

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Comercialización e Investigación de Mercados



Plan de Marketing Digital de Business Defenders

Autor: Raquel Llorens Sanmartin

Tutor: María Elena González Gascón

Curso Académico: 2016/2017

ÍNDICE

Resumen	4
1. Introducción	5
1.1. Business Defenders	6
2. Análisis de la situación.....	8
2.1. Análisis externo.....	8
2.1.1. Situación económica	8
2.1.2. Factores legales	10
2.1.3. Competencia.....	10
2.1.4. Factores tecnológicos y culturales.....	14
2.1.5. Factores sociales.....	15
2.1.6. Clientes.....	15
2.2. Análisis interno	16
2.2.1. Actividades clave	16
2.2.2. Recursos humanos.....	17
2.2.3. Recursos tecnológicos	18
2.2.4. Atención al cliente.....	18
2.2.5. Alianzas.....	19
2.2.6. Fuentes de Ingresos y Costes.....	19
3. Diagnóstico de la situación	20
3.1. Análisis DAFO.....	22
4. Objetivos de marketing (off y on-line).....	23
5. Estrategias de marketing	25
5.1. Segmentación del mercado.....	25
5.2. Posicionamiento	25
5.3. Fidelización	27
5.4. Estrategias de cartera y crecimiento.....	29
5.5. Estrategias de marketing mix	30
5.5.1. Precio.....	30
5.5.2. Distribución.....	30
5.5.3. Producto	31
5.5.4. Publicidad.....	31
5.5.5. Personas.....	34
5.5.6. Procedimientos	35

5.5.7. Evidencia Física o Servicio al Consumidor	37
6. Decisiones operativas de marketing	38
6.1. Planes de acción	38
A. Aumento del número de visitas en la web.....	38
B. Crear engagement hacia la marca.....	39
C. Mejoras y ampliación de servicios web	40
D. Alcanzar el posicionamiento deseado en la mente del consumidor	40
E. Aumentar el número de clientes.....	41
F. Tener una oficina física	41
6.2. Priorizar las acciones.....	42
6.3. Programación de las acciones	43
6.4. Presupuesto y/o cuenta de explotación previsional	44
Conclusiones	46
Referencias	47
Anexo I. Análisis de la competencia online	49
Anexo II. Diccionario.	53



ÍNDICE DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1. PÁGINA INICIAL DE BUSINESS DEFENDERS.	7
ILUSTRACIÓN 2. REPRESENTACIÓN CONSTITUCIONES DE SOCIEDADES ANÓNIMAS Y OTRAS FORMAS JURÍDICAS.	9
ILUSTRACIÓN 3. REPRESENTACIÓN CONSTITUCIONES DE SOCIEDADES LIMITADAS	9
ILUSTRACIÓN 4. REPRESENTACIÓN DE AUTÓNOMOS DADOS DE ALTA A 31 DE DICIEMBRE.....	10
ILUSTRACIÓN 5. RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA ONLINE.	12
ILUSTRACIÓN 6. MAPA PERCEPTUAL DE ALGUNAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA.	13
ILUSTRACIÓN 7. VENTAJAS DE LA TECNOLOGÍA EN LA NUBE	14
ILUSTRACIÓN 8. POSICIONAMIENTO SEGÚN LOS CLIENTES (IZQ.) Y EL OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA (DCHA.).....	27
ILUSTRACIÓN 9. ESBOZO DE CÓMO SE VERÍA EL APARTADO EN LA WEB	28
ILUSTRACIÓN 10. VISTA DE LOS PERFILES EN RRSS ACTUALES DE BUSINESS DEFENDERS	32
ILUSTRACIÓN 11. OFERTA PUBLICADA EN FACEBOOK.....	33
ILUSTRACIÓN 12. ESTADÍSTICAS EN REDES SOCIALES	35
ILUSTRACIÓN 13. PASOS A SEGUIR EN PROCESOS DE RECLAMACIÓN DEL CLIENTE.....	36
ILUSTRACIÓN 14. PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	42
TABLA 1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	5
TABLA 2. RESUMEN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR BUSINESS DEFENDERS	16
TABLA 3. RESUMEN ANÁLISIS DAFO	23
TABLA 4. VARIABLES DE ELECCIÓN DE LA EMPRESA POR LOS CLIENTES.	26
TABLA 5. MATRIZ DE ANSOFF	29
TABLA 6. PROGRAMACIÓN DE LAS ACCIONES DESDE JULIO 2017 HASTA JUNIO 2018.....	43
TABLA 7. PRESUPUESTO. COSTES ACTUALES.....	44
TABLA 8. PRESUPUESTO. COSTES PREVISTOS.	45
TABLA 9. PRESUPUESTO. INGRESOS PREVISTOS.....	45

Resumen

Este trabajo tiene un enfoque práctico, ya que se basa en una empresa real, concretamente una asesoría de carácter online llamada Business Defenders.

Se trata de un plan de marketing digital, con lo que el trabajo sigue la estructura de un plan de marketing. El objetivo del plan, es el crecimiento de una empresa joven, con lo que se plantean estrategias y acciones que resulten de utilidad a la empresa a la hora de conseguir más clientes, aumento de las ventas y mejora de los resultados de la empresa. Pretendiendo también que en el futuro se conozca la empresa como un referente del sector en asesorías online.

En primer lugar, se hace una breve introducción sobre esta empresa, explicando cómo surgió, cuál es su actividad y cómo realizan el trabajo de forma online. Más adelante se analizarán los factores internos y externos de la empresa para conocer en qué situación se encuentra la empresa respecto al mercado. Tras este análisis se muestra el DAFO, es decir, el diagnóstico de la situación del que se extraen los puntos fuertes y débiles, amenazas y fortalezas de la empresa.

Así finaliza el primer bloque del plan, siguiendo con la estructura, se entra en la segunda fase, en la que en primer lugar se exponen todos los objetivos que la empresa pretende alcanzar. Conociéndolos, se plantean una serie de estrategias de marketing que tienen como meta alcanzar dichos objetivos, englobando distintas áreas estratégicas como lo son las de segmentación, posicionamiento, fidelización, de cartera y crecimiento, y marketing mix.

Finalmente se pasa a la última fase del plan, en la que se encuentran las decisiones operativas de marketing, es decir, se exponen los planes de acción que tratan de englobar en un solo apartado la fase anterior del plan. Se redactan las acciones a realizar en función del objetivo y estrategia planteado, para así alcanzarlo con un presupuesto y periodo establecido.

1. Introducción

Macamfer Business Group S.L. es un pequeño grupo formado por 3 líneas de negocio: Business Defenders, Business Academy y Aséptica. Este plan de marketing se centrará en Business Defenders ya que es la actividad principal del grupo y con la cual nace la empresa, por lo que solo hablaremos de Business Academy y Aseptica en la introducción con tal de conocer la empresa.

Business Defenders se creó en 2016 por 3 socios con la idea de ser una asesoría online. El objetivo es ofrecer servicios de asesoría y consultoría vía una plataforma web con el fin de llegar a un público más amplio que si solamente se tratase del ámbito local. Por el momento, y al ser de reciente creación tan solo tienen presencia online, aunque no se descarta el hecho de tener un local en cuanto aumente su volumen.

Business Academy se centra en la enseñanza a universitarios de carreras relacionadas con el mundo de la empresa y la economía. Por ahora, consiste en una academia de apoyo o refuerzo para los alumnos de estas carreras aunque la intención final es que se convierta en una escuela de negocios. Además existen posibilidades de que los propios alumnos puedan participar en programas de prácticas que ofrecerá Business Defenders.

En cuanto a Aséptica, se trata de una empresa de control de plagas y limpieza. Esta línea de negocio no está directamente relacionada con la actividad principal, pero se llega a ofrecer como un servicio extra a los clientes, es decir, realizando ventas cruzadas.

En la página web: www.macamferbusinessgroup.es (Business Defenders, 2016) encontraremos esta información y descripciones más ampliadas sobre las líneas de negocio activas y los servicios que se ofrecen dentro de ellas.

Resumen de la empresa:

Tabla 1. Breve descripción de la empresa

Macamfer Business Group S.L.	Fecha de constitución	02/05/2016
	Capital social	3.090,00€
	CNAE ¹	(6920) Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal.
	N.º de trabajadores	Entre 3 y 10

Fuente: Información facilitada por Macamfer Business Group S.L. (Business Defenders, 2016)

¹ Clasificación Nacional de Actividades Económicas

1.1. Business Defenders

“Business Defenders ofrece la posibilidad a las pymes de contar con un amplio abanico de servicios de consultoría solo para los proyectos necesarios y en el tiempo adecuado. El proyecto Business Defenders nace con la idea de realizar una prestación de servicios de asesoría a través de las posibilidades tecnológicas existentes en el siglo XXI. No solo se pueden prestar servicios de una manera local a través de los métodos tradicionales, sino que, todo se puede llevar a cabo mediante una plataforma online disponible las 24 horas del día, 365 días al año. En la que los usuarios, en este caso los clientes, tengan acceso a toda su documentación sin tener que perder tiempo en contactar con su asesoría y con la confianza que ofrece la transparencia del asesor, ya que el cliente puede ver en tiempo real qué documentos tiene confeccionados.”

Así se definen ellos mismos en su página web: www.macamferbusinessgroup.es como se puede observar al entrar en ella, y en el apartado Business Defenders, podemos ver las descripciones y detalles de cada servicio, al igual que en cualquier otra empresa de la competencia. Pero, ¿qué es lo que les diferencia del resto? En este caso, la innovación y gran ventaja de esta compañía está en la pestaña Acceso, básicamente este apartado es desde donde se prestará el servicio que el cliente solicite. Tras el previo contacto y solicitud del servicio que el cliente desea, se procede al registro del mismo en la plataforma, de esta manera el cliente podrá iniciar sesión (con su usuario y contraseña) y así acceder a la plataforma en la nube para comenzar a proporcionar los archivos y datos necesarios para la realización del servicio. Como gran ventaja, al mismo tiempo, el cliente podrá obtener el *feedback* correspondiente, es decir, se pondrán a disposición de los mismos los informes acordados y actualizados a tiempo real para que el cliente los pueda consultar en cualquier momento desde que se suben a la plataforma, sin necesidad de contactar con su asesor.

Por el momento, no cuentan con una sede física, con lo que todo el contacto se realiza de forma online o vía telefónica, mediante llamadas, sistemas de mensajería como WhatsApp o e-mail, e incluso se podrán realizar reuniones mediante video-llamadas con aplicaciones como Skype. Con el fin de aumentar la seguridad y confianza, el horario de atención al cliente vía telefónica o e-mail es bastante amplio, con tal de que, si surge cualquier duda o problema, se pueda contactar de inmediato con los empleados.

Finalmente, respecto a la plataforma de la página web en la que se depositan los informes, cuenta con un sistema de alta seguridad y un funcionamiento acorde a la *Ley Orgánica de Protección de Datos*, que garantiza la privacidad del cliente.

Ilustración 1. Página inicial de Business Defenders.



Fuente: Vista de la página web (Business Defenders, 2016)

2. Análisis de la situación

En primer lugar, trataremos de analizar el entorno tanto externo como interno, al que se enfrenta esta empresa, estudiando en profundidad la competencia y las tendencias del mercado. De esta manera podremos obtener las Amenazas y Oportunidades, mientras que, en cuanto se analice la situación interna obtendremos los puntos Débiles y Fuertes de la propia empresa.

2.1. Análisis externo

En cuanto al análisis externo, debemos analizar los niveles del entorno: los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales. Al mismo tiempo también analizaremos los factores del entorno como clientes y competencia.

2.1.1. Situación económica

Con la llegada de la crisis económica, las asesorías llegaron a perder hasta $\frac{1}{3}$ de sus clientes (Rodríguez & Calderón, 2010) con lo que este sector, a pesar de que en las crisis coyunturales solía crecer, con el cierre de empresas y los numerosos impagos, se desencadenó un decrecimiento considerable del sector del asesoramiento en España. A pesar de este hecho, desde hace escasos 3 años, esta tendencia cambió, tanto que actualmente en asesorías con clientes de saldo positivo existe una media de unos 8 clientes al mes (Cabello, 2016). Este hecho ha provocado que muchos emprendedores se hayan sentido atraídos a crear empresas en este sector llegando a tal nivel en el que en 2015 cada día se crearon 5 nuevas asesorías (Anónimo, Evolución del sector de la asesoría de 2013 a 2015, 2016).

Puesto que una asesoría se mantiene gracias a la existencia de otras empresas, deberemos tener en cuenta cuál ha sido la evolución de la constitución de empresas, ya no sólo en el sector, sino en cualquier industria a nivel nacional y en función de su forma jurídica.

Como podemos observar en las siguientes Ilustraciones 2 y 3 las constituciones jurídicas de empresas decrecieron notablemente con la llegada de la crisis económica. A pesar de que no se ha vuelto a los niveles anteriores a 2007, el número de constituciones se han

estabilizado tanto de Sociedades Anónimas y como de otras² formas jurídicas. Aun así, para 2017 se espera un leve repunte para estos tipos de constitución minoritarios.

Por el contrario, en cuanto a las Sociedades Limitadas se aprecia que desde 2009, el número de constituciones, sí ha ido creciendo paulatinamente.

Ilustración 2. Representación constituciones de Sociedades Anónimas y otras formas jurídicas.

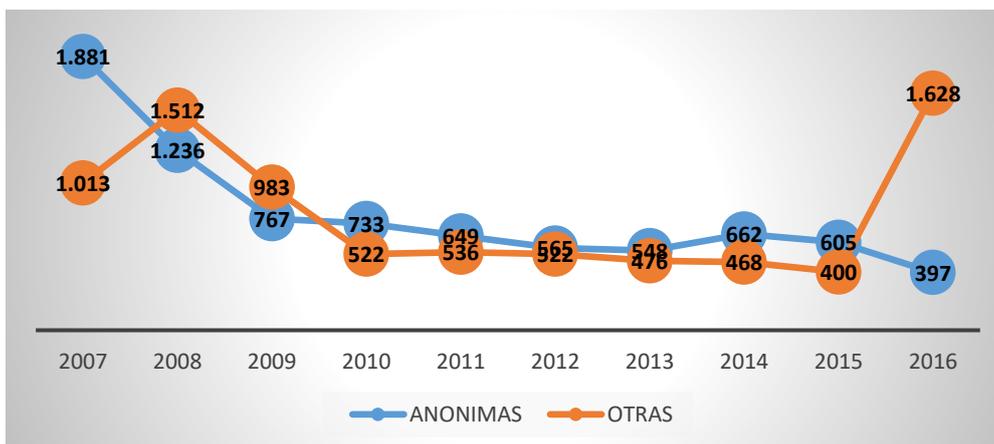
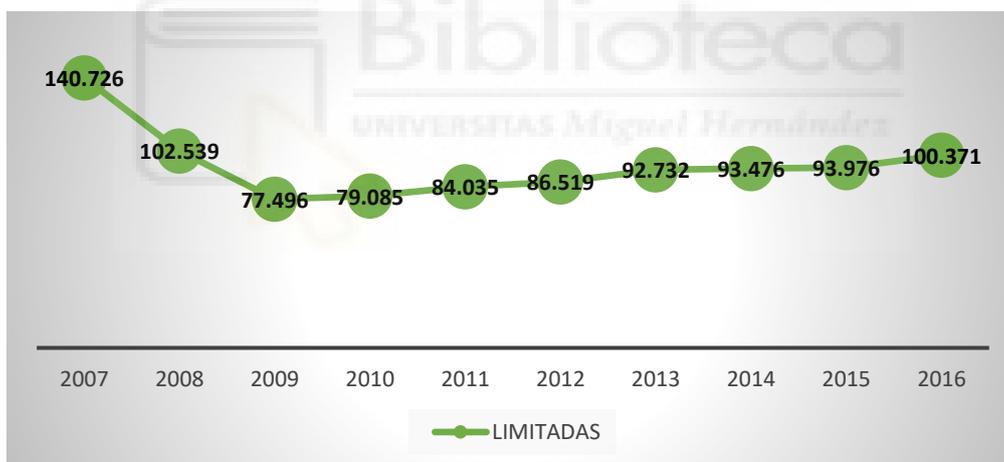


Ilustración 3. Representación constituciones de Sociedades Limitadas

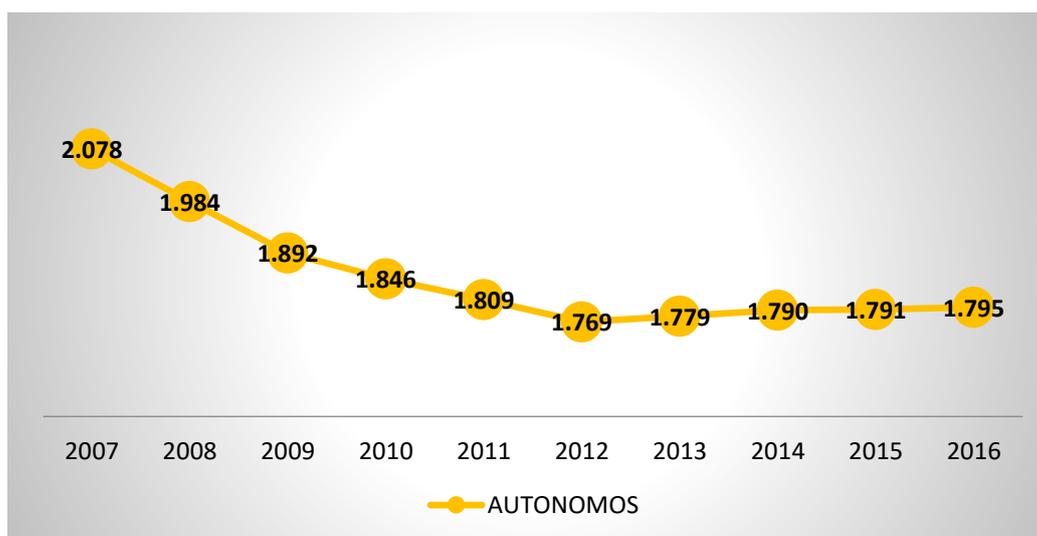


Fuente: Ambas ilustraciones elaboración propia a partir de (Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España, 2016)

Respecto a los autónomos, factor clave en este análisis, tendremos en cuenta los datos de alta en el mismo periodo de tiempo, en este caso se trata de millones de personas físicas por año. Como observamos en el siguiente gráfico, la crisis también tuvo su efecto en las personas físicas y actualmente se encuentra en crecimiento.

² Estas otras formas sociales engloban las siguientes: Sociedad Colectiva, Sociedad Comanditaria, Cooperativa, Sociedad de Garantía Recíproca, Fondos de Inversión y Pensiones, Agrupaciones de Interés Económico (AIE), AEIE, Caja de Ahorros, Unión Temporal de Empresas (UTE) y Sociedad Civil.

Ilustración 4. Representación de Autónomos dados de alta a 31 de diciembre



Fuente: Elaboración propia a partir de (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2016). Datos representados en miles.

2.1.2. Factores legales

Tras este breve análisis sobre la situación económica, podemos concluir que las formas jurídicas más populares y estables, tras los primeros años de la crisis, son las sociedades limitadas y los autónomos. Este hecho se debe tanto a factores legales como económicos, ya que son las formas de constitución que menos capital inicial requieren y, por otro lado, también se debe a la puesta en marcha de la *Ley de Emprendedores* en el año 2013 (Boletín Oficial del Estado, 2013).

Esta ley supuso una serie de ventajas y facilidades que favorecían a la creación de empresas (emprendedores); como lo son las bonificaciones fiscales o responsabilidad limitada para los autónomos, o el aplazamiento de las aportaciones al capital social en el caso de las sociedades limitadas de formación sucesiva.

Estas ventajas se ven reflejadas en las anteriores ilustraciones, ya que, sobre todo en el caso de los autónomos, la tendencia comienza a crecer de nuevo.

2.1.3. Competencia

Al mismo tiempo, el hecho de que estos factores (legales y económicos) sean positivos, también perjudica. Obviamente los competidores se aprovecharán de esta oportunidad de mercado, al observar que hay crecimiento en el número de clientes, y serán más las

empresas que presten algún tipo de servicio similar. Con lo que el número actual de competidores también es creciente.

Dado que la empresa está en un momento de penetración en el mercado y necesita “sobrevivir” también prestará servicios de forma tradicional, es decir, en el ámbito local y sin el uso de la plataforma, con tal de conseguir que la empresa se mantenga y empiece a ser conocida, por ello se debe tener también en cuenta la competencia física a nivel local. Con lo cual, en Elche, la competencia actualmente se encuentra alrededor de unas 111³ empresas que se dedican activamente a “Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal”, según la base de datos del SABI. Probablemente durante el primer año deba tenerse en cuenta más esta competencia que la online, al menos hasta que se asiente en el mercado. Pero, dado que este plan de marketing se centra en el ámbito online, la competencia física no será objeto de estudio, aunque la empresa si deberá tenerla en cuenta.

Respecto a la **competencia** online a nivel de toda España, es complejo averiguar cuanta competencia directa hay, ya que muchas de las asesorías tradicionales actualmente también tienen su actividad online y los informes no hacen distinción entre las asesorías físicas y las en línea. En toda España hay un total de 20.426⁴ con el CNAE 6290, de las cuales las más importantes en cuanto a cifras se refiere, tienen presencia online, pero no llegan a prestar su servicio desde su web. Además, este total distorsiona la realidad, ya que se incluyen otros tipos de empresas que no tienen como objeto la asesoría contable y fiscal, ya que muchas están diversificadas o tienen otros CNAE complementarios.

En cuanto a las asesorías online se pueden obtener claras conclusiones tan solo visitando sus webs. Si tenemos en cuenta la competencia directa el número de asesorías se ve ligeramente reducido, ya que como se ha comentado anteriormente, muchas asesorías físicas cuentan con presencia en la web, pero no llegan a prestar el servicio en la misma. Por otra parte, debemos tener en cuenta el sistema *en la nube*, ya que de las que sí prestan el servicio online, muchas lo hacen vía mail u ofrecen softwares para que los clientes realicen el trabajo por sí mismos y no tan solo subiendo los archivos a la propia plataforma, como es el caso de Business Defenders.

³ Según SABI a fecha 10 de mayo de 2017. Filtrado por CNAE 6920, Elche y empresa activa.

⁴ Según SABI a fecha 10 de mayo de 2017. Filtrado por CNAE 6920, España y empresa activa.

Para tener una estimación de cuantas asesorías online pueden ser nuestra competencia directa, se realiza un breve estudio para conocer de forma intuitiva cual es la naturaleza de los competidores a los que se enfrenta la empresa, esta información se detalla en el [Anexo I](#) y a partir del cual concluimos lo siguiente:

Ilustración 5. Resumen del análisis de la competencia online.



Fuente: Elaboración propia, a raíz del análisis de la competencia del Anexo I.

De las empresas analizadas, tan solo el 6% utiliza la web como vía de presencia online, es decir, no se presta el servicio en la misma. Por lo que el 94% de asesorías que encontramos en línea son competidores.

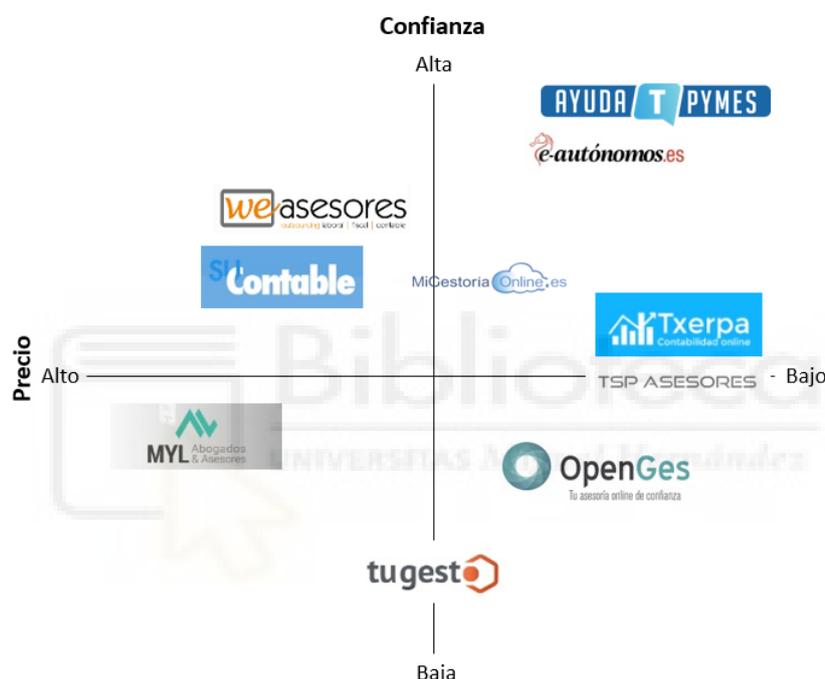
La competencia la dividiremos en dos partes: otros sistemas y sistemas en la nube. El 30% de las empresas presta el servicio por otros medios como lo pueden ser e-mail, softwares o servidores externos, es decir, lo prestan por otros medios, pero no por ello dejan de ser relevantes. Y por otra parte el 64% restante, prestan el servicio de una forma muy similar a Business Defenders, es decir, con una plataforma propia en la nube donde el cliente tan solo tiene que preocuparse de subir los documentos.

De las empresas que ofrecen los mismos servicios y de la misma forma (sistemas en la nube) se escogen 10, de las que se disponen datos, con el fin de realizar un mapa

perceptual⁵ para conocer en qué posición se encuentran la competencia, según la percepción de los clientes.

En este caso el mapa perceptual se realiza con datos cuantitativos y cualitativos, ya que una variable será precio y la otra será la confianza de los consumidores en la empresa. Se han omitido asesorías online que no ofrecían el mismo tipo de servicio, es decir, se comparan las que tienen la misma línea de productos y además se tienen en cuenta solo las empresas que tienen un sistema en la nube.

Ilustración 6. Mapa perceptual de algunas empresas de la competencia.



Fuente: Elaboración propia a partir de Reseñas y Opiniones, Rankings, las páginas de dichas empresas y la web de comparación: (Mejorcomparo.com, s.f.)

Las variables escogidas, precio y confianza, han sido escogidas por los directivos de Business Defenders ya que consideran que sus clientes actuales relacionan a la empresa con dichas variables. Aunque estas “variables objetivo” pueden cambiar, según la empresa-cliente a la que se dirija, es decir, si se va a tratar con un pequeño empresario, lo más probable es que las variables precio y confianza sean las más importantes, pero si se trata de una gran empresa, ésta buscará un perfil de asesoría más posicionado con la gama de servicios y prestigio. Por lo que este mapa perceptual se ha realizado desde la visión

⁵ El mapa perceptual que se realiza es intuitivo, ya que tiene carácter subjetivo y se basa en opiniones y percepciones de consumidores a excepción de las tarifas de precios, que son extraídos de cada web.

de la pequeña empresa. Más adelante en las estrategias de posicionamiento se verá este punto con más detalle.

2.1.4. Factores tecnológicos y culturales

Siguiendo con el análisis del entorno, los factores socio-culturales y tecnológicos serán claves. Estamos en una sociedad cada vez más informatizada y en la que aumenta día a día el número de trámites y operaciones que pueden realizarse vía online, tanto personales como empresariales. Según la última encuesta del Instituto Nacional de Estadística (INE) sobre el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas “El 91,3% de las empresas de 10 o más empleados interactuó a través de Internet con las Administraciones Públicas durante 2015”. (Instituto Nacional de Estadística, 2016)

Como el anterior informe del INE indica, la mayoría de empresas, incluyendo las más tradicionales y pequeñas se están informatizando, y es que ya no son sólo las relaciones o trámites lo que puede hacerse de forma online, sino que además existen perfectos sistemas de almacenamiento. Cada vez son más las empresas que trabajan con sistemas en la nube, que les permite almacenar todos sus archivos en un sistema en red desde el cual se puede acceder en cualquier lugar con un usuario y contraseña. Con esta tecnología, como podemos ver en la Ilustración 7, las empresas ahorran espacio físico, tiempo y costes, son incluso más seguros que otros sistemas de información (Linthicum, 2014). Gracias a estas innovaciones tecnológicas o TICs y a su popularidad creciente, podemos concluir que el número de empresas que se presten favorables a recibir un servicio online está en aumento.

Ilustración 7. Ventajas de la tecnología en la nube



Fuente: Elaboración propia a partir de (Anónimo, Las ventajas de tener un servidor propio, 2014) y (Anónimo, Ventajas de Cloud Computing para empresas, s.f.)

Respecto al trabajo en la nube, y después de haber analizado la competencia, encontramos que en muchas de ellas en su servicio de acceso al cliente se les ofrece un software a partir del cual tienen que clicar los datos para la realización de sus modelos con Hacienda o el servicio que corresponda, lo que llamamos un autoservicio a partir de un programa facilitado por la empresa. Es por ello que en Business Defenders se tiene la ventaja tecnológica del tipo de trabajo en la nube, con la que el cliente no tiene que complicarse ni preocuparse más que de arrastrar los ficheros hasta la plataforma.

2.1.5. Factores sociales

Como bien se ha comentado en el apartado anterior, hay una tendencia en nuestra cultura a implementar cada vez más las nuevas tecnologías ya sean pequeñas o grandes empresas, más tradicionales o más innovadoras. Pero debemos también analizar el tipo de clientes que tiene la empresa para conocer su perfil de forma exacta.

Tras la realización de una entrevista a los socios de Business Defenders, sus clientes actuales son en su mayoría, empresas de nueva creación o emprendedores de una media de edad de entre 25 y 40 años. Por lo general y basándonos en el informe del *Global Entrepreneurship Monitor* (Peña, Guerrero, & Gonzalez-Pernía, 2016), la actividad emprendedora recae sobre todo en jóvenes de entre 35 y 44 años. Con lo que, dado los datos proporcionados por la empresa y este estudio, podemos concluir que el perfil del cliente potencial es un emprendedor joven de una edad aproximada entre 25 y 45 años.

2.1.6. Clientes

Una vez conocida la situación externa y teniendo en cuenta todos los factores del entorno, conocemos hacia qué tipo de clientes nos dirigiremos, siempre teniendo en cuenta que estamos hablando de prestar el servicio dentro de España.

A pesar de que se ha entrado en el mercado recientemente el servicio se ofrecerá intentando abarcar el mayor número de formas jurídicas, aunque serán en su mayoría autónomos y sociedades limitadas de toda España. Siempre teniendo en cuenta que los servicios sobre fiscalidad que ofrece la empresa dejarán excluidas a las regiones de Navarra y País Vasco, ya que poseen un sistema fiscal diferente.

Como hemos visto en los apartados anteriores, el público objetivo por lo general tendrá un perfil emprendedor con una edad de entre 25 y 44 años, ya que estos son más

favorables al trabajo online. Aunque también lo serán las empresas tradicionales, ya que cada vez son más las que implantan las nuevas tecnologías y realizan tramites vía online.

Además, estas empresas, en un principio no serán de un gran volumen ya que observando la competencia y el mapa perceptual se competirá sobre todo en precio. Es decir, por ahora el cliente potencial será una pequeña empresa que escoge su asesoría en función del precio.

Por lo tanto, resumiendo el perfil del cliente de Business Defenders es una pequeña empresa de reciente creación, ya sea S.L. o Persona Física, con unos directivos de entre 25 y 45 años favorables al trabajo en la red.

2.2. Análisis interno

La gran ventaja de Business Defenders o propuesta de valor, es el hecho de conocer el estado de tu empresa de la mano de tu asesor en tiempo real, sin necesidad de tener que contactar con él para cada gestión. Todos los tramites se realizarán de forma online, a pesar de que si surge cualquier duda siempre se podrá contactar vía e-mail o teléfono.

2.2.1. Actividades clave

Las actividades clave a las que se dedica la empresa es la prestación del servicio de asesoramiento personalizado, adaptado a las necesidades del consumidor, mediante una atención al cliente especializada y el uso de la plataforma web como medio para la prestación del servicio.

Tabla 2. Resumen de los servicios ofrecidos por Business Defenders

Módulos y Servicios	
Laboral	Elección del tipo de contrato más adecuado para tus necesidades, la presentación de nóminas y seguros sociales.
Fiscal	Presentación de los modelos fiscales y planificación de impuestos.
Contable	Elaboración de la contabilidad, posterior legalización y presentación de cuentas anuales. Análisis contables, contabilidad de gestión y medioambiental.
Gestión licencias y constitución	Constitución de sociedades, escogiendo la forma jurídica más adecuada al proyecto. Licencias de apertura y requisitos técnicos de obra o reforma para una apertura de negocio o centro de trabajo.
Marketing	Community manager, posicionamiento web, marketing estratégico, campañas de RRPP, diseño de logotipos, creación de páginas web, investigación de mercados, lanzamientos de productos, análisis de los canales de comunicación, búsqueda de nichos de mercados.

Estrategia	Planificación, implantación y desarrollo de planes estratégicos, internacionalización, análisis de procesos productivos, gestión de procesos, análisis de la cadena de valor, benchmarking, elaboración de planes para la integración o creación de consorcios, diseño de distritos industriales y economía colaborativa.
RRHH	Outsourcing de recursos humanos. Detección y retención del talento interno, captación del talento externo, selección del personal, diseño y planes de carreras, sistemas de promoción, planes de sucesión, análisis de sistemas retributivos, gestión de información de los recursos humanos, diseños de comunicación interna, gestión del cambio cultural, análisis del clima laboral, prevención de riesgos laborales.
Organización y planificación	Planificación de plantilla, diseño de puestos de trabajos, descripción de los puestos del mismo, definición de los puestos y las responsabilidades.
Área económico-financiera	Análisis de la estructura de costes, contabilidad de costes, análisis contable-financiero, búsqueda de fuentes de financiación, fusiones, absorciones, ampliaciones o reducciones de capital, planes de viabilidad, análisis de márgenes comerciales.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Business Defenders, 2016)

2.2.2. Recursos humanos

La empresa, actualmente, está formada por 2 socios que han sido formados en la Universidad Miguel Hernández de Elche obteniendo el grado en ADE, cuentan además con el ciclo formativo de formación profesional en Administración y experiencia previa que les permite conocer las necesidades del mercado a la perfección. Por otra parte, también cuentan con experiencia laboral en otros ámbitos, que les permiten tener una relación formal y un trato cercano con el cliente.

Hay que señalar que, a pesar de estar formada por 2 socios, el programador web actúa prácticamente como un empleado más, ya que se depende constantemente de sus servicios en cuanto hay cualquier error en la página o se requiere cualquier modificación o actualización. Además, se tiende a subcontratar otros profesionales para algunos de los servicios ofertados, como ocurre por ejemplo con algunos de los servicios de marketing, como es el caso de la creación de logos por lo que se contrata a un diseñador gráfico o la creación de páginas web, que será el propio programador informático quien desarrolle el servicio.

A un lado de la subcontratación, Business Defenders apuesta por la formación de sus empleados. Es por ello que se pretende poner en marcha un programa de prácticas con el fin de formar a universitarios e introducirles en el mercado laboral, teniendo además opciones de continuar en la empresa como empleados.

2.2.3. Recursos tecnológicos

En el caso de esta empresa, los recursos tecnológicos se basan en las herramientas de trabajo, como lo son los sistemas informáticos, programas de contabilización, fiscalidad o laboral y otros programas con los que sea posible prestar el servicio correctamente.

Pero el mayor peso en este punto lo tiene la página web de la empresa, ya que con la tecnología innovadora de trabajo en la nube se tiene la ventaja respecto a la competencia. Además, esta página web cuenta con una plataforma propia, lo cual le aporta una serie de ventajas respecto a servidores como lo pueden ser *WordPress* u otras plataformas en las que se pueden crear páginas web.

Como se comentó en la introducción, el funcionamiento de la web es simple: el cliente accede a la nube mediante la pestaña de acceso y a partir de ahí deposita la información necesaria para que los socios de Business Defenders realicen su trabajo. Además de que la tecnología en la nube, como se ha visto anteriormente, aporta una serie de ventajas tanto para el cliente como para la empresa.

Otros recursos tecnológicos que serán de gran utilidad serán las redes sociales, mail y otros dispositivos como *smartphones* desde los que se pretende tener un contacto directo y cercano con el cliente.

2.2.4. Atención al cliente

En cuanto a los clientes, como ya se ha comentado en el último apartado del análisis externo serán en su mayoría Pymes de reciente creación, tanto autónomos, como sociedades de cualquier punto de España, teniendo en cuenta el matiz de Navarra y País Vasco.

La relación con los clientes será siempre directa, el contacto con el cliente es un punto básico para mantener la fidelidad del mismo. Se podrá contactar tanto por e-mail como por teléfono (llamadas y video-llamadas), y en casos excepcionales si el cliente lo desea se podrá llegar a un acuerdo para reunirse físicamente.

Por otra parte, también existirá la posible relación entre clientes. En la plataforma web se habilitará un foro para clientes que compartan sus ideas, sus empresas y así puedan contactar con otras para futuras colaboraciones o alianzas. De esta manera se tendrá una especie de área “*co-working*” en la plataforma web, a la que se podrá acceder teniendo la

condición de cliente de Business Defenders o pagando una tasa para los no clientes que quieran acceder.

En este caso, entenderemos los canales de distribución como la forma de contacto con el cliente, ya que no se trata de un producto que se vaya a distribuir físicamente. Por ello estos canales, serán tanto online como offline, aunque, la prioridad sea llegar a los clientes potenciales vía online. Pues si desde un principio se contacta de forma online, el cliente potencial será más favorable a utilizar ese medio. También se utilizarán canales tradicionales, ya que al tratarse de una empresa de reciente creación, necesita llegar al máximo público posible. De estos canales se hablará más adelante en las estrategias del marketing mix.

2.2.5. Alianzas

Se tienen varias alianzas estratégicas con proveedores de otros servicios relacionados con la empresa, con el fin de que se realicen ventas cruzadas. Como por ejemplo se tiene una relación de este tipo con un despacho de abogados con el que, si un cliente necesita algún servicio de tipo jurídico, se le recomendará a su empresa y viceversa.

Otra clave esencial en este ámbito es el programador web, que prácticamente actúa como un socio más, ya que se le necesita para cualquier desarrollo, modificación o mejora en la plataforma web. Por lo que se mantiene una relación constante con el mismo, así como a la hora de ofrecer sus servicios en la página web.

Lo mismo ocurre con otros de los servicios ofertados en la web, para los cuales no se tienen todos los conocimientos necesarios para desarrollarlos por los socios. En varios de los servicios que se ofertan, casos en los que no se tienen dichas competencias para dar un servicio correcto, se subcontrata o subcontratan a otros profesionales que actúan bajo la marca de Business Defenders.

2.2.6. Fuentes de Ingresos y Costes

Las fuentes de ingresos procederán en su mayoría de la prestación de los servicios. Aunque como se ha comentado anteriormente, en el futuro entrarán otros factores en juego como el acceso al foro para contactos entre clientes.

En cuanto a la estructura de costes, todavía es compleja y bastante variable. Por el momento, al no tener una sede física, los mayores gastos proceden del desarrollo y

mantenimiento de la web, los seguros sociales, costes de teléfono y línea ADSL, subcontrataciones, costes del posicionamiento de la web (SEO)... Mientras que, con una menor partida, estarían los materiales de oficina y las distintas formas de publicidad que se comentarán en el apartado del marketing mix.

3. Diagnóstico de la situación

Una vez analizada la situación, podremos realizar el diagnóstico de la misma. Por lo que en este punto desarrollaremos los factores clave procedentes del análisis de la situación externa, que englobará las Oportunidades y Amenazas; y el perfil de la empresa, procedente de la situación interna que explica los puntos Fuertes y Débiles. Así obtendremos el análisis DAFO y podremos concluir además, cuáles son las ventajas y desventajas que tiene la empresa desde el punto de vista estratégico.

- Oportunidades:
 - El crecimiento de la creación de empresas, como se ha analizado previamente en el análisis externo, la tendencia de emprendedores es creciente, lo cual se traduce en un mayor número de clientes potenciales. Concretamente en un crecimiento de autónomos y sociedades limitadas, que son el público objetivo.
 - El uso de las tecnologías de la información también se encuentra en una fase de crecimiento considerable, al igual que el número de trámites que se realizan online, es decir, la llamada e-administración. Con lo que, actualmente, su uso supone casi una obligación para el propio usuario, además de una mayor comodidad al realizar los trámites.
 - La juventud emprendedora y la predisposición al trabajo online, como consecuencia de ambas anteriores es creciente. Ya que además por regla general y teniendo en cuenta a los clientes actuales, los más favorables al trabajo online van desde los 25 a los 45 años.

En el caso de las oportunidades, todas se pueden relacionar ya que los más jóvenes son los que más utilizan las tecnologías como la de la nube y por otra parte también son los que más se lanzan a emprender, tanto por cuenta propia como en sociedades. Por lo que se convierten en el público objetivo para una asesoría online.

- Fortalezas
 - Los recursos humanos son una de las grandes fortalezas de esta empresa y que con el tiempo puede crear una ventaja competitiva. El *know-how*, la formación de los socios y empleados⁶, y la importancia que se le da a las relaciones con clientes y proveedores son puntos a favor de la empresa.
 - Alianzas estratégicas: se tendrán alianzas tanto con empresas que puedan ser de su interés como viceversa. Se llevarán a cabo colaboraciones o subcontrataciones para los servicios que requieran de especialistas.
 - La tecnología de trabajo en la nube es el mayor punto fuerte de la plataforma, es una de las variables que a los clientes les hará escoger entre una u otra asesoría online.

Como hemos podido comprobar, las fortalezas si se trabajan más se podrían convertir en ventajas competitivas en cuanto la empresa esté adentrada en el mercado. Tiene factores como son las relaciones cercanas con el cliente o la tecnología en la nube que les diferencia claramente de sus competidores.

- Amenazas
 - El crecimiento del sector implica un claro aumento de competidores que todavía ven un hueco en el mercado. Lo cual, provoca una clara amenaza, además cada vez se crean más asesorías de tipo online, dado que existen menos barreras de entrada.
 - Los cambios tecnológicos son constantes en nuestra sociedad actual y lo seguirán siendo en el futuro. Esto es una clara amenaza, ya que en cualquier momento puede aparecer una tecnología más innovadora que el sistema en la nube y convertirla en obsoleta en cuestión de muy poco tiempo.

En conclusión, la mayor amenaza se resume en la competencia, ya que al tratarse de un mercado online pueden aparecer miles de competidores, tanto por la creación de nuevas empresas como por facilidades de entrada al mercado, pues no se necesita un punto físico y requiere menor inversión inicial. Al igual ocurre con la posible aparición de otras TICs más innovadoras, y con ellas, nuevos competidores o competidores más complejos de superar.

⁶ Haciendo referencia tanto a profesionales subcontratados, como a estudiantes en prácticas.

- Debilidades
 - Falta de conocimientos en materia online, tanto de estrategias de marketing online como de conocimientos de programación que les vuelve bastante dependientes del programador informático y de otros proveedores. Al igual que ocurre con el resto de servicios de consultoría en los que se tiene que subcontratar a otros profesionales.
 - La ausencia de prestigio y la desconfianza que se genera por ser una nueva empresa es considerable. A esto se le añade la inseguridad de muchos clientes potenciales sobre la seguridad de la plataforma, lo que implica una desventaja respecto a los competidores ya posicionados.
 - Lo mismo ocurre con la inexistencia de un punto físico, sobre todo para clientes locales que no están acostumbrados al trabajo online. Además, el tener un punto físico también da seguridad al cliente online, ya que aporta un plus de transparencia y fiabilidad.

En definitiva, la falta de recursos y conocimientos sobre otras áreas son una desventaja ya que implican una mayor inversión. Al igual ocurre con la desconfianza de futuros clientes y la inexistencia de un punto físico, que como se comentará más adelante, son tareas pendientes en la empresa.

3.1. Análisis DAFO

A continuación, en la siguiente figura (Tabla 3) podemos ver el resumen del diagnóstico de la situación expuesto en el punto anterior, mediante el análisis DAFO:

Tabla 3. Resumen análisis DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la creación de empresas. - Mayor uso de las TICs para el día a día, tanto empresas como particulares. - Crecimiento de la e-administración. - Emprendedores más jóvenes y favorables al trabajo online. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del número de competidores. Cada día se crean 5 asesorías. - Cambios constantes en el entorno, sobre todo en el ámbito tecnológico. - Facilidad de entrada en el sector. Sobre todo online.
<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología innovadora, trabajo en la nube y plataforma propia. Independencia frente a otros servidores. - Apuesta por la formación y RRHH. - Alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimientos: dependencia de otros profesionales. - Inexistencia de un punto físico. - Desconfianza en el ámbito web. - Falta de prestigio al ser una nueva empresa en el mercado. - Carencia de recursos económicos.
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Fuente: Elaboración propia

Como se ha expuesto, los puntos débiles y fuertes de la empresa se pueden “controlar”, creando ventajas competitivas sobre las fortalezas ya existentes, e intentando suplir o disminuir en la medida de lo posible los puntos débiles, ya que estos son los puntos que dependen de la propia empresa a nivel interno. Al contrario ocurre con los factores externos, de los que se tratarán de aprovechar las oportunidades que ofrezca el mercado, siempre teniendo factores diferenciadores y estando totalmente actualizados e informados sobre las nuevas tendencias o amenazas que puedan surgir en el entorno.

4. Objetivos de marketing (off y on-line)

A continuación, se enumeran los objetivos que tiene la empresa, para más adelante desarrollar las estrategias y planes de acción necesarios para finalmente implementarlos y alcanzarlos. Hay que señalar que, por ahora, la empresa no realiza distinción entre los objetivos de marketing y los corporativos, ya que todos tienen como finalidad aumentar

las ventas para poder invertir y crecer en el sector. Los objetivos están divididos en este caso en off y online, en primer lugar, se señalan los **objetivos online** que son los siguientes:

- Que la página web aparezca como mínimo posicionada en la 3ª página del buscador al escribir “asesoría online”, con el objetivo de alcanzar una media de 100 visitas semanales de forma orgánica a final de año.
- Aumentar el *engagement* mediante las redes sociales. Consiguiendo que a finales de año aumenten los seguidores en +1.000 o +500 dependiendo de la red social, y se dupliquen las mismas de cara al año natural.
- Diversas mejoras, actualizaciones e introducción de nuevas funciones, en la plataforma web, cada dos meses.

En cuanto a los **objetivos offline**:

- Conseguir el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores y clientes potenciales, es decir, que se conozca la marca como una asesoría online relacionada con el precio y confianza.
- Incrementar el número de clientes a 80 una vez alcanzados los dos años desde la creación de la empresa.
- Conseguir una facturación de un mínimo de 10.000€ brutos a cierre del ejercicio del año en curso, habiendo alcanzado los 40 clientes a 31 de diciembre.
- Abrir un punto físico dentro de los dos años y medio de actividad, previsto para septiembre de 2018.

En general todos los objetivos están relacionados, ya que se necesitan los unos de los otros para poder realizarse. El aumento de *engagement*, la mejora del posicionamiento en el buscador o el incremento de visitas son necesarios para así conseguir un incremento de la cifra de clientes, que será el objetivo principal para conseguir un aumento de los ingresos. Con ello, también se incrementarán las inversiones y poco a poco se podrán alcanzar los objetivos que conllevan un mayor coste como lo es la adquisición o alquiler de un local.

5. Estrategias de marketing

En este apartado se enumerarán las distintas estrategias que se pondrán en marcha con el fin de alcanzar los objetivos citados anteriormente. Entre las cuales podremos encontrar estrategias de segmentación, posicionamiento, fidelización, cartera y crecimiento o las estrategias de marketing mix.

5.1. Segmentación del mercado

Como se ha comentado en el análisis de situación, concretamente en el análisis externo, nuestro público objetivo o clientes potenciales son en su mayoría emprendedores de pymes, sociedades limitadas o autónomos. Concretamente serán residentes en España o acogidos al sistema fiscal español, de un rango de edades de entre 25 y 45 años, y obviamente usuarios habituales de la red.

Por lo tanto, nuestro plan se centra principalmente en captar y dirigirse a dicho segmento. A pesar de que también se intentarán abarcar otros públicos, como lo son asociaciones, cooperativas, fundaciones, ONGs, otros tipos de sociedades e incluso grupos de empresas.

5.2. Posicionamiento

A la hora de posicionar un servicio, se deben conocer las preferencias de los clientes y los servicios ofrecidos por la competencia. La variedad de características van desde la velocidad con que se presta hasta la calidad de las interacciones cliente-empleado. En entornos competitivos existe el riesgo de que los clientes no perciban la diferencia entre alternativas y por ello, su elección se base en el precio. (De Andrés Ferrando, 2007)

Por ello es necesario conocer, las características más importantes para el cliente en estos tipos de servicios, entre las cuales encontraríamos la atención al cliente, la seguridad, la rapidez de gestión o la accesibilidad a la plataforma.

En primer lugar, debemos conocer cuáles son esas variables que más valora el cliente en una asesoría online. Para ello la empresa ha realizado una serie de cuestionarios a los clientes en los que se les pregunta acerca de cuáles han sido los motivos que les han llevado a escoger y permanecen en su empresa, y no otra de la competencia. Las respuestas, ordenadas de mayor a menor importancia, han sido las siguientes:

Tabla 4. Variables de elección de la empresa por los clientes.

Variables más importantes para los clientes

1º	Precio
2º	Confianza (Atte. Cliente)
3º	Recomendación
4º	Servicio en la nube
5º	Gama de servicios ofertados

Fuente: Información facilitada por la empresa

En el caso de las Business Defenders, las claves para la decisión del cliente son el precio y la confianza. En el cuestionario realizado se pedía ordenar por orden de preferencia estas variables (y añadir alguna si no aparecía el motivo de la elección). Todos los clientes han escogido Precio como primera razón, con lo que es la variable que más puntuación ha obtenido. En 2º lugar, la característica que más puntuación ha obtenido es la variable Confianza (en la que se englobaba la atención al cliente y la relación cercana), pero en este caso la diferencia con la 3ª Recomendación, ha estado muy igualada.

Según estos resultados, y la cita De Andrés Ferrando, el hecho de que la variable Precio haya sido la mayor escogida por los clientes indica que estos todavía no perciben una diferencia significativa entre la empresa y la competencia. Lo que nos hace ver que estamos en un entorno bastante competitivo y por ello la empresa debe diferenciarse y fijar un objetivo de posicionamiento.

A partir de los datos anteriores y el mapa perceptual que se realizó en el análisis externo, podremos posicionar a Business Defenders en el mapa perceptual, con tal de comparar su posicionamiento con el de la competencia. En la Ilustración 8, aparece representada por el punto naranja, en la que podemos ver las dos situaciones que se plantean.

- Los clientes que contraten el módulo laboral, tendrán descuentos por cada trabajador que lleven, hasta un límite preestablecido.
- Si se contratan todos los módulos: laboral, fiscal y contable. Se premiará al cliente con el servicio gratuito de *Community Manager* durante 3 meses, siempre que lo desee.
- Se profundizará en el trato hacia el cliente. Estando disponible incluso fines de semana para los clientes con mayor antigüedad.
- Se realizarán bonos de descuento para los clientes que sean seguidores de la marca en redes sociales. Siempre y cuando interactúen con las publicaciones que se indiquen. Lo mismo se realizará en cuanto a las campañas de *newsletter* en las que además de información se podrán ofrecer descuentos y promociones a los inscritos al boletín.
- Opiniones. Se tendrá un apartado con opiniones de clientes reales, es decir, se indicará el nombre y una forma de contacto que escoja el propio usuario a la hora de escribir su opinión. Como se puede observar en la Ilustración 9, cada opinión tendrá una puntuación que valore dicho servicio (el que tenga el cliente contratado) y tendrá un breve comentario sobre su experiencia con la empresa y/o el servicio. De esta forma los clientes potenciales podrán ver opiniones sobre el servicio antes de contratarlo.

Ilustración 9. Esbozo de cómo se vería el apartado en la web

 Pablo Hernández  Pablo Hernández López	 (5) Muy atentos en todos los detalles. Siempre pendientes. Atención a todos los problemas, con amplia disponibilidad y rapidez en la solución de dudas.
 Eva Ruiz García  evaruizgarcia.es	 (4) Me simplifican mucho las cosas, estoy empezando y se agradece.

Fuente: Elaboración propia

- En cuanto al blog, los clientes que lo deseen y tengan la opción podrán promocionarse dentro del apartado correspondiente.

5.4. Estrategias de cartera y crecimiento

Para que el crecimiento de la empresa sea posible se intentarán seguir ciertas estrategias como las que podemos ver en la Tabla 5 de la matriz de Ansoff, como lo son las de penetración y desarrollo de producto.

Tabla 5. Matriz de Ansoff

Producto Mercado	Nuevo	Actual
Nuevo	Penetración	Desarrollo de los Productos
Actual	Desarrollo de los Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

La primera estrategia a utilizar, y probablemente la más importante, será la penetración en el mercado. De esta manera con el uso de promociones, precios bajos, inversiones en marketing digital y publicidad, se pretenderá aumentar la cuota de mercado a costa de los competidores. Estas estrategias se desarrollan en el apartado de estrategias de marketing mix.

En cuanto al desarrollo de los productos (en nuestro caso servicios) Business Defenders nació como una **asesoría** que poco después comenzó a ofrecer los servicios de consultoría a los mismos clientes que ya poseían. Aun así, se pretende seguir con el desarrollo de producto mediante las siguientes acciones:

- Desarrollo de una app móvil: se realizará una aplicación para dispositivos móviles con el fin de que los clientes puedan subir sus archivos desde el mismo. Por ejemplo: si el cliente debe subir facturas para la realización de la contabilidad, no necesitará pasarla por un escaner, sino que podrá realizar una fotografía desde su propio móvil y subirla a la plataforma desde la aplicación de una forma más sencilla.
- Actualizaciones de la web: constantemente se realizarán pequeños cambios en la web, con el fin de optimizarla para navegar rápida y fácilmente, mejorarla y solucionar errores que puedan surgir. Así como implementar o quitar, funciones o apartados. Entre los aspectos a añadir están la aplicación de un mensaje emergente para contacto con el cliente o el apartado para opiniones de clientes.

- Introduccion en la web de dos nuevas funciones para clientes, dentro de su acceso:
 - o El foro para clienes, en el que podrán interactuar y anunciarse.
 - o Creacion de un comparador de seguros: se ofrecerá el comparador como un servicio adicional, que no llevará ningún coste extra para el usuario.
- Se añadirá un nuevo servicio a la lista de los ya ofertados: gestion de cobro de impagos, causa de otra alianza estratégica.

5.5. Estrategias de marketing mix

En este apartado analizaremos las estrategias que se llevarán a cabo según las llamadas 4 “Ps” del marketing mix: Precio, Distribución (*Placement*), Producto y Publicidad. Pero al tratarse de marketing para una empresa de servicios, las estrategias funcionales las ampliaremos a las 7 “Ps”, añadiendo a las 4 anteriores, Personas, Procedimientos y Evidencia Física (*Physical Evidence*) o Servicio al Consumidor. (Bitner, 2001)

5.5.1. Precio

La estrategia de precios está definida en función de la competencia. Se apuesta por precios “agresivos”, como estrategia de penetración en el mercado, además de múltiples promociones y descuentos como los comentados anteriormente en las estrategias de fidelización. También habrá ofertas definidas en un tiempo concreto y descuentos por la contratación de paquetes completos.

Estos precios de entrada, serán bajos, a pesar de que estarán bastante igualados con la competencia. Hay que tener en cuenta que pueden variar según el servicio contratado o las necesidades del cliente, es por ello que los precios son estándar para los servicios de asesoría (contable, fiscal y laboral) y en cambio, en cuanto a consultoría aparece el botón “solicitar presupuesto”. Al tratarse de servicios personalizados y dependientes de las necesidades del cliente, el precio se fija en función del servicio solicitado, el tamaño del proyecto, el tiempo, recursos y costes que conlleva la prestación del mismo.

5.5.2. Distribución

Consideraremos como canal de distribución la página-plataforma web, ya que es totalmente necesaria para la prestación del servicio. Lo mismo ocurre con la ubicación de la página dentro del buscador, ya que de ella dependerá que la empresa sea más o menos visible, con lo que será otro factor esencial en la distribución.

Más adelante dentro del apartado Publicidad (Inbound), veremos cómo mediante diversas acciones se pretenderá conseguir un mejor posicionamiento en el buscador, lo que nos permitirá ser más visibles para los clientes potenciales.

5.5.3. Producto

Como se ha visto en el análisis interno, la empresa cuenta con los servicios ofrecidos por la mayoría de asesorías online o físicas, como lo son las gestiones de constituciones, las áreas laboral, fiscal, contable y sus respectivos módulos. Añadiendo a estos servicios, el espacio de consultoría como marketing, estrategia, análisis económicos, planes de organización y recursos humanos.

El producto (página web a través de la que se presta el servicio) estará en constante desarrollo, al igual que se ha comentado en el apartado de desarrollo del producto, se realizarán actualizaciones de la propia plataforma y además se creará una app para dispositivos móviles.

5.5.4. Publicidad

A pesar de que la publicidad que se realizará será en su mayoría de forma online y mediante nuevas tecnologías (Inbound), no se descarta que más adelante se realice por otros medios más tradicionales (Outbound).

5.5.4.1. Outbound

Se realizarán anuncios en radios locales con el fin de dar a conocer la empresa por la provincia para que, en un principio, se vaya formando una red de clientes cercana. Así sería posible el desplazamiento en caso de que se requiriera, aunque este no sea un objetivo a largo plazo de la empresa.

Dependiendo la efectividad del anuncio de radio y según se incrementen los ingresos de la empresa, se podrán plantear otras acciones comerciales como podrían ser la presencia en eventos o ferias a nivel nacional.

5.5.4.2. Inbound

En cuanto a las formas de nueva publicidad, se hará hincapié en el posicionamiento en el buscador, es decir el SEO. Para ello se contratará una empresa de marketing digital que llevará la campaña con el objetivo de posicionar la web entre las primeras páginas del

buscador. Además, se realizarán las siguientes estrategias en cuanto a marketing digital y actividad en Redes Sociales:

- Social Media Marketing:

Las acciones de SMO (*social media optimization*), por lo general, no tienen coste y también sirven como herramienta de posicionamiento. Tienen el fin de conseguir tráfico, posicionamiento y visibilidad. Las acciones más eficaces de SMO son: Blog, Twitter, Facebook, LinkedIn, Google+ y Pinterest. (Rojas & Redondo, 2015). A pesar de esto, la empresa considera que redes sociales como Google+, Pinterest o Instagram, no son relevantes para el segmento al que se quiere llegar, es por ello que los perfiles que aparecen en la siguiente Ilustración (10) son los escogidos para llevar a cabo las acciones de SMO.

Ilustración 10. Vista de los perfiles en RRSS actuales de Business Defenders



Fuente: Perfiles de Facebook, Twitter y LinkedIn⁷

- Distintas publicaciones diarias, que muestren al cliente la confianza necesaria en la marca, en sus respectivas páginas de Facebook, perfiles de LinkedIn y Twitter.
- Realización de un anuncio en YouTube, y creación de un video-blog con contenidos explicativos (sobre la empresa o sobre temas de interés para el usuario).
- Promociones desde las propias publicaciones, así como descuentos por darle a “Me gusta” o “Compartir”.

⁷ www.facebook.com/BusinessDefenders, twitter.com/BsnsDefenders y <https://www.linkedin.com/company-beta/>

Ilustración 11. Oferta publicada en Facebook



Fuente: Oferta realizada en Facebook en mayo de 2016 para la campaña de la Renta

- Interacción con clientes, clientes potenciales, usuarios, proveedores e incluso competidores. Estos últimos con la finalidad de posibles colaboraciones.
- Realizar publicaciones “promocionadas” es decir, pagadas a la red social en cuestión para que se obtenga un mayor alcance que de forma orgánica.
- Campañas de *newsletter*. Envío de correos quincenales/mensuales a los clientes previamente suscritos al boletín con el fin de informarlos novedades en la web, ofertas o advertirlos sobre campañas fiscales, plazos de entrega de documentos, etc. Además, estas campañas tienen como objetivo implícito el hecho de fidelizar al cliente.
- Blog: La presencia del blog en la web es esencial para poder posicionar la web en el buscador de forma orgánica, es decir, mediante estrategias de SEO. Para ello se deberá tener en cuenta lo siguiente:
 - Redacción de un blog con contenido de utilidad para el usuario, cliente potencial o cualquier persona que pertenezca al segmento del público objetivo. Estos artículos se crearán de forma periódica (mensuales o quincenales) y también serán una forma de demostrar la actividad de la empresa.
 - Uso de *Keywords* en los artículos del propio blog. El uso de palabras clave ayuda a posicionar el blog o la web haciendo más sencilla su búsqueda.
- Campaña de Google AdWords (SEM): Se realizará una campaña de anuncios pagados en el buscador de Google mediante Google AdWords. De esta manera el

anuncio aparecerá en la búsqueda que se relacione con las palabras clave dándole una gran visibilidad. Para ello deberán examinarse a fondo las *keywords* con el fin de llegar al máximo alcance. Se realizará tan solo una campaña por el momento, ya que tiene un alto coste por el CPC (coste por clic).

- Publicidad en otras webs:
 - o Páginas dedicadas a la comparación entre webs de asesores en línea, como lo son: mejorcomparo.com/empresa-profesionales/ www.buscatugestoria.com/ o www.doiser.es
 - o Otras páginas relacionadas con los servicios de asesoría o consultoría que ofrezcan los servicios de Business Defenders como complementarios, es decir, webs con las que se tengan ciertas alianzas estratégicas.
 - o Colaboraciones puntuales en blogs externos relacionados con el sector de actividad de la empresa.

Como se puede observar, el apartado Inbound es el de mayor peso, ya que al tratarse de una empresa digital necesita que sus estrategias comunicación estén en los mismos medios.

5.5.5. Personas

Nos centraremos más en las personas, teniendo en cuenta 4 elementos: personalización, participación, “*peer to peer*” y predicciones modeladas. (Rojas & Redondo, 2015).

La personalización, trata de ajustarse a las necesidades del cliente, por ello, el trato hacia el mismo por parte de los socios deberá ser diferente en cada caso, al igual que el servicio a prestar, que dependerá del paquete que haya escogido. El hecho de personalizar un servicio, en cuanto a un trato diferente, no implica un aumento de costes para la empresa, pero si genera una mayor afinidad hacia el cliente.

Participación: hacer que el consumidor de nuestro servicio participe en la empresa aumentará el *engagement* la experiencia se convertirá en algo personal, lo que desencadenará en una serie de opiniones y recomendaciones. Por ello, la creación del apartado de opiniones, el foro de interacciones entre clientes o patrocinios de marca, son puntos que estimulan a la participación del cliente con la empresa. Lo mismo se pretende con las redes sociales, creando contenidos atractivos y de utilidad para los seguidores que incentiven a interactuar con la marca y se sientan parte de la comunidad.

“Peer to peer”: “entre los que somos iguales”. Aquí entran en juego las recomendaciones, el llamado “Plan amigo” de Business Defenders. El hecho de que alguien de confianza recomiende la empresa a otra persona de su entorno, es una herramienta más poderosa que cualquier tipo de publicidad, ya que genera más confianza y fiabilidad sobre el cliente potencial.

Predicciones modeladas: se debe analizar el comportamiento de los clientes en la red. Hoy en día la mayoría de redes sociales ofrecen análisis sobre la evolución de las interacciones de los clientes con las publicaciones y lo mismo ocurre con las visualizaciones e interacciones con la propia página web o blog. En todas estas herramientas, se permite la exportación de datos por lo que se puede operar con dichas estadísticas para realizar predicciones y con ello, tomar las decisiones oportunas.

Ilustración 12. Estadísticas en Redes Sociales



Fuente: Proporcionada por Business Defenders

Mediante estos datos, se pueden realizar análisis para optimizar las campañas Inbound. Como por ejemplo, si a las 15:00h es cuando la mayor parte de nuestro segmento está conectado en Facebook, las publicaciones deberán programarse para esa franja horaria o antes, con tal de que tengan el máximo alcance posible.

5.5.6. Procedimientos

La mayor importancia en este apartado la tiene el departamento de Recursos Humanos, que se encargará de formar y estructurar la forma de trabajo que se desea, es decir, se encargarán de impartir el *know-how*. Así mismo, en cuanto a los recursos tecnológicos, se procurarán dar todas las facilidades necesarias para que el servicio sea lo más cómodo posible para el cliente, como las diferentes opciones en formas de pago, contacto o la accesibilidad las 24h a la plataforma.

Los procedimientos a utilizar serán básicos para la correcta prestación del servicio. Es necesario que se marquen las pautas de trabajo y actuación en cada departamento y para cada servicio con tal de que se eviten confusiones o errores.

Ejemplo: Procedimiento a seguir cuando un cliente contacta vía RRSS o mail:

1. Contestar tan rápido como sea posible, para que el usuario no se sienta ignorado. El hecho de contestar o no puede hacer que se gane o pierda un cliente.
2. Hablar siempre en el formato adecuado y sea cual sea el mensaje, aunque no se pueda dar una respuesta concreta. Es decir, si el director de marketing o departamento de atención al cliente no está capacitado para contestar una duda técnica, contestará según el Paso 3.
3. Si no se ha podido solucionar el problema, la duda o responder a la información solicitada, pedir un numero de contacto y ofrecer al mismo tiempo el teléfono para que el cliente pueda elegir si se le llama o le llaman. Así el trato será más directo y la duda o la información en cuestión podrá resolverse lo antes posible.
4. Nunca hacer perder el tiempo al cliente. Procurar dar soluciones concretas y evitar dar un número o forma de contacto que no sea la adecuada para su problema.
5. Despedir cada mensaje deseándole lo mejor al usuario, tanto vía electrónica como telefónica. Aumentará la confianza y sensación de bienestar hacia la empresa.

Ejemplo 2: ¿Cómo tratar una reclamación de un cliente?

Ilustración 13. Pasos a seguir en procesos de reclamación del cliente



Fuente: Elaboración propia con imágenes extraídas de www.shutterstock.com

Hay que señalar que además de estos ejemplos, deben haber marcados muchos más mecanismos o rutinas según la actividad a desarrollar. Es muy importante como se ha comentado anteriormente que se estudien y definan correctamente ya que esto puede afectar a la percepción de calidad por parte del cliente.

5.5.7. Evidencia Física o Servicio al Consumidor

La última “P” adicional del marketing de servicios trata de las estrategias a seguir para que el consumidor final pueda ver, de alguna forma, “materializado” el servicio. En nuestro caso, más que materializar trataremos la relación del servicio al cliente.

Materializaremos el servicio dándole al usuario de la plataforma todas las facilidades extra que sean posibles con tal de que vean resultados inmediatos sobre lo que está contratando. Por ejemplo, si un cliente contrata el módulo de contabilidad, se le realizará un breve informe mensual que resuma cuales han sido sus mayores cuentas de gastos e ingresos.

En cuanto al servicio al consumidor, en cualquier empresa de servicios, la atención al cliente es clave, por ello, y al tratarse de una empresa online, habrá que estar más pendiente del cliente que en una empresa física con tal de que puedan depositar la confianza en nosotros.

Esto se consigue con pequeños gestos, como la cercanía en cuanto a llamadas o con la presencia en las distintas redes sociales. El hecho de que se hagan publicaciones en distintas redes sociales dará imagen de actividad, al igual que las interacciones con las mismas y las opiniones de otros clientes en la propia web que aportará la confianza necesaria para el cliente potencial.

El servicio al consumidor debe ser constante, se debe mantener una relación firme y cercana con el fin de crear fidelidad y evitar riesgos como la insatisfacción o descontentos. Si esto ocurriera se deberían marcar previamente las pautas de actuación comentadas en el apartado de Procedimientos, siempre solucionando los problemas ocasionados de forma eficaz y sin que ello acarree ningún coste adicional a nuestro cliente.

6. Decisiones operativas de marketing

En este punto se comentan las decisiones operativas de marketing, que engloba los apartados de planes de acción, la priorización y programación de dichas acciones en el tiempo y finalmente el presupuesto con el que se engloban las previsiones de costes e ingresos que tendrá la empresa para la realización de las siguientes acciones.

6.1. Planes de acción

La elaboración de un plan de acción es esencial, nos permite definir de forma concreta qué acciones se van a poner en marcha para llevar la estrategia de marketing a la práctica y, así, alcanzar los objetivos que buscamos. (Sainz de Viñacuña, 2015)

Estos planes de acción estarán divididos para cada apartado en “objetivo” que indica los hechos que se quieren conseguir (hacen referencia al punto 4. Objetivos de marketing); “cómo”, los medios para alcanzar dicho objetivo, vistos en las estrategias; “seguimiento” que indica las acciones a realizar para comprobar que se está alcanzando; “tiempo” que indica para qué periodo está prevista dicha acción y “presupuesto” que medirá en cuantía exacta/aproximada el coste de la acción.⁸

Los apartados “tiempo” y “presupuesto” podrán verse de forma conjunta y detallada en los correspondientes apartados 6.3. Programación de las acciones y 6.4. Presupuesto. En los siguientes puntos aparecerán de forma global, incluyendo de forma general el tiempo previsto para la acción partiendo del año en curso, y el coste total (incluyendo IVA y de forma anual).

Puesto que los objetivos están divididos en off y on-line haremos lo mismo con las acciones, en primer lugar, veremos las online (A, B, C) y más adelante los offline (D, E y F)

A. Aumento del número de visitas en la web

- Objetivo: Obtener una media de 100 visitas semanales de forma orgánica en la página web a mediados del año en curso. Aparecer como mínimo, en la tercera

⁸ Algunos de los apartados de los planes de acción engloban más de un objetivo. Señalar también, que hay estrategias/presupuestos que servirán para la realización de varias acciones.

página del buscador al cabo de 6 meses desde la puesta en marcha de las campañas de posicionamiento.

- **Cómo:** Contratación del marketing digital. Realización de acciones de posicionamiento SEO y SEM. Escribiendo artículos quincenales en el blog de la web y realizando campañas por Google Adds, *newsletter* y *social media*.
- **Seguimiento:** Comprobación semanal de las visitas en web, mediante informes proporcionados por la empresa contratada. Análisis de las fuentes a través de las cuales se ha accedido a la misma, como Redes Sociales, Blog o Buscador de Google, mediante estadísticas proporcionadas por las distintas plataformas.
- **Tiempo:** 12 meses para las acciones SEO, Blog y SMO. 6 meses para la campaña SEM.
- **Presupuesto:** 2.003,76€ + 363€ = 2.366,76€ (Marketing digital y SEM).

B. Crear *engagement* hacia la marca

- **Objetivo:** Aumentar el número de seguidores en las Redes sociales con tal de que la marca sea conocida por la mayor cantidad de personas del segmento al que se dirige la empresa. Consiguiendo que a finales de año aumenten los seguidores en +1.000 o +500 dependiendo de la red social y se dupliquen de cara al siguiente. Mejoras y actualizaciones en la web.
- **Cómo:** Content Marketing (engloba los contenidos del blog, *newsletter* y *social media*). Creación de publicaciones diarias y de interés para el público objetivo. Realización de anuncios pagados en las redes en las que se está presente. Creación de promociones y ofertas a través de las mismas. Respuesta rápida y eficaz a comentarios y mensajes privados. Contacto con clientes y clientes potenciales. Introducción de nuevos apartados en la web tales como opiniones que aumenten la fiabilidad y veracidad del servicio. Creación de perfiles en otras redes sociales.
- **Seguimiento:** Análisis de los informes estadísticos que proporcionan las distintas redes sociales. (ver segmento al que se llega, N.º de interacciones, eficacia de anuncios, clics en la web y número de contacto...). Vista de las opiniones, valoraciones y comentarios de clientes actuales y potenciales. Tanto en la web como en redes sociales.
- **Tiempo:** 12 meses. Pagos de anuncios y mejoras web cada dos meses.

- Presupuesto: Referente al pago de anuncios en redes sociales 145,20€.

C. Mejoras y ampliación de servicios web

- Objetivo: Mantener al cliente o cliente potencial activo en la web, añadir nuevas funciones que hagan la página más atractiva y aumentar las facilidades para el usuario.
- Cómo: Pequeñas mejoras que aumenten la rapidez de carga de la página web. Creación de nuevos apartados dentro de la misma, así como el foro, el comparador o el apartado de opiniones del servicio. Añadir el servicio de *software* en la nube para el cliente que lo desee.
- Seguimiento: Número de visitas en la web, tras cada actualización. Número de descargas, valoraciones y opiniones de la app. *Feedback* directo desde los clientes, mediante cuestionarios u opiniones.
- Tiempo: Periodicidad trimestral, en total 4 meses.
- Presupuesto: 363,00 € + 435,60 € (Mejoras/mantenimiento web + Inclusión de Software en la nube para grandes empresas).

D. Alcanzar el posicionamiento deseado en la mente del consumidor

- Objetivo: Que el segmento al que se dirige la empresa, la tenga en su mente como un referente de asesoría en cuanto a precio y confianza.
- Como: A través de los Procedimientos, Personas y Evidencia Física. Para así prestar el servicio de forma correcta y generar la confianza. Mediante publicidad, tanto Inbound como Outbound. Fidelización, con tal de que el cliente permanezca en la empresa y no vea otra empresa de la competencia como otra opción.
- Seguimiento: Realización de cuestionarios online o encuestas en distintas plataformas. *Feedback*. Número de visitas, clics en anuncios y oyentes de los mismos en radio local.
- Tiempo: Comienzo a partir de abril de 2018.
- Presupuesto: 180 € referente al anuncio de radio + Inbound mencionado en el resto de acciones. En el largo plazo se presupuestará para las estrategias referentes a Procedimientos, Personas y Evidencia Física.

E. Aumentar el número de clientes

- **Objetivo:** Incrementar la red de clientes hasta 80 a los dos años desde la creación de la empresa, con tal de que aumente la facturación hasta un mínimo de 10.000€ brutos a 31 de diciembre de 2017 y así poder realizar las inversiones necesarias para crecer en el mercado.
- **Cómo:** Acciones de cartera y crecimiento: Penetración en el mercado y Desarrollo del Producto. Estrategias de Segmentación, Posicionamiento y Fidelización. Estrategias del Marketing Mix relacionadas con la Penetración en el mercado, es decir, todas las necesarias para llegar al máximo público objetivo.
- **Seguimiento:** KPIs. Tasa de retorno de la inversión (ROI). Estadísticas e informes sobre con qué medios se obtienen más clientes.
- **Tiempo:** 10 meses, con comienzo en julio y fin en abril 2018
- **Presupuesto:** Todo lo destinado a marketing digital, publicidad *Inbound* y *Outbound* mejoras web y desarrollo de nuevas funciones y servicios.

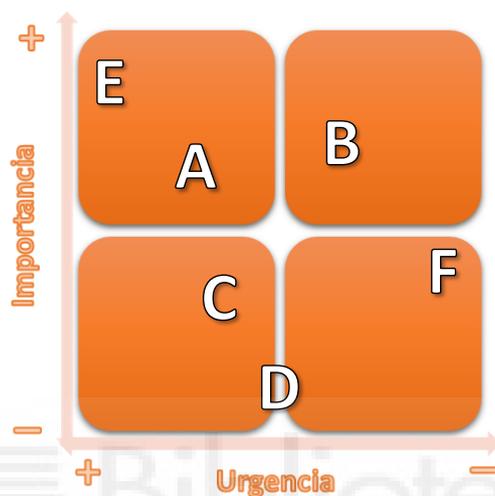
F. Tener una oficina física

- **Objetivo:** Alquilar un local para poder llevar a cabo la actividad en ese lugar. De esta forma, se podrá mostrar al cliente online el hecho de ser una empresa real al estar situada en un punto concreto. Aumentar la fiabilidad.
- **Cómo:** Realizar publicaciones sobre la situación de la empresa, para todo aquel que quiera personarse en la misma. Contacto más realista: domicilio y teléfono de empresa. Aparecer en Google Maps como una empresa real, ubicación: horario, teléfono, vista de interior y exterior por Street View.
- **Seguimiento:** Realización de la contabilidad de costes para obtener la rentabilidad del local en cuanto a costes e ingresos. Indicador de visitas y valoración en la aplicación de Google Maps. Clics al sitio web desde la misma. Clics en teléfono de contacto a través de dicha dirección.
- **Tiempo:** Comienzo en septiembre del próximo año.
- **Presupuesto:** Esta acción no se puede presupuestar ya que está prevista para un largo plazo.

6.2. Priorizar las acciones

En la ilustración 14 se muestra la Matriz de Eisenhower, en la cual los planes de acción anteriores estarán divididos según su prioridad. Por ello, en el apartado anterior, observamos que están divididos en letras, con lo que cada letra del siguiente esquema corresponde a cada una de esas acciones.

Ilustración 14. Priorización de los Planes de Acción



Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de Eisenhower

La matriz anterior está dividida en 4 cuadrantes, de izquierda a derecha, observamos que en el primero se colocan las acciones que implican la mayor prioridad, es por ello que se clasifica en él el objetivo de aumentar clientes (E) y el (A) aumentar las visitas a la web, aunque este último con una menor urgencia e importancia que el primero. Es decir, lo más prioritario es conseguir el aumento del número de clientes, pero para ello, debe cumplirse también el aumento de visitas.

La siguiente es la que se encuentra el punto (B) que contiene acciones de importancia pero a realizar con menor urgencia. En este punto encontraremos objetivos que están planificados pero no requieren inmediatez para realizarlos.

El tercer cuadrante, mayor urgencia y menor importancia, son los objetivos que deben delegarse, en este caso el (C) y el (D). Que son acciones que deberán ser delegadas, es decir, ambos objetivos no tienen la máxima importancia para la actividad de la empresa, por ello se deben dejar en manos del programador web y la empresa de marketing digital.

Finalmente, el ultimo cuadrante indica las acciones a realizar que no tienen ni urgencia ni importancia para la empresa, por ello, normalmente se encuentra vacío ya que una acción en este cuadrante sería irrelevante. Tener un objetivo de este tipo solo implicaría pérdidas de tiempo y recursos. Aun así, se puede observar como el objetivo (D) roza este cuadrante y (F) está dentro del mismo, ya que son considerados como los menos urgentes e importantes, por lo que estas acciones están más enfocadas al largo plazo.

6.3. Programación de las acciones

Tabla 6. Programación de las acciones desde julio 2017 hasta junio 2018.

	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Aumento del número de visitas en la web												
Crear <i>engagement</i> hacia la marca												
Mejoras y ampliación de servicios web												
Posicionamiento deseado												
Aumentar el número de clientes												
Tener una oficina física												

Fuente: Elaboración propia

El aumento del número de visitas en la web se inició en febrero del año en curso, con el inicio de las acciones de SEO, SMO y Blog. Esta acción está “partida” ya que a partir del próximo año se pondrá en marcha la campaña SEM, con la que, añadida a las anteriores se pretende alcanzar el objetivo de 100 visitas semanales.

Crear *engagement* hacia la marca, se pretende que a partir de julio se tenga actividad semanal en las Redes Sociales. Creando en este mes una campaña de *Facebook Ads* y distintas ofertas con la que se pretende aumentar el número de seguidores. A estas acciones se les añadirán otras redes sociales a las ya existentes. Se prolongarán a lo largo del año, hasta alcanzar un número de seguidores planteado para así llegar a un mayor número de cliente potenciales.

Las mejoras en la web se realizarán de manera periódica y en cuanto haya necesidad. Es por ello que el desarrollo del producto se aplicará de forma trimestral, aunque en casos excepcionales como errores, este periodo podrá verse modificado.

El posicionamiento en la mente de los consumidores, como hemos visto en la matriz de Eisenhower (Ilustración 14) era un objetivo poco urgente e importante, dado el corto tiempo de actividad de la empresa. Por ello se prevee comenzar con estas acciones de cara al próximo año.

El aumento del número de clientes es un objetivo que está vigente durante todo el año, hasta que se alcance el objetivo de 80 clientes, previsto para abril de 2018. Cada mes se realizan acciones de penetración en el mercado para conseguir el crecimiento que se desea. Si este objetivo no se alcanza a dicha fecha, las acciones deberán prolongarse y/o cambiar las acciones a realizar.

Finalmente, el objetivo de tener una oficina física se pretende conseguir en septiembre de 2018, siempre y cuando los objetivos de crecimiento de número de clientes y facturación se hayan alcanzado. De lo contrario, se pospondrá para el próximo año, ya que no es de los objetivos más urgentes, ni importantes.

6.4. Presupuesto y/o cuenta de explotación previsional

A continuación, y una vez analizadas todas las acciones a realizar, se realizará un análisis de gastos e ingresos previstos (empezando desde julio a junio de 2018). A partir del cual se realizará un presupuesto con los gastos que conllevarán las acciones.

Tabla 7. Presupuesto. Costes Actuales.

Costes Fijos Actuales				
Concepto	Coste	Coste + IVA	T. Anual	Periodicidad
Programas informáticos	90,00 €	108,90 €	1.306,80 €	Mensual
Licencia programa	- €	- €	400,00 €	Un pago
Teléfono, ADSL	30,00 €	36,30 €	435,60 €	Mensual
Contratación del Marketing Digital	138,00 €	166,98 €	2.003,76 €	Mensual
Mantenimiento web	75,00 €	90,75 €	363,00 €	Trimestral
Seguridad Social	50'89 € 181 €	- €	1.391,34 €	Mensual ⁹
Impresora	225,00 €	272,25 €	300,00 €	Un pago
Anuncios pagados en redes sociales	20,00 €	24,20 €	145,20 €	Bimensual
Software Nube	30,00 €	36,30 €	435,60 €	Mensual
Gastos material oficina	20,00 €	24,20 €	96,80 €	Trimestral

⁹ Al tratarse de una empresa de reciente creación, se bonifican los primeros 6 meses y los segundos 6 meses restantes

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Tabla 8. Presupuesto. Costes previstos.

Previsión Costes				
Concepto	Coste	Coste + IVA	T. Anual	Periodicidad
SEM (Google AdWords)	300,00 €	363,00 €	363,00 €	Campaña
Anuncio radio local	49,59 €	60,00 €	180,00 €	Tres meses

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Tabla 9. Presupuesto. Ingresos previstos.

Previsión de ingresos				
Concepto	Ingreso	Ingreso + IVA	T. Anual	Periodicidad
21 clientes (actuales)	605,53 €	732,69 €	8.792,28 €	Mensual
Campaña de Rentas	- €	- €	760,00 €	Campaña
Posibles clientes	191,74 €	232,00 €	2.784,00 €	Mensual
Software Nube (cada 5 clientes)	8,26 €	10,00 €	240,00 €	Mensual

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

A estos gastos e ingresos habría que añadirle las subcontrataciones de servicios e ingresos derivados de los mismos. En nuestro caso, se omite en las tablas ya que serían hechos puntuales y no se puede saber con exactitud el coste e ingreso derivado de esos trabajos, ni el tipo de servicio que se solicitaría.

Conclusiones

Se ha realizado este plan de marketing para la empresa Business Defenders con el objetivo de colaborar con una pyme de reciente creación, que necesita de una buena planificación y estrategias para poder ganarse una reputación online y así alcanzar sus objetivos.

A pesar de que hay planes de marketing que planifican la actividad para varios años, para empresas jóvenes, no debería extenderse demasiado a lo largo del tiempo. Para este tipo de empresas, se debe planificar como máximo para un año, ya que están más expuestas a cambios estructurales y se corre el riesgo de que en cuestión de meses el plan quede obsoleto.

Antes de realizar el plan, es esencial que la empresa tenga marcados sus propios objetivos. Sin objetivos que alcanzar no habrá nada planificar, con lo que dicho trabajo perdería el sentido.

La comunicación con la empresa o el conocer la empresa en caso de que se forme parte de ella, es esencial para la persona que realiza el plan. Se necesita de mucha información a nivel interno, como el conocer los recursos de los que se dispone, tecnológicos, humanos y económicos, ya que sin conocer ese dato no se podrán realizar las acciones propuestas. Obviamente también hay que saber cuáles son las actividades clave o servicios que presta la empresa y su forma de prestarlos o las alianzas que se tengan con tal de crear sinergias.

Además de conocer el nivel interno de la empresa, hay que estudiar a fondo el exterior, cuáles son las tendencias del sector, cómo se mueve la competencia y que estrategias utilizan. Conocer cuál es su público objetivo, es decir, quienes son y quienes pueden ser los clientes o clientes potenciales, es algo básico para enfocar la actividad hacia ese segmento, o simplemente para saber cómo llegar hasta ellos.

Después de analizar todos los ámbitos, externo e interno y sabiendo cuales son los objetivos de la empresa, se tendrán que plantear una serie de estrategias que pretendan alcanzar dichos objetivos. Una vez planteadas se planificarán las acciones, relacionando directamente los objetivos y estrategias, incluyendo además el presupuesto y periodo con el que se cuenta para dicha acción, y el seguimiento que debe realizarse para ver si realmente se está cumpliendo con lo planificado.

Finalmente, lo más importante de todo, será que la empresa lo ponga en marcha ya que esta será la única forma de comprobar la utilidad del plan.

Referencias

- Anónimo. (20 de Noviembre de 2014). *Las ventajas de tener un servidor propio*. Recuperado el 2016 de Noviembre de 15, de Swhosting: <https://www.swhosting.com/blog/las-ventajas-de-tener-un-servidor-propio/>
- Anónimo. (s.f. de Abril de 2016). *Evolución del sector de la asesoría de 2013 a 2015*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Areadepymes: <http://www.areadepymes.com/?name=Asesoria&op=evolucion>
- Anónimo. (s.f.). *Ventajas de Cloud Computing para empresas*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de BT.es: <https://www.bt.es/cloud-computing/ventajas-cloud-computing>
- Bitner, M. J. (2001). *Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw-Hill.
- Boletín Oficial del Estado. (2013). *Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización*. Recuperado el 29 de Octubre de 2016, de <http://www.boe.es/boe/dias/2013/09/28/pdfs/BOE-A-2013-10074.pdf>
- Business Defenders. (2016). *Business Defenders*. Recuperado el 27 de Mayo de 2017, de <http://businessdefenders.es/>
- Cabello, C. R. (19 de Febrero de 2016). *8º Estudio del Sector de Despachos, un horizonte lleno de oportunidades*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Sage Experience: <http://blog.sage.es/asesorias/8o-estudio-del-sector-de-despachos-un-horizonte-lleno-de-oportunidades/>
- Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España. (2016). Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.registradores.org/portal-estadistico-registral/estadisticas-mercantiles/estadistica-mercantil/>
- De Andrés Ferrando, J. M. (2007). *Marketing en empresas de servicios*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y del comercio electrónico en las empresas*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2016, de <http://www.ine.es/prensa/np978.pdf>
- Linthicum, D. (s.f. de Diciembre de 2014). *Por qué las nubes son más seguras que los sistemas TI tradicionales*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2016, de TechTarget: <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/opinion/Por-que-las-nubes-son-mas-seguras-que-los-sistemas-TI-tradicionales>
- Mejorcomparo.com. (s.f.). Recuperado el 14 de Febrero de 2017, de <https://mejorcomparo.com/empresa-profesionales/>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2016). Recuperado el 15 de Abril de 2017, de http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/autonomos/estadistica/

- Peña, I., Guerrero, M., & Gonzalez-Pernía, J. (2016). *Informe Global Entrepreneurship Monitor España 2015*. Madrid: Universidad de Cantabria. Recuperado el 7 de Noviembre de 2016, de <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/Informe-GEM-2015-esafp.pdf>
- Rodríguez, V., & Calderón, R. (28 de Noviembre de 2010). *elEconomista*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de *elEconomista*. Gestión empresarial: <http://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/2633680/11/10/Gestorias-y-asesorias-pierden-casi-un-tercio-de-sus-clientes-por-la-crisis.html>
- Rojas, P., & Redondo, M. (2015). *Cómo preparar un plan de social media marketing. En un mundo que ya es 2.0*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Sainz de Viñacuña, J. M. (2015). *El plan de marketing digital en la práctica*. Madrid: ESIC.



Anexo I. Análisis de la competencia online

Entramos en el buscador y poniendo “asesoría online”, entraremos en las 50 primeras webs. De éstas observaremos cuales ofrecen el servicio desde la plataforma ya que como consecuencia serán competencia directa.

Las empresas que no poseen una pestaña de Acceso a Clientes, la mayoría ofrecen el servicio por otras tecnologías o simplemente tienen la página web por tener presencia en línea, lo cual se indica en la variable **Presencia Online**.

El **Acceso a Clientes** se habilita para los sistemas en la nube y para otros *softwares*. Ambos sistemas permiten que el servicio se preste online y, aunque con otros sistemas que no sean el depósito de archivos en la nube se trate más de un autoservicio, ambos se consideraran competencia directa. Estas empresas se identifican siempre que tengan la pestaña de acceso a clientes, pero no dispongan de plataforma en la nube.

Estas últimas, las llamaremos **Otros Sistemas** en la Ilustración 5. Estos sistemas o *softwares* suelen ser mediante programas informáticos facilitados por la empresa y en los que se introducen los datos, es decir, realiza un autoservicio a partir de ese programa facilitado por la asesoría. También existe la posibilidad de que las asesorías online sin acceso a clientes presten su servicio mediante otros medios como podrían serlo el e-mail, aunque estas últimas son prácticamente inexistentes, con lo que también se engloban en el apartado “otros sistemas”.

	Nombre	Web	Acceso a Clientes	Plataforma Nube	Presencia Online
1	AyudaTpymes	http://www.ayudatpymes.com/	☺	☺	
2	MiGestoría Online	http://www.migestoriaonline.es/	☺	☺	
3	Gestorum	http://www.gestorum-asesoria.com/	☺	☺	
4	AsesorDirecto	http://www.asesordirecto.com/es	☺	☺	
5	Aseido	http://www.aseido.com/es/	☺	☺	
6	SoloAutonomos	https://solo-autonomos.es/	☺	☺	
7	OpenGes	http://www.openges.es/	☺	☹	
8	InfoAutonomos	http://www.infoautonomosasesoria.com/	☺	☺	
9	WebGestoria	http://www.webgestoria.com/	☹		

10	Su Contable	http://sucontable.es/	☺	☺	
11	MRSasesoria	https://mrsasesoriaonline.es/	☺	☺	
12	Txerpa	https://www.txerpa.com/	☺	☹	
13	Contamar	http://www.contamar.es/	☺	☺	
14	MarazAsesores	http://www.marazasesores.es/contacto	☹		☺
15	Arias Abogados y Economistas	http://www.asesorfiscalmadrid.org/	☹		☺
16	EmprendeOn	http://www.emprendeon.com/	☺	☺	
17	Ciro Consulting	http://www.ciroconsulting.es/	☺	☺	
18	TSP Asesores	http://www.asesoriaonlineautonomos.com/	☹		
19	ContabilidadFacil	https://www.contabilidadfacil.es/	☺	☹	
20	e-autónomos	https://www.e-autonomos.es/	☺	☺	
21	Fiscaliza	http://fiscaliza.es/	☺	☺	
22	Asesoría GRG	http://www.asesoriagrg.es/	☺	☺	
23	DirectAsesores	https://www.directasesores.com/	☺	☺	
24	Mi Asesoría Web	https://miasesoríaweb.com/	☺	☹	
25	WeAsesores	http://weasesores.com/	☺	☺	
26	Sampedroytorres	http://www.sampedroytorres.com/	☹		☺
27	WebConta	http://www.webconta.es/cms/	☺	☹	
28	MyL Abogados	https://www.mylabogados.es/asesoria-online/	☺	☺	
29	Asesoría.Net	http://www.asesoria.net/	☺	☹	
30	Asesoríaon-line	http://asesoriaon-line.es/	☹		
31	Tugesto	https://tugesto.com/	☺	☺	
32	Haciendafacil	http://www.haciendafacil.com/	☺	☺	
33	Tuasesoriaonline	http://www.tuasesoriaonline.eu/Home/	☺	☺	
34	Madrid Asesoría	https://www.madridasesoria.com/	☺	☹	
35	Sapientia	http://www.gestoriaonlineesapientia.com/	☺	☺	
36	Tu Asesoría en la Nube	http://tuasesoriaenlanube.es/	☺	☺	
37	RistoriAsesores	http://www.ristoriasesores.com/	☺	☹	
38	Asesoría Neo	http://www.asesorianeo.com/	☺	☺	

39	Setecon	http://setecon.com/	☺	☺	
40	Asesoría Toledo	http://www.asesoriatoledo.com/	☺	☺	
41	AsesOnline	http://www.asesonline.es/	☺	☺	
42	SuAsesoríaOnline	http://www.suasesoriaonline.com/	☺	☺	
43	Asesores Santas Online	http://asesoriaonlinesantas.com/	☺	☺	
44	347 Asesores	http://347asesores.com/servicios/	☺	☺	
45	Asepyme	https://asepyme.com/	☺	☹	
46	Buzztradingcenter	http://buzztradingcenter.com/asesoria-online/	☹		
47	Lafisco	http://www.lafisco.es/	☺	☺	
48	Maestranza Consultores	http://www.maestranzaconsultores.com/	☺	☹	
49	Solucioner	http://www.solucionerasesores.com/	☺	☺	
50	Legis	http://www.legis.es/asesoria-on-line/	☹		

☺ = Empresas que SI poseen la característica señalada

☹ = Empresas que NO poseen la característica

Lo cual quiere decir que, de un total de 50 empresas, posicionadas en el buscador por delante de Business Defenders, tan solo 3 utilizarían la web por el hecho de tener presencia en línea. Por lo que solo podríamos descartar al 6% de la que a priori podría ser competencia.

Por otra parte, el 94% restante podríamos considerarlos como competencia directa, a pesar de que una parte; exactamente 15 de 50, no utilizan un sistema en la nube en la propia web. Ese 30%, será competencia, pero de forma distinta ya que la comodidad para el usuario con un sistema en la nube es mayor, y por lo general tiene un coste menor. Puesto que, si se trabaja con softwares ajenos, deberán comprar o instalar ese programa o acceder a otro servidor, lo que de entrada implica más tiempo, menos espacio y mayor coste para el cliente.

Finalmente, de 50 empresas 32 tienen un sistema en la nube, que le permite al usuario depositar en la propia plataforma todos los documentos para que se pueda realizar la prestación del servicio. Por lo tanto, serán el 64% las empresas que prestan un servicio prácticamente idéntico al nuestro.

Debemos tener en cuenta que es un estudio muy breve, que tan solo nos sirve para intuir la situación del mercado. Probablemente si se estudia un mayor número de empresas encontraremos más que tan solo tengan presencia en web. Al haber elegido las 50 primeras posicionadas según el buscador, hay variables como el hecho de la ubicación que sesgan el estudio, las empresas tradicionales que tan solo tienen la web por presencia invierten una menor cantidad en SEO, por lo que es más complejo encontrarlas.



Anexo II. Diccionario

Community Manager: es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca.

Cloud o Sistema en la Nube: es un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de una red, que usualmente es Internet.

CPC (coste por clic): es la cantidad de dinero que un anunciante paga por cada clic que un determinado anuncio recibe.

E-administración: es la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las administraciones públicas.

Engagement: es el grado en el que un consumidor interactúa con tu marca. El compromiso entre la marca y los usuarios.

Facebook Ads: es el sistema publicitario de Facebook, con el cual se pueden promocionar páginas de Facebook para empresas, tiendas online, eventos o aplicaciones y pagar solamente por los clics recibidos.

Google AdWords: es un servicio de Google que permite pagar para aparecer en el motor de búsqueda cuando se utilicen palabras clave de interés para la empresa.

Inbound Marketing: es un conjunto de técnicas de marketing no intrusivas que nos permiten conseguir captar clientes aportando valor, a través de la combinación de varias acciones de marketing digital como el SEO, el marketing de contenidos, la presencia en redes sociales, la generación de leads y la analítica web.

Key Performance Indicators (KPI): Son métricas que se utilizan para cuantificar los resultados de una determinada acción o estrategia en función de unos objetivos predeterminados; es decir, indicadores que nos permiten medir el éxito de nuestras acciones.

Key-Words o Palabras clave: es un conjunto de palabras (o una palabra) relacionada con una posible búsqueda.

Know-How: Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.

Marketing de Contenidos o *Content Marketing*: es el hecho de crear contenido en la página web de manera que llame la atención de los diferentes segmentos de nuestro público objetivo y consiga atraerlos para que puedan convertirse en clientes.

Newsletter: boletín con información periódica que es transmitida por medio del correo electrónico, con la que se informa a los usuarios (previamente suscritos) sobre temas de su interés.

Outbound Marketing: puede definirse como el conjunto de acciones tradicionales de un plan de marketing con el objetivo captar consumidores mediante métodos directos e impactantes. Como pueden ser mediante anuncios de radio, televisión, periódico, vallas publicitarias, etc.

SEO (*Search Engine Optimization*): se trata de la técnica que consiste en optimizar un sitio web para que alcance el mejor posicionamiento posible en los buscadores de Internet.

SEM (*Search Engine Marketing*): uso de herramientas y estrategias que ayudan a optimizar la visibilidad y a aumentar la accesibilidad de sitios y páginas web gracias a los motores de los buscadores, normalmente mediante el pago de anuncios patrocinados.