfoque de contenidos en caso necesario. Finalmente, será necesario el garantizar un enlace correcto a las redes, que haga posible la rápida visualización de las publicaciones desde cualquier entrada en la red.

Una vez se tenga la versión inicial será necesario realizar un testeo de usabilidad, que permita evaluar si realmente la web se adapta a las necesidades de los clientes, y conocer en qué medida la web resulta de fácil uso para los mismos. Se deberá verificar si el lenguaje utilizado es el adecuado, si se les guía correctamente en las acciones a realizar, si les permite mantener el control del sistema y saltar páginas si es necesario. Será necesario asegurar una clara visibilidad de enlaces y comandos, que les evite tener que memorizar su uso, que reciban suficiente información de que procesos se están realizando, y que el sistema les guíe en cómo solucionar errores. La posibilidad de recibir quejas y sugerencias de los usuarios, así como, publicar opiniones de satisfacción acerca

de su calidad y uso, permitirá alcanzar un grupo de mayor población objetivo y realizar las modificaciones necesarias para su mejora.

Con el tiempo, los contenidos serán el elemento principal que dé un posicionamiento preferente en buscadores. Pero inicialmente, se deberá realizar un trabajo de investigación profundo y concienzudo acerca de que palabras clave (keywords) son utilizadas por la población objetivo cuando buscan información relacionada con el sector, ya que la mayor parte de los buscadores buscan información a través de keywords. Un paso inicial, será testear en Google términos como conveyancing, buying a house, selling, taxes, etc. y ver qué resultado se obtiene en búsquedas relacionadas, esto dará una buena pista de las inquietudes de los clientes. El uso de la web mergewords permitirá realizar multitud de combinaciones con un grupo de palabras seleccionadas, y analizar su idoneidad como keyword a través de herramientas como Google Keyword Tool en Google Adwords.

Tras una correcta selección de palabras clave, que representen la línea de búsqueda de los potenciales clientes, se deberá asegurar que, manteniendo coherencia en los contenidos, situamos esas keywords en una posición preferente en todas las incursiones en la red: títulos en la web, inicio de cada una de las páginas de la misma, primeras líneas de contenidos, enlaces y aportaciones en redes sociales. Esto dará la posibilidad de aparecer en posiciones preferentes en los buscadores cada vez que los usuarios demanden información, ya que la mayor parte de ellos no pasará de la primera página de resultados. (Ver Fig. 4)

Aquello que definirá el éxito o fracaso, será la capacidad de convertir la mayor parte de los visitantes en clientes que usen los servicios. Para conseguirlo, será esencial que los usuarios reciban información clara de que la página cuenta con todas las medidas de seguridad necesarias en la transmisión de datos privados y formas de pago. Así mismo, para evaluar el desempeño, se deberá analizar periódicamente distintos parámetros: tráfico que se recibe y de donde proviene, frecuencia de visita, permanencia en el sitio, porcentaje final que llega a la land page y contrata los servicios. Una land page de fácil usabilidad, con formularios sencillos y que requiera únicamente la información realmente necesaria, disminuirá el abandono en el proceso de contratación. La visita a la versión inglesa de la página de la AEAT nos puede dar una idea clara de las dificultades que quiere evitar el público objetivo y porque siguen contratando servicios de asesoramiento.

El uso de cookies permitirá medir los parámetros referidos, obtener información de las visitas, del número de abandonos antes de contratar, etc. De igual modo, herramientas como Google Website Optimezer permitirán realizar experimentos que ayuden a verificar que variación de la página de aterrizaje proporciona mejores resultados.

Pirámide de posicionamiento en buscadores (SEO)



Figura 4. Fuente. Godigital.es

4.3.4 Difusión y marketing

Siguiendo con la estrategia de orientación al cliente, lo primero que se deberá determinar para realizar el despliegue en la red, es en que foros o redes sociales participa con asiduidad el público objetivo. Esto permitirá realizar una elección correcta del social media mix y centrar los esfuerzos para estar activamente presentes y evitar una presencia testimonial que daría una imagen de abandono, dinamizando con esta presencia las redes seleccionadas. Se deberá realizar un trabajo continuo de promoción y engagement, interactuando con los potenciales clientes a través de publicaciones, vídeos, intervención en fóruns, concursos, etc., y una correcta gestión de links y email marketing.

En este caso, el público objetivo se decanta por distinto tipo de intereses:

- Organizaciones solidarias de extranjeros con presencia en la red. (Sat Animal Rescue)

- Páginas de Facebook con noticias sobre comunidades foráneas. (Costablanca News)
- Fóruns de expatriados en los que se dan consejos. (Eye on Spain)
- Clubs sociales en las que se reúnen por nacionalidades. (Más Amigos Escandinavos)

Una presencia activa en las redes mencionadas y otras existentes, permitirá tener oportunidades reales de conseguir seguidores que se interesen por la propuesta.

El mantenimiento de una comunicación bidireccional permanente con los clientes en la que se escuche sus necesidades y sugerencias, en la que se actúe con honestidad, diferenciación y autenticidad, llevara a conseguir con el tiempo una comunidad de seguidores que serán el mejor elemento publicitario para la empresa. Cuantas más personas sigan y compartan esas incursiones en las redes, más posibilidades se tendrán de saber quiénes de ellos gozan de credibilidad e influencia en las mismas. Estos influencers, pueden ser prescriptores de la marca y ayudar a que las propuestas se viralicen. Por lo cual, será absolutamente importante prestar especial atención a los mismos y a la comunidad inicial de seguidores creada, con descuentos, regalos promocionales, etc. Utilidades de redes sociales como Edgerank en Facebook, permitirán analizar el interés que despiertan las publicaciones y la capacidad de atracción de las redes sociales creadas, midiendo resultados y modificando acciones.

Otro elemento importante de difusión será la capacidad que se tenga de conseguir links o enlaces desde redes sociales y sitios de reconocido prestigio. Resultará más interesante un enlace desde páginas reputadas, que varios de ellos desde sitios de poca reputación. Si se dispone de fondos suficientes, se podrá optar por realizar campañas de pago por click y utilizar banners publicitarios de pago. El uso de pops-up resulta muy molesto para la mayoría de los usuarios y no se ajusta al posicionamiento buscado.

Todo este trabajo de inbound marketing proporcionara finalmente el ir acumulando leads (datos de contacto de potenciales clientes), que permitirán pasar a una segunda fase de comunicación más personal con los seguidores. Pero no nos engañemos, el uso de correos electrónicos y wassaps sin criterio, acercándonos a técnicas de spam, puede tirar el prestigio logrado por los suelos. Será importante una estudiada labor de email marketing, analizando que tipo de mensajes deben ser enviados y cuando. (Ver Fig. 5)

Marketing de Atracción



Figura 5. Fuente. La pluma digital

4.3.5 Reputación Online

Tan importante como tener una actitud de presencia activa en las redes sociales, deberá ser el establecer mecanismos que mantengan la reputación de marca en la red, y responder a ataques que puedan perjudicar.

Un primer factor importante consistirá en elegir cuidadosamente el mensaje de perfil y la imagen de presentación en las redes, ya que son los elementos de mayor visibilidad y con lo que primero se va a encontrar el público. Estos, deben ser estudiados cuidadosamente para que transmitan claramente los valores y la marca. No es tarea fácil, y se deberá prestar atención a la respuesta que se reciba para que se adecue a lo que se pretende.

Otra manera inicial de ir sentando las bases de la reputación, podrá ser, el publicar compromisos profesionales por escrito, pero estos deberán ser honestos y abordables, porque se quedará expuesto a que los seguidores puedan acusar a la empresa en caso de incumplir los mismos y se podría perder credibilidad.

Dos de los factores que indicaran claramente la buena o mala reputación en las redes, serán como aparezca la marca cuando se realiza una búsqueda de las keyword elegidas en Google y las opiniones online que se reflejen sobre la misma. Si existe presupuesto, lo ideal sería utilizar herramientas como Radian6, pero lo mínimo es Googlear la marca frecuentemente y utilizar Google Alerts para verificar los comentarios potencialmente perjudiciales. Si los mismos son sinceros y reales, se deberá de tratar de solucionar el problema y dar una respuesta profesional, que explique claramente los pasos que se van a llevar a cabo, pidiendo disculpas si fuera necesario y defendiendo con honestidad la marca. En algunos casos, estos comentarios serán de agradecer, ya que son los que permitirán corregir errores, tener una mejor comunicación con los clientes y realizar los cambios necesarios para mejorar el servicio. Si se trata de comentarios malintencionados sin base, la manera de actuar debe ser contundente, ya que si no se les pone limite pueden convertirse en recurrentes y provocar una crisis de imagen. Se deberá publicar lo necesario en la web y las redes para explicar el incidente, con datos que indiquen claramente que lo comentado no se ajusta a la realidad y aportando la información necesaria para desmontar los mismos, actuando en último caso incluso legalmente.

Un punto final importante será el comprar el dominio de la marca, para evitar que terceras personas puedan utilizarlo y puedan dañar el nombre.

4.3.6 Política de precios (Yo gano, Tu ganas)

Sería un error fijar una política de precios únicamente por comparación con la competencia, ya que se abandonaría la línea de estar centrados en el cliente. En la medida de lo posible, se deben fijar precios personalizados, adaptándolos a las necesidades específicas y valor entregado a cada cliente, analizando si solamente necesita un servicio básico y puntual de pago de determinados impuestos o si requiere servicios de atención prolongada. Se deberá analizar los servicios que va a recibir cada cliente para que el precio fijado sea rentable y competitivo, pero que se ajuste a la entrega de valor que percibe quien lo paga.

El operar en un entorno online puede suponer una reducción de costes, y se podrá aprovechar inicialmente para practicar una política de penetración en el mercado con precio descontado, pero esta debe ser centrada en el cliente y sostenible para la empresa. Diversos aspectos deberán ser tenidos en cuenta, como el entorno macroeconómico,

metas a largo plazo de la empresa, competidores y sus reacciones, umbral de ventas necesario, elasticidad de la demanda y sensibilidad a los precios, y todo ello llevando a cabo un continuo feed-back de información que permita corregir los gaps de valor en la fijación de los mismos. (Ver Fig. 6)

Desviaciones en fijación de precios



Figura 6. Fuente. Pricing Spain

4.3.7 Gestión CRM

La posibilidad de que el mercado oferte propuestas similares o sustitutivas a la creada es más que probable, por lo que no quedara más remedio que basar la estrategia en el profundo conocimientos de los clientes y una interacción personalizada con los mismos. Para conseguirlo, será necesario el uso de soluciones CRM y Social CRM, estas permitirán llevar a cabo una gestión de la información centrada en las necesidades del cliente y administrar información obtenida de las redes sociales.

No es solo utilizar un software, es llevar adelante un modelo de gestión que permita capturar y administrar correctamente información vital para el desempeño. Este conocimiento está diseminado en las bases de datos de la empresa; procedencia de tráfico a la web, clicks en banners, registro de llamadas, correos electrónicos, servicios contratados, etc. El integrar correctamente toda esta información en la operativa resulta importantísimo, porque permite realizar una segmentación personalizada, elaborar un perfil de cada uno de los clientes, saber los servicios contratados a lo largo del tiempo y

las incidencias ocurridas y conseguir evaluar su nivel de satisfacción. Una gestión CRM es necesaria para transmitir al consumidor un conocimiento profundo de sus intereses y de sus necesidades, evitar que cuenten su historia desde el principio cada vez que contactan, ya que a todo el mundo le gusta sentirse especial y no tener que contar su problema desde cero. El conocimiento personalizado permitirá diseñar una oferta específica de servicios para cada uno de los clientes, crear programas de fidelización para grupos rentables y desistir de opciones sin rentabilidad. De lo que se trata es de personalizar el servicio y las interacciones con el cliente, independientemente de quien lo atienda y el sistema de contacto con el mismo.

La utilización de herramientas Social CRM permitirá añadir datos obtenidos de redes sociales, donde los usuarios hacen públicas sus opiniones. La ventaja es la capacidad que otorga de interactuar con los clientes en un entorno multicanal y comunicarse con ellos de una manera distinta a la formal. Así mismo, facilita rastrear la influencia en las redes de un cliente y el origen de comentarios que se realizan fuera de la comunicación estándar. Se tendrá la capacidad de verificar el historial de todas las interacciones con los clientes, independientemente de la red social en la que se produzcan.

La principal diferencia, es que actualmente es el público objetivo quien está eligiendo el canal de comunicación para relacionarse, por lo que hay que esforzarse en optimizar su experiencia con los contenidos creados, y comunicar con ellos a través del medio que prefieran. (Ver Cuadro 1)

Evolución Gestión CRM

	CRM Tradicional	CRM Social
Roles	Atención al Cliente	Participación de todos los empleados
Función	Centrado en Procesos	Centrado en Conversaciones
Enfoque	Administración de Contactos	Administración de Comunidades
Canal	Bien Definido	Dinámico y Evolutivo
Valor	Conexión periódica con el cliente	Participación activa y sostenida con el cliente
Modelo	Transacciones Simples	Relaciones Complejas

Cuadro 1. Fuente. Oxigenolab

5. CASOS DE ÉXITO EN EL ASESORAMIENTO ONLINE

A continuación, vamos a describir y analizar tres casos de éxito en el asesoramiento usando entornos digitales. Si bien en Estados Unidos existe mayor tradición de grandes compañías prestando servicios online, gigantes como Betterment o Wealthfront, que prestan servicios a miles de clientes y cuentan con masas enormes de seguidores en redes sociales, nos hemos centrado en una compañía europea y dos compañías nacionales.

5.1 Moneyfarm

Moneyfarm es una de las mayores compañías europeas de asesoramiento financiero online automatizado. Esta startup, fue fundada en 2012 por Paolo Galvani and Giovanni Daprà, dos profesionales con larga experiencia financiera, con la idea de aunar el mundo de las finanzas y la tecnología para proveer servicios de inversión en la red. Desde su fundación ha ido presentando cifras muy importantes de crecimiento, consiguiendo a través de la automatización de tareas gestionar actualmente más de 70.000 clientes con 45 empleados situados en sus oficinas de Londres, Milán y Cagliari. Actualmente, ofrecen servicios financieros en Italia y Reino Unido. Recientemente, han recibido una inversión estratégica de Allianz Ventures con la que planean su expansión al resto de Europa.

El primer punto a destacar es que su propuesta de valor se basa en inversiones en un tipo específico de producto, los ETFs, especializándose en una oferta limitada de servicios. Su web no condiciona un límite mínimo de inversión, pero aplicando una política de pricing, consiguen segmentar a su público objetivo.

Invest.	£0 – £10,000	£10,001 – £100,000	£100,001 – £1,000,000	> £1,000,000
Fee	0%	0.6%	0.4%	0%

La web presenta un diseño sencillo y profesional, con colores seleccionados y títulos claramente visibles. En su página de presentación apenas aparecen títulos o publicaciones que distraigan de lo importante, que es, el botón de inicio y un primer manifiesto de intenciones; "una inversión puede ir bien o mal y puedes perder dinero", transmitiendo un claro mensaje de honestidad y transparencia. El diseño del resto de la pantalla inicial se desarrolla con una acertada selección de la información indispensable, manteniendo la sencillez y evitando sobrecarga de apartados. Explican en síntesis cómo operan, dan la posibilidad de contactar con un asesor por teléfono o por email, señalan sus tres atributos fuertes de diferenciación y recuerdan que existe una versión para móvil. Un detalle

importante es que en la página de inicio ya tienes la posibilidad de ver los comentarios de los clientes, y suben también algún mal comentario, otra vez denotando transparencia.

El sitio cuenta con todas las opciones y páginas que podemos observar en webs de asesoramiento, información de la compañía, equipo, servicios, etc. Pero el diseño de la web se centra en el usuario y sus necesidades, facilitándole un rápido acceso directo a lo que realmente le interesa. Si el usuario quiere profundizar y acceder a contenidos, ponen a su disposición infinidad de ellos a través de la opción "Resources", repleta de preguntas frecuentes, contenidos realmente actualizados y últimos artículos de prensa.

El funcionamiento de la web es sencillo, pero en todo momento aparece una pestaña en la base de la pantalla que te da la posibilidad de chatear en línea si tienes dificultades. La misma, funciona localizando el perfil de inversión del usuario a través de un cuestionario en línea, verifica sus objetivos de inversión y le propone una de las 12 carteras diversificadas disponibles. La inversión se basa en la utilización de los ETF, fondos de inversión que cotizan en bolsa, en la diversificación de la cartera y en una propuesta a largo plazo. (Ver Fig. 7)

Plataforma de inversión de Moneyfarm

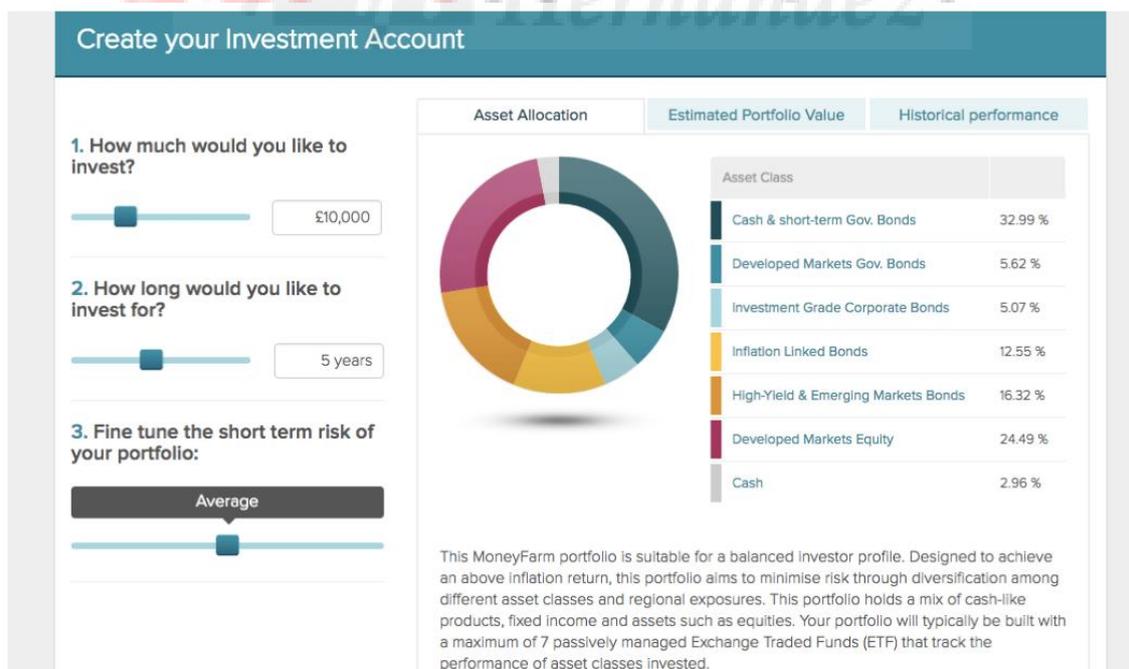


Figura 7. Fuente. Orca Money

Cuentan con todas las acreditaciones de seguridad de datos en línea y con acreditación de la Autoridad Reguladora Financieras como asesor de inversiones. Así mismo, desde la web podemos enlazar directamente a sus redes sociales, Facebook, Twitter, LinkedIn y con su blog en Insights y los enlaces están en el sitio esperado, a pie de página. La compañía también ha desarrollado apps móviles, que permiten hacer seguimiento de inversiones desde una tablet o smartphone.

Su actividad en redes sociales es realmente activa, mantienen una constante actualización de contenidos e interactúan con su gran número de seguidores, 28860 en Facebook, 1694 en Twitter y 2813 en LinkedIn, comunidad que viraliza sus contenidos dándole al "me gusta" y compartiéndolos en la red. Mantienen su reputación online con una cuidada imagen de presentación repetida en todas las redes y una continua coherencia en su línea de contenidos, que también utilizan para realizar un inteligente email marketing.

5.2 Ayuda T Pymes

Ayuda T Pymes es la mayor asesoría online para pymes y autónomos en España. Fue fundada en 2010 por María Vera y Alfredo Pérez en un piso del Puerto de Santa María. Su idea inicial fue que se podía gestionar el asesoramiento a autónomos y pymes por internet y diseñaron la primera plataforma de comunicación en la nube del sector. En 2011 en el piso ya trabajaban 10 personas y en 2013 recibieron el premio "Andaluces del Futuro". Desde 2015 tienen oficinas propias, 600 metros en los que trabajan más de 40 personas y gestionan más de 2000 clientes, por ello han recibido el premio AJE a la trayectoria empresarial. Actualmente están en proceso de lanzar una red de franquicias y tienen un programa de apoyo e inversión en proyectos Startup relacionados con el sector.

Lo primero que debemos destacar es la segmentación, se han especializado en pymes y autónomos, siendo este grupo su mayor target y ofreciéndoles servicios de gestión fiscal, laboral y contable. La base de su diferenciación, en palabras de su fundadora es: "Lo importante es llegar a que el cliente te diga "os siento más cercanos, estando a cientos de kilómetros, que si estuviérais en la asesoría de la esquina". Esto se consigue mostrando empatía por el cliente, siendo claros y prestando el mejor servicio". (Mujerempredadora, 15 diciembre 2015)

La página de presentación de su web es profesional y limpia. Tiene una imagen y un mensaje directo dirigido a su principal target, "asesoría online para autónomos y empresas desde 50 euros", e indica un número telefónico al que llamar gratuitamente o pinchar para que te llamen. Las pantallas van cambiando, pero siguen siendo claras y sin sobrecarga de imágenes o títulos, ofertan servicios para emprendedores, para organizaciones o empresas sin ánimo de lucro, para despachos, y terminan ofertando un software de facturación online y gestión gratuito. Descendiendo en la página, podemos ver un claro mensaje de posicionamiento, "Conócenos, más que una asesoría barata", y un vídeo de presentación muy logrado del fundador y de los empleados, transmitiendo que no importa la distancia, que detrás hay personas comprometidas con el cliente y en las que puedes confiar, generando lazos emocionales con su público objetivo. (Ver Fig. 8)

Pantalla de inicio de Ayuda T Pymes



Figura 8. Fuente. El blog del redactor freelance

Hay expuestas opiniones sobre la empresa, de publicaciones digitales y de sus clientes, pero con la particularidad, de que un enlace permite ver vídeos de clientes que cuentan sus historias de emprendimiento y recomiendan Ayuda T Pymes. Esto genera sinergias colaborativas y que los clientes actúen como prescriptores. El sitio está correctamente enlazado con las redes sociales en las que la empresa participa y los iconos son visibles.

La web dispone de un menú que te permite tener acceso a los distintos tipos de contratación y podemos observar, que llevan a cabo una política de precios personalizada, fijando distintos paquetes de servicios y tarifas en función de las necesidades del cliente. Han desarrollado varias apps de gestión para móviles e incluso una de ellas te permite registrar facturas fotografiándolas.

Realizan una propuesta de coherencia y unificación de su imagen de presentación en todas sus redes sociales, utilizando siempre un fondo azul y la imagen de un superhéroe empresarial animado llamado Gestron. Sus contenidos son actualizados y realmente enfocados a su público objetivo, temas de interés para emprendedores y autónomos, apoyo a causas sociales, campañas de recogida de firmas para mejorar las condiciones del sector, etc. Cuentan con gran número de seguidores en las redes, 8306 en Twitter y 8410 en Facebook, comunidad que frecuentemente comenta y comparte sus contenidos, difundiendo su mensaje y publicitando la marca.

5.3 Derecho.com

Marti Manent, abogado catalán y Master por el instituto de Empresa de Madrid, fundó en el año 1997 Jurisweb. Tras estar trabajando durante dos años en el bufete de Garrigues Andersen, donde se especializó en derecho de las telecomunicaciones e internet, decidió abandonar el bufete y centrarse completamente en su proyecto en la red. En el año 2000 Jurisweb se transformó en Derecho.com, uno de los principales portales de comercialización de contenidos y servicios jurídicos online. En la actualidad, el portal cuenta con más de 4.000.000 de documentos sobre leyes, contratos, formularios procesales y es el soporte de la mayor librería electrónica legal de España. Su público objetivo son autónomos, empresas, abogados y procuradores. Según datos de Nielsen, Derecho.com cuenta con 603.000 usuarios únicos al mes y ronda los 3 millones de páginas vistas. Su tienda online cuenta con 41.000 clientes, 1.300 transacciones al mes y registra más de 67.000 consultas en su buscador. (Antevenio, 2010) (Ver Fig. 9)

Pantalla de inicio de Derecho.com



Figura 9. Fuente. Carlosguerrero.es

La estructura de la página web es simple y de fácil uso. Todos los títulos son claros y visibles, con un lenguaje que evita el exceso de terminología jurídica y facilita el uso de la misma a personas particulares. El portal se divide en tres secciones principales: empresas y pymes, particulares y familias y documentos/información. Cada una de las secciones dispone de muchas alternativas realmente enfocadas al segmento objetivo, alternativas de fácil contratación y con precios individualizados por cada servicio distinto requerido. Las opciones de contratación son diversas, desde obtener un modelo de contrato hasta realizar un testamento en línea, y en todas ellas se fija un precio individualizado. Existe la posibilidad de suscribirte y crear una cuenta de acceso, pero no es una condición obligatoria para adquirir un documento o servicio que se necesite puntualmente. Con esta oferta de servicios obtienen dos líneas de ingresos, por clientes suscritos y por clientes puntuales. En la página de inicio aparecen las opiniones de los clientes y los tres mensajes clave de su oferta; calidad, confianza de muchos clientes y sin desplazamientos. El éxito de la página se basa fundamentalmente en una oferta completísima de contenidos, formularios y servicios personalizados en línea.

La página dispone de un enlace "Directorio de Abogados" que nos remite a otra web en la que nos facilitan el contacto con abogados por área geográfica y especializados por temática. En la misma, aparece una clasificación de los abogados en función de las opiniones vertidas por los clientes.

El posicionamiento en las redes sociales es realmente activo y cuenta con 25800 seguidores en Twitter. Todos los contenidos son realmente actualizados y enfocados a temas de interés legal, temas de actualidad, como la reclamación de las cláusulas suelo de las hipotecas, que consiguen atraer visitantes y que estos retwitteen los mismos.

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Desde hace años, se viene desarrollando una tendencia creciente de translación de oferta al sector online por parte de sectores de empresas de servicios. La banca, las aseguradoras, las agencias de viajes, e incluso los servicios médicos, ya han comprendido que el consumidor actual se desenvuelve en un entorno de multicanalidad. El uso extendido de portátiles, tablets y smartphones, ha dado como resultado la posibilidad de acceder a lo que se necesita en cualquier momento y lugar. Los nuevos consumidores ya no están dispuestos a tener que desplazarse y buscar un producto, a perder tiempo en salas de

espera, a conformarse con el primer precio que le dan, y demandan cada vez más, productos y servicios personalizados.

En nuestro sector ya hay empresas que han entendido que sus clientes no pueden perder el tiempo, ni parar su actividad diaria, para desplazarse y recibir los servicios que demandan. La apuesta por una oferta de servicios online, pero manteniendo un elevado nivel de trato personalizado, está resultando ser un enfoque ganador, al que deben acercarse las empresas que no quieran quedar retrasadas de sus competidores.

Entre las razones que pueden proporcionarse, para entender que es necesario tener una presencia activa en las redes y no descartar el uso de internet para ofertar nuestros servicios, podemos destacar las siguientes:

- Fuerte competencia en el mercado y exceso de oferta de servicios estandarizados.
- Marco político y social en el que se promueve a las empresas de alta innovación.
- Reducción de costes a través del uso de nuevas tecnologías.
- Superar problemas de visibilidad de nuestro negocio, por no tener oficinas emplazadas en una situación geográfica preferente.
- Posibilidad de tener una comunicación constante con nuestros clientes, utilizando todos los medios de comunicación donde ellos buscan información y emiten opiniones.
- Capacidad de llegar a un mayor número de clientes superando las distancias físicas.
- Oportunidad de generar sinergias publicitarias y colaborativas con otras empresas que operan en la red.
- Continuo desarrollo de hardware y software, que permite ofertar servicios cada vez más personalizados y de mayor calidad.
- Ser un sector en el que se opera principalmente con información y no existe una entrega física de productos.

Podría parecer que el segmento de público objetivo que hemos tratado en este trabajo no es el adecuado para realizar una propuesta basada en medios digitales, pero la experiencia real durante años con una cartera de clientes del target elegido, nos indica que existen indicios reales de que funcionaria. Son personas que están habituados a utilizar internet en su día a día, que utilizan redes sociales, emails, e incluso Skype, para comunicarse con familiares y amigos de sus países de procedencia. Y son un público objetivo con un nivel alto de exigencia, prefieren emplear el tiempo que pasan en nuestro país disfrutando de

su ocio y les molesta perder el tiempo teniendo que desplazarse a despachos o asesorías. (Ver Cuadro 2)

Evolución visitas/comunicaciones A. Seiquer y Asociados (2013-2015)

Año	2013	2014	2015
Emails entrantes	12746	15644	16382
Llamadas entrantes	6278	7989	10229
Visitas	8306	7919	6264

Cuadro 2. Fuente. Elaboración propia Datos. Aroca Seiquer & Asociados S.L.

El que el sector de asesorías en la costa no este apostando realmente por un enfoque centrado en la red se debe en gran medida a que existe cierta tendencia a hacer las cosas "como siempre se han hecho". Muchas de las asesorías tienen suficientes clientes como para no tener tiempo en su día a día de llevar adelante otro proyecto y utilizan sus webs como herramientas auxiliares. Y por último, existe un elevado nivel de intrusismo que se enfoca a dar servicios en su entorno cercano.

7. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Alicante es la provincia española con más residentes comunitarios, y afortunadamente, la venta de residencias turísticas a noreuropeos está recuperándose, aumentando el número de clientes potenciales para las asesorías que operan en la costa. Son ciudadanos provenientes de países en los que el uso de internet está generalizado, con un nivel de alfabetización digital suficiente como para utilizar el medio online en su día a día, y con una tendencia creciente a preferir servicios personalizados y cercanos.

El planteamiento de una propuesta de servicios en la red no es ningún despropósito, pero ésta debe ser planteada con un nivel alto de calidad y exigencia. Para sacar adelante la misma, sería idóneo la constitución de equipos multidisciplinares, en los que se aúnen profesionales del sector asesor y del sector tecnológico. Y por supuesto, muchísima ilusión, muchísimo trabajo y una dedicación absoluta al proyecto.

Un primer paso fundamental, será realizar una correcta segmentación del público objetivo, ya que todo el desarrollo del proyecto debe realizarse centrado en las

necesidades e intereses de los futuros clientes. Ese principio básico es el que va a mantener correctamente orientada la propuesta cuando se cree la página web, cuando se fije los precios por servicios y cuando se busquen contenidos que les interesen. La presencia en redes sociales debe ser proactiva y generadora de confianza. Se necesitará realizar un trabajo de investigación profundo para elegir las keywords y conseguir posicionar la marca correctamente en la red. Se deberá realizar una propuesta de imagen profesional y unificada, y por encima de todo, trabajar sin descanso para proporcionar al público contenidos interesantes y actualizados.

Todo el proyecto debe ser constantemente sometido a un proceso de feed-back, que impulse en la dirección correcta y que guíe en la realización de los cambios necesarios. Se deberá monitorizar el éxito de los contenidos y la reputación online. Se mantendrá siempre el contacto con los usuarios, generando vínculos personales que permitan captarlos, fidelizarlos y convertirlos en los mejores aliados. La capacidad que se tenga de convertir visitantes en clientes, marcará las posibilidades de llevar adelante el proyecto y convertirlo en una empresa consolidada, y para conseguir ese propósito, se deberá realizar la construcción de la propuesta con un modelo de gestión totalmente centrado en el cliente.

Finalmente, debemos destacar el enorme potencial que el grupo de población objetivo y la costa alicantina tienen como entorno propicio para llevar a cabo desarrollo de proyectos empresariales que faciliten nuevos productos y servicios. Nuestro litoral es un destino prioritario para los ciudadanos del resto de Europa y esto debe aprovecharse para llevar a cabo proyectos generadores de empleo.

8.BIBLIOGRAFÍA

Autores personales

Álvarez, D.; Del Santo, O.; (2012). *Márketing de atracción 2.0* [en línea]
Disponible en: www.bubok.es/libros/211428/Marketing-de-Atraccion-20

Castelló Martínez, A. (2010). *La orientación empresarial hacia el cliente en la Web 2.0*
Miguel Hernández Communication Journal, artículo nº 6/ ISSN: 1989-8681/ Págs. 99-131 [en línea]
Disponible en:
<http://rev.innovacionumh.es/index.php?journal=mhcj&page=article&op=view&path%5B%5D=19&path%5B%5D=36>

De Jaime Eslava, J. *Pricing: Nuevas estrategias de precios*
4ª. Ed. Madrid. Esic. 2015. 364 p. ISBN: 9788415986980

Del Santo, O. (2011). *Reputación Online para tod@s. 10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante.* [en línea]
Disponible en: <http://www.bubok.es/libros/206531/Reputacion-Online-para-Tods-1-edicion>

Hassan, Y.; Martín, F; Iazza, G. *Diseño Web Centrado en el Usuario: Usabilidad y Arquitectura de la Información.* "Hipertext.net", núm. 2, 2004. [en línea]
Disponible en: www.upf.edu/hipertextnet/numero-2/disenio_web.html

Empresas y entidades corporativas

Asociación Española de Empresas de Consultoría (2015). *Consultancy in Spain, The Industry in Figures 2015* [en línea]
Disponible en: www.consultoras.org/frontend/aec/descargar.php?idf=27445

Eurostat database. *Digital economy and society statistics - households and individuals* [en línea]. European Union. [Consulta de 28 de Diciembre de 2016] Disponible en:
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals

Eurostat database. *E-commerce statistics for individuals* [en línea]. European Union [Consulta de 29 de Diciembre de 2016] Disponible en:
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals

España. Instituto Nacional de Estadística. *Cifras de Poblacion y Censos Demograficos 2016*

Tinsa Research (2016). *Viviendas en Costa 2016* [en línea] Disponible en:
www.tinsa.es/servicio-de-estudios/extended-papers/especial-vivienda-costa-espanola-2016/