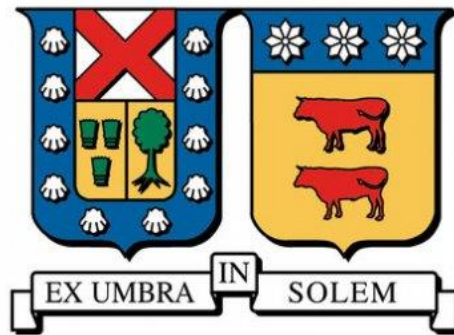


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

SANTIAGO - CHILE



**DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING ENFOCADO EN
HERRAMIENTAS DIGITALES PARA AUMENTAR LA DEMANDA DE SPASA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

ÁLVARO NICOLÁS REYES ARRATIA

PROFESOR GUÍA

ALEJANDRO DAVID PALMA TORRES

02 DE SEPTIEMBRE DE 2019

RESUMEN EJECUTIVO

La contabilidad es una parte esencial para cualquier empresa, ya que indica su estado económico y financiero actual y permite analizar su situación y tomar decisiones de manera informada. SPASA es una pequeña empresa de servicios de contabilidad, tributarios y de remuneraciones que lleva 20 años operando en el mercado. Su propuesta es ofrecer servicios contables de manera personalizada para cada cliente, tanto a empresas nacionales como extranjeras. Actualmente la empresa requiere de una propuesta de marketing con enfoque digital para mejorar su crecimiento e incrementar su demanda.

El objetivo de este estudio es desarrollar y proponer un plan de marketing con un enfoque digital para SPASA, centrado en promoción y producto, a través de análisis interno y externo, con el cual obtener un incremento en su demanda.

Para realizar la propuesta se hicieron distintos estudios, de la empresa y de su entorno, utilizando variadas herramientas de marketing, a partir de los cuales se realizó un análisis que permitió identificar los factores y atributos que se debían trabajar y las recomendaciones para la empresa.

Con el análisis terminado se propuso una serie de recomendaciones de marketing a la empresa, con un orden de prioridad recomendado, que incluye una renovación de la página web de SPASA y una nueva propuesta de servicios. La propuesta tiene un costo aproximado inicial de 1.150.000 pesos y un costo aproximado anual de 20.750.000 pesos y se espera que incremente su actual crecimiento de demanda en un 200% y que superando los 3 meses de venta al año del nuevo servicio se comience a percibir ingresos.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
2. OBJETIVOS.....	6
2.1. Objetivo General	6
2.2. Objetivos Específicos	6
3. ANTECEDENTES	7
3.1. Situación actual de la empresa	7
3.1.1. Comportamiento de demanda actual.....	8
3.2. Contabilidad en Chile.....	9
3.3. Actualidad del marketing digital en Chile	9
4. MARCO TEÓRICO.....	11
4.1. Marketing.....	11
4.1.1. Marketing empresa-empresa	11
4.1.2. Marketing de servicios.....	12
4.1.3. Marketing digital	13
4.1.4. Relevancia marketing digital.....	16
4.2. Plan estratégico.....	17
4.3. Análisis Interno.....	18
4.3.1. Análisis FODA.....	18
4.3.2. Cadena de valor	19
4.3.3. Canvas	21
4.4. Análisis Externo	25
4.4.1. PEST	26
4.4.2. Fuerzas de Porter.....	28
4.4.3. Benchmark.....	30
4.5. Marketing Mix	32
4.5.1. Matriz de Ansoff	32
5. METODOLOGÍA.....	35
5.1. Análisis interno.....	35
5.1.1. Descripción de la empresa.....	35
5.1.2. Cadena de valor	35

5.2.	Análisis externo	36
5.2.1.	PEST	36
5.2.2.	Fuerzas de Porter.....	36
5.2.3.	Benchmark.....	36
5.2.4.	Estudio de mercado	37
5.3.	FODA	37
5.4.	SEO y SEM.....	37
5.5.	Canvas	38
5.6.	Propuesta de Marketing.....	38
6.	DESARROLLO	39
6.1.	Análisis interno.....	39
6.1.1.	Descripción de la empresa.....	39
6.1.2.	Cadena de valor	40
6.2.	Análisis externo	42
6.2.1.	PEST	42
6.2.2.	Fuerzas de Porter.....	45
6.2.3.	Benchmark.....	47
6.2.4.	Encuestas.....	61
6.3.	Análisis FODA	72
6.4.	Análisis SEO y SEM.....	73
6.5.	Análisis para nuevo servicio para SPASA	75
6.5.1.	Canvas para nuevos servicios	76
6.6.	Propuesta de Marketing.....	81
6.6.1.	Matriz de Ansoff	81
6.6.2.	Recomendaciones	81
6.6.3.	Prioridades	85
6.6.4.	Costos estimados.....	86
6.6.5.	Resultados y Break-Even.....	87
7.	CONCLUSIONES	89
8.	REFERENCIAS.....	91
9.	ANEXOS	93

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

SPASA es una empresa de servicios que ofrece asesorías en contabilidad, remuneraciones y pago de impuestos a empresas nacionales y empresas internacionales con operaciones dentro del país. Dentro de su cartera de clientes se puede encontrar empresas chilenas, australianas, chinas, entre otras, dejando en evidencia el amplio mercado que puede abarcar. Durante los últimos años la empresa ha percibido un crecimiento constante en la demanda, que se debe principalmente a recomendaciones de socios clave o de otros clientes, es decir, al llamado “boca a boca”. Este crecimiento, a pesar de ser bien recibido, no es suficiente para los socios de la empresa, que buscan expandir aún más su cartera de clientes y los servicios que actualmente ofrecen.

La empresa hoy cuenta con una página web que detalla quiénes son y qué servicios ofrecen, pero que solo se muestra en inglés. Además, es muy difícil encontrar el sitio a través de buscadores como Google, por lo que solo acceden a este las personas que ya conocen la empresa. SPASA no posee una estrategia de marketing con la cual tomar decisiones, tanto de forma física como digital, que proporcione una generación de demanda para el crecimiento que se desea alcanzar

Es por esto que en este trabajo se desarrollará un plan de marketing, con la ayuda de análisis y herramientas, que permitan una oferta de sus servicios más competitiva y un mejor posicionamiento digital, tanto nacional como internacional, para lograr un incremento satisfactorio en la demanda.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Desarrollar y proponer un plan de marketing con enfoque digital para la empresa SPASA, centrado en promoción y producto, a través de propuesta de mejora, para fomentar el crecimiento de la demanda de sus servicios.

2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la empresa, su entorno y el mercado en el que compite, con herramientas como PESTEL y FODA, para ver la situación actual en la que se encuentra.
- Estudiar el posicionamiento web actual de la empresa y buscar mejores prácticas en otras empresas, a través de herramientas de marketing digital y benchmark, para identificar puntos que se pueden mejorar.
- Conocer la opinión que tienen los clientes de SPASA, mediante investigación de mercado, para determinar su percepción de la empresa y posibles nuevos servicios.
- Desarrollar un plan de acción para SPASA, con foco en canales digitales, utilizando la información ya obtenida, para generar un aumento de demanda en sus servicios actuales.
- Proponer a la empresa nuevas posibilidades de negocio, evaluando distintas opciones, con el fin de generar un aumento en la demanda a través de una diversificación de sus servicios.

3. ANTECEDENTES

3.1. Situación actual de la empresa

SPASA posee una página web con la cual posibles nuevos clientes pueden conocer la empresa y ponerse en contacto para obtener más información acerca de los servicios y precios.



Ilustración 1. Inicio página web de SPASA. Tomado de www.spasaconsulting.com.

Esta página tiene tres problemas para la entrada de nuevos clientes. El primer problema es que solo se encuentra en inglés, limitando el acceso a posibles clientes de habla hispana. El segundo problema es que la página es muy difícil de encontrar a través de buscadores como Google, lo que hace muy poco probable que alguien encuentre la empresa sin antes conocerla. El tercer problema con la página de la empresa es que no ha sido actualizada hace años.

Además de la página web, la única entrada de nuevos clientes es a través de recomendaciones de terceros.

3.1.1. Comportamiento de demanda actual

Con la información que ha entregado la empresa respecto a sus clientes a lo largo de los últimos 8 años, se ha generado un gráfico que permite observar el crecimiento de la demanda actual.

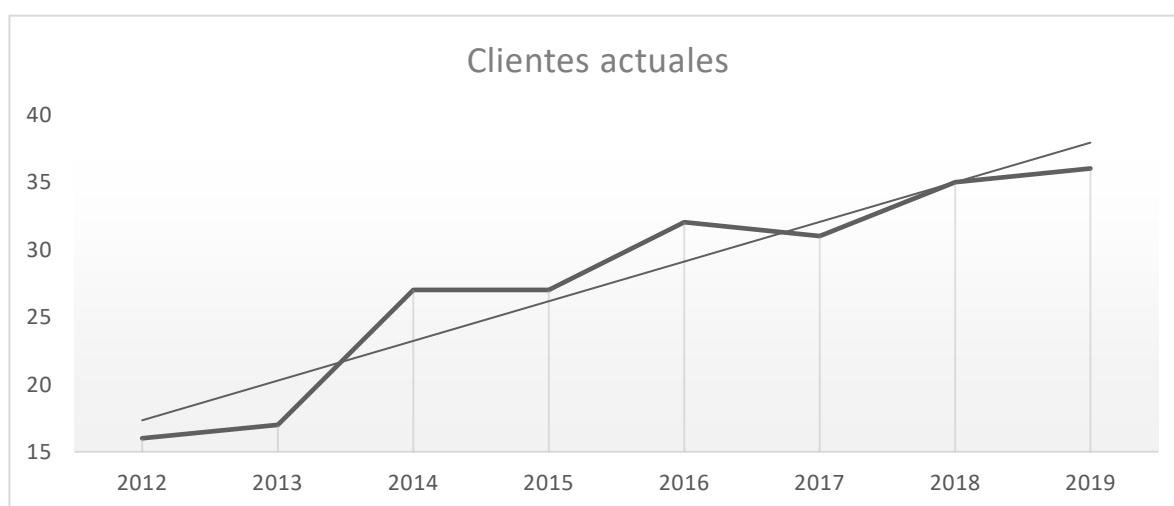


Ilustración 2. Crecimiento actual de la demanda de SPASA. Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la demanda crece de manera constante, con una tendencia aproximada de 3 clientes por año, lo que ha permitido a la empresa continuar con sus operaciones, pero no es suficiente para que la empresa tenga un desarrollo importante dentro del mercado.

3.2. Contabilidad en Chile

Según la información entregada por el Servicio de Impuestos Internos, en Chile hay 6421 empresas que realizan actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría, al año 2018.

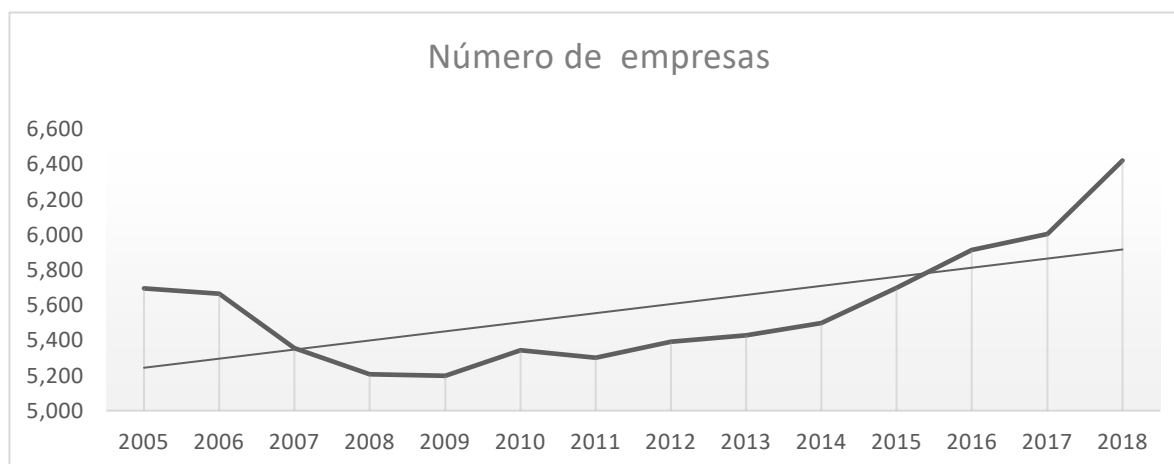


Ilustración 3. Número de empresas de servicios de contabilidad, teneduría de libros y auditoría, según SII. Elaboración propia.

Se puede observar que la crisis económica del año 2008 produjo una reducción en el número de empresas, desde entonces el mercado ha vuelto a crecer a la fecha, obteniéndose un aumento aproximado del 18% entre los años 2013 y 2017.

3.3. Actualidad del marketing digital en Chile

Según un estudio de la asociación chilena de publicidad, un 19,7% de la inversión en publicidad total en Chile fue en publicidad online, alcanzando los 157.444 MM\$ (ACHAP, 2018).

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gasto total en publicidad (MM\$)	791,510	798,612	729,194	706,373	673,418	642,639
Gasto en publicidad online (MM\$)	61,703	78,795	90,179	111,756	136,342	157,444
Porcentaje de gasto online	7.8%	9.9%	12.4%	15.8%	20.2%	24.5%

Tabla 1. Crecimiento del gasto en publicidad y publicidad online entre 2012 y 2017. Elaboración propia.

Se puede apreciar que el gasto en publicidad total, a partir del año 2014, disminuye en promedio en un 5% anual, mientras que el gasto en publicidad online, de manera opuesta, aumenta un 19% anual. Esto indica que cada vez es más relevante para las empresas realizar más marketing digital y menos marketing clásico. También se puede inferir que el marketing digital es más barato que el marketing clásico, por la disminución en el presupuesto para publicidad a medida que aumenta la publicidad online.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Marketing

Según Kotler y Armstrong, la definición más sencilla de marketing es: marketing es la administración de relaciones perdurables con los clientes (2008).

Es importante destacar que marketing no es solo vender y anunciar, sino que también es satisfacer las necesidades del cliente. Al comprender las necesidades de los clientes, desarrollar el valor en los productos, asignar precios apropiados, y contar con una distribución y promoción adecuada, los productos se venderán fácilmente (Kotler y Armstrong, 2008).

4.1.1. Marketing empresa-empresa

Anteriormente llamado marketing industrial, hoy en día llamado marketing empresa-empresa o B2B a partir del inglés (*business to business*).

El marketing B2B difiere de la venta al consumidor en dos modos importantes. Primero, los compradores industriales a menudo son muy sofisticados, están bien informados, y son discriminativos. La decisión de compra puede valer millones de dólares de algún producto y puede resultar crucial para el propio producto del cliente, por lo que los compradores tienden a realizar estas compras con mucho cuidado (Kotler y Armstrong, 2008).

Segundo, el proceso de ventas B2B implica muchos niveles de personas que toman decisiones y tienen influencia. Es posible que estas personas tengan distintos criterios o necesidades a satisfacer (Kotler y Armstrong, 2008).

En ciertos aspectos, los mercados industriales son similares a los de consumo. En ambos intervienen personas que asumen roles de compra y toman decisiones de compra para satisfacer necesidades. Sin embargo, los mercados industriales difieren en muchos sentidos de los de consumo. Las principales diferencias tienen que ver con la estructura del mercado y la demanda, con la naturaleza de la unidad de compra, y con los tipos de decisiones y el proceso de decisión involucrado (Kotler y Armstrong, 2008).

Bob Bly indica que el comprador en las ventas empresa-empresa es un híbrido que presenta cualidades emocionales y racionales a la hora de tomar decisiones de compra (2013).

Una vez que la emoción engancha al comprador y este comienza una evaluación seria de tu producto, la lógica y el intelecto toman control. El comprador gradualmente va dejando su emoción (aunque pequeños vestigios de su reacción emocional inicial permanecen con él a lo largo de la venta) y se inclina a una toma de decisión racional (Bly, 2013).

4.1.2. Marketing de servicios

En los últimos años, los servicios han aumentado de manera impresionante. En la actualidad representan el 72.5 por ciento del producto interno bruto de Estados Unidos, y casi el 60 por ciento de los gastos para consumo personal (Kotler y Armstrong, 2008).

Al diseñar programas de marketing, las compañías deben considerar cuatro características especiales de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, e imperdurabilidad.

La intangibilidad de los servicios implica que los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de ser adquiridos. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan “señales” que les indiquen la calidad del servicio. Sacan conclusiones acerca de la calidad a partir del lugar, el personal, el precio, el equipo, y la comunicación que

pueden percibir. Por lo tanto, la tarea del prestador del servicio es hacer que éste sea tangible de una o más maneras y que transmita las señales adecuadas sobre su calidad.

Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, posteriormente se venden, y finalmente se consumen. Por el contrario, los servicios primero se venden, y después se producen y consumen al mismo tiempo. La inseparabilidad de los servicios implica que no se pueden separar de sus proveedores, sean éstos personas o máquinas. Si un empleado presta el servicio, entonces el empleado forma parte del servicio. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

La variabilidad de los servicios significa que la calidad de los servicios depende de quién los presta, además de cuándo, dónde, y cómo se prestan.

La imperdurabilidad de los servicios implica que éstos no pueden almacenarse para venderse o usarse posteriormente (Kotler y Armstrong, 2008).

4.1.3. Marketing digital

El marketing digital se refiere a los esfuerzos de una empresa por atraer clientes a conocer su marca y adquirir sus productos y servicios, a través de acciones en medios digitales.

El marketing digital comenzó con la creación de páginas web, como canal de promoción de productos o servicios, pero con el avance tecnológico y las nuevas herramientas disponibles, sobre todo para gestionar y analizar datos recolectados de los consumidores, el marketing digital ha tomado nuevas dimensiones, convirtiéndose en una herramienta indispensable para las empresas actuales (Cangas y Guzmán, 2010).

El concepto de marketing digital surgió a mediados de los años noventa, con el surgimiento de las primeras tiendas electrónicas (Amazon, Dell, otros). El Social Media Marketing, también llamado Marketing en Redes Sociales, hace parte del marketing digital, aunque es un concepto que surgió varios años después (Mejía, 2018).

4.1.3.1. Presencia digital

El sitio web es el pilar fundamental del marketing digital ya que es el lugar donde la empresa ofrece y vende sus productos y servicios. Es muy importante tener un sitio web profesional para que genere la confianza suficiente para que los clientes potenciales se animen a tener una relación comercial con la empresa (Mejía, 2018).

Es en el sitio web donde el cliente finalmente realizará la compra del producto o servicio, o tomará la decisión de ponerse en contacto con la empresa, por lo que este debe tener la capacidad de convencer y motivar al cliente de hacerlo, ya sea con un diseño atractivo, con información detallada de beneficios o reseñas de otros usuarios.

4.1.3.2. SEO (Search Engine Optimization)

Se trata de las acciones requeridas para lograr que un sitio *web* de la marca, se posicione entre los primeros resultados en un buscador de forma orgánica/natural con los términos que describen su producto o servicio (Andrade, 2016).

El posicionamiento en motores de búsqueda, también llamado SEO (Search Engine Optimization), tiene como objetivo que cuando alguien busque en Google u otro motor de búsqueda un producto o servicio que vende la empresa, el sitio web quede en los primeros resultados de búsqueda. El SEO es una de las estrategias de marketing digital que más tráfico llevan al sitio web (Mejía, 2018).

Otro factor de importancia del SEO es que, una vez realizada la optimización de la página web de la empresa, sin importar la cantidad de veces que la página aparezca en los resultados de la búsqueda de forma natural o el número de usuarios que entren a la página a través del buscador, no hay que pagar nada.

4.1.3.3. SEM (Search Engine Markting)

Se refiere a un servicio pagado que ofrece la posibilidad de aparecer como publicidad en los motores de búsqueda. Cada buscador ofrece su propio servicio de publicidad en su página y debe ser gestionado por la misma empresa o un tercero.



Ilustración 4. Ejemplo SEO y SEM. Tomada de www.google.com.

En la figura 1 se puede apreciar una búsqueda en Google que entrega dos tipos de resultados, publicidad (los dos primeros) y resultados orgánicos (los dos últimos).

A diferencia del SEO, que permite obtener resultados a mediano plazo (entre tres y seis meses), las estrategias de SEM permiten obtener resultados inmediatos (Mejía, 2016). Otra diferencia entre SEO y SEM es que una vez funcionando, SEO resulta más efectivo.

Es importante destacar que un buen SEM necesita de un buen SEO, ya que el costo del SEM está inversamente relacionado con la relevancia y calidad de la página destino.

4.1.4. Relevancia marketing digital

En los últimos años se ha visto modificado radicalmente como las personas se informan en su día a día y se relacionan con su entorno, esto debido al rápido desarrollo de la tecnología, la gran cantidad de cosas que se pueden hacer a través de aparatos tecnológicos y el fácil acceso a estos.

Hoy, si alguien está interesado en adquirir un producto o servicio, lo primero que hace es buscar información al respecto en internet, a través de su teléfono o su computador, dónde puede comparar precios, ver características, ubicaciones, realizar compras tanto de productos y servicios ya sean digitales o físicos, y mucho más.

Lo que nos lleva a la primera importancia del marketing digital, la visualización de la marca, “si una empresa no está en Internet “no existe”, ya que se ha probado que la mayoría de las personas buscan en internet antes de comprar un producto o servicio en el mundo físico o digital” (Mejía, 2018), por lo que si una empresa no posee una página web o esta no es relevante o adecuada, los usuarios de internet pasarán de largo.

Además, existe una gran cantidad de características que hacen al marketing digital muy atractivo para las empresas, como algunas de las que menciona Mejía en su artículo:

- Fácil medición de resultados, gracias a las estadísticas que entregan los diversos canales.
- Personalización del contenido de la publicidad para cada usuario o cliente, ya que en las redes sociales la identificación del usuario ya está hecha, solo hace falta definir la segmentación.
- Aumento de las ventas, ya que se puede llegar a nuevos clientes potenciales en el mundo digital.
- Gran alcance, debido a lo masivo que es el uso de internet y las redes sociales.
- Experimentación, ya que las tácticas de marketing digital se pueden ir cambiando día a día según las mediciones que se obtienen y así optimizar los resultados.
- Bajo costo, en comparación con el marketing tradicional, en el cual para llegar a una cantidad de público similar los costos serían altísimos.

En otras palabras, el marketing digital es algo obligatorio en la actualidad, tanto para pequeñas como para grandes empresas, debido a que, sin él, una gran cantidad de clientes encontrarán otras opciones que se lo utilicen y también debido a su bajo costo.

4.2. Plan estratégico

Según Kotler y Armstrong, la planeación estratégica se define como el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa,

establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, y coordinar estrategias funcionales (2008).

4.3. Análisis Interno

4.3.1. Análisis FODA

La dirección de la función del marketing inicia con un análisis completo de la situación de la empresa. El mercadólogo debe realizar un análisis FODA, el cual genera una evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) (riesgos) de la empresa (vea la figura 2.7). Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar. Y las amenazas (o riesgos) son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño (Kotler y Armstrong, 2008).

La compañía debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; debe estudiar sus fuerzas y debilidades, así como sus acciones de marketing actuales y potenciales, para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor. La meta es empatar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas del entorno, eliminando o reduciendo así las debilidades y minimizando las amenazas (Kotler y Armstrong, 2008).

4.3.2. Cadena de valor

El concepto de cadena de valor fue popularizado por Michael Porter a fines de la década de 1980.

Según Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión de servicio al cliente. Una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio.

(David, 2003)

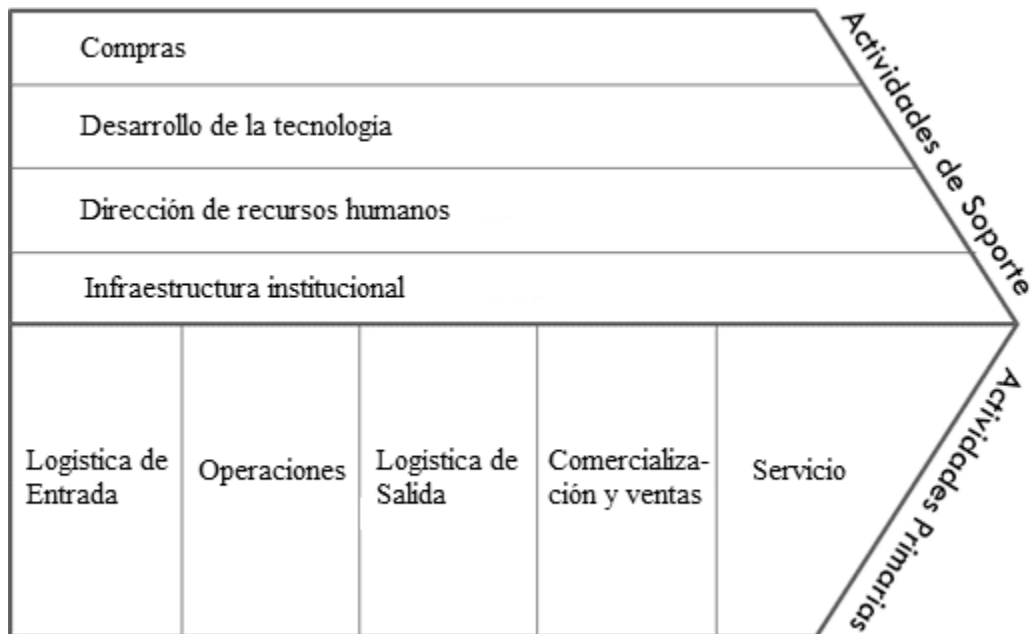


Ilustración 5. Cadena de valor. Elaboración propia.

La cadena de valor se divide en dos grupos, los cuales son: actividades primarias y actividades de soporte. Estas son las actividades que realiza la empresa para llevar a cabo sus operaciones o realizaciones de servicios. Se analizan estas actividades para ver el valor que entrega cada una al producto o servicio recibido por el cliente,

Según Quintero y Sánchez (2006), las actividades primarias son:

- Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- Comercialización y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
- Servicio: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Las actividades de soporte son (Quintero y Sánchez, 2006):

- Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles, así como activos.
- Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

4.3.3. Canvas

“Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El Canvas es una herramienta que se utiliza para la visualización y análisis de modelos de negocio a través de un lienzo con nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder y Pigneur, 2010)

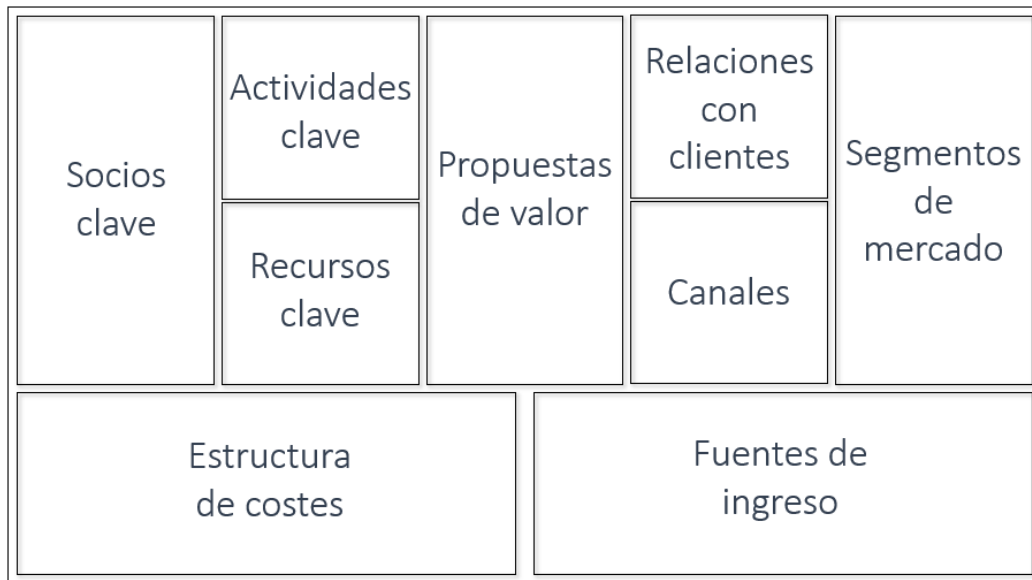


Ilustración 6. Modelo Canvas. Elaboración propia.

A continuación, se definen los nueve módulos del lienzo según Osterwalder y Pigneur (2010)

- **Segmentos de mercado:** Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- Requieren un tipo de relación diferente;
- Su índice de rentabilidad es muy diferente;

- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.
- **Propuestas de valor:** La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.
- **Canales:** Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:
 - Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
 - Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
 - Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos;
 - Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
 - Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.
- **Relaciones con clientes:** Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:
 - Captación de clientes.

- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).
- **Fuentes de ingresos:** Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.
- **Recursos clave:** Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
- **Actividades clave:** Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son

necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

- **Socios clave:** Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

- **Estructura de costes:** En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

4.4. Análisis Externo

El análisis externo se utiliza para estudiar el entorno en el que se desenvuelve la empresa, las características que posee el mercado que la rodea, tanto a nivel macro, como condiciones políticas o medioambientales, o a nivel micro, como las cualidades de sus clientes o competidores.

4.4.1. PEST

Consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. En el análisis PEST se definen cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio (Martínez y Milla, 2012).

- **Factores políticos:** Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.

Ejemplos de factores políticos:

- Cambios políticos previstos.
 - Cambios en la legislación laboral.
 - Ayudas e incentivos por parte del gobierno.
 - Legislación fiscal y de seguridad social.
 - Legislación referente al medio ambiente, seguridad y prevención de riesgos.
 - Legislación referente a la protección del consumidor.
 - Incentivos públicos.
- **Factores económicos:** La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en que opera la sociedad.

Ejemplos de factores económicos:

- Evolución del PIB y del ciclo económico.
- Demanda del producto.
- El empleo.

- La inflación.
- Los costos de energía.
- Costos de materias primas.
- Celebración de eventos especiales.
- **Factores sociales y demográficos:** La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Se consideran elementos como la edad de la población, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos.

Ejemplos de factores sociales y demográficos:

- Prolongación de la vida en familia de los jóvenes.
- Nivel de riqueza de la sociedad.
- Composición étnica de la sociedad.
- Nuevos estilos de vida y tendencias.
- Envejecimiento de la población.
- **Factores tecnológicos:** Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes.

Ejemplos de factores tecnológicos:

- Innovaciones tecnológicas.
- Internet y comercio virtual.

4.4.2. Fuerzas de Porter

Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso (Porter, 2008)

Son cinco las fuerzas que determinan el nivel de intensidad de la competencia:

Competidores actuales: La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad (David, 2003).

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva. (David, 2003).

Competidores potenciales: Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin

embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado (David, 2003).

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes (David, 2003).

Productos sustitutos: En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto (David, 2003).

Poder de negociación de los clientes: Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes,

siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. El incremento dramático en el poder de negociación de los consumidores que produce el uso de Internet es una amenaza externa importante, inclusive para una empresa grande como Wal-Mart (David, 2003).

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos (David, 2003).

4.4.3. Benchmark

El benchmark es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas (Espinosa, 2017).

No se trata de copiar lo que está haciendo tu competencia, si no de aprender que están haciendo los líderes para implementarlo en tu empresa añadiéndole mejoras. Si tomamos como referencia a aquellos que destacan en el área que queremos mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a nuestra empresa, conseguiremos alcanzar un nivel alto de competitividad (Espinosa, 2017).

Competitivo: El benchmark competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con nuestra empresa y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de nuestros competidores (Espinosa, 2017).

Quizás sea el más complicado de llevar a cabo de los tres tipos, puesto que el análisis y el estudio como ya he mencionado se realizan sobre los principales competidores. Al considerarse tu competencia directa, en la gran mayoría de los casos no están interesados en colaborar. ¿Esto quiere decir que si no colaboran no lo podamos llevar a cabo? Por supuesto que no, pero obviamente en la recopilación de los datos necesarios se deberán emplear más recursos, y por tanto será mucho más costosa (Espinosa, 2017).

Interno: El benchmark interno se lleva a cabo dentro de la misma empresa. Se suele llevar a cabo en empresas grandes que cuentan con diferentes departamentos o también con grupos empresariales que están formados por varias empresas. En el proceso se identifica un departamento o área que sea un ejemplo a seguir por sus buenos resultados para poder llevar a cabo un benchmark con los demás departamentos internos de la compañía (Espinosa, 2017).

Es el más fácil de realizar dentro de compañías con estructuras con un cierto tamaño, además normalmente es el que menos recursos necesita para llevarlo a cabo, ya que la información se obtiene de la propia empresa (Espinosa, 2017).

Funcional: El benchmark funcional identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en el área que se quiere mejorar. No es necesario que esta empresa sea competidora o incluso que pertenezca al mismo sector (Espinosa, 2017).

Normalmente es muy productivo, dado que al no tratarse de organizaciones que no son competidoras directas no existe un problema de confidencialidad y se suele ofrecer la información necesaria para el estudio (Espinosa, 2017).

4.5. Marketing Mix

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción (Kotler y Armstrong, 2008).

- Producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- Precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
- Plaza (o Punto de venta) incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.
- La Promoción comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

4.5.1. Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento. (Espinosa, 2015)



Ilustración 7. Matriz de Ansoff. Tomada de Google Imágenes.

Espinosa (2015) describe los cuatro cuadrantes como se presenta a continuación:

Estrategia de penetración de mercados: esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de nuestra competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen). Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

Estrategia de diversificación: por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

5. METODOLOGÍA

Para entender la situación actual de SPASA y posteriormente realizar un plan de marketing para mejorar su generación de demanda, primero se debe analizar tanto el entorno en el que se encuentra la empresa, como el funcionamiento y las cualidades de esta. Por esto se realizarán análisis externos e internos, los cuales entregarán los puntos a considerar para el diseño de las recomendaciones de marketing.

5.1. Análisis interno

En el análisis interno se observarán las cualidades de la empresa, su funcionamiento y factores que dependen directamente de esta. Se utilizará para esto el modelo Cadena de valor, el cual entrega como resultado una clara situación actual de la empresa.

5.1.1. Descripción de la empresa

La empresa será descrita para comprender de mejor manera la situación en la que se encuentra y las necesidades que posee. Esto se realizará con la ayuda de los socios, quienes compartirán la información y sus opiniones al respecto.

5.1.2. Cadena de valor

Para entender el funcionamiento interno de la empresa se empleará la cadena de valor, con la cual se podrá saber cuáles son las actividades que más y menos entregan valor a los clientes de SPASA. Con esta información se puede conocer cuáles de estas actividades se deben utilizar a favor de la empresa y cuales se deben reforzar.

5.2. Análisis externo

En el análisis externo se revisarán factores ajenos a la empresa que pueden afectar el desempeño y competitividad de esta, a un nivel macro, con el modelo PEST, y a un nivel micro, estudiando las fuerzas de Porter y realizando un benchmark de la presencia digital de empresas similares.

5.2.1. PEST

En este análisis se observarán las características del macroentorno de la empresa, factores políticos, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos. Estos factores pueden afectar de menor o mayor manera a la generación de demanda que busca la empresa y deben ser considerados a la hora de tomar decisiones.

5.2.2. Fuerzas de Porter

A través de las fuerzas de Porter se identificarán los factores externos del microentorno de la empresa, con lo cual se podrá analizar el nivel de competitividad en el que se ve sumergida para luego saber que aristas son más importantes a la hora de tomar decisiones.

Estas fuerzas se dividen en: competidores actuales, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y entrada de nuevos competidores.

5.2.3. Benchmark

Esta herramienta será utilizada para fijar un nivel deseado en la presencia digital de la empresa. Se tomarán como referencia los sitios web de empresas competidoras y empresas

del mismo rubro de SPASA, pero que no compiten con esta, para luego realizar recomendaciones de mejoras al sitio de SPASA.

También se revisará cuáles son las empresas con las que SPASA estaría compitiendo al momento de realizar campañas publicitarias digitales a través de Google Ads, para poder establecer puntos principales a atacar una vez que se desarrolle la campaña de Google Ads.

5.2.4. Estudio de mercado

Se realizará una encuesta a través de Google Forms a los clientes actuales de la empresa vía e-mail, con el fin de entender su percepción con relación a la presencia digital de SPASA. También se buscará conocer el interés de los actuales clientes respecto a nuevos servicios por parte de SPASA y una evaluación general de la empresa.

5.3. FODA

Una vez que se han realizado los análisis internos y externos, se utilizará la información obtenida de estos para proceder a realizar un análisis FODA, con lo que posteriormente se entregará recomendaciones de cómo utilizar las fortalezas y oportunidades que posee la empresa para hacer frente a las debilidades y amenazas presentes en su horizonte.

5.4. SEO y SEM

Se estudiarán las buenas prácticas SEO y SEM para tener un buen posicionamiento digital y ser más competitivo en el mercado. Esta información será posteriormente utilizada para entregar recomendaciones a SPASA.

5.5. Canvas

Con este modelo se estudiarán posibles áreas de negocio desde cuatro puntos de vista: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Luego, con los resultados obtenidos, será posible entregar a SPASA una recomendación, con una evaluación a priori, de una nueva oferta de servicios.

5.6. Propuesta de Marketing

El marketing mix se utilizará para entregar a SPASA recomendaciones respecto a distintas dimensiones, más conocidas como las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción) con un enfoque en el área digital. Para realizar estas recomendaciones se tomará en consideración los resultados obtenidos de los análisis que se llevaron a cabo previamente.

6. DESARROLLO

6.1. Análisis interno

6.1.1. Descripción de la empresa

Servicios Profesionales de Auditoria S.A. (SPASA) es una empresa de servicios dedicada al rubro de la contabilidad. La empresa fue creada en 2000 por Eduardo Rode, con la finalidad de suplir necesidades contables y tributarias para clientes de una firma de abogados. Con el tiempo, SPASA comenzó a adquirir clientes propios y a independizarse de dicha firma. A la empresa se unió Alejandra Rode y más tarde Rodrigo Guerrero, quienes en el año 2017 compraron SPASA a Eduardo Rode y ahora son los únicos socios de la empresa. Alejandra es la experta tributaria, mientras que Rodrigo se enfoca en la relación con clientes y la adquisición de nuevos clientes.

La misión de la empresa, según se indica en la página web, es “identificar las necesidades contables, tributarias o de seguridad de nuestros clientes, y proveer estos servicios a un costo razonable y a un tiempo oportuno” (SPASA, s.f.)

Los servicios que ofrece SPASA son:

- Contabilidad
- Asesoría tributaria
- Asesoría del negocio
- Cálculo de remuneraciones

Los principales clientes de la empresa son aquellos que requieren de servicios de contabilidad y que están dispuestos a pagar un valor más alto por un servicio más personalizado o “boutique”. Los clientes de SPASA se dividen en tres segmentos:

- Clientes nacionales: en este segmento se encuentran empresas chilenas que prefieren un servicio de asesoría contable más personalizado y que están dispuestos a pagar más por este servicio.
- Clientes extranjeros: gracias al nivel de inglés del socio encargado a las relaciones con los clientes, SPASA trabaja con empresas extranjeras que tienen actividades dentro del país. A los socios les gusta trabajar con este tipo de clientes debido a que tienden a ser “precio aceptantes” y valoran el servicio “boutique” que se les entrega.
- Clientes emprendedores: este tercer segmento se caracteriza por ser empresas pequeñas que son referidas a la empresa por medio de la aceleradora de inversiones de Fundación Chile. Este no es el tipo de clientes que SPASA busca captar con sus esfuerzos de marketing ya que reciben una tarifa más baja.

6.1.2. Cadena de valor

Se procederá a describir la empresa en dos grupos de actividades que se llevan a cabo dentro de ella, y que generan valor para los clientes de SPASA. Se identificarán aquellas que tengan mayor relevancia tanto para la empresa como para el cliente.

Actividades primarias:

- Logística de entrada: Para SPASA la logística de entrada tiene que ver con la recepción de información contable de sus clientes, como boletas y facturas de compra y venta, gastos, remuneraciones, activos y pasivos financieros, entre otros. Con esta información es con la cual se llevan a cabo las contabilidades. Para obtener esta

información, el cliente debe enviarla a la empresa, por lo que no siempre se tiene al momento de necesitarla, lo que a veces puede dificultar el trabajo.

- Operaciones: En esta actividad es donde se transforma la información que entrega el cliente en informes contables y declaraciones de renta. Esta actividad se lleva a cabo en los plazos estimados, con algunas excepciones. Esto debiese ser similar en las empresas competidoras, ya que el resultado final es estándar. Es posible que existan diferencias en los reportes que reciben los clientes o en los tiempos y plazos en que se realiza, lo cual puede generar valor para este.
- Logística de salida: Una vez que el producto o servicio está terminado, la distribución se realiza de manera digital, por lo que no presenta mayor dificultad.
- Comercialización y ventas: La realización de nuevas ventas está a cargo de uno de los socios de la empresa, quien realiza visitas o llamadas a clientes para cerrar la venta, por lo cual se entrega gran seguridad al cliente. Los precios dependen principalmente de la cantidad de horas de trabajo que signifique un cliente, lo cual depende del tipo y tamaño de la empresa que requiera los servicios. La publicidad de SPASA es casi inexistente y solo se obtiene nuevos clientes a través de recomendaciones de clientes actuales o terceros.
- Servicio: Esta actividad depende únicamente de uno de los socios de la empresa, quien se preocupa de la gran parte de la relación con el cliente, responde a sus consultas, realiza llamados, se reúne con clientes y procura que estos estén satisfechos con el servicio. Esto asegura para la empresa una buena relación con los clientes en todo momento y una buena comunicación.

Actividades de soporte:

- Compras: Estas son básicamente adquisiciones de artículos de oficina, sanitarios y de consumo para el funcionamiento diario. También se encuentran las compras de activos cuando son requeridos por la empresa.
- Desarrollo de la tecnología: Las principales componentes de esta actividad son, por una parte, la adquisición de software necesario para la realización de las operaciones y, por otra parte, las capacitaciones necesarias para los socios y empleados de la empresa debido a, por ejemplo, reformas tributarias.
- Dirección de recursos humanos: Para SPASA esta actividad es bastante sencilla, ya que es una empresa pequeña, compuesta por menos de 10 colaboradores. Está a cargo de los socios de la empresa, quienes realizan todas las labores de recursos humanos.
- Infraestructura institucional: La empresa hasta el momento no realiza mayores actividades de planificación. La administración de la empresa también es realizada directamente por los socios de SPASA.

6.2. Análisis externo

6.2.1. PEST

6.2.1.1. Político

- Actualmente SPASA contrata a sus colaboradores bajo el artículo 22, con lo cual sus trabajadores no tienen un horario por cumplir, pero tampoco son remunerados con horas extra. Normalmente se trabaja 45 horas a la semana, pero los últimos 3 meses del año fiscal este horario se ve extendido con el fin de cumplir los plazos para

las declaraciones de renta de cada cliente. Los trabajadores de SPASA reciben un bono por el trabajo realizado en este periodo, ya que no reciben remuneración por las horas extra. De aprobarse la “ley de las 40 horas”, también podría verse afectado el artículo 22, por lo que SPASA debería replantear sus contratos actuales y futuros.

- Como empresa que se dedica al rubro de la contabilidad, SPASA generalmente se ve beneficiada por reformas tributarias, ya que se genera un cierto nivel de incertidumbre e inseguridad para sus clientes, y necesitan de un mayor apoyo por parte de SPASA. Esto implica que sus clientes son menos susceptibles a dejar los servicios de la empresa y que nuevos clientes puedan requerir de estos.
- De ser propuesto un nuevo sueldo mínimo a raíz de la contingencia nacional, SPASA podría verse afectada, dependiendo de cuanto sea el incremento de este.
- La situación actual del país genera una inestabilidad política, a partir de esta inestabilidad se puede ver afectada la demanda de SPASA, ya que empresas pueden terminar sus negocios, dejar de requerir los servicios de SPASA o inversionistas extranjeros pueden apreciar un mayor riesgo al invertir en Chile.

6.2.1.2. Económico

- SPASA trabaja con una gran cantidad de clientes extranjeros a los cuales les factura en dólares, por lo cual variaciones en el valor del dólar afectan directamente los ingresos de la empresa.
- Si el país presenta una economía estable, habrá un mayor número de empresas que comiencen a funcionar, lo que significa un mayor número de potenciales clientes

para SPASA. De la misma manera, se generará un mayor incentivo a empresas extranjeras para invertir en Chile.

6.2.1.3. Social

- Hoy en día existe una conciencia por parte de la población respecto al cumplimiento de las normas tributarias de las empresas,
- Para entregar mayor confianza a las distintas partes interesadas de una empresa, estas apuntan a la transparencia financiera, lo cual se obtiene de mejor manera mediante la externalización de los servicios de contabilidad.

6.2.1.4. Tecnológico

- Cada vez se hace más fácil llegar a nuevos clientes gracias a los medios digitales, que, con un bajo costo, permiten una mayor visualización de la empresa. Esto permite alcanzar tanto a clientes nacionales como internacionales.
- La comunicación con clientes al otro lado del mundo hoy en día es casi tan simple como la comunicación con clientes nacionales, lo cual permite a SPASA tener una relación directa con los altos ejecutivos de empresas extranjeras sin dificultades, mejorando la relación con los clientes y entregando una mayor confianza a estos.
- Una automatización por parte del estado del cálculo de los impuestos que deben pagar las empresas podría reducir las ventas de SPASA, ya que disminuiría la necesidad de algunas empresas de contratar servicios de contabilidad.

6.2.2. Fuerzas de Porter

El nivel de competitividad en la industria de los servicios contables en la que se encuentra SPASA, luego de un análisis de cada una de las fuerzas que componen esta herramienta, resulta ser alto. Principalmente debido a la competencia actual en la industria, la amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes. El detalle de cada una de las fuerzas se presenta a continuación:

6.2.2.1. Competencia actual

En la industria de los servicios de contabilidad existe un gran número de empresas ya establecidas, esto debido a la gran cantidad de posibles clientes, ya que es un servicio que toda empresa adquiere (ya sea de forma interna o externalizado), y las mínimas barreras de entrada. Además de esto, existe un considerable número de empresas con un alto grado de posicionamiento y de renombre internacional. SPASA apunta a un nicho que requiere un mayor nivel de diferenciación, el cual se centra en empresas extranjeras y/o empresas dispuestas a pagar un precio mayor por un servicio boutique, en el cual la cantidad de competidores es menor, pero en el que de igual manera existen empresas con alto grado de posicionamiento.

6.2.2.2. Posibles competidores

En cuanto a la entrada de posibles nuevos competidores, no existen grandes barreras de entrada, por lo que la aparición de nuevos competidores es algo que puede ocurrir con frecuencia. Las economías de escala no son un factor considerable, los requisitos de capital y los costos de salida son bajos. Esto implica un alto nivel de competitividad en la industria, por lo que se debe saber sobrevivir a este factor.

6.2.2.3. Productos sustitutos

Los productos sustitutos de SPASA, de cierta manera, son las empresas o contadores independientes que ofrecen servicios de contabilidad de menor diferenciación y a un precio reducido. Un servicio poco personalizado, más industrializado.

Otro sustituto para los servicios que ofrece SPASA son las contabilidades internas en las empresas, ya que, al tener un contador o departamento de contabilidad, no se necesita contratar un servicio externo.

6.2.2.4. Poder de negociación de clientes

Al existir un gran número de empresas que ofrecen servicios de contabilidad, los clientes tienen variadas opciones para elegir, con distintas características y servicios adicionales. Esto entrega a los clientes un alto nivel de negociación. También se debe considerar el rango de las tarifas que existen en el rubro, desde muy bajas en contadores independientes que ofrecen un servicio mínimo, a unas muy altas de compañías de renombre internacional.

Desde otro punto de vista, para el cliente, la decisión de cambiar su proveedor de servicios contables tiene un peso mayor, ya que empezar a trabajar con nuevo proveedor implica, generalmente, comenzar a construir la contabilidad desde cero y compartir información confidencial de la empresa con un tercero. Esto es algo que influye en los clientes a continuar trabajando con la empresa de servicios con la que lo están haciendo actualmente, por lo que la propuesta de valor que se entrega a los clientes debe ser capaz de generar interés en el cambio.

La contabilidad es percibida como un servicio barato, debido a que existe una gran cantidad de contadores que provienen de colegios técnicos que ofrecen sus servicios a un bajo costo y con poco valor para los clientes.

6.2.2.5. Poder de negociación de proveedores

Para SPASA los proveedores no son de mayor importancia, ya que es una empresa únicamente de servicios, que no requiere de mayores insumos, principalmente artículos de oficina.

Por otro lado, los proveedores de SPASA son los contadores que decide contratar la empresa para realizar la entrega de los servicios contables. En este sentido, la oferta de contadores es muy alta y variada, con niveles técnicos y profesionales, con y sin experiencia. Por esto, el nivel de negociación de los proveedores es bajo.

6.2.3. Benchmark

Para realizar el Benchmark para la página web de la empresa y sus servicios, se utilizará una mezcla de Benchmark competitivo y funcional, ya que las empresas a analizar pueden ser o no competidores de SPASA.

El Benchmark se dividirá en tres partes, en la primera se revisarán las empresas que aparecen en los principales resultados de búsqueda en Google (tanto SEO como SEM), en la segunda se estudiarán las páginas de las empresas que son competidores directos de SPASA y en la tercera se observarán grandes empresas de servicios de asesoría.

Lo que se busca encontrar con este análisis Benchmark son buenas prácticas en la presencia digital de otras empresas y otros servicios que ofrecen las empresas de asesorías contables.

Para poder realizar el Benchmark es necesario determinar cuáles serán los criterios o puntos a observar, de manera de realizar un análisis estructurado y ordenado para comparar. Estos criterios deben estar alineados con los objetivos del estudio y a la vez con las necesidades y requerimientos de SPASA. Según los objetivos del estudio, los criterios deben estar enfocados en incrementar la demanda de los servicios, mejorar la presencia digital y el tráfico de la página, mejorar la tasa de conversión del sitio y comparar otros servicios ofrecidos. Según las necesidades de la empresa, los criterios deben estar alineados con los segmentos de clientes que se busca captar y la imagen que quiere tener SPASA.

Con el enfoque ya establecido, se puede proceder a seleccionar los criterios para el análisis.

- Principales palabras clave: Se analizarán las principales palabras claves que presenta el sitio de forma explícita (en los títulos, en el texto, en las imágenes), con las cuales la empresa logra tener presencia digital.
- Principales secciones del sitio: Se analizará la estructura del sitio, sus principales secciones y elementos.
- Contenido: Se revisará el tipo y regularidad de contenido que presenta la página para demostrar seriedad y actividad.
- Otros servicios: Se observarán los servicios diferentes a los que ofrece SPASA con el fin de ver una posible nueva área de negocios para la empresa.
- Diseño de la página: Se estudiará el look&feel del sitio, el estilo y colores que se utilizan para segmentar y atraer a nuevos consumidores.

Ya definidos los criterios, se procede a analizar los sitios de las distintas empresas:

6.2.3.1. Principales resultados de búsqueda

En los principales resultados de búsqueda tenemos dos tipos de salidas, los resultados orgánicos de búsqueda (SEO) y los resultados pagados de búsqueda (SEM). Aun cuando estas empresas no son competidores directos de SPASA, son algunas de las empresas con las que deberá enfrentarse para tener una mayor presencia digital, por lo que es necesario estudiarlas, en cuanto a apariencia y contenido.



Ilustración 8. Inicio página web de Contax. Tomado de www.contax.cl.

Empresa	Principales palabras clave	Principales secciones del sitio	Contenido	Otros servicios	Diseño de la página
CONTAX	Asesorías, Contables, Tributarias, Legales, Laborales	Inicio, Servicios, Quienes somos, Cotiza, Contacto, Noticias	Sección de noticias donde se publica contenido relacionado a la empresa, pero no se utiliza habitualmente	Capacitación	Página principal con resumen de la empresa, otras secciones con mayor información. Colores predominantes: azul y verde. Apariencia formal, moderna y simple

Tabla 2. Análisis sitio web Contax. Elaboración propia.



Ilustración 9. Inicio página web de BS Chile Consultores. Tomado de www.bschileconsultores.cl.

Empresa	Principales palabras clave	Principales secciones del sitio	Contenido	Otros servicios	Diseño de la página
BSCHILE	Asesorías, Tributarias, Contables	Inicio, Servicios, Noticias, Tarifas, Quiénes somos, Contacto	Sección de noticias donde se publica contenido relacionado al negocio	Asesorías legales	Página principal con resumen de la empresa, otras secciones con mayor información. Colores predominantes: azul. Apariencia formal y simple

Tabla 3. Análisis sitio web BS Chile Consultores. Elaboración propia.



c.: +56 9 4445 1890 / +56 9 9218 2587
m.: jose.fuentes@fmasesorias.cl

[Inicio](#) | [Quienes Somos](#) | [Servicios](#) | [Testimonios](#) | [Contacto](#)



Ilustración 10. Inicio página web de FM Asesorías. Tomado de www.fmasesorias.cl.

Empresa	Principales palabras clave	Principales secciones del sitio	Contenido	Otros servicios	Diseño de la página
FM ASESORIAS	Asesorías, Integrales, Consultora, Contable, Tributario, Financiera, Outsourcing, Gestión	Página principal con páginas secundarias para mayor información	No genera contenido	Asesoría comercio exterior	Solo una página principal con información de la empresa en forma vertical. Colores predominantes: azul. Apariencia formal

Tabla 4. Análisis sitio web FM Asesorías. Elaboración propia.



Ilustración 11. Inicio página web de Jorratt & Asociados. Tomado de www.jorrattymasociados.cl.

Empresa	Principales palabras clave	Principales secciones del sitio	Contenido	Otros servicios	Diseño de la página
JORRAT	Asesorías, Tributarias, Contabilidad, Problemas	Inicio, Servicios, Noticias, Datos de interés, Contacto	Sección de noticias relacionadas al área, no es contenido original, son enlaces a noticias de otras fuentes	-	Página principal con descripción de la empresa, y otras páginas con mayor información. Colores predominantes: azul. Apariencia formal, página de menor calidad

Tabla 5. Análisis sitio web Jorratt & Asociados. Elaboración propia.



Ilustración 12. Inicio página web O&L. Tomado de www.asesoriaoyl.cl.

Empresa	Principales palabras clave	Principales secciones del sitio	Contenido	Otros servicios	Diseño de la página
O&L	Asesoría, Consultoría, Pyme, Contabilidad, Renta	Inicio, Quienes Somos, Servicios, Contacto	No genera contenido	-	Página principal con resumen de servicios, y otras secciones con más detalles. Colores predominantes: verde. Apariencia formal, de menor calidad

Tabla 6. Análisis sitio web O&L. Elaboración propia.

6.2.3.2. Competidores directos

Según la información entregada por los socios de SPASA, Puente Sur Outsourcing es el único competidor directo de la empresa. Esto es debido a que, al igual que SPASA, ofrecen servicios de asesorías contables a empresas extranjeras que operan en Chile. También es importante mencionar que, según lo conversado con los socios, Puente Sur es de mayor tamaño que SPASA.



Ilustración 13. Inicio página web PSO. Tomada de www.puentesur.cl.

Empresa	Principales palabras clave	Principales secciones del sitio	Contenido	Otros servicios	Diseño de la página
PSO	Chile, Accountants, Bookkeeping, Payroll	Inicio, Servicios, Nosotros, Clientes, Centro de información, Acceso clientes	Presenta publicaciones con contenido original para descargar, pero es poco llamativo y de baja frecuencia	Sala de conferencias para clientes	Página principal de bienvenida, otras secciones con mayor información, un portal para utilización de clientes. Colores predominantes: amarillo. Apariencia formal, de calidad y seriedad. La página se encuentra en español e inglés

Tabla 7. Análisis sitio web PSO. Elaboración propia.

6.2.3.3. Grandes empresas

Para el análisis Benchmark de grandes empresas, se observarán a dos de las cuatro grandes auditoras, PWC y Deloitte. Estas son empresas globales, con presencia en Chile, y que son líderes en servicios de empresa a empresa.

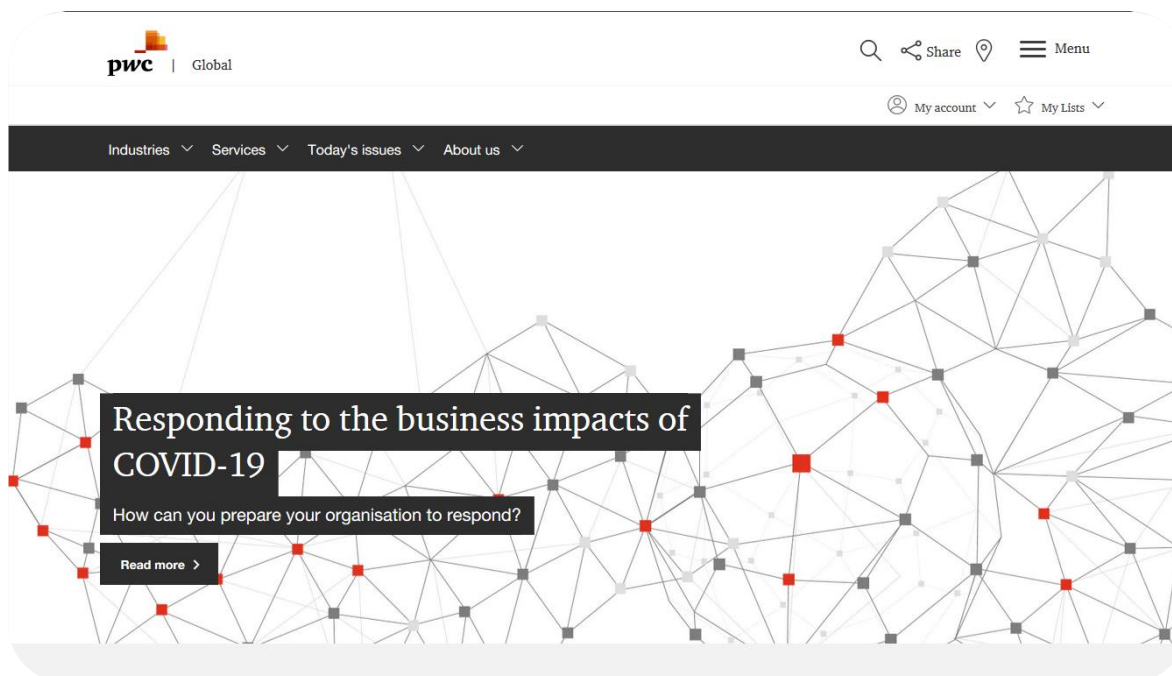


Ilustración 14. Inicio página web PWC. Tomado de www.pwc.com.

Empresa	Principales palabras clave	Principales secciones del sitio	Contenido	Otros servicios	Diseño de la página
PWC	Pwc, Pricewaterhousecoopers, Auditoría, Consultoría	Inicio, Servicios, Publicaciones, Acerca de PWC, Carrera PWC	Publicaciones de actualidad, consejos y análisis, de alta frecuencia, llamativa y contingentes	Auditoría, Asesoría legal, Consultoría empresarial	Página principal con alto nivel de contenido original, de alta relevancia. Colores predominantes: gris. La página es moderna, formal y el contenido demuestra actividad y seriedad

Tabla 8. Análisis sitio web PWC. Elaboración propia.



Ilustración 15. Inicio página web de Deloitte. Tomado de www2.deloitte.com/cl/es.html.

Empresa	Principales palabras clave	Principales secciones del sitio	Contenido	Otros servicios	Diseño de la página
DELOITTE	Auditoría, Consultoría, Asesoría financiera, Servicios tributarios, Outsourcing	Inicio, Servicios, Industria, Oportunidades	Publicaciones de actualidad, consejos y análisis, con alta frecuencia, llamativa y contingente	Consultoría, Asesoría legal, Asesoría de Riesgo, Auditoría	Página principal con alto nivel de contenido original de la empresa. Colores predominantes: negro. Tiene aspecto formal, moderno, proyecta calidad y seriedad

Tabla 9. Análisis sitio web Deloitte. Elaboración propia.

Las principales palabras clave que aparecen en los sitios observados son: asesoría, tributaria, contable y consultoría. Mientras que las palabras clave utilizadas por el competidor directo son: Chile, bookkeeping, accountants y payroll. Esta diferencia se debe a que PSO tiene como segmento objetivo a clientes extranjeros. Es importante tener en consideración ambas observaciones, ya que así se podrá tener una mayor presencia en buscadores y una mayor cantidad de visitas en la página.

En las principales secciones del sitio casi todas las páginas estudiadas presentan una estructura similar: una página de inicio, una presentación de la empresa, una descripción de los servicios, una página de contacto con la empresa y, en algunas ocasiones un blog para publicaciones. Según Leticia del Corral (s.f.), estas son las secciones básicas de un sitio B2B.

En cuanto a contenido, el 75% de los sitios analizados presenta alguna forma de publicación, ya sea en forma de noticia, información importante sobre el rubro o consejos. En particular, los líderes estudiados presentan un alto nivel de publicaciones. Leticia del Corral (s.f.) expone “Tu web tiene que tener contenido relevante para tus clientes para conseguir ganar credibilidad más rápido y ayudar a tu posicionamiento SEO”, indicando también que es una de las claves para mantener un sitio web competitivo.

En los servicios que ofrecen las empresas estudiadas, que se diferencian de los servicios de SPASA, se destacan: asesorías legales, auditoría y consultoría. Esta información será de utilidad al momento de estudiar posibles nuevas áreas de negocio para SPASA.

Finalmente, en el diseño de la página, se aprecia la importancia de mostrar formalidad y seriedad. El branding tiene que representar adecuadamente a la empresa, por lo que los colores, el logo y la apariencia de la página deben estar orientados hacia el segmento de clientes que desea SPASA. SPASA apunta principalmente a un segmento de clientes dispuestos a pagar un precio más elevado, por lo que su imagen debe mostrar seriedad,

credibilidad y que sus servicios son de alta calidad. El sitio web de PSO está disponible tanto en español como en inglés, y junto con SPASA apuntan a un segmento objetivo en común. Otra observación importante es que las empresas líderes poseen una página de inicio donde promueven sus frecuentes publicaciones.

6.2.4. Encuestas

A continuación, se presentará la encuesta realizada, junto con las 9 respuestas obtenidas y un breve análisis de cada una de las preguntas. La encuesta completa se puede encontrar en el anexo 1.

En un comienzo se requería elegir el idioma para responder la encuesta, español o inglés, para lo cual se obtuvo 6 respuestas en español y 3 respuestas en inglés.

Luego de una breve descripción del estudio se comienza con las preguntas, las cuales se realizaban en el respectivo idioma seleccionado, pero aquí se mostrarán los resultados de ambos idiomas en conjunto.

Pregunta 1:

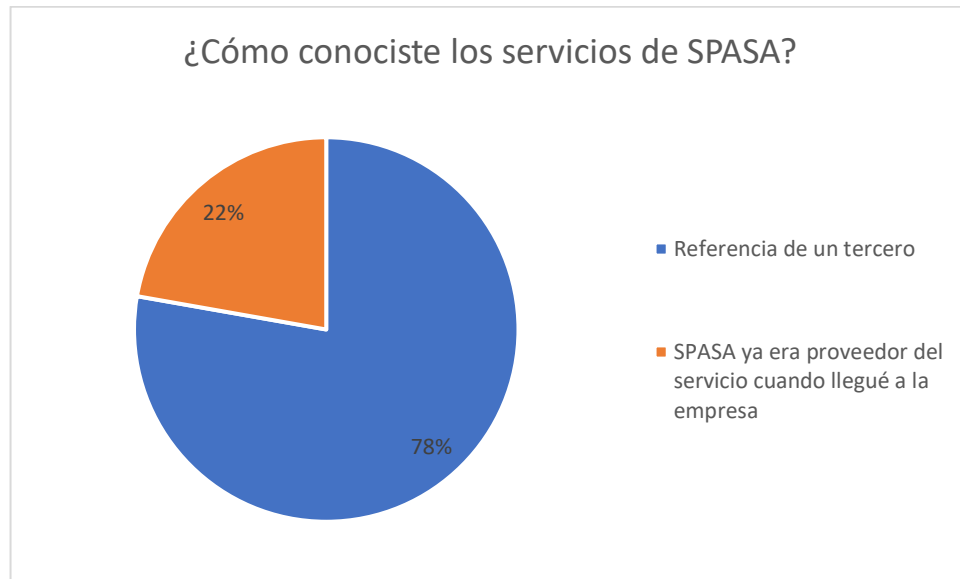


Ilustración 16. Gráfico respuestas pregunta 1. Elaboración propia.

En esta pregunta se puede apreciar que las referencias de terceros son la principal fuente de nuevos clientes para SPA

SA. Un pequeño porcentaje de los encuestados no conocían la información de cómo se llegó a tener a SPASA como proveedor de servicios. Ninguna de las respuestas indica que se conoció a la empresa a través de Google.

Pregunta 2:

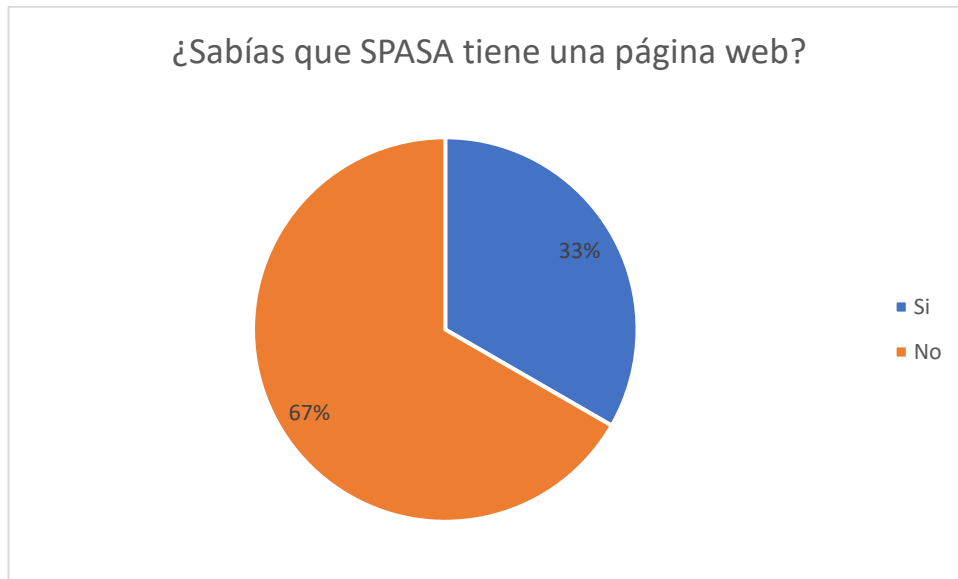


Ilustración 17. Gráfico respuestas pregunta 2. Elaboración propia.

El 67% de los encuestados dice no saber que SPASA tiene una página web, siendo que hoy en día el uso de internet es algo común para todas las empresas y una importante fuente de información al momento de contratar nuevos productos o servicios. Esto indica que la presencia digital de la empresa es baja.

Pregunta 3:



Ilustración 18. Gráfico respuestas pregunta 3. Elaboración propia.

Un 78% de los encuestados indica no haber visitado nunca el sitio web de SPASA, esto tiene relación con la pregunta anterior, donde un 67% no tenía conocimiento de la existencia de este. Pero un pequeño porcentaje, aun cuando afirmaron saber que SPASA posee una página web, no la habían visitado con anterioridad.

Pregunta 4: Del 1 al 10, ¿Cómo evaluarías la página web de SPASA en las siguientes categorías?

Para esta sección se proporcionaba el vínculo al sitio web de SPASA, con el fin de que los encuestados lo conocieran.

Pregunta 4.1:

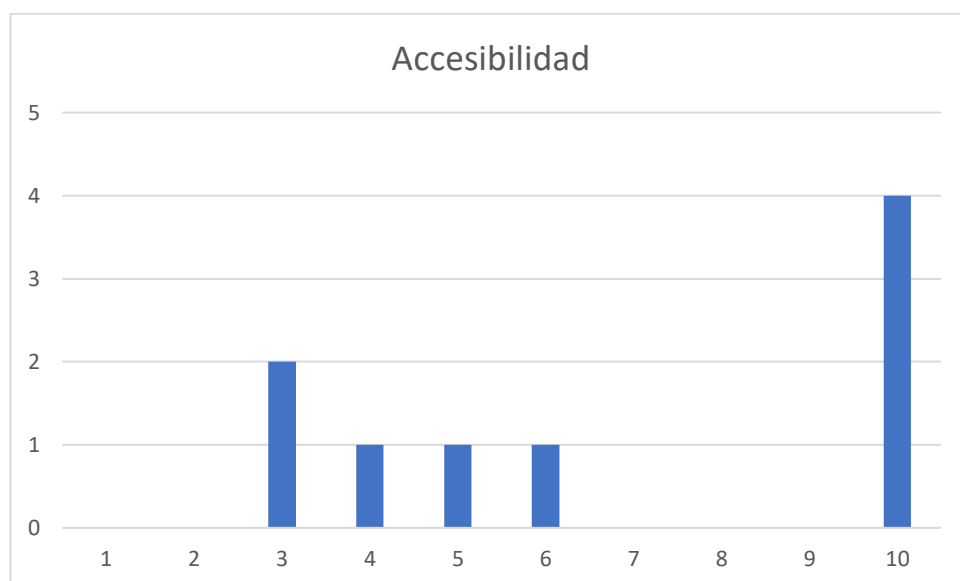


Ilustración 19. Gráfico respuestas pregunta 4.1. Elaboración propia.

En esta pregunta, 4 de los encuestados indican que la página web de SPASA es muy fácil de encontrar y el promedio de las respuestas (6,7) indica que es relativamente fácil de encontrar. Esto discrepa de lo encontrado en la pregunta 2, donde el 67% de los encuestados no tenía conocimiento de la existencia de la página. Una explicación de lo sucedido es que, al conocer el nombre y los servicios que entrega la empresa, resulta más fácil encontrar su sitio web que solo al buscar los servicios que ofrece.

Pregunta 4.2:

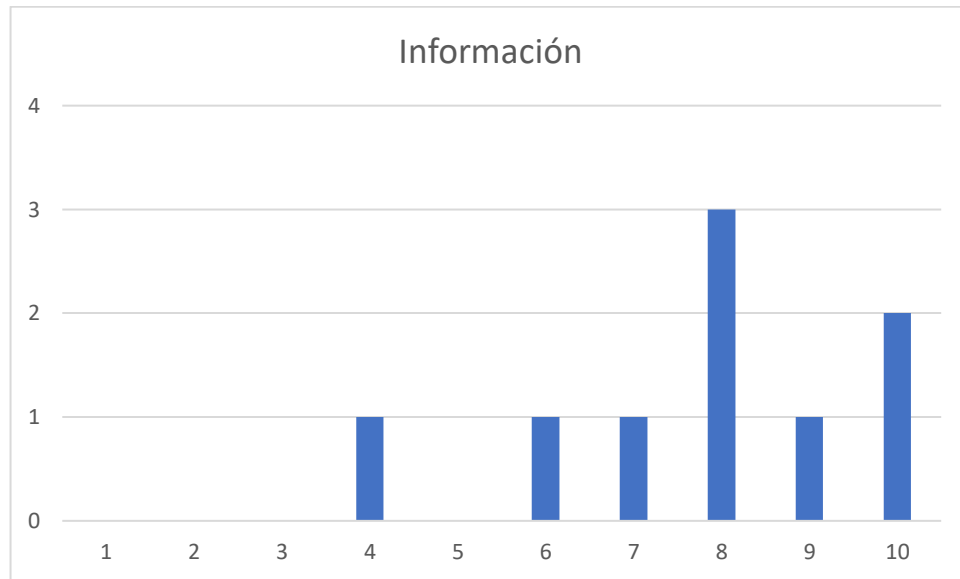


Ilustración 20. Gráfico respuestas pregunta 4.2. Elaboración propia.

En esta pregunta se obtiene que la información de la empresa y los servicios que se ofrecen en la página web de SPASA se presentan de forma clara, con un promedio de 7,8, siendo 1 poco clara y 10 muy clara. Por lo que en general, a pesar de haber espacio para mejorar, se entiende lo que hace la empresa y que servicios ofrece.

Pregunta 4.3:

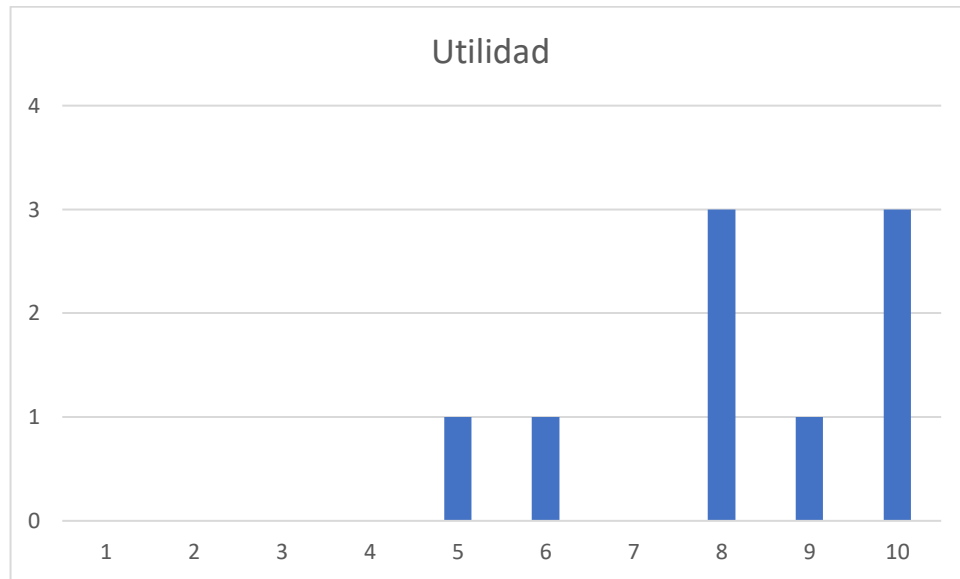


Ilustración 21. Gráfico respuestas pregunta 4.3. Elaboración propia.

En cuanto a la utilidad del sitio web de SPASA, con un promedio de 8,2, se obtiene que es fácil navegar y moverse en el sitio web, y a la vez encontrar lo que se busca también resulta sencillo. Por esto, se entiende que una vez que el usuario encuentra la página, no debería tener problemas en utilizarla.

Pregunta 4.4:

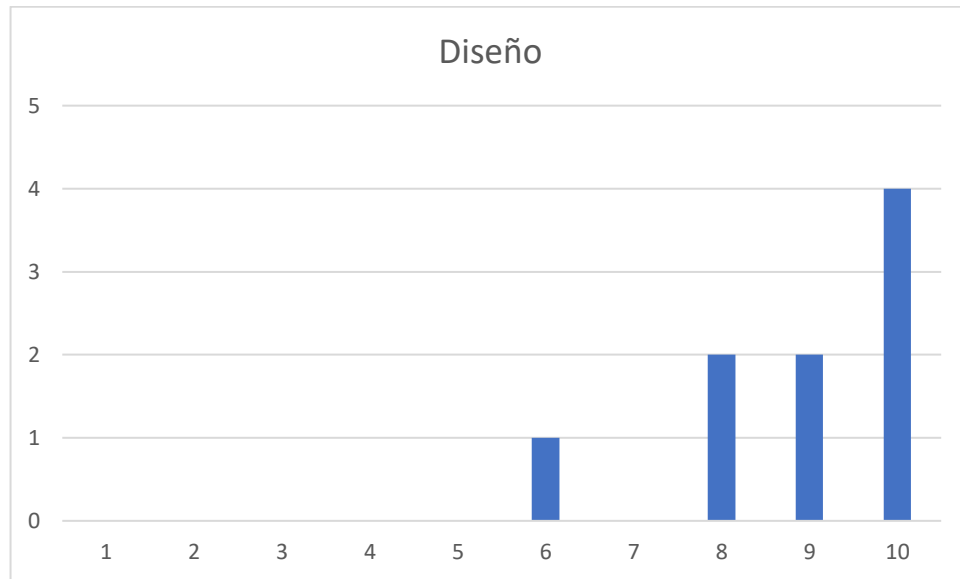


Ilustración 22. Gráfico respuestas pregunta 4.4. Elaboración propia.

En esta pregunta, las respuestas indican que el sitio web de SPASA, con un promedio de 8,9, tiene un diseño atractivo y que además representa firmemente la imagen que se tiene de la empresa.

En esta sección de 4 preguntas, lo que fue valorado de peor manera fue su accesibilidad, es decir, que tan fácil es encontrar o acceder al sitio web de SPASA. Pero en general, una vez que se entra a la página web, esta cumple su función, se presenta de forma clara y tiene un diseño acorde a la imagen de la empresa.

Pregunta 5:

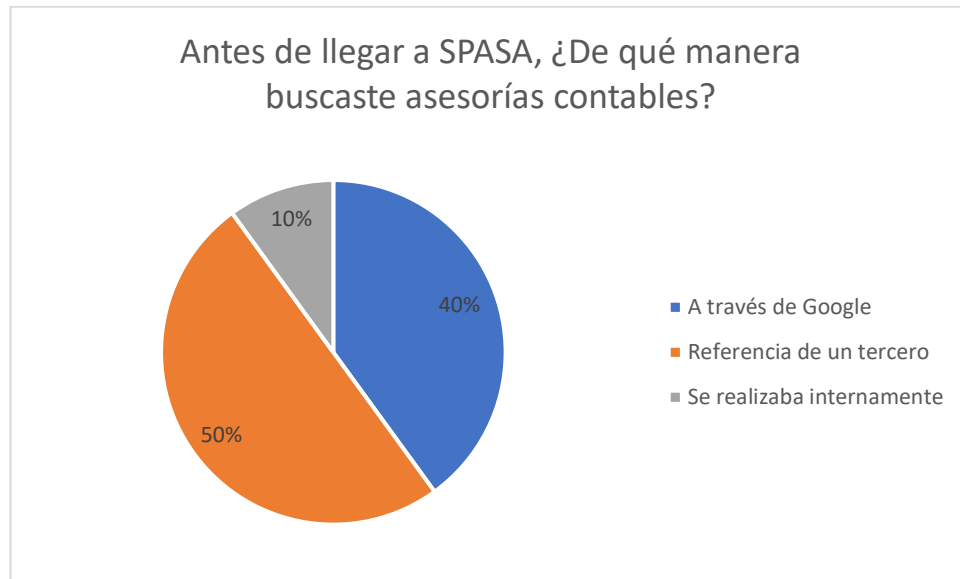


Ilustración 23. Gráfico respuestas pregunta 5. Elaboración propia.

Un 50% de los encuestados afirma que, al momento de buscar asesorías contables, lo realizó a través de un tercero, lo que indica que el llamado “boca a boca” es una fuente importante de ingreso de nuevos clientes. Por otro lado, un 40% indica que utilizó Google para buscar su proveedor de asesorías contables, lo que implica que un porcentaje significativo de clientes busca estos servicios en un lugar donde SPASA tiene una participación casi nula.

Pregunta 6:

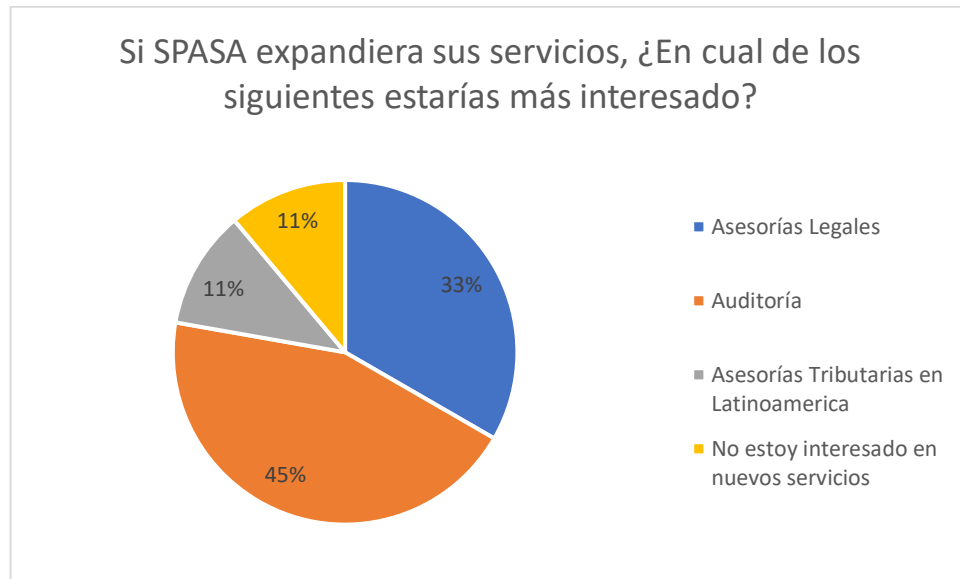


Ilustración 24. Gráfico respuestas pregunta 6. Elaboración propia.

También se preguntó a los clientes de SPASA en que servicios estarían interesados, en el caso de que la empresa decidiera expandirse. El mayor porcentaje (45%) indica que estaría interesado en servicios de auditoría por parte de SPASA, mientras que un 33% estaría interesado en servicios de asesoría legal. Estos dos servicios se deberían considerar si la empresa decide expandirse en el futuro.

Pregunta 7:

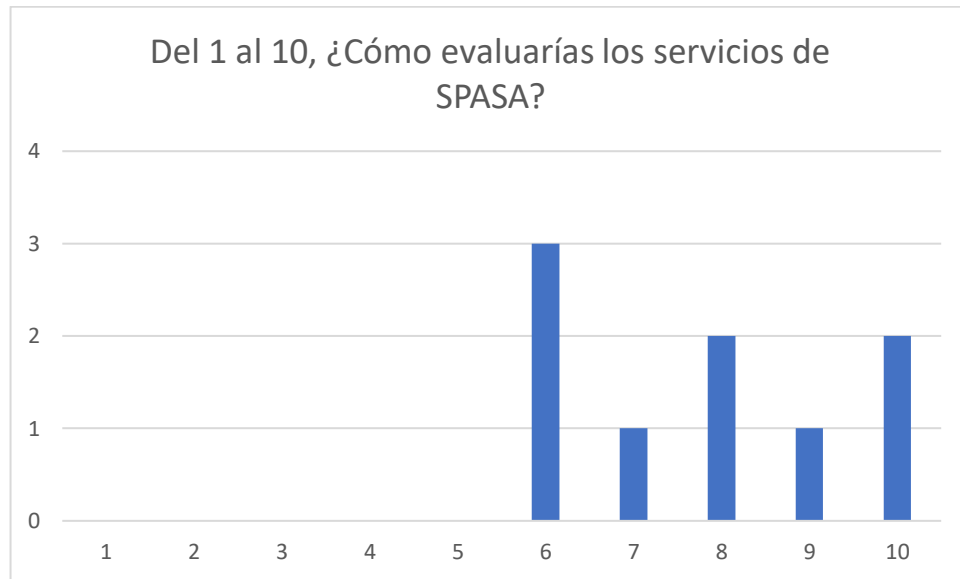


Ilustración 25. Gráfico respuestas pregunta 7. Elaboración propia.

Finalmente, se les pregunta a los clientes como evaluarían los servicios de SPASA de 1 a 10 a modo general, buscando un indicador del nivel de satisfacción con la empresa, con lo que se obtuvo una puntuación de 7,8. Este indicador, a pesar de ser relativamente alto, debería ser mejorado, para que los clientes se sientan más a gusto con los servicios entregados por SPASA y tengan una mayor tendencia a recomendarlos a terceros.

6.3. Análisis FODA

Fortalezas	• Más de 20 años de servicio • Socios con experiencia y alto nivel de conocimientos en sus áreas • Nivel de inglés avanzado • Comunicación directa de clientes con uno de los socios • Servicio diferenciado y boutique
Oportunidades	• Las asesorías contables son un servicio de alta demanda por las empresas • Clientes prefieren no cambiar de proveedor en este tipo de servicios • Clientes extranjeros no perciben la contabilidad como un servicio “barato”
Debilidades	• Empresa pequeña • No hay planificación estratégica • Página web desactualizada y solo en inglés • Las recomendaciones son la única entrada de nuevos clientes
Amenazas	• Gran número de empresas en el rubro • Empresas competidoras de mayor tamaño • Fácil entrada de nuevos competidores • Contabilidad vista como servicio de bajo valor • Clientes tienen una gran oferta variada de servicios

Tabla 10. Análisis FODA. Elaboración propia.

Para enfrentar las amenazas que se presentan ante la empresa, las cuales se enfocan principalmente en la alta competitividad de la industria y la percepción que se tiene actualmente de la contabilidad, se debe enfatizar en las fortalezas que posee SPASA para que los clientes perciban la propuesta de valor que se desea entregar, de esta forma generar un mayor interés por los servicios de la empresa, una mayor diferenciación con la competencia y una entrega de servicios contables que van más allá de solo “llevar la contabilidad”.

Por otro lado, el objetivo de este trabajo enfrenta directamente algunas de las debilidades que presenta SPASA, al proponer mejoras a la página web de la empresa y al incrementar la generación de demanda por sus servicios a través de canales digitales.

6.4. Análisis SEO y SEM

Para obtener una mejor presencia digital es necesario entender cómo se debe optimizar el sitio web para que aparezca en los resultados de buscadores como Google de manera orgánica y también utilizar herramientas de publicidad que potencian las páginas web en buscadores.

Para incrementar la presencia digital en buscadores es necesario seguir una serie de pasos que hacen que el sitio web sea “amigable” con los buscadores, que su contenido esté más relacionado con las búsquedas de los usuarios.

- **Conocer las palabras clave:** Lo primero que se necesita para mejorar el SEO de la página es identificar las palabras con las cuales el producto o servicio está siendo buscado. Esto se puede realizar de distintas maneras, como por ejemplo pensando como un cliente que busca estos servicios, analizando los resultados de búsqueda en el buscador cuando se intenta encontrar el servicio, investigando las palabras que utiliza la competencia, entre otros. Mientras mejores y más adecuadas sean las

palabras clave, mejor será el posicionamiento SEO de la página. En el caso de SPASA, ya hemos encontrado las palabras clave que utiliza la competencia y también las de empresas similares.

- **Utilizar las palabras clave:** Las palabras clave encontradas anteriormente se deben utilizar de forma adecuada para tener éxito en el posicionamiento SEO. Estas palabras se deben incluir en diferentes elementos de la página, tales como:

- Título: El título de la página debe ser llamativo, debe llevar palabras clave y, a la vez, debe ser coherente.
- URL: La URL de la página debe mantenerse corta, simple, clara y se deben incluir palabras clave.
- Metadescripción: Es el texto que aparece bajo el título en la búsqueda y, al igual que el título, debe ser llamativo, llevar palabras clave y ser coherente.
- Imágenes: Las imágenes utilizadas en el sitio también pueden ser optimizadas para la búsqueda orgánica, utilizando las palabras clave en el nombre de la imagen.

- **Optimizar el sitio:** Además de hacer uso de las palabras clave, el sitio web debe estar optimizado para su uso, ya que este es otro factor que los buscadores toman en cuenta al momento de mostrar las páginas. Esto significa que el sitio debe cargar rápido, debe poder ser visto en un dispositivo móvil, debe ser segura y debe tener elementos que ayuden a los buscadores a “entender y navegar” el sitio.

- **Tener un blog:** Tener un blog no ayuda directamente al SEO, pero si lo hace indirectamente. Tener un sitio con constantes actualizaciones, además de incrementar la credibilidad de la página para los usuarios, hace que los buscadores lo mantengan

en su radar. Utilizar un blog también sirve para utilizar palabras clave que no están relacionadas directamente con los servicios de la empresa, pero que pueden llevar a clientes a encontrarla. Por ejemplo “¿Cómo afecta la reforma tributaria a la contabilidad de mi empresa?” es una búsqueda con la cual un usuario podría llegar a los servicios de SPASA.

Una vez que el sitio ha sido optimizado correctamente para el posicionamiento SEO, se pueden utilizar herramientas de publicidad en buscadores (SEM), como Google Adwords, para tener un posicionamiento incluso mayor en los resultados de búsqueda. Este tipo de servicios tienen un costo asociado, pero si se utilizan correctamente, incrementan la visibilidad del sitio considerablemente.

6.5. Análisis para nuevo servicio para SPASA

Los socios de SPASA han expresado su interés por expandir sus servicios a nuevas áreas, con el fin de obtener nuevos clientes y ofrecer estos servicios a sus clientes actuales, y así generar mayores ventas. Por esto han solicitado una propuesta de un nuevo servicio para la empresa.

Para escoger que servicios de deberían analizar, se utilizarán los resultados del benchmark y de la encuesta. El benchmark muestra que empresas que pertenecen al mismo rubro que SPASA también ofrecen principalmente servicios como: asesorías legales, auditoría y consultoría. Estos fueron los que se repitieron con mayor frecuencia en los resultados. En tanto a las encuestas, al preguntar a los actuales clientes de SPASA en que servicios estarían interesados, un 45% dijo que le gustaría un servicio de auditoría, mientras que un 33% indicó que estaría interesado en asesoría legal. Combinando estos resultados, se obtiene que los nuevos servicios que se analizarán son: auditoría y asesoría legal.

Para realizar el análisis se aplicará el modelo Canvas, con el cual se podrá revisar cada opción de área de negocio desde distintas perspectivas y entregar una propuesta a la empresa.

6.5.1. Canvas para nuevos servicios

6.5.1.1. Auditoría

Segmentos de mercado: Los clientes a los que apunta este nuevo servicio son los mismos a los que apunta actualmente la empresa, clientes que prefieren un servicio más personalizado o “boutique”, clientes que están dispuestos a pagar un precio mayor al de mercado, clientes extranjeros que tienen operaciones en Chile o que desean iniciarlas.

Relaciones con clientes: La relación con los clientes para este nuevo servicio es similar a la que presenta actualmente SPASA, es una relación directa, sin intermediarios, cercana y personalizada para cada uno, se busca entregar al cliente toda la atención que requiera. La diferencia es que, para realizar la auditoría, esta debe ser aún más cercana y directa, para que el servicio que se entregue al cliente sea lo más confiable posible. Esta relación debe ser principalmente presencial, para tener acceso a la mejor información y de la manera más eficiente. Se puede establecer también de forma digital (escrita o por llamada) si así lo requiere el cliente o si las circunstancias lo definen de esta manera.

Canales: El principal canal que se utilizará para la promoción, información y captación de clientes será el sitio web de la empresa, en este lugar se presentará la propuesta de valor de la empresa y los servicios que se ofrece a los clientes, además de información sobre la empresa. En cuanto a la venta y post venta, los canales a utilizar son: correo, llamada o reunión con los clientes.

Propuestas de valor: Se propone entregar un servicio personalizado, tratando a cada cliente según sus necesidades específicas, atención en el momento que sea requerido y un servicio de calidad. Además, las auditorías serán realizadas cuidadosamente, tomando en consideración los diferentes aspectos del cliente y sus características específicas del rubro.

Actividades clave: Las actividades clave para cumplir con la propuesta de valor serán reunirse con el cliente siempre que sea necesario, estudiar cuidadosamente el rubro en el que se encuentra el cliente, estar atento a las inquietudes de cada cliente, auditar al cliente de la forma en que sea necesario.

Recursos clave: Los recursos clave para llevar a cabo este nuevo servicio son un canal de venta con una buena captación de clientes, auditores con los cuales poder entregar un servicio de calidad, los que serán asesorados por uno de los socios que posee gran experiencia en la auditoría. Si es posible, los auditores también se espera que sean capaces de apoyar en las áreas contables o de venta cuando sea posible, debido a que las auditorías son un servicio puntual, no recurrente, y puede que existan lapsos de tiempo en el que no tengan auditorías pendientes.

Socios clave: La empresa ya posee socios clave con los cuales forman alianzas estratégicas para la derivación de clientes, en particular este nuevo servicio no requerirá de nuevos socios.

Fuentes de ingreso: Las fuentes de ingreso en este caso serán de tipo puntual, ya que no es un servicio que se mantenga en el tiempo como la contabilidad, sino que se contrata una vez, se realiza el trabajo, se entrega y se finaliza el servicio. Por otro lado, las tarifas por este servicio dependen directamente del volumen de trabajo que impliquen, y deben ser negociadas caso a caso.

Estructura de costes: Llevar a cabo la implementación de este nuevo servicio tiene costos asociados, costos que se presentarán al inicio del proceso, y costos que se mantendrán a lo largo de este. Los costos de inicio son los equipos necesarios para poder llevar a cabo el servicio, como computadores, escritorios, sillas, búsqueda de auditores. Los costos para mantener este servicio son las remuneraciones de los nuevos trabajadores.

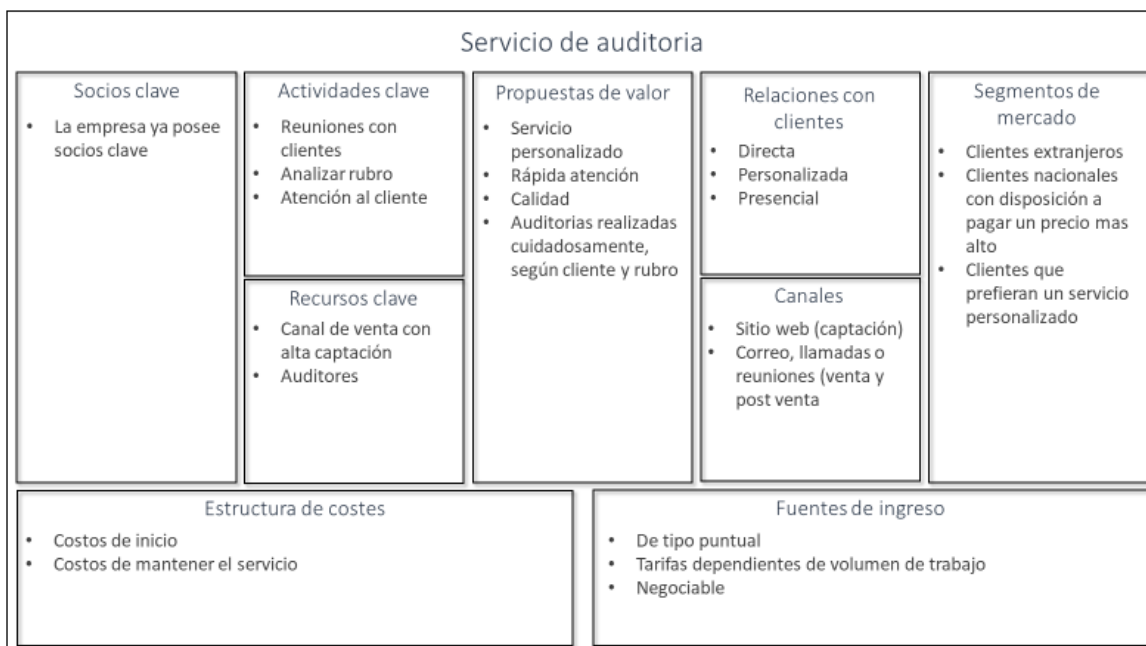


Ilustración 26. Canvas para servicio de auditoría. Elaboración propia.

6.5.1.2. Asesoría legal

Segmentos de mercado: Al igual que en auditoría, los clientes a los que apunta este nuevo servicio son los mismos a los que apunta actualmente la empresa, clientes que prefieren un servicio más personalizado o “boutique”, clientes que están dispuestos a pagar un precio mayor al de mercado, clientes extranjeros que tienen operaciones en Chile o que desean iniciarlas.

Relaciones con clientes: La relación con los clientes también es similar a la que presenta actualmente SPASA, es una relación directa, sin intermediarios, cercana y personalizada para cada uno, se busca entregar al cliente toda la atención que requiera. Además, al ser una asesoría legal, se debe considerar que las necesidades de los clientes pueden tener un grado mayor de urgencia en ciertas ocasiones, por lo que las inquietudes se deben resolver con mayor fluidez que la actual. Esta relación se puede establecer tanto de forma digital (escrita o por llamada) como de forma presencial asistiendo a reuniones.

Canales: Al igual que en auditoría, el principal canal que se utilizará para la promoción, información y captación de clientes será el sitio web de la empresa, en este lugar se presentará la propuesta de valor de la empresa y los servicios que se ofrece a los clientes, además de información sobre la empresa. En cuanto a la venta y post venta, los canales a utilizar son: correo, llamada o reunión con los clientes.

Propuestas de valor: Contar con abogados capaces de entregar el servicio requerido a las empresas, manteniendo la calidad y personalización de servicio que entrega actualmente SPASA en sus servicios contables, tratando a cada cliente según sus necesidades específicas con atención en el momento que sea requerido. Además, las asesorías legales, al igual que las asesorías contables, deben entregar confianza y confidencialidad al cliente.

Actividades clave: Las actividades clave para cumplir con la propuesta de valor serán reunirse con el cliente siempre que sea necesario, conocer los aspectos legales que pueden afectar a cada cliente en particular según su rubro y formas de trabajo, estar atento a las inquietudes de cada cliente, resolviéndolas adecuadamente.

Recursos clave: Los recursos clave para llevar a cabo este nuevo servicio son un canal de venta con una buena captación de clientes, abogados capacitados para entregar servicios legales de calidad a las empresas.

Socios clave: La empresa ya posee socios clave con los cuales forman alianzas estratégicas para la derivación de clientes, en particular este nuevo servicio de requerirá de nuevos socios.

Fuentes de ingreso: Las fuentes de ingreso en este caso pueden ser de tipo puntual o recurrente, ya que las empresas pueden requerir tanto de un representante legal permanente, como de un servicio puntual. Por otro lado, las tarifas por este servicio dependen directamente del volumen de trabajo que impliquen, y deben ser negociadas caso a caso.

Estructura de costes: Llevar a cabo la implementación de este nuevo servicio tiene costos asociados, costos que se presentarán al inicio del proceso, y costos que se mantendrán a lo largo de este. Los costos de inicio son los equipos necesarios para poder llevar a cabo el servicio, como computadores, escritorios, sillas, búsqueda de abogados. Los costos para mantener este servicio son las remuneraciones de los nuevos trabajadores.

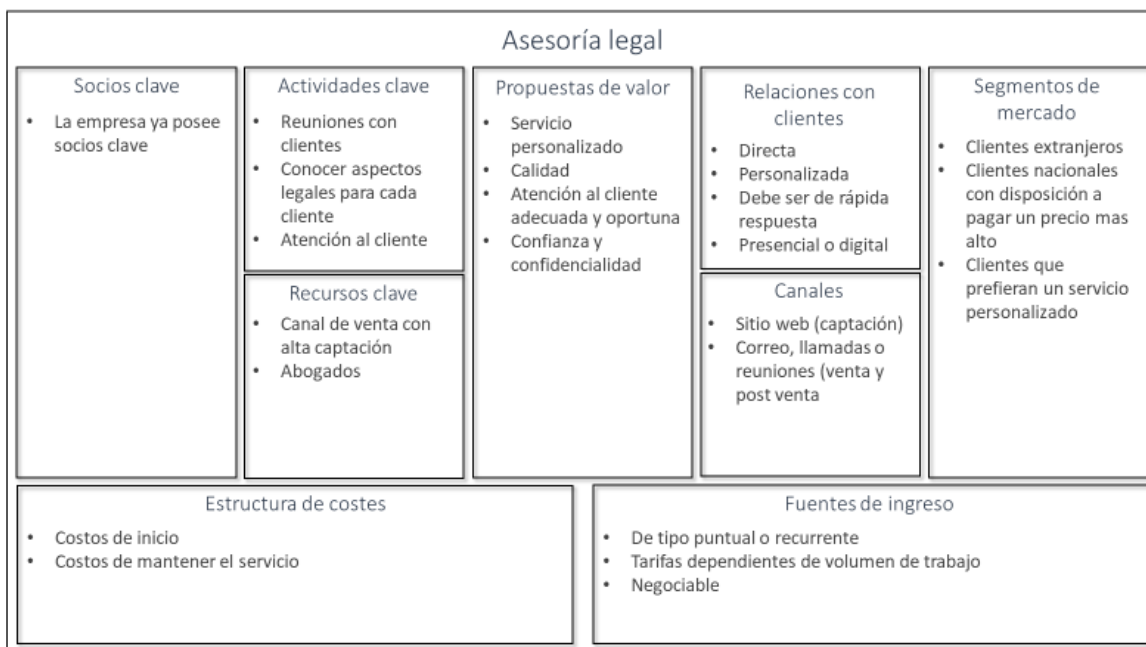


Ilustración 27. Canvas para servicio de asesoría legal. Elaboración propia.

6.6. Propuesta de Marketing

Las recomendaciones a realizar solo se enfocarán en 2 de las 4 P's del marketing mix, estas son Producto y Promoción. Producto está relacionado a la recomendación de nueva oferta de servicios hacia los segmentos de clientes que apunta SPASA actualmente, mientras que promoción se relaciona a las recomendaciones para mejorar la demanda de servicios de SPASA. Las recomendaciones estarán basadas en la información obtenida en los análisis y estudios realizados anteriormente.

6.6.1. Matriz de Ansoff

Según la matriz en Ansoff, el crecimiento que se espera obtener se ubica en dos de los cuatro cuadrantes, por un lado, se busca incrementar la demanda de los servicios actuales de SPASA en los mismos mercados en los que actualmente se encuentra, esto implica una estrategia de penetración de mercados. Por otro lado, se busca ofrecer nuevos productos a los mismos mercados en los que opera SPASA hoy en día, por lo que se espera una estrategia de desarrollo de nuevos productos. Esta información es relevante ya que permitirá realizar las recomendaciones adecuadas a la empresa para lograr sus objetivos.

6.6.2. Recomendaciones

- Renovar la página web de la empresa: A pesar de que el sitio web de SPASA tiene un aspecto formal y profesional, y que fue bien evaluado en la encuesta realizada a los clientes, se deben hacer cambios para mejorar su utilidad y diseño.
 - Traducción al español: Al sitio pueden acceder tanto clientes extranjeros como nacionales, y los segmentos a los que se dirige la empresa también lo son, por lo que es importante que este esté disponible tanto en español como

en inglés. Incluso para clientes extranjeros, es posible que, en primera instancia, quien busque posibles proveedores de servicios contables lo haga en español.

- Branding: El branding es la imagen que transmite la empresa a sus clientes y posibles clientes. En la página de la empresa se puede encontrar en el logo y los colores utilizados. Para reforzar el branding se deben utilizar colores que representen mejor la imagen que desea transmitir la empresa (confianza, seguridad, orden, lealtad) y un logo que se distinga mejor, ya que, al entrar en la página actual, cuesta distinguir el logo de la empresa. En cuanto a colores, estudios indican que el color que representa los valores que quiere entregar SPASA es el azul, mientras que el color actual que utiliza la empresa es el rojo, que representa pasión, atrevimiento, juventud. En cuanto al logo, este debe ser más claro, sin letras pequeñas que no se pueden leer, fácil de identificar.
- Fotos: En la página de SPASA se encuentran fotos del equipo y la oficina, las cuales tienen mala calidad y son muy antiguas, lo cual refleja el poco interés de la empresa por la página y su imagen. Se deben tomar nuevas fotografías para el sitio web, las cuales deben componerse de los socios de la empresa, tanto por separado como juntos, el equipo SPASA, los colaboradores y el lugar de trabajo. Es importante que el fotógrafo que realice este trabajo sea profesional, que tenga conocimientos de estética e iluminación. Con esto se dará una imagen de confianza, profesionalismo y preocupación por los detalles.

- Blog: Para incrementar la credibilidad, flujo e interés de la página es necesario crear un blog en el cual se generen publicaciones con frecuencia, relacionados a temas contingentes con la contabilidad. Estos pueden ser artículos informativos, reflexiones, consejos o cualquier tipo de publicación que sea relevante al rubro o la economía. Con esto se consigue un mayor flujo de usuarios a la página, ya que no solo quienes necesitan servicios de contabilidad en el momento pueden llegar a conocer la empresa, sino que también usuarios que desean informarse. También se consigue mayor credibilidad hacia la empresa, ya que se presenta como una empresa vigente e informada. Por último, genera interés por los usuarios por volver a la página para leer nuevas publicaciones y compartir las publicaciones con sus contactos.
- SEO y SEM: Junto con renovar la página de la empresa se debe mejorar el posicionamiento orgánico (SEO), ya que actualmente es muy difícil acceder al sitio de SPASA a través de una búsqueda en Google. El trabajo del SEO de la empresa es de vital importancia, porque puede generar un flujo considerable de posibles clientes hacia el sitio. Esto debe ser realizado por un experto en marketing digital para asegurar un buen resultado. Una vez realizado el trabajo de posicionamiento orgánico, la empresa debe estudiar si desea realizar publicidad en buscadores (SEM) en el cual el presupuesto lo decide la empresa y con la cual se puede obtener una retroalimentación activa y clara para ver el resultado de las campañas de publicidad realizadas.
- Nuevos servicios: SPASA puede incrementar su demanda a través de oferta de nuevos servicios, tanto a clientes actuales como a nuevos clientes. Las opciones de nuevos servicios que se proponen a la empresa son auditoría y asesoría legal.

Ambas opciones presentan similares propuestas de valor y apuntan a los mismos segmentos de clientes, sus principales diferencias se presentan en relación con el rubro actual, riesgo, costos e ingresos.

- Auditoría: Es un servicio cercano a la contabilidad, que requiere de conocimientos similares, incluso ambos socios de SPASA han trabajado en auditoría. Esto implica que los colaboradores de SPASA encargados de la auditoría pueden brindar soporte al área contable en caso de ser necesario y que los socios tendrán conocimiento de la realización de auditorías. Las remuneraciones de los auditores son similares a las de los contadores y los ingresos por las auditorías no son mucho mayores a los recibidos por contabilidad. Auditoría presenta un riesgo menor para SPASA, al mismo tiempo que significa un ingreso no tan elevado.
- Asesoría legal: Es un servicio que no está relacionado a la contabilidad, y en el que los socios de la empresa no poseen mayor conocimiento. Los colaboradores encargados de realizar las asesorías legales, en el caso de no haber requerimiento de sus servicios, no podrían apoyar al área contable. Las remuneraciones de un abogado son elevadas, al igual que los ingresos por servicios legales prestados a clientes. Pero si la demanda por estos servicios no es adecuada, esto puede significar un gran gasto para la empresa. La asesoría legal presenta un mayor riesgo para la empresa, a cambio de mayores ingresos.

La recomendación para la empresa es tomar la opción de menor riesgo, ya que SPASA es una empresa pequeña, y en ambas opciones existe un alto nivel de

competitividad. Además, la auditoría presenta una mayor flexibilidad para SPASA, ya que se asimila más al rubro actual. Alejarse más de los conocimientos actuales de la empresa, y siendo de un tamaño pequeño, implica un riesgo muy alto.

6.6.3. Prioridades

Las recomendaciones realizadas no presentan el mismo nivel de prioridad para SPASA y el incremento en la demanda que desea, por lo que se entregará un orden de realización de tareas a seguir.

Recomendación	Prioridad	Motivo
Renovación de página web	1	Es la base, donde el posible cliente tomará la decisión de contactarse o no con la empresa, el sitio web debe ser adecuado para realizar la conversión.
Mejorar SEO	2	Una vez renovada la página de SPASA, se debe mejorar su aparición en búsquedas orgánicas, ya que generará un incremento en el flujo de la página, la cual ya estará lista para recibir nuevos clientes.
Blog	3	Una vez renovada y optimizada la página, la inclusión de un blog va a dar mayor credibilidad, flujo e interés a esta.
Nuevo servicio	4	Cuando el canal digital de SPASA se encuentre en adecuado funcionamiento, se puede proceder a ofrecer un nuevo servicio, si la empresa así lo decide.

Tabla 11. Prioridad de recomendaciones realizadas a SPASA. Elaboración propia.

Las primeras tres tareas aquí enumeradas se espera que incrementen considerablemente el flujo de posibles clientes a la página de la empresa, mientras que los resultados de la cuarta tarea están asociados a la óptima realización de las primeras tres.

6.6.4. Costos estimados

Los costos asociados a las recomendaciones entregadas se presentarán en esta sección.

- La renovación de la página web de la empresa y el trabajo en la optimización SEO se pueden realizar de forma conjunta, lo cual será realizado por el encargado de diseñar el sitio original. La renovación y optimización tendrá un costo de 450.000 pesos, mientras que la mantención del sitio tendrá un costo de 250.000 pesos mensuales, lo cual incluye modificaciones pequeñas, optimizaciones, campañas y análisis SEM, publicar los artículos del blog.
- La campaña de marketing en Google Ads será realizada con un presupuesto estimado de 25.000 pesos mensuales, lo cual, en un sitio debidamente optimizado, debiese alcanzar para generar un flujo aproximado de 50 usuarios.
- Para actualizar las fotografías de la página web, se ha cotizado con estudiantes de fotografía, con lo que se ha obtenido un presupuesto de 60.000 pesos por 6 fotografías corporativas.
- En cuanto al blog de la página, uno de los socios ha demostrado su interés por ser él quien se encargue de redactar y hacer las publicaciones, tanto en español como en inglés. Para realizar dos publicaciones mensuales, deberá dedicar dos horas por

semana a esta tarea, lo cual significa un costo para la empresa aproximado de 100.000 pesos por las horas ocupadas.

- El costo asociado al nuevo servicio de auditoría se divide en dos partes. La primera es el costo de puesta en marcha, lo cual incluye un escritorio, silla y computador. El costo de esto se estima en 640.000 pesos. La segunda parte es un costo mensual para la empresa, la remuneración bruta del auditor, quien, según lo conversado con los socios, debe tener experiencia y debe ser capaz de realizar sus labores sin supervisión. Para esto, el costo se acerca a 1.250.000 pesos. SPASA paga a sus trabajadores 13 sueldos al año, por lo que el costo anual del auditor sería 16.250.000 pesos.

Recomendación	Costo inicial	Costo recurrente (anual)
Renovación Sitio SPASA	450.000	3.000.000
Campaña publicitaria	-	300.000
Fotografías	60.000	-
Blog	-	1.200.000
Servicio de auditoría	640.000	16.250.000
Total	1.150.000	20.750.000

Tabla 12. Resumen de costos estimados en pesos chilenos. Elaboración propia.

6.6.5. Resultados y Break-Even

A continuación, se presentan los resultados esperados de la implementación de las recomendaciones realizadas a la empresa, y se divide en dos partes. Primero en la generación

de demanda obtenida a partir de la promoción. Segundo en las ventas necesarias del servicio de auditoría para cubrir el sueldo del auditor.

- **Promoción:** A partir de la renovación del sitio web de SPASA, la implementación del blog y la campaña de marketing digital, se espera un flujo aproximado hacia la página de la empresa de 60 usuarios al mes, basado en las estadísticas de búsqueda de Google Trends y el presupuesto de la campaña de marketing. Esto, combinado con una tasa de conversión del 1% (en promedio la tasa de conversión va entre 1% y 3%) entrega un total aproximado de 7 clientes al año, lo cual es más del doble que el crecimiento actual de la demanda de la empresa.
- **Producto:** El costo anual del servicio de auditoría será aproximadamente de 16.250.000 pesos, lo cual se traspasa a un valor cercano a 570 UF. Según lo conversado con los socios, el valor del servicio de auditoría para los clientes debiese ser cercano a 1 UF por hora de trabajo (el costo del auditor es cercano a 0,25 UF por hora de trabajo). Esto implica que para que se pague el sueldo del auditor durante un año, se deben vender 570 horas de servicios de auditoría, lo cual supera levemente 3 meses de trabajo.

7. CONCLUSIONES

La empresa SPASA se encuentra en un crecimiento de su demanda menor al que desea, y no realiza acciones de marketing para enfrentar esto, sus clientes provienen principalmente de recomendaciones de terceros. Por este motivo, recurre a nuestros servicios para el desarrollo de un plan de marketing enfocado en herramientas digitales.

Para desarrollar el plan de marketing se analiza la situación actual de la empresa, su entorno y el mercado en el que compete, con el fin de comprender las características que la rodean y la naturaleza de las recomendaciones a entregar. Se analiza el sitio web actual de la empresa y se realiza un estudio de benchmark de sitios web de otras empresas del rubro. También se observa la percepción de los actuales clientes de la empresa respecto al sitio web de SPASA, con el fin de comprender los atributos positivos y negativos hacia el sitio y la empresa.

Se recomienda a la empresa realizar una renovación de su página web en distintos ámbitos, estos son traducción del sitio, actualización de contenido e imágenes, adaptación del sitio a la imagen y valores de la empresa. Esta recomendación tiene la función de mejorar la utilidad del sitio de la empresa y el aspecto y la imagen que transmiten a sus clientes.

Otra recomendación que se hace a la empresa es optimizar el sitio web para que su aparición en resultados de búsqueda en motores de búsqueda como Google sea posible y que esto genere un mayor ingreso de posibles clientes al sitio web de SPASA. También se recomienda a la empresa estudiar la posibilidad de generar un presupuesto para una campaña publicitaria en motores de búsqueda, lo cual incrementará aún más el ingreso de usuarios al sitio la posibilidad de conversión en este.

Una tercera recomendación para SPASA es la utilización de un blog con publicaciones recurrentes referidas a temas relacionados a la contabilidad y la economía. Esto es otro medio para incrementar el ingreso de posibles clientes a la página de la empresa, pero también cumple la tarea de dar mayor credibilidad, interés y actualidad al sitio, y a la vez a SPASA.

Una última recomendación que se da a la empresa es la de una nueva oferta de servicios a sus actuales y nuevos clientes. Esta recomendación tiene un grado menor de confianza al momento de generar demanda en comparación con las recomendaciones anteriores, pero que de todas maneras es una herramienta de crecimiento para SPASA que eventualmente debe tomar.

Se espera que al realizar las recomendaciones realizadas a la empresa, su crecimiento anual de demanda se vea incrementado en un 200%, mientras que superando los 3 meses de servicios de auditoría vendidos al año, se comiencen a percibir ingresos para la empresa.

Para que estas recomendaciones sean realmente efectivas se debe estar en constante trabajo y análisis, ya que tanto los competidores como los clientes pueden generar cambios que requieran nuevas mejoras en los canales digitales de la empresa.

Se espera que SPASA, una vez incorpore las recomendaciones realizadas, tenga un mayor flujo usuarios que visiten su sitio web, y por consecuencia, un mayor flujo de clientes que requieran de sus servicios.

8. REFERENCIAS

- ACHAP (2018). *Estudios*. Recuperado de: <http://www.achap.cl/estudios/>
- Andrade, D. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios* 80 (1), 59-72.
- Bly, B. (2013). *The Business-to-Business Marketing Handbook*. New Jersey, USA: Center for Technical Communication.
- Cangas, J. y Guzmán, M. (2010). *Marketing Digital: Tendencias En Su Apoyo Al E-Commerce Y Sugerencias De Implementación*. (Seminario de Título). Universidad de Chile. Santiago, Chile
- David, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Del Corral, L. (s.f.) *Cómo hacer una web B2B para vender a empresas*. Recuperado de: <https://leticiadelcorral.com/web-b2b-para-vender-a-empresas/>
- Espinosa, R. (2015) *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Espinosa, R. (2017) *Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos*. Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. (8va ed.). México: Pearson Educación.
- Martinez, D. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mejía, J. (2016). *Campaña de Google Adwords (SEM): qué es y guía para una estrategia*. Recuperado de: <https://www.juancmejia.com/publicidad-en-internet-sem->

[ppc/estrategia-de-adwords-8-pasos-para-lograr-el-exito-en-una-campana-de-ppc-sem/](#)

Mejía, J. (2018). *Qué es el Marketing Digital, su importancia y principales estrategias*.

Recuperado de: <https://www.juancmejia.com/marketing-digital/que-es-el-marketing-digital-su-importancia-y-principales-estrategias/>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS 8* (3), 377-389.

SPASA (s.f.). *Our Company*. Recuperado de: <http://www.spasaconsulting.com/the-firm.html>

9. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta realizada a clientes de SPASA

SPASA CONSULTING

* Required

Hola y bienvenido, por favor selecciona tu idioma para continuar. Hello and welcome, please choose your language to continue. *

☐ Español

☐ English

Next

SPASA CONSULTING

En esta breve encuesta buscamos saber cómo conociste a nuestra empresa (SPASA) y otras preguntas relacionadas a la forma en que llegaste a nuestros servicios, así como también una evaluación general de nuestros servicios.

¿Cómo conociste los servicios de SPASA? *

- ☐ A través de Google
- ☐ A través de LinkedIn
- ☐ Referencia de un tercero
- ☐ Other: _____

¿Sabías que SPASA tiene una página web? *

<http://www.spasaconsulting.com/>

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Has visitado la página web de SPASA anteriormente? *

- ☐ Sí
- ☐ No

<http://www.spasaconsulting.com/>

Qué tan fácil es encontrar la página web

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy difícil ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Muy fácil

Se presenta de manera clara a la empresa y los servicios que se ofrecen

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poco clara ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Muy clara

Es fácil navegar en la página web y encontrar lo que busco

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy difícil ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Muy fácil

Diseño *

El diseño es llamativo y representa adecuadamente la imagen de la empresa

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mal diseño	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Buen diseño

Antes de llegar a SPASA, ¿De qué manera buscaste asesorías contables? *

- ☐ A través de Google
- ☐ A través de LinkedIn
- ☐ Referencia de un tercero
- ☐ Other: _____

Si SPASA expandiera sus servicios, ¿En cual de los siguientes estarías más interesado? *

- ☐ HeadHunting
- ☐ Asesorías Financieras
- ☐ Asesorías Legales
- ☐ Asesorías en Control de Gestión
- ☐ Auditoría
- ☐ No estoy interesado en nuevos servicios
- ☐ Other: _____

Del 1 al 10, ¿Cómo evaluarías los servicios de SPASA? *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Back

Submit

SPASA CONSULTING

In this short survey we want to know how did you find out about us (SPASA) and some related questions on how you came to our services, as well as a general evaluation to our services.

How did you find out about SPASA? *

- ☐ Through Google
- ☐ Through LinkedIn
- ☐ Referenced by a third party
- ☐ Other: _____

Did you know that SPASA has it's own website? *

<http://www.spasaconsulting.com/>

- ☐ Yes
- ☐ No

Have you ever visited SPASA's website prior to this survey? *

- ☐ Yes
- ☐ No

<http://www.spasaconsulting.com/>

How easy it is to find the website

Very hard

The company and it's services are presented in a clear way

Not clear at all

The website is easy to navigate and to find what I look for

Very hard

Design *

The design is appealing and representative on how I feel about SPASA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Poor design	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Good design

Before you came across SPASA, Where did you look for for your accounting services provider? *

- ☐ Google
- ☐ LinkedIn
- ☐ Reference of a third party
- ☐ Other: _____

If SPASA was to expand it's services, Which of the following would be of your interest? *

- ☐ HeadHunting
- ☐ Financial Advisory
- ☐ Legal Advisory
- ☐ Management Control Advisory
- ☐ Auditing
- ☐ I'm not interested in new services
- ☐ Other: _____

From 1 to 10, How would you evaluate SPASA's services? *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Back

Submit