



Facultad, Escuela o Instituto

LA ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES A LA ERA DIGITAL CASO PRÁCTICO: PROSAL LIMPIEZAS

Autor/a: Cristina Cortés Gelado
Director/a: Laura Sierra Moral

RESUMEN

El marketing digital constituye una ventana mediante la cual las empresas pueden darse a conocer en el mundo online. Permite conectar con un amplio número de usuarios sin limitaciones geográficas ni horarias. Las empresas de reciente creación lo llevan en su ADN, aprovechando desde sus inicios las plataformas digitales para publicitarse. Sin embargo, debido a su constitución de empresas tradicionales y longevas, las empresas familiares son una de las más afectadas en esta revolución digital y las que más resistencia presentan a los cambios. El primer paso de la transformación digital es la creación de una marca digital, conocida como *e-branding* que permita a los internautas conocer a las empresas. Otro pilar fundamental es el posicionamiento online, mediante el cual las empresas puedan crecer o sobrevivir gracias a una serie de estrategias de marketing digital.

Este trabajo examina la situación de las empresas familiares en el ámbito del marketing digital, estudiando cuáles son los factores que causan que la mayoría de estas empresas no tengan presencia online. Además, se ha analizado los beneficios que proporciona la participación en el mercado digital, los cuales se han visto agudizados por la pandemia del Covid 19. Tras un análisis tanto de la empresa familiar como de la evolución y situación actual de las estrategias de marketing digital, se ha construido una base sólida para la creación de un plan de marketing estratégico para la empresa Prosal Limpiezas.

Palabras clave: empresa familiar, marketing digital, *e-branding*, mercado digital, transformación digital, Covid-19, empresa de limpieza, plan estratégico.

ABSTRACT

Digital marketing is a window to the online world through which companies can advertise themselves. It allows them to connect with a large number of users without geographical or time limitations. Most new companies were born with online strategies in their DNA, taking advantage of digital platforms from the beginning. In contrast, family businesses are among those most affected by digital revolution and most resistant to changes, due to their constitution of traditional and long-lived companies. The first step in digital transformation, that allows Internet users to get to know companies, is the creation of a digital brand, known as e-branding. Another mainstay of online presence is positioning, which will allow companies to grow or survive through a series of digital marketing strategies.

This paper examines the situation of family businesses in the field of digital marketing, studying what the factors are that cause most of these companies not to have an online presence. In addition, the benefits provided by participation in the online market, which have been exacerbated by the Covid 19 pandemic, have been analysed. After an analysis of both the family business and the evolution and current situation of digital marketing strategies, a solid foundation has been built for the creation of a strategic marketing plan for the company Prosal Limpiezas.

Keywords: family business, digital marketing, e-branding, online market, digital transformation, Covid-19, cleaning company, strategy plan.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Propósito y contextualización	6
1.2. Objetivos	8
1.3. Metodología	8
1.4. Estructura	9
2. MARCO CONCEPTUAL Y ESTADO DE LA CUESTIÓN	10
2.1. Concepto de empresa familiar	10
2.2. Las empresas familiares en España. Debilidades y fortalezas.	12
2.3. La evolución del marketing digital	18
2.3.1. Conceptos clave: e-branding y mercado digital	21
2.3.2. Estrategias y herramientas del marketing digital	24
3. LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL ÁMBITO DIGITAL	29
3.1. Introducción	29
3.2. Desafíos actuales	31
3.3. La importancia de la presencia online	33
3.4. Covid 19: El gran impulsor	36
4. Caso práctico: Prosal Limpiezas	38
4.1. Introducción	38
4.2. Análisis sector limpieza	39
4.3. Análisis de Prosal	41

4.3.1	Análisis interno	41
4.3.2	Análisis externo	44
4.4.	Diagnóstico de la situación	47
4.4.1	DAFO	47
4.5.	Plan estratégico	50
4.5.1.	Benchmark	51
4.5.2	Objetivos de Prosal	53
4.5.3	Mercado objetivo	54
4.5.4	Estrategias marketing digital	54
4.6	Plan de acción y control	63
4.7	Presupuesto	64
4.8	Propuesta: Campaña Covid 19	65
5.	Conclusiones	67
	Bibliografía	73
	ANEXOS	79
	Anexo I. Principales clientes Prosal	79
	Anexo II: Criterios utilizados para la elaboración del análisis Benchmark	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sectores de actividad de las 100 empresas familiares más grandes de España	14
Figura 2: Preocupaciones de las empresas familiares	17
Figura 3: Prioridades clave para las empresas familiares en los próximos dos años.	18
Figura 4: Empresas líderes en facturación en el sector limpieza.....	40
Figura 5: Facturación total de las empresas de limpieza en la última década.	41
Figura 6: Funnel de conversión	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Top 10 empresas familiares españolas según cifra de ventas	13
Tabla 2: Benchmark	52
Tabla 3: Plan de acción y control	63

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Propósito y contextualización

El propósito general de este trabajo es conocer la situación real de las empresas familiares en el universo digital, si gozan de presencia online y cuáles son los mayores retos a los que se enfrentan.

El centrarme en este tipo de empresas se debe a que representan el 80% del total de empresas españolas, además de ser las que más empleo y las responsables de más del 50% del PIB del sector privado (Instituto de la Empresa Familiar, 2021). Esto las convierte en un pilar fundamental para la economía del país, el cual ahora se está tambaleando con la irrupción de estrategias, metodologías y herramientas muy diferentes a las que llevan aplicando durante décadas

Dada su importancia en el panorama nacional me ha parecido relevante analizar en qué punto se encuentran con respecto a la digitalización y cuáles son las causas que dificultan su posicionamiento en el mercado digital. Las empresas familiares suelen ser empresas con muchos años de antigüedad, donde imperan los valores tradicionales e ideas conservadoras. Son concebidas como empresas muy consolidadas con una cultura bien arraigada, que han conseguido mantenerse a lo largo de los años. Aunque, precisamente lo que les ha mantenido fuertes en un pasado puede suponer dificultades en una era donde impera la flexibilidad y la inmediatez, y en la que las empresas deben tener la capacidad para adaptarse a los continuos cambios.

Mi interés particular radica en la posibilidad de convertirme en la tercera generación de la empresa de mi familia, Prosal¹. Motivo por el cual he querido profundizar en la sucesión, uno de los acontecimientos más importantes dentro de las empresas familiares y la causa de la mayoría de sus fracasos. Los problemas característicos de este proceso como el choque de ideologías o formas de trabajar se han incrementado más con la revolución digital que vivimos. En mi caso, el desfase de lo aprendido en la universidad y en los dos años de experiencia laboral en empresas punteras frente a las metodologías e ideologías implantadas en Prosal es muy grande. Por ello he querido estudiar cuales son las estrategias y herramientas que permiten

¹ Véase: www.prosal.com

a las empresas familiares actualizarse y abrirse al mundo digital.

Además, hasta ahora quizás solo era una cuestión de imagen desactualizada o, en el peor de los casos, no conseguir llegar a nuevos clientes, pero con la pandemia vivida este último año, el que las empresas no contasen con presencia en la red le ha llevado a algunas incluso al cierre. En lado opuesto, la pandemia también ha servido como impulsora, obligando a muchas empresas a modernizarse para sobrevivir. Este hecho nos ha demostrado la importancia que tiene la presencia digital en el mundo empresarial y por consiguiente en las empresas familiares. El Covid-19 ha sido como un golpe de realidad dejando en evidencia y haciendo más profundas las diferencias entre empresas digitalizadas y las que no.

La empresa utilizada como caso práctico, Prosal, es una empresa situada en Almería, que presta servicios de limpieza, higienización y desinfección en varias provincias españolas. Aunque la actividad principal se centra en su localidad natal, donde goza de un gran reconocimiento, con unos altos niveles de satisfacción de los clientes. Sin embargo, al intentar expandirse a otras ciudades donde no es reconocida no han tenido tanto éxito. Esto se debe a que, al no contar con un posicionamiento en la red, los usuarios que no vivan en Almería no sabrán de su existencia.

Otro factor a tener en cuenta es que el sector de limpieza está muy saturado. La competitividad es altísima y es muy difícil destacar. Lo determinante es el precio, por lo que las empresas obtienen beneficios muy pequeños, enfocando sus estrategias en conseguir un gran volumen de clientes. Esto convierte al mercado digital, con millones de usuarios, en una prioridad. Es imposible conseguir un gran número de clientes sin ofrecer los servicios en los medios en los que los usuarios pasan la mayoría de su tiempo, los portales online y las redes sociales.

Con estos objetivos, se ha establecido el plan de marketing para Prosal, aplicando una serie de estrategias que le dé una ventaja competitiva frente a los competidores aún acomodados en los métodos tradicionales. Este plan de marketing online será necesario para guiar a la empresa Prosal Limpiezas SL en el proceso de mejora y modernización de su entorno digital de la forma más eficiente posible. Añadiendo el reto de que todas las estrategias contempladas en el documento deben ser gratuitas. Su implementación le permitirá expandirse hacia otras ciudades en su búsqueda de volumen de clientes. Además de aportar valor a la marca, reforzar su imagen y darle posicionamiento. Lo que se traduce en grandes beneficios a mediano y largo plazo.

1.2 Objetivos

Los objetivos del trabajo son:

- Proporcionar un marco teórico sobre las características especiales de las empresas familiares, para comprender como funcionan, cuáles son sus ventajas competitivas y las dificultades a las que se encuentran para liderar el mercado digital.
- Conocer la evolución del marketing digital y cuáles son las estrategias más eficaces para captar clientes y fidelizarlos.
- Analizar en profundidad la situación actual de las empresas familiares españolas en cuanto a la prioridad que le dan a las estrategias digitales, su presencia online y desafíos a los que se enfrentan.
- Comprobar la importancia que tiene para las empresas contar con presencia online, y los beneficios que esta les aporta.
- La creación de un Plan de Marketing Online para la empresa de servicios Prosal SL. que aporte valor a la marca, reforzando su imagen y dándole posicionamiento.
- Establecer conclusiones sobre la implementación de estrategias de marketing digital en las empresas familiares más tradicionales.

1.3. Metodología

El presente trabajo consta de dos bloques principales. El primero de ellos se basa en el estudio de la empresa familiar y la evolución del marketing digital, unido a un posterior análisis del impacto de la digitalización en estas empresas. El segundo bloque corresponde a un caso práctico donde tras realizar un análisis de la empresa Prosal, se ha creado un plan estratégico de marketing digital y un plan de acción y control. Para cada uno de ellos se han utilizado dos metodologías diferentes.

En primer lugar, se ha utilizado una metodología descriptiva mediante la revisión de bibliografía académica. Donde se recoge información sobre conceptos como “la empresa familiar”, “*e-branding*”, “el mercado digital”, “el marketing digital”, “la digitalización de la empresa familiar”. Que más adelante serán de utilidad para analizar de la situación actual de las empresas familiares españolas en las plataformas digitales. Para ello se han usado

buscadores como; Google Scholar, Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas, SABI, artículos de web profesionales de marketing e informes analíticos de instituciones como; el Instituto de la Empresa Familiar, la consultora PwC y la agencia We are Social, entre otros.

La segunda parte del trabajo se centra en un caso práctico sobre la empresa Prosal. Tras analizar las características propias de las empresas familiares, la adaptación de estas a los nuevos cambios, los inconvenientes o resistencias que presentan al *e-branding* y la situación específica del sector limpieza, se ha construido una base sólida sobre la realizar el caso práctico. El cual consistirá en la elaboración de un plan estratégico de marketing digital. Para el estudio interno de la empresa se usará la información que aparece en su página web, además de información privada concedida por su responsable de marketing vía mail. El análisis *benchmark* se hará en base a los perfiles online y web corporativas de los competidores, mientras que las estrategias se elaborarán en función a la base teórica estudiada.

1.4. Estructura

La división en dos bloques se ha realizado atendiendo a la metodología empleada. En cambio, si se fragmenta en función del contenido, este trabajo ha sido estructurado en cinco apartados: la introducción, el marco conceptual y el estado de la cuestión, el análisis sobre la adaptación de las empresas familiares a la digitalización, el caso práctico y finalmente las conclusiones.

En el primero consta de una sección introductoria donde se incluye el propósito y contextualización del tema escogido, los objetivos perseguidos en la investigación, la metodología utilizada y un resumen de los diferentes apartados que conforman el trabajo.

En el segundo apartado, se pretende establecer un marco conceptual donde se desarrollan conceptos clave que ayuden a entender los análisis posteriores y sirva como base teórica para la elaboración del caso práctico. Además, se ha realizado un estudio sobre el estado de la cuestión, centrado en la evolución del marketing digital y las herramientas más eficientes.

En el tercer apartado tiene lugar el análisis sobre la adaptación de las empresas familiares a la era digital. En él se han abordado temas como el nivel de digitalización de las empresas, los retos a los que se enfrentan por su constitución de empresa familiar y la importancia de contar con presencia online. Este apartado finaliza con un estudio del impacto del Covid-19 en la

digitalización empresas familiares.

A continuación, se ha realizado un caso práctico de la empresa Prosal, el cual consta de una estructura propia. En primer lugar, se ha realizado una introducción sobre la empresa y los objetivos del plan de marketing, para posteriormente analizar la situación del sector limpieza. Una vez contextualizado, se ha realizado un estudio basado en las cinco fuerzas de Porter y un DAFO, que servirán de guía para la elaboración del plan de marketing digital. Tras la elaboración del plan estratégico, se ha elaborado un plan de acción y control y se ha establecido el presupuesto. Finalmente, se ha incluido un ejemplo práctico sobre una posible campaña para el Covid-19.

Por último, se llegará a unas conclusiones que darán respuesta a los objetivos planteados al inicio y se expondrá una serie de propuestas y recomendaciones dirigidas a las empresas familiares que les resulta difícil dar el paso a la digitalización, y en especial, a la empresa tratada en el caso práctico.

2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1. Concepto de empresa familiar

El concepto de empresa familiar está muy estandarizado y continuamente tendemos a usarlo, pero debemos de tener en cuenta que en el plano teórico es difícil realizar una definición concreta. No existe un factor específico que permita diferenciarlas del resto, sino que son muchas las características que puede contemplar una empresa para considerarla familiar. Esta ausencia de delimitación hace que en muchas ocasiones se caiga en la subjetividad a la hora de considerarlas familiares o no. Aunque existe una idea compartida entre la mayoría de los autores, la cual se basa en que la empresa y la familia son instituciones sociales distintas, cada una con sus objetivos particulares, y es en la unión de estas donde se encuentra la empresa familiar (Ayala y Navarrete, 2004).

En cuanto a las especificaciones de cada empresa, las variables que se tienen en cuenta son infinitas. Una de las principales características de este tipo de compañías es la sucesión de herederos, pero tampoco podemos considerarlo determinante puesto que existen muchas empresas que se encuentran en la primera generación de líderes mientras otras provienen de

un largo linaje familiar. Sobre quien recaiga el poder tampoco es un elemento distintivo, en unos casos la familia tiene todo el control mientras que en otros solo disponen de parte del capital. En lo referente al tamaño, se suelen confundir con las pymes y pequeños negocios, pues es su mayoría se tratan de organizaciones familiares, pero lo cierto es que existen compañías de gran tamaño, incluso multinacionales desarrolladas en el seno familiar (KPMG, 2015). Menos profesionalizadas, más estructuradas, un matrimonio como únicos empleados, un amplio comité de accionistas, todas ellas pueden considerarse empresas familiares. Esta ambigüedad teórica se debe también a que este tipo de empresas no ha sido objeto de estudio recurrente, por lo que su marco teórico está en construcción (Chrisman, et al., 2005). Aunque podemos encontrar algunas definiciones que nos ayudaran a acotar el concepto de empresa familiar en la medida de lo posible.

Shanker y Astrachan (1996) dividen a las empresas familiares en tres niveles según la implicación de la familia. En el nivel más amplio encontramos aquellas en las que la participación directa es escasa, manteniendo tanto el poder de decisión como la propiedad. En el nivel intermedio, se compone por los mismos elementos del nivel anterior a los que se suma la dirección de la empresa y el control de capital con derecho a voto. El último nivel, el más estricto, añade la implicación de la familia en la actividad diaria de la empresa y la participación de más de un miembro de la unidad familiar.

Neubauer y Lank (2003), manifiestan que una empresa será más o menos familiar según la participación de la familia en la toma de decisiones. Teniendo en cuenta aspectos como el número de generaciones que han liderado la compañía, su tamaño o el porcentaje de propiedad. Al igual que Gallo (2004), el cual añade un matiz cuantitativo, y es que la familia debe poseer más del 50% de la empresa.

Sharma (2008), coincide con los autores anteriores en que la propiedad y en control son aspectos fundamentales para distinguir a estas empresas, a lo que también añade el propósito de sucesión de las siguientes generaciones.

Barroso, Sanguino y Bañegil (2012), siguen la línea de enfoque en las generaciones futuras, entendiendo a la empresa familiar como aquella que continúa gracias a que las sucesiones de poder se van dando dentro del mismo núcleo.

Como se explica al inicio estas definiciones corresponden a interpretaciones de los autores, sin ser ninguna universalmente aceptada. En el año 2006 fue cuando se despertó la necesidad

de identificarlas, debido a que la Comisión Europea quería elaborar un marco legal de transmisión de empresas familiares. Para ello se creó un grupo de trabajo cuyas conclusiones se encuentran en el informe: *Final report of the experts Group overview of family business relevant issues*, elaborado por la Comisión Europea (2009). En él se establece una definición que poco a poco ha ido siendo aceptada por parte de las instituciones europeas. Hasta que en 2015 Parlamento Europeo proclamó una resolución en la que se indica la importancia de las empresas familiares para las economías europeas y los valores que comparten este tipo de empresas. Es en este momento cuando se consolida una definición que pueda ser comúnmente aceptada en el ámbito europeo. En ella se indican los criterios que debe seguir la familia para poder categorizar una empresa como familiar, y son los siguientes; mayoría en el derecho de voto, ejercer el derecho de voto directamente o mediante sociedades, ser propietario ya sea por fundación o adquisición, y la participación plena de uno de los miembros en la administración de la empresa (Sastre, 2020).

2.2. Las empresas familiares en España. Debilidades y fortalezas.

El interés en delimitar las características de una empresa familiar radica en su importancia en las economías mundiales. Esta relevancia viene dada por sus elevadas aportaciones al PIB a nivel mundial, en torno al 70%, y la cantidad de empleos que generan, entre el 50 y el 80% (González y Olivé, 2018). Además, es un tipo de negocio muy común en todos los sectores y son muchas las que han conseguido el éxito posicionándose como grandes multinacionales. El 20% de las 500 mayores compañías del mundo son de tipo familiar podemos destacar algunos ejemplos como Walmart Inc. (Familia Warton), Aldi Group (Familia Albrecht) o Inditex (Familia Ortega) (KPMG, Una visión de la empresa familiar excelente, 2015).

Se estima en la Unión Europea, hay 14 millones de empresas que son familiares y que generan más de 60 millones de empleos en el sector privado. En otro mercado referente como Estados Unidos, las empresas familiares estimadas ocupan el 80% del entramado empresarial y generan el 50% del empleo privado.

En España, al igual que en el resto de los países, representa un activo fundamental para la economía, situándose como el tipo de empresa que más genera empleo. 1,1M de empresas son familiares, lo que representa el 80% del total. Estas compañías crean el 67% del empleo

privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1 del PIB del sector privado. Estos datos han sido recogidos por el Instituto de la Empresa Familiar (2021). La siguiente lista representa a las 10 empresas familiares españolas con mayor facturación.

Tabla 1: Top 10 empresas familiares españolas según cifra de ventas

Empresas	Cifra de ventas (M€)
Inditex	26145
Mercadona	24305
El Corte Inglés	15783
Gestamp Automoción	8599
FCC	5989
Ferrovial	5737
Grupo Antolín-Irausa	5424
Grífolis	4487
Técnicas Reunidas	4403
Barceló Corporación	4383

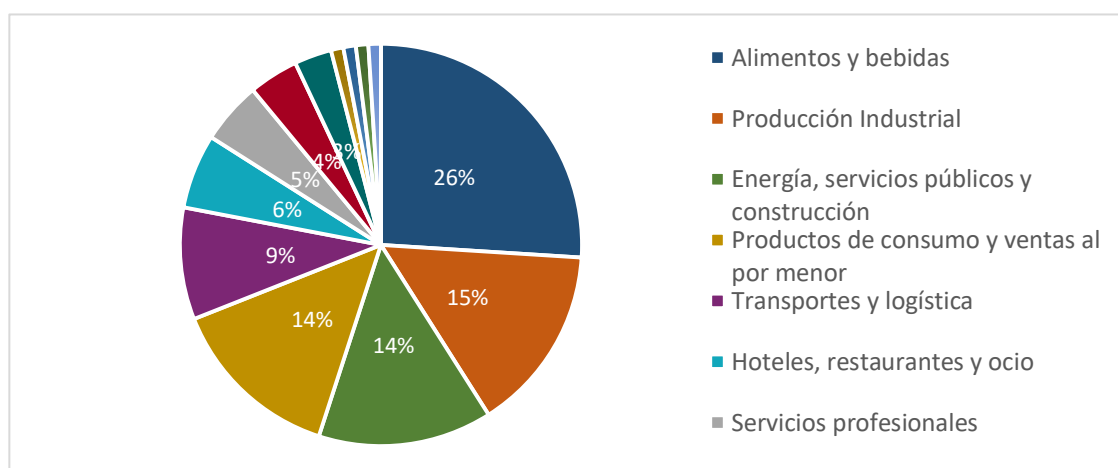
Fuente: (IESE, 2020)

Como puede observarse en la tabla 1, destacan Inditex, Mercadona y El Corte Inglés con una facturación en 2019 superior a 15.000 millones de euros. En el estudio realizado por IESE (2020) se analizaron 100 empresas, la mediana en cuanto a cifra de ventas se sitúa en 957 millones de euros, de lo que se puede concluir que las empresas representadas en la tabla alcanzan unos niveles muy superiores a la tendencia central, en concreto Inditex y Mercadona son las grandes líderes.

En cuanto a la actividad desarrollada, existen familias emprendedoras en todos los sectores. La proporción varía de unos a otros, siendo alimentos y bebidas, producción industrial y energía, servicios públicos y construcción los tres sectores donde tienen más presencia. Las

telecomunicaciones y los servicios digitales son los sectores menos representados por este tipo de empresas. El siguiente gráfico muestra como se distribuyen las 100 empresas familiares más grandes de España según los diferentes sectores de actividad.

Figura 1: Sectores de actividad de las 100 empresas familiares más grandes de España



Fuente: Elaboración propia según los datos de IESE (2020)

Del Observatorio de la Empresa Familiar realizado por Deloitte (2021), podemos sacar algunas conclusiones sobre cuáles son las características de este tipo de empresas en España. Entre ellas destacamos:

- El 40% de las 442 empresas estudiadas son de tamaño mediano, mientras que el 25% son empresas pequeñas con menos de 10 trabajadores.
- Más de la mitad de las empresas tienen más de 50 años, las empresas grandes (+500 empleados) son las más longevas.
- En materia de internacionalización, dos de cada tres empresas exportan a Europa.
- Por último, la sucesión, uno de los acontecimientos más importantes para las empresas familiares, se da normalmente cada 21 años.

Fortalezas

La fortaleza de las empresas familiares radica en su propio nombre, la familia. El concepto de familia está directamente relacionado con la unión y la fuerza. Este compromiso y sentimiento

de pertenencia supone una ventaja competitiva frente a otras empresas. La involucración y motivación surge de forma innata, es una responsabilidad común por la que están dispuestos a sacrificarse. Además, será más sencillos transmitir ese entusiasmo y lealtad a los empleados que no sean familiares.

Directamente relacionado con la implicación de los trabajadores, está la flexibilidad en el trabajo y el sentirse responsable ante cualquier inconveniente. Al sentir los objetivos de la empresa como suyos, los empleados están dispuestos a dedicar más esfuerzo a conseguirlos, sin esperar bonificaciones u horas extras. Esto también beneficia a las finanzas de la compañía en la mayoría de los casos, en el sentido de que los familiares con más poder no perciben un ingreso fijo, sino que irá en función de las necesidades económicas de la empresa (Goyzueta, 2013).

La forma de trabajar, la comunicación, los valores, en otras palabras, la cultura empresarial, está mucho más definida e interiorizada en este tipo de empresas. Es resultado de los valores y normas del fundador que han echado raíces en la familia y en su historia. Lo que hace que estos valores y normas se manifiesten en forma de pensamientos estables a través de los miembros de la familia; es decir, la cultura dentro del entorno de trabajo de una empresa familiar está basada en la ética, las normas y los valores presentes en una familia (Hall y Nordqvist, 2008)

Otra de las fortalezas que presentan es su visión a largo plazo, las empresas familiares se configuran desde sus inicios para que duren en el tiempo, en muchas ocasiones constituyendo el legado familiar. Esto les permite contemplar planes que requieran de mucho tiempo como la internacionalización y cuyos beneficios no sean tan inmediatos (EAE, s.f.).

Debilidades

Entre las debilidades encontramos; la longevidad, entendida como un anclaje a los valores tradicionales, la resistencia al cambio, los problemas de sucesión y la falta de competitividad en los escenarios digitales.

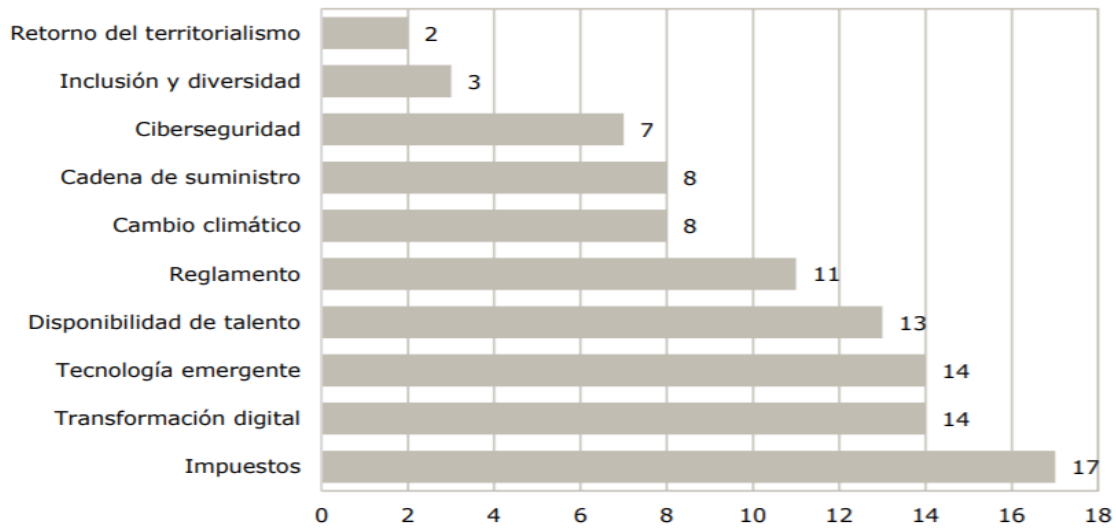
El que uno de los objetivos sea que la empresa perdure a lo largo de las generaciones, encontrándose la media de longevidad en 67 años (IESE, 2020), es un arma de doble filo. Son empresas con muchos años de antigüedad, que unido a una cultura muy determinada puede

suponer un impedimento para la modernización y la innovación. El obstáculo se encuentra en que cuando se trata de una cultura muy arraigada, es difícil que alguien piense en el cambio o que se plantee hacer las cosas de otra manera. Siempre se han hecho así y han ido bien. Adoptando una cultura tradicional, sin contemplación de cambios y sin posibilidad de tener un comportamiento innovador.

Una característica curiosa que comparten todas es la resistencia a la tercera generación en el proceso de sucesión, es en esta etapa cuando un gran porcentaje fracasa, sólo una de cada tres organizaciones familiares consigue pasar exitosamente a la segunda generación, y de estas, solo un 50% logran pasar de la segunda a la tercera. Este hecho puede deberse a diversos factores, destacando algunos como los conflictos que surgen entre generaciones con distinta filosofía, la falta de experiencia de los sucesores o la necesidad de modernización. En su mayoría las causas son problemas internos familiares que imposibilitan el alineamiento entre el interés familiar y el interés del negocio. Estos problemas internos se deben a la falta de preparación previa retirada, es decir, los líderes de las empresas no elaboran un plan de sucesión por lo que no se produce un cambio gradual y natural. Esto hace que incluso en los mejores casos en los que la siguiente generación esté muy preparada y actualizada en las últimas tendencias, el cambio sea tan brusco que finalmente no tenga éxito (Belausteguigoitia, 2013).

A estos factores se suma la velocidad de la digitalización, existe un gran desfase entre la evolución de las empresas familiares y la evolución tecnológica y digital. Las metodologías impuestas por tradición, la poca cabida a la innovación y la resistencia a la sucesión de líderes jóvenes y formados dificulta adaptarse a la velocidad de los cambios. Entre las preocupaciones compartidas por este tipo de empresas, encontramos que además de los impuestos, las empresas familiares comparten preocupaciones como son la transformación digital y las nuevas tecnologías (IEF, 2019). La siguiente figura extraída del informe Stept muestra mediante porcentajes las mayores preocupaciones de estas empresas, tomando como muestra más de 150 entidades.

Figura 2: Preocupaciones de las empresas familiares



Fuente: (IEF, 2019)

El futuro incierto unido a los cambios constantes supone una amenaza para estas empresas que tradicionalmente habían funcionado bien pero que ahora deben enfrentarse a un nuevo paradigma. Por eso es importante para ellas priorizar en innovación y formación del talento. El cambio climático y la sostenibilidad es otro tema primordial que deben tener en cuenta para conseguir posicionarse y ser competitivas, adaptándose a las nuevas circunstancias económicas y tecnológicas. Tras la pandemia vivida se han puesto de manifiesto estas prioridades, sobre todo las relacionadas con la digitalización y las nuevas tecnologías. En la Encuesta Mundial de la Empresa Familiar elaborada por PwC (2021), se ha realizado un estudio en el que se indica las principales prioridades de las empresas en sus estrategias para 2022. La siguiente figura muestra el ranking de estas prioridades según el porcentaje de empresas tanto españolas como globales a las que les concierne.

Figura 3: Prioridades clave para las empresas familiares en los próximos dos años.

	España	Mundo
Mejorar las capacidades digitales	59%	52%
Aumentar el uso de las nuevas tecnologías	53%	49%
Expandirse a nuevos mercados / segmentos clientes	51%	55%
Promover adquisiciones / fusiones estratégicas	41%	30%
Introducir nuevos productos / servicios	39%	50%
Aumentar las inversiones en innovación e I+D	26%	28%
Aumentar la responsabilidad social empresarial	26%	16%
Aumentar la colaboración con otras empresas	25%	21%
Proteger nuestra actividad central – cubrir costes / sobrevivir	25%	37%
Reducir la huella de carbono de la empresa	24%	15%

Fuente: (PwC, 2021)

De la figura 3 se puede extraer algunas conclusiones como que las tres prioridades clave para las empresas familiares españolas son; la mejora de las capacidades digitales (59%), el aumento del uso de las nuevas tecnologías (53%) y la expansión a nuevos mercados o segmentos de clientes (51%). Mientras que a nivel mundial lidera el expandirse a nuevos mercados (55%) y entra dentro del top3 el introducir nuevos productos y servicios (50%) (PwC, 2021).

2.3. La evolución del marketing digital

“Al ingresar en el siglo XXI, los principales avances en marketing pueden resumirse en un sólo tema: conectividad. Las tecnologías de cómputo, información, comunicación y transporte están transformándose rápidamente y convirtiendo al mundo en un lugar más pequeño. Ahora, más que nunca, todos estamos conectados unos a otros y con cosas cercanas y lejanas del mundo que nos rodea. Además, nos estamos conectando de nuevas y diferentes maneras.”
(Kotler y Armstrong, 2003)

El cambio en las prioridades de las empresas se debe a que actualmente nos encontramos en una revolución digital, donde hemos tenido que incorporar la tecnología a todos los ámbitos de nuestra vida. Esto supone un salto de lo tradicional al mundo digital, que ha requerido una gran adaptación tanto a nivel personal como empresarial. Además, significa un nuevo paso en la evolución del ser humano, el cual se ve obligado a adaptarse cada vez más rápido a los

continuos cambios. Los propios descubrimientos y avances en la tecnología son los causantes de que la velocidad de los cambios sea cada vez mayor.

La tecnología ha invadido nuestras vidas, transformando todos nuestros hábitos. Desde la forma de comunicarnos, actividades de ocio o nuestras tendencias de compra. Esta última afecta directamente a las empresas, que deben transformarse para poder adaptarse a este nuevo paradigma y satisfacer las nuevas necesidades del consumidor. El principal cambio en las tendencias de los consumidores es el abandono de los métodos convencionales a la hora de comprar, ver una película o decidir dónde comer, y esta tendencia va en aumento. Las personas dedican cada vez menos tiempo a ver la televisión y más a sus dispositivos móviles, a la semana cada español dedica una media de 61 horas a su dispositivo móvil y el 80% de ese tiempo va dirigido a apps, concretamente a redes sociales. Nos dejamos llevar por lo que vemos en Internet, y más específicamente en las redes sociales (Fresno, 2019). El abandono de métodos cotidianos también supone un replanteamiento de las estrategias de marketing, como ocurre con la publicidad televisiva. Esto obliga a que las empresas tengan que cambiar su estrategia de comunicación, para usar los canales que mejor lleguen a su audiencia.

A medida que se han ido dando estos cambios en la sociedad, el marketing digital ha ido evolucionando para que las marcas puedan llegar a más consumidores. La evolución de la web corporativa, uno de los elementos fundamentales del marketing digital, fue la que en un inicio marcó las primeras etapas del marketing digital. Su uso ha ido variando a lo largo del tiempo. En sus comienzos apenas había diferencia con los medios de comunicación tradicionales, solamente servían como plataforma de información, siendo imposible la comunicación y el análisis de los usuarios. Para finalmente convertirse en un medio de información que permite interactuar con los usuarios, rastrear su actividad, y compartir elementos que antes eran imposibles, como; vídeos, vídeos en directo, gráficos interactivos y otros (Marketing Digital, s.f.).

El motor de esta transición es internet, donde ya no solo se usa para buscar información sino como comunidad, donde las interacciones son constantes y los usuarios tienen la posibilidad de dar feedback desde diferentes partes del mundo. Para llegar al punto de conectividad en el que nos encontramos actualmente el concepto de marketing digital se ha ido transformando desde una primera versión 1.0 hasta el marketing 4.0.

- Marketing 1.0: En un primer momento, con la web 1.0 , el marketing digital consistía básicamente en implementar estrategias de marketing tradicionales en los medios online. Se centraba en el producto, en aumentar ventas mediante una comunicación unidireccional. El consumidor era un simple medio para alcanzar los objetivos de venta (Marketing Digital, s.f.).
- Marketing 2.0: Esta evolución se debe al cambio en la comunicación con la audiencia. La web 2.0 da paso a la opinión y participación de los usuarios, aparecen los blogs. Los usuarios dejan de ser simples receptores pudiendo comentar e interactuar, la comunicación comienza a ser bidireccional. En este boom aparecen las redes sociales que favorece a la comunicación y la cercanía marca-cliente. El cliente va tomando protagonismo, ya no se visualiza como un grupo sino como personas únicas con necesidades particulares. Philip Kotler ya anticipaba por esta época que “el manejo inteligente de la información y el uso de interacciones con el cliente, apoyadas por tecnología, se encuentran entre las reglas básicas del marketing electrónico para la nueva economía.” (Kotler y Armstrong, 2003)
- Marketing 3.0: Según Philip Kotler esta actualización surge con la concepción de los clientes como seres humanos completos con necesidades, deseos y valores. La comunicación es multidireccional, los medios utilizados hasta ahora se vuelven totalmente interactivos y surgen valores como el respeto al medio ambiente que las empresas tratan de difundir a través de internet. El comportamiento hacia los consumidores es más personalizado enfocando el contenido a sus deseos y necesidades. (Kotler et al., 2019).
- Marketing 4.0: Esta nueva etapa tiene lugar con la publicación en 2017 del libro de Philip Kotler titulado Marketing 4.0. Las marcas se vuelven cada vez más humanas, tratando de crear perfiles amigables que generen confianza. Según Kotler, el marketing 4.0 busca ganarse la confianza de los clientes. El propósito es social, se tienen en cuenta las necesidades emocionales y la comunicación es omnidireccional. Aparecen las estrategias 360°, las cuales consisten en la alineación de varias estrategias de marketing digital consiguiendo sinergias entre ellas y la consolidación de la marca online. Kotler afirma que “cualquier compañía que quiera sobrevivir tiene que recurrir a estas nuevas herramientas de medios sociales y utilizar los medios digitales para facilitar su gestión de negocios” (Kartajaya et al., 2018).

Con el paso del tiempo el marketing se ha ido centrando más en el cliente quedando atrás las simples descripciones de productos, ahora el trato es mucho más humano y personalizado. Siendo la confianza y la fidelización el principal objetivo de las estrategias 4.0.

La era de la digitalización va de la mano con la era de la inmediatez, los clientes disponen de menos tiempo y no quieren que nadie les haga perderlo. Es por ello que las empresas deben esforzarse en comunicar y publicar lo que realmente la audiencia quiere ver. Una de las incorporaciones del marketing actual es la anticipación, la cual se consigue mediante predicciones de las acciones de los usuarios, mediante el análisis de datos. De esta manera consiguen llegar en el momento adecuado, a la audiencia interesada y conducirla hasta la adquisición y/o recomendación. No solo consiguen saber qué es lo que los clientes quieren consumir, sino que pueden identificar nuevos escenarios (Marketing Digital, s.f.).

Tomando en consideración los puntos anteriores, una estrategia digital debe incluir todos los espacios relevantes en donde el target interactúe, buscando influenciar en las opiniones, mejorar los resultados de los motores de búsqueda, y analizando la información que estos medios provean para optimizar el rendimiento de las acciones tomadas. “El marketing digital es el conjunto de diseño, creatividad, rentabilidad y análisis buscando siempre un ROI²” (Marketing Digital, s.f.).

2.3.1. Conceptos clave: e-branding y mercado digital

Para entender mejor el proceso de digitalización será necesario conocer dos conceptos claves: *e-branding* y mercado digital. Para las empresas que deciden iniciar la transformación digital o, en un nivel más superficial, ofrecer sus servicios o productos en la red, su primer paso es la actualización de su marca, de forma que se adapte a los entornos digitales. Esto es imprescindible para que los internautas puedan conocer la marca. El conjunto de estos internautas es lo que se denomina mercado digital, y es el que las empresas deben tener en cuenta a la hora de planear sus estrategias digitales.

E-branding

El *branding* se identifica con cómo una compañía se presenta así misma y a los producto o servicios y cómo la audiencia la perciba. La creación y gestión de marca tiene un importante valor dentro de las compañías, representa su valor en el mercado. A diario millones de personas toman decisiones de compra basándose en la percepción que tienen de las marcas (Huang y

² ROI: Retorno Sobre la Inversión. Esta métrica permite conocer los beneficios conseguidos en relación a la inversión realizada. $ROI = \frac{(\text{Beneficio} - \text{Inversión total})}{\text{Inversión total}} * 100$.

Sarigöllü, 2014).

“El branding permite a las compañías diferenciarse unas a otras y de sus competidores y, en dicho proceso de diferenciación vincularse con sus clientes para crear lealtad. Se crea, así, una posición en el mercado que es mucho más difícil de alcanzar por sus competidores. Un cliente satisfecho quizás abandone. Pero un cliente leal es menos probable que lo haga.”
(Kirby, 2002)

El concepto de branding ha ido evolucionando a la vez que las organizaciones centran sus esfuerzos en la satisfacción de los clientes. Un logo, una paleta de colores o un nombre no hace una marca, sino que es necesario incluir las interacciones de los clientes o futuros clientes con la compañía. Los consumidores se identifican con las marcas que comparten su estilo de vida. A medida que el cliente perciba que cumple con sus valores, es consumida por su entorno y la identifica en los lugares que frecuenta, el vínculo marca-cliente va creciendo. Como mencionábamos anteriormente una de las prioridades del marketing 4.0 es la confianza que genera la marca y esta aumenta a medida que los consumidores la reconocen como parte de su estilo de vida (Kartajaya et al., 2018).

Hoy en día, los miles de millones de internautas nos llevan hacia entornos digitales e interacciones online (Alvarez, 2021). Motivo por el cual empresas tienen que digitalizarse para poder llegar a más clientes. El primer paso hacia la digitalización es la creación de una marca digital o *e-branding*.

El *e-branding* consiste en la unificación de los conceptos del *branding* tradicional con el mundo online, consolidando la marca en las diferentes plataformas digitales. La base se encuentra en un posicionamiento online que haga llegar los valores de la compañía y consiga conectar con los internautas. El posicionamiento de una empresa en la red impactará directamente tanto en la imagen de marca como en sus ventas. Conociendo que el *e-branding* representa su valor en el mercado digital, las empresas han empezado a tomar medidas de reposicionamiento en la red (Drew, 2002). En la era de la conectividad, las marcas para mantener su reputación y conservar la confianza depositada por sus clientes, deben ser capaces de representar su estilo de vida. De esta manera lograrán posicionarse y consolidarse en el mercado digital (Kotler et al., 2019).

El mercado digital

En palabras de Castells y Chemla (2001) se está creando una nueva estructura social, la sociedad de la red. Una estructura que está emergiendo en todo el planeta a la misma vez que las conexiones a internet. Las consecuencias del cambio estructural son diferentes para cada persona, interviniendo variantes como la cultura, experiencias vividas o las instituciones. Se trata de un cambio estructural como los vividos en el pasado, aunque en este caso la velocidad de expansión es mucho mayor y su evolución es bastante incierta, lo que plantea muchos retos.

La evolución hacia la sociedad digital se ha producido en un corto espacio de tiempo y a una velocidad cada vez mayor. Según la ONU, más de la mitad de la población mundial ya está conectada y la mayor parte de este acceso se da a través de dispositivos móviles, solo en España el mercado digital abarca 29,2 millones de usuarios, el 62 % de la población. (ComScore, 2015)

El Informe Digital de We are Social apoya las cifras de la ONU, 59% de la población mundial son internautas y añade que entre 2019 y 2020 se incrementó en 298 millones, un 7% más que el año anterior. En 2021, avivado por la pandemia vivida, ha habido un aumento del 7,3% de enero de 2020 a enero de 2021. Alcanzando una cifra sin precedentes, 4660 millones de internautas (Álvarez, 2021).

Las empresas deben estar donde esté el consumidor para que se puedan dar los intercambios de bienes y servicios que le generarán beneficios. El aumento diario de usuarios en la red obliga a cambiar la concepción tradicional de mercado, lugar físico donde se efectúan los procesos de cambios de bienes y servicios, para pasar a un concepto más amplio donde no es necesario un espacio físico. La red ha originado la aparición de mercados digitales que capacitan a las empresas para establecer relaciones comerciales.

Actualmente, el mercado digital está llegando a una etapa más madura, es un medio prioritario a la hora de realizar estrategias de comunicación. La principal causa es la importancia y lo necesario que es para toda la industria publicitaria, dada la cantidad de usuarios conectados a internet. El Mercado Único de la Unión Europea es un ejemplo de los mercados que se han visto obligados a reformular sus bases, fruto de esta expansión surge el Mercado Único Digital Europeo. El mercado único digital consiste en la eliminación de las barreras nacionales a las transacciones online. Se basa en el concepto de mercado común, concebido para eliminar las barreras comerciales entre los Estados miembros con el objetivo de aumentar la prosperidad

económica y contribuir a “una unión cada vez más estrecha entre los pueblos europeos”, y que ha dado lugar al concepto de mercado interior, definido como “un espacio sin fronteras interiores, en el que la libre circulación de mercancías, personas, servicios y capitales está garantizada”. Por primera vez el espacio es concebido como algo fuera de lo terrenal y se da un paso hacia la unión digital. Gracias al mercado único digital se facilitará el acceso a la información, los costes de las transacciones serán menores, la huella ambiental será reducida e introducir mejores modelos empresariales y administrativos. Al igual que la Unión Europea incluye en sus iniciativas para la agenda 2019-2024, el mercado digital necesita que todos los países le presten más atención, debido al beneficio que puede generar para las empresas. (Parlamento Europeo, 2020)

2.3.2. Estrategias y herramientas del marketing digital

En los últimos años, el marketing digital se ha convertido en un área fundamental para las organizaciones que pretenden ser relevantes dentro del mercado digital. Tras conocer la evolución del marketing digital y las características del mercado al que está enfocado, es preciso detallar las estrategias de marketing digital que ayudarán a las empresas a ser competitivas dentro del mercado.

Las estrategias utilizadas en los planes de marketing digital no deben considerarse como elementos aislados, sino que son la combinación de todas ellas la calve para tener éxito en el mercado digital. Cada una funciona como parte de un engranaje, se retroalimentan.

- **Marketing de contenidos:** sirve como base para el resto de las estrategias, el contenido es la clave para el marketing digital puesto que a través de él se creará una imagen de la compañía en la mente de los usuarios. El marketing de contenidos se basa en el diseño, la creación y la distribución de contenidos relevantes y creativos que consigan captar la atención de los usuarios, con el fin de convertirlos en clientes. No es sorpresa que, en el año 2018, más del 86% de empresas B2B y B2C incrementó sus presupuestos de marketing de contenidos (Divisadero, s.f.). Es fundamental crear una estrategia que esté alineada a nivel de estilo, diseño, lenguaje y forma de comunicar, todo ello contribuirá a la creación o consolidación del e-branding.

Para despertar el interés de los futuros clientes, Cada una de las decisiones de contenido que se tomen, deben basarse en las necesidades de los clientes o los problemas que quieren

resolver. Como veíamos anteriormente el marketing ha evolucionado poniendo al cliente como protagonista por lo que un contenido basado únicamente en la venta del producto no aportará valor.

El contenido marketing 4.0 está enfocado en resolver problemas y cubrir necesidades. Para ello el primer paso es definir al buyer persona, ampliando la definición a sus gustos, comportamientos, necesidades. Una vez analizados se podrá definir que formato más consumido y la plataforma más utilizada por la audiencia que se pretende captar. Por ejemplo, para B2C las redes sociales más adecuadas serán Youtube, Facebook o Instagram mientras que el para B2B es LinkedIn. Además, el contenido no solo aplica a redes sociales. Hay otros elementos muy importantes como; los blogs, infografías, videos, podcast. (Divisadero, s.f.)

- **Email marketing:** es una de las herramientas más usadas y de las más antiguas. Su principal aportación es su alcance masivo y su bajo costo. También se conoce con mailing y sirve para conectar con clientes y futuros clientes de manera directa. Permite comunicar e informar a un público interesado sobre las novedades de la compañía y generar así ventas u otras acciones deseadas. Por tanto, podemos afirmar que es una estrategia de fidelización, que sirve para captar nuevos clientes y retener a los actuales. Esto también contribuye a la creación de una base de datos de clientes (Salazar, 2019). La relevancia de esta estrategia reside en que a diario se envían más de un billón de correos, el 83.7% de los internautas revisa el correo nada más conectarse (Coto, 2011). Este comportamiento convierte al mailing en una de las herramientas más eficaces del marketing digital. Entre sus principales ventajas destacan; la personalización, el trato directo *one-to-one*, el bajo coste y el seguimiento a tiempo real. En este caso es fácil rastrear y medir la actividad puesto que los resultados de la campaña son inmediatos. Es importante contar con una base de datos completa y actualizada de los clientes que permita segmentarlos por campaña favoreciendo así los resultados de la misma.
- **Posicionamiento: SEO y SEM.** Las siglas SEO significan *Search Engine Optimization*, optimización de los motores de búsqueda. Tras la irrupción de internet en todos los hogares, comenzaron a aparecer los primeros buscadores en la red (Google, Yahoo, Ask..). Como consecuencia, las empresas comenzaron a crear sus páginas web para informar a los usuarios de sus productos y servicios. El principal objetivo era incrementar el tráfico en la web, y para ello tenían que usar los buscadores. Así es como el

posicionamiento comenzó a ganar importancia y, por tanto, el SEO.

Actualmente se ha convertido en una estrategia imprescindible para cualquier estrategia de marketing online, ya que, es la herramienta que más influye en el tráfico de la web. Gracias a las acciones utilizadas en SEO, el posicionamiento de la web mejora. Y cuanto mejor sea el posicionamiento orgánico ³de un sitio en el motor de búsqueda, mayor será la posibilidad de que ese sitio sea visitado por un usuario que está realizando una búsqueda concreta.

El 62% de los usuarios se le limitan a buscar solo en la primera página, de los cuales, el 90% hace click en los tres primeros resultados. En caso de que el resultado no se ajuste a su búsqueda, el 82% vuelve a buscar usando palabras, *keywords*, más concretas (Liberos, 2013). Esto convierte al posicionamiento web en una prioridad ante cualquier campaña de marketing. Si una web no se encuentra en los primeros resultados de los buscadores, su tráfico se reducirá considerablemente, en consecuencia, bajará el número de clientes nuevos y en el caso de los *ecommerce* la facturación se verá afectada. Para mejorar el posicionamiento será necesario utilizar dos técnicas SEO:

- *SEO on-page*: relacionado con la mejora de contenido. Debe existir una correspondencia entre lo que busca el usuario y el contenido de la web. Para que esta correspondencia se dé, se deberán optimizar las *keywords* y URLs. Consiguiendo así, relevancia del contenido.
- *SEO off-page*: el objetivo de esta técnica es darle popularidad y notoriedad a la web, es decir, conseguir autoridad. Esto se logra fundamentalmente a través de enlaces a la web en sitios externos. Cuando muchos sitios web enlazan con el sitio web de una marca, los motores de búsqueda muestran que el sitio web de la marca es confiable, y de buena reputación. (Yesbeck, 2020)

Por otra parte, el posicionamiento Search Engine Marketing (SEM) se utiliza también para mejorar el posicionamiento, aunque este caso hay que pagar por ello. Permite aparecer como un anuncio en las primeras posiciones de los motores de búsqueda. Además, al ser un servicio de pago, es posible adaptar las campañas a las preferencias de cada empresa; fecha, duración, inversión, activación o desactivación. Las principales herramientas

³ Posicionamiento orgánico, o posicionamiento natural, es la posición que una página web ocupa cuando un usuario realiza una búsqueda. Esta posición debe ser conseguida a través de las técnicas de no pago, SEO.

utilizadas son Google AdWords y Bing Ads (MarketINhouse, 2017).

Tanto si la técnica es gratuita, de pago o una combinación de ambas el objetivo es el mismo, dar visibilidad a la marca atrayendo más tráfico y conseguir más ventas.

- **Marketing en redes sociales.** Una de las cosas que favorecen la conectividad mencionada por Kotler y Armstrong (2003) ha sido la aparición de las redes sociales. Por redes sociales entendemos todas aquellas plataformas que permiten compartir o publicar fotos, videos u otro tipo de contenido, e interactuar con otros usuarios. Para las empresas representan una oportunidad para generar contenidos, hacer publicidad, darse a conocer, conectar con los clientes e incluso vender sus productos, y de manera indirecta, generar tráfico para la web. Según el Informe Digital de We are Social, actualmente la cifra de usuarios que han accedido a redes sociales asciende a 4.200 millones, lo que representa un crecimiento interanual de más del 13%. En España el 80% de la población usa o han usado alguna vez las redes, la gran mayoría a través del teléfono móvil y el promedio de tiempo empleado ronda las 2 horas. Este estudio también lista las redes sociales según su orden de relevancia; Youtube, Whatsapp, Facebook, Instagram y Twitter. (Álvarez, 2021)

El creciente uso de este medio ha generado nuevos puestos de trabajo y la aparición de nuevas celebridades denominados *influencers*. El trabajo de *influencer* se basa en subir contenido y hacer publicidad de productos o servicios. Lo que empezó como simples recomendaciones ahora se ha convertido en todo un negocio que las marcas aprovechan pagando a estos influencers para que hablen de ellas. Otra alternativa o complemento de las campañas en redes sociales son los anuncios de pago, los cuales se adaptan a todos los formatos y permiten establecer filtros sobre a qué público dirigirlos. Para ello existen herramientas como Instagram Ads, Youtube Ads o Facebook Ads. Además del gran escenario que representan para las empresas, son una plataforma muy accesible que permite:

- Consolidar la imagen de marca a través del marketing de contenidos explicado anteriormente. Es importante que el perfil de la empresa sea fácilmente identificable, es decir, que las publicaciones tengan coherencia entre sí con identificadores comunes.
- Dirigir las publicaciones al público deseado. No solo dentro de la red social (si se utilizan campañas de pago), sino que cada red social tiene una audiencia diferente. Por ejemplo, la audiencia de Facebook es de mayor edad que la de

Tik Tok o Instagram. Mientras que Twitter es más usado por adultos con interés en noticias de actualidad y LinkedIn por profesionales y emprendedores (Álvarez, 2021).

- Comunicación directa con el consumidor, que favorece a la fidelidad y la confianza hacia la marca. Además de la posibilidad de conectar con clientes potenciales que conozcan el producto y tengan alguna consulta o que lo acaben de descubrir en una publicación.
 - Actualizar constantemente a los consumidores con los cambios y novedades de la empresa que les permite mantenerlos informados y fomentar su interés.
-
- **Bots:** una de las herramientas más recientes, aunque cada vez más utilizadas. Se trata de un software el cual mediante códigos previamente introducidos es capaz de dar respuestas y ejecutar acciones por sí mismo. Principalmente se usan para dar respuestas rápidas a las inquietudes de los usuarios mediante chats desplegables en la web. Es muy útil a la hora de personalizar la experiencia de los usuarios ya que además de ayudarles con sus búsquedas se puede obtener información de ellos como que dudas tienen, posibles mejoras de la web o en qué etapa de compra se encuentran (Martinez, 2021).
 - **Live Streaming:** representa el punto álgido de la conectividad y de la comunicación con los clientes. Posibilita un contacto aún más directo que por un chat y transmite la misma cercanía que un encuentro en persona sin necesidad de que el cliente tenga que desplazarse. Se trata de una de las formas más novedosas para promocionar la marca, difundir su conocimiento y llegar así a clientes potenciales. Todas las redes se han hecho eco de esta tendencia y han lanzado plataformas de *streaming*. La interacción que generan es mucho mayor que con las publicaciones tradicionales.

Las empresas lo utilizan tanto de forma directa como indirecta. En el primer caso, son sus propios empleados los que dan a conocer su propuesta de valor o informan de temas relacionados con su servicio/ producto. De forma indirecta sería a través de *influencers* que hacen promociones durante los videos en directo con sus seguidores.

YouTube y Twitter son muy utilizadas. Aunque este año de pandemia el protagonista ha sido Twitch, red social cuya oferta se basa en videos en directo realizados por toda clase de *influencers*, los cuales pueden conversar con sus seguidores de forma “exclusiva” e

inmediata.

Gracias al *live streaming*, la empresa puede conseguir que aumente el *engagement* y, con ello, conseguir más clientes, mejorar el posicionamiento SEO y aumentar las ventas (Martinez, 2021).

3. LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL ÁMBITO DIGITAL

3.1. Introducción

En este apartado se va a analizar la situación actual de las empresas familiares en España teniendo en cuenta los desafíos que presenta la digitalización de las mismas. Para ello se ha realizado un estudio de las causas que dificultan la adaptación a las nuevas tecnologías, del reto de la sucesión entendiendo a esta como una oportunidad de actualización y de los beneficios que presenta la digitalización, con especial mención al diferente impacto del Covid-19 para las empresas que contaban con presencia online frente a las que no.

En la era de la digitalización, las empresas familiares se encuentran en una situación complicada en la que intentan mantenerse y seguir transmitiendo el legado de generación en generación. Darles continuidad a las tradiciones a la vez que adaptarse a los métodos digitales, parece, a priori, un tanto incompatible.

Según un estudio realizado por Cisco (2018), cuatro de las diez principales empresas establecidas por sector serán desplazadas por la disrupción digital en los próximos años. Muchas de ellas viéndose obligadas a actualizarse y crear estructuras desde cero, lo que supone un cambio en el interior de la empresa, en su mayoría consolidado desde hace décadas. El proceso de digitalización será más sencillo para las empresas de reciente creación, puesto que el comienzo ya se va a dar mediante el uso de soportes digitales, lo que facilitará las posteriores estrategias que quieran llevar a cabo. Sin embargo, las empresas tradicionales no cuentan con la misma suerte, puesto que se construyeron sin ninguna estructura digital. Sin esta base, le resultará muy difícil el poder modernizarse a la velocidad que se están dando los avances tecnológicos.

Javier Zamora (2020), Senior Lecturer de Sistemas de Información del IESE, introduce el término de modelo bimodal, que proporcionaría una solución para aquellas empresas que les

resulte complicado ligar procesos tradicionales con la irrupción de las nuevas tecnologías. Este modelo consiste en continuar con el modelo de negocio clásicos, pero dando un espacio a la innovación en la que impere una cultura donde la prueba y error sea parte de la norma. A pesar de la dificultad que este binomio supone, es la única alternativa para las generaciones presentes y más aún para las futuras.

Es imposible conectar con usuarios del mercado digital sin tener presencia en él, pero también es cierto que los valores tradicionales serán los que ayuden a conectar con los clientes en la red. Esta línea intermedia que conecta las empresas familiares con el mercado digital es lo que se conoce como innovación adaptativa (Blanco, 2020).

Todos los departamentos de la empresa, desde el equipo de estrategia hasta los de producción, comunicación y ventas, tienen que estar informados y convencidos de este cambio. Cada empresa diseñará una manera diferente de transformarse dependiendo de sus necesidades, pero hay un punto que la práctica totalidad de las empresas que quieran digitalizarse deberán acometer, la creación de una marca digital. Este será el primer paso de la transformación digital y a través del cual las empresas se podrán dar a conocer y ser competitivas en la red.

La creación de una marca digital ha destronado el que hasta ahora había sido el mayor reto para las empresas familiares, la internacionalización. El estudio realizado por PwC (2016), “The missing middle: Bridging the strategy gap in family firms”, así lo confirma. La primera oleada de empresas familiares que decidieron internacionalizarse se dio con la crisis financiera de 2008, donde muchas empresas se vieron obligadas a comercializar en el exterior para compensar las grandes pérdidas. Actualmente las empresas familiares españolas destacan por su alto porcentaje de ventas al exterior, 40%, el cual se sitúa por encima de la media mundial. De igual manera, la crisis sanitaria vivida en el último año ha puesto de manifiesto la necesidad, en este caso, de digitalización.

Tener presencia online representa un beneficio para todas las empresas. Ya sea de forma obligada para su supervivencia o por elección propia para tener una ventaja competitiva sobre sus competidores. De hecho, tal y como se describe en el apartado del marco teórico y actualidad de la cuestión, las prioridades de las empresas familiares para los próximos dos años son: la mejora de las capacidades digitales y el aumento del uso de la tecnología. Sin embargo, la realidad es otra, tan solo un 41% de los directivos de las empresas familiares españolas han desarrollado una estrategia digital clara para sus empresas (PwC, 2021).

Todavía quedan muchas empresas familiares que deben abrirse paso en el mercado digital, y en la medida que presenten resistencia se perderán las oportunidades que la digitalización otorga.

3.2. Desafíos actuales

La adaptación a las nuevas tecnologías es el mayor desafío al que se enfrentan las empresas familiares. Este a su vez engloba otros retos como son el anclaje a tradiciones, el temor a lo desconocido o la competencia de nuevas empresas más adaptadas a los medios actuales. Otro desafío que ha acompañado a las empresas familiares a lo largo de su historia es la sucesión, como comentábamos al principio del presente trabajo son muy pocas las que llegan a la 3ª generación, la causa del fracaso en la mayoría de los casos son los desencuentros entre los familiares (Belausteguigoitia, 2013). Aunque en los tiempos que vivimos estas diferencias ideológicas pueden ser incluso positivas. Es posible que el querer superar la barrera digital favorezca al entendimiento y de cabida a las nuevas generaciones con mayor formación tecnológica e ideologías más actuales.

La transformación digital y, en un primer paso, la creación de *e-branding*, representan un reto como una oportunidad para las empresas familiares. Todas ellas son conscientes de que contar con presencia en internet les ayudará a crecer y ser más competitivos, pero presentan cierta reticencia a implantar la teoría que todos saben. En una Encuesta Mundial de la Empresa Familiar realizada por PwC (2021), el 79% de líderes de empresas familiares España confirman que “la digitalización, la innovación y las nuevas tecnologías” son fundamentales para sus empresas, pero de estos solo el 14% ha conseguido completar su transformación.

Una de las debilidades de las empresas familiares mencionaban anteriormente es la existencia de una cultura muy consolidada y cerrada basada en la tradición y en los valores que se han ido transmitiendo a lo largo de los años. Este anclaje a valores y metodologías tradicionales dificulta la adaptación al mundo digital y a los continuos cambios que lo caracteriza. Por lo que se debe encontrar un punto medio, en el que no se dejen atrás los valores compartidos de generación en generación. Los valores deben permanecer a medida que la compañía se transforma y se va adaptando al mercado digital. Superar este impedimento cultural constaría de encontrar el equilibrio entre los valores tradicionales y la innovación adaptativa. De forma

que no se pierda la esencia de empresa familiar en el aborigen de los cambios.

Relacionado con este último, se ha detectado una cierta negación por parte de los empleados hacia lo desconocido, lo que les hace ver a las nuevas tecnologías como un reto muy difícil de superar. No están familiarizados con las herramientas y plataformas digitales, puesto que hasta ahora no se habían contemplado en los procesos, y les supone salir de su zona de confort. Para que este pensamiento cambie, el proceso de transformación debe de partir de los propietarios, siendo ellos el ejemplo a seguir (Sigliano, 2017). En muchas ocasiones es aquí donde se encuentra el primer impedimento, normalmente el líder de la compañía es el fundador o familia del fundador, de los cuales el 59% está lejos de entender bien el funcionamiento del mercado digital (PwC, 2021).

Es fundamental que quienes orquesten el cambio sean los dueños. Las empresas familiares se caracterizan por seguir la metodologías y procesos establecidos por la familia fundadora y para el proceso de digitalización sería igual. Debe partir de los dueños para que influyan en todos los empleados y forme parte del propósito de la organización. Ellos serán quienes lideren el cambio de una cultura tradicional a una cultura transformadora. Aunque, para que la cultura transformadora se pueda asentar será necesario la implicación del resto de empleados. Su participación será el indicio del cambio interno, que más adelante se verá reflejado en un posicionamiento competitivo de la empresa, causando el cambio externo. Por este motivo, la primera inversión en digitalización debe ir destinada a la formación de los empleados y el reclutamiento de talento necesario para afrontar nuevas realidades (Sigliano, 2017).

Otro desafío son los conflictos producidos en la sucesión, causa de fracaso del 70% de las empresas. Lo que históricamente ha supuesto un gran reto, ahora se ve incrementado con las generaciones futuras, los cuales han crecido en la era digital y ven el mundo totalmente diferente. A pesar de suponer una dificultad para el líder encargado de elaborar un plan de sucesión, los sucesores que pertenecen a esta generación millennial no temen el cargo. El 89% de la próxima generación de empresarios familiares en España creen que pueden actuar como motores de digitalización de sus empresas, convirtiéndose en agentes de cambio. (Blanco, 2020)

Teniendo en cuenta la necesidad de talento y personas que se desenvuelvan eficazmente en la red, durante los próximos años la sucesión lejos de ser el motivo de fracaso puede suponer una

oportunidad para conseguir autoridad online⁴ y ser una referencia dentro de sus respectivos sectores. Además, el haber crecido junto a la empresa, hace que estén comprometidos con los valores y respeten las tradiciones más arraigadas. Por tanto, constituyen un elemento fundamental para la coordinación de los procesos de innovación adaptativa, siendo los futuros líderes el punto de encuentro entre las gestiones propias de las empresas familiares y las demandas del mercado digital.

Por último, es preciso destacar que la adaptación no solo se hace al mundo digital, sino a los constantes cambios que se producen en él. Los consumidores del mercado digital son cada vez más exigentes y sus necesidades y gustos cambian a una velocidad cada vez mayor. Las empresas familiares deben estar preparadas para cubrir esos deseos cambiantes y tener presencia en los diferentes entornos por los que se van moviendo sus clientes.

3.3. La importancia de la presencia online

La importancia de contar con presencia online radica en la apertura a un mundo con 4660 millones de internautas (Álvarez, 2021) y en los beneficios que generan las diferentes estrategias de marketing digital para las empresas.

Teniendo en cuenta que el 80% del tejido empresarial español son empresas familiares (IEF, 2021) y aproximadamente el 53% de las empresas familiares españolas son pymes (Deloitte, 2021), podemos afirmar que aproximadamente el 42% de las empresas española son familiares y medianas. El marketing digital es cada vez más importante para las pequeñas y medianas empresas. Esto se debe a que al ser de menor tamaño tienen más capacidad para interactuar directamente con los usuarios en las diferentes plataformas digitales. Además, normalmente cuentan con menos recursos, lo que le imposibilita publicitarse en medios tradicionales como la radio o la televisión, gracias a internet pueden acceder a los millones de usuarios del mercado digital con muy poca inversión.

El aparecer en internet ya sea a través de una web, redes sociales o plataformas de Google como Google My Business, permite que cualquier usuario del gigantesco mercado digital puedan conocer la empresa. Pasando por alto todos los matices de las estrategias de marketing digital, que ayudan al posicionamiento y posibilitan segmentar el mercado digital según el

⁴ La autoridad online representa la popularidad de la página web. Dentro del SEO, es una de las variables utilizadas para el posicionamiento orgánico del portal web.

público objetivo, lo cierto es que cualquier persona que busque a la empresa con presencia en alguna de las plataformas nombradas encontrará información sobre la compañía. El hecho de no aparecer en las búsquedas de los internautas interesados hace que se capten menos clientes, incluso a los negocios que no venden online. Internet ofrece los recursos para que las empresas den a conocer sus productos y servicios, además de posibilitar que otras personas lo recomienden. Un buen *e-branding* unido a valoraciones positivas de otros clientes garantizarán la captación de nuevos clientes.

Otro dato para tener en cuenta es el tiempo empleado por parte de los consumidores en internet. No solo en horas de trabajo, sino que dedican gran parte de su tiempo de ocio a navegar por la red. A medida que avanza la tecnología tendemos a pasar más tiempo conectados (Kotler y Armstrong, 2003). Año tras año aumenta un 4% el tiempo que los usuarios dedican a internet. Llegando en 2020 a una media de casi 7 horas diarias sumando todos los dispositivos, lo que se traduce en pasar prácticamente la mitad del día conectados. En lo referente al comercio electrónico el 77% de los internautas han comprado en alguna ocasión por internet, siendo la alimentación y el cuidado personal los sectores que más triunfan (Álvarez, 2021). Lo que es otro punto a favor, sabiendo que entre las empresas familiares las actividades que más abundan son las relacionadas con la alimentación y bebidas.

En definitiva, abrir los negocios al mercado digital se ha vuelto en muchos casos obligatorio. A pesar de la resistencia de algunas empresas, o mejor dicho de algunos líderes, a establecer un plan estratégico de digitalización, finalmente se convertirá en inevitable, ya que deben ir allá donde los consumidores estén dedicando tiempo.

Lo que más incentiva a las empresas para adentrarse en la digitalización es la multitud de beneficios que les genera. Indistintamente de si se tratan de empresas familiares o no, todas pueden sacar ventajas de internet. Los beneficios aportados se pueden resumir en los siguientes puntos:

- 1) La información está siempre accesible para los usuarios, sea cual sea el horario de trabajo de las empresas. El usuario puede ver toda la información sobre la empresa, los productos o servicios, incluso respuestas a dudas comunes de otros usuarios o FAQs⁵, en cualquier momento desde cualquier dispositivo. La oportunidad para captar nuevos clientes está permanentemente abierta.

⁵ FAQ: Frequently Asked Questions: lista de preguntas frecuentes de los usuarios sobre la web o su

- 2) El espacio para mostrar la información es infinito, pudiendo además mostrar contenido multimedia como videos o presentaciones. Un negocio con mucha información, datos y opiniones consigue que los usuarios decidan confiar en sus productos o servicios. Incrementando así la facturación.
- 3) En aquellos sectores más tradicionales, el contar con presencia online es una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas. A la hora de realizar una búsqueda sobre el producto o servicio que ofrecen serán los primeros en salir si sus competidores no cuentan con información en la red. Por tanto, aumentarán las posibilidades de que el usuario decida contratarlo. En caso de que exista competencia en los motores de búsqueda, será necesario mejorar la estrategia de posicionamiento para conseguir los mismos efectos.
- 4) Mediante las redes sociales las empresas pueden establecer un contacto directo con los consumidores, fomentando la interacción de ellos. Esto ayuda a fidelizar a los clientes y captar a los clientes potenciales. El fin último es la creación de una comunidad.
- 5) Una vez creada la marca online con todos sus elementos en las diferentes plataformas. El actualizar la información es muy sencillo y rápido. Permitiendo que los usuarios estén al día con todas las novedades de la empresa.
- 6) La publicidad online es más barata que los medios tradicionales y puede llegar a más personas. Como se ha explicado anteriormente existen técnicas de posicionamiento gratuitas, como el SEO. Aunque en caso de querer unos resultados más inmediatos se puede acudir a publicidad pagada como Google Ads, Instagram Ads o Facebook Ads. Este medio permite calcular cuanto se quiere gastar la empresa en función al número de personas que quiera llegar o clics que quieran conseguir, lo que lo hace muy accesible para todos los negocios.
- 7) Obtención de resultados inmediatos. Existen herramientas para todas las plataformas digitales capaces de medir el comportamiento de los usuarios. Estas herramientas obtienen resultados inmediatos de métricas como; usuarios totales, sesiones, número de descargas, número de compras, rendimiento de las campañas, nivel de usabilidad. Permiten realizar pruebas para testear que opciones se adaptan mejor a los usuarios, lo que es muy útil para saber que diseños y estructuras funcionan mejor o para predecir la demanda de nuevos productos/servicios. Las métricas de herramientas como Google Analytics muestran el estado de los consumidores frente al negocio, al igual que permiten la estimación de futuras inversiones en campañas publicitarias o cambios en la web. En cuanto a las campañas de publicidad, es posible medirlo todo, el impacto de la estrategia, qué repercusión ha tenido, en qué sectores y hasta el retorno de la inversión (ROI).
- 8) Millones de usuarios pueden descubrir el negocio, y las empresas pueden segmentar el

mercado en función del buyer persona que las empresas estén buscando. La segmentación se da de forma rápida y sencilla por categorías como; sexo, localización, edad, idioma, país, nivel cultural o hábitos de consumo, entre otras. Gracias a este filtro los anuncios llegarán a los usuarios que realmente puedan estar interesados y será más fácil su captación.

(Vercheval, 2021)

3.4. Covid 19: El gran impulsor

Del estudio realizado por Jesús Alvarez (2021) podemos extraer conclusiones del impacto que ha tenido el Covid-19 en el mercado digital. Los acontecimientos de este último año han supuesto un impulso de la digitalización. Los más beneficiados han sido las plataformas online, las cuales han asentado su valor en la sociedad. La pandemia ha fomentado el uso de dispositivos, tanto teléfonos móviles, como *tablets* u ordenares, lo que se traduce en un aumento de conexiones a internet. Todas las plataformas online han conseguido mejorar su *engagement*⁶ y su base de usuarios. Esto ha hecho que las empresas comiencen a tener más interés en estas plataformas y redes sociales, y las utilicen para anunciarse.

Ahora, el mundo digital es el mejor escaparate para anunciar nuevos productos y para atraer más clientes. Las restricciones de movilidad han hecho que muchos negocios se tengan que publicar en los únicos entornos en los que los usuarios aún tienen libertad de movimiento. Las redes sociales es el más utilizado, al ser el más cercano y directo a los consumidores. Los últimos meses también se han caracterizado por una revolución del *e-commerce*. El confinamiento ha obligado a muchos negocios a reinventarse y modernizarse, lo que le ha llevado a implementar nuevos métodos como la venta online. Otro éxito han sido las campañas de *Ads*, la inversión publicitaria en cartelería, eventos o *flyers* se ha redirigido a las campañas en los portales online, motores de búsqueda o redes sociales.

En cuanto a las nuevas tendencias, las plataformas de *streaming*, los videos y los audios como medio de comunicación online han sido los grandes triunfadores, la falta de contacto directo ha hecho que muchas personas recurran a estos medios como principal sustitutivo. De igual forma, el entretenimiento online, como el *gaming*, ha tenido un crecimiento histórico, afirma

⁶ El engagement en redes sociales se mide en función de las interacciones que generan cada publicación. Un engagement alto significará que el público está interesado en el contenido, y que por tanto se ha realizado un buen trabajo de comunicación.

Alberto Pachano, manager director de We are Social España (Salgado, 2021).

Los factores nombrados han contribuido a la gran expansión del mercado digital, tanto a nivel de oferta como de demanda. Han sido muchos los emprendedores que han visto una oportunidad en las carencias originadas por el Covid-19 y que han conseguido dar respuesta a las nuevas necesidades de los usuarios.

Sin embargo, la acelerada propagación y asentamiento de los medios digitales ha provocado que las empresas familiares, que ya venían sufriendo el desfase entre sus metodologías tradiciones y los procesos digitales, tengan que asumir un nivel más de dificultad.

Es innegable que la crisis sanitaria ha sido un duro golpe para las empresas familiares. Según el informe del Observatorio de la Empresa Familiar realizado por Deloitte (2021), el número de empresas con pérdidas este último año es tres veces mayor que el anterior. Además, el 57% han sufrido un descenso en la facturación. Aunque también ha habido buenas noticias en medio de este caos de incertidumbre y desconsuelo, en concreto, un 36% de las empresas familiares han conseguido aumentar su facturación, y un 62% han logrado mantener o incrementar su plantilla. Si hay algo que haya hecho destacar las empresas familiares frente al resto son sus esfuerzos por no despedir a los empleados a pesar de los resultados negativos.

Aquellas con flexibilidad y adaptación son las que menos han sufrido las consecuencias del Covid-19. La pandemia ha obligado a cerrar establecimientos físicos, por lo que las empresas que contaban con presencia en internet han sido las que menos han sufrido. Las cuales han conseguido mantenerse e incluso crecer. Por otro lado, las empresas que no contaban con dicha presencia pero que han visto en el mercado digital una oportunidad para no hundirse, han aprovechado este impulso para crear su marca online. A causa de la pandemia, la red se ha convertido en una tabla de supervivencia para miles de empresas familiares, predominando los negocios pequeños y medianos. En cuestión de meses ha aumentado en un 6% las empresas familiares que han establecido estrategias digitales (PwC, 2021).

Las empresas B2B también han querido satisfacer las necesidades de los clientes que intentan sumarse al mundo digital. Iniciativas como Offerfy, se han creado en estos meses de crisis para ayudar a las empresas en su proceso de digitalización. Esta *startup* en concreto ayuda a los pequeños negocios familiares haciendo llegar sus ofertas a los consumidores del mercado digital. Tratan de dar respuesta a una necesidad de la que hemos hablado a lo largo del presente trabajo, la inexistencia de oferta de los pequeños negocios familiares en la red. Sus creadores

argumentan que “muchos de estos negocios, situadas en la categoría de empresas familiares, ni siquiera tienen página web. Tampoco están en redes sociales o han pensado en abrir algún tipo de comunicación directa, digital, con sus potenciales clientes”. (AEC, 2020)

Las medidas de seguridad originadas por el covid-19, como el toque de queda, las restricciones de aforo, los horarios reducidos o el cierre de las oficinas por teletrabajo, han aumentado el número de consultas en la red por parte de los usuarios que buscan información de diferentes negocios y empresas en los que estaban interesados. El no tener esa información en línea o directamente no contar con presencia online, provoca que estos usuarios acaben en la web o perfiles de la competencia, perdiendo aún más clientes que los ya perdidos a causa de la pandemia.

4. CASO PRÁCTICO: PROSAL LIMPIEZAS

4.1. Introducción

En los apartados anteriores se ha analizado las características de las empresas familiares, resaltado sus debilidades y fortalezas. Además, se ha realizado un estudio de la evolución del marketing digital, sus implicaciones y las herramientas más eficientes. Este análisis previo ha ayudado a entender la situación actual de las empresas familiares en relación con la digitalización. En efecto, la gran mayoría de las debilidades percibidas son la causa de la resistencia de las empresas familiares a la transformación digital.

Los beneficios que aporta la presencia en internet corresponden a los perseguidos por Prosal. Empresa que al igual que el 41% de empresas familiares (PwC, 2021) saben que necesita digitalizarse pero que carece de un plan definido para lograr la transformación.

Tomando de base todo lo observado a lo largo del trabajo, se ha creado un Plan de Marketing Online para la empresa de servicios Prosal SL. La importancia particular de que Prosal cuente con un alto posicionamiento en internet radica en que el sector limpiezas es un sector demasiado atomizado, donde se genera una gran competencia.

Este nivel de competencia hace que las empresas se ven obligadas a trabajar con unos márgenes muy estrechos, lo que desfavorece a la inversión en innovación y modernización. Prosal Limpiezas, presenta los mismos inconvenientes, motivo por el cual el objetivo final será

el diseño de un Plan de Marketing Online cuyas estrategias sean de coste 0.

Este objetivo genérico se divide en los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis interno de la empresa, identificando que factores deben ser mejorados y cuales consolidados.
- Estudiar en profundidad el entorno y la situación de la empresa, a partir del cual desarrollar las estrategias.
- Establecer un mercado objetivo
- Analizar las estrategias de marketing online y decidir cuales se ajustan al tipo de negocio, los objetivos de la empresa y al presupuesto (nulo).
- Diseñar un plan de acción y control concreto que persiga los objetivos propios de la empresa.
- Presentar una campaña acorde a la situación actual (Covid-19) que ejemplifique las fases del plan estratégico.

Por lo tanto, si se consigue integrar y armonizar cada objetivo específico estaremos en una gran situación para realizar un Plan de Marketing online.

4.2 Análisis sector limpieza

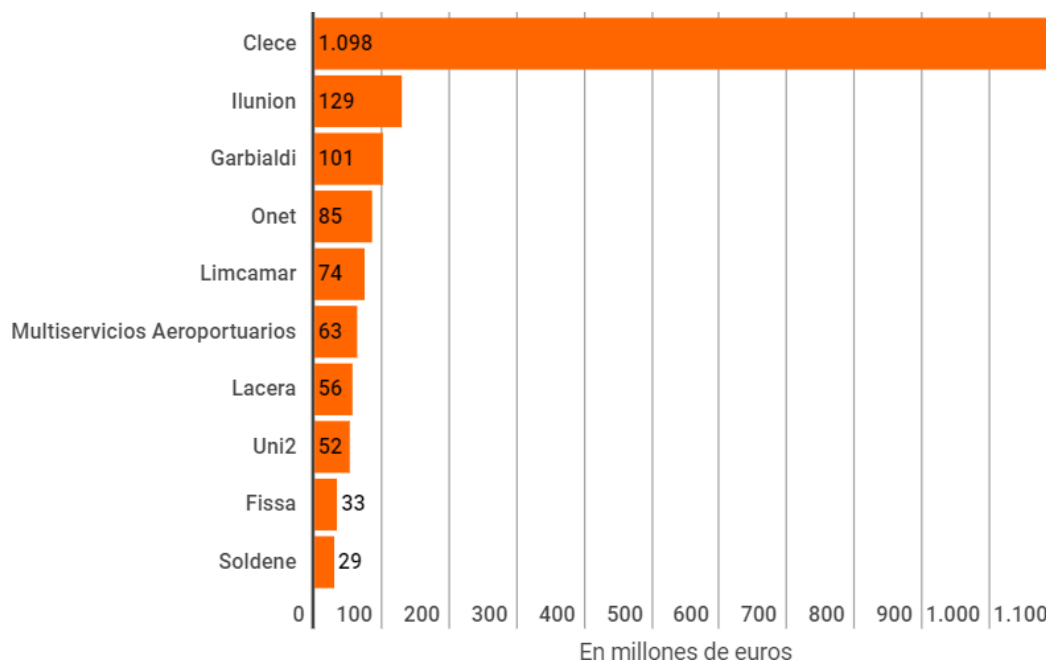
El sector de limpiezas en España es uno de los más aletargados en la incorporación de las herramientas digitales en sus estrategias de negocio. Esto se debe a que es un sector muy tradicional, cuyos servicios no requiere de tanta tecnología. A pesar de no ser uno de lo más innovadores y estar lejos de conseguirlo, está en pleno crecimiento, llegando a facturar más de 10000 millones en España en 2018. Lo que supone un crecimiento del 2,8 % respecto al año anterior, según los datos ofrecidos por la Asociación de Empresarios de Limpieza de Madrid. (IFMA, 2020)

Las cinco primeras empresas abarcan un 16,51% de la cuota de mercado, una cuota muy reducida en comparación con otros sectores, donde el mercado suele estar liderado por dos o tres empresas. En este caso, nos encontramos ante un mercado muy atomizado, donde continuamente se crean nuevas empresas atraídas por su estabilidad y prosperidad.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, Clece, SA es la empresa líder del sector, con una facturación superior a los 1000 millones de euros. Sigue ocupando, tras varios años

consecutivos, el primer puesto del Ranking de Empresas con una pronunciada ventaja (ElEconomista, 2018).

Figura 4: Empresas líderes en facturación en el sector limpieza



Fuente: (ElEconomista, 2018)

En cuanto a las proyecciones para el sector de limpieza, en 2020 continuaban con la racha de crecimiento de 2018 y 2019. El estudio sobre Grandes Cifras del Sector de la Limpieza, presentado por IFMA (2020), afirma que el sector caminaba hacia una tendencia positiva, motivada por las estrategias de diversificación y expansión de las empresas líderes, como muestra la figura 5. Sin embargo, el crecimiento podría ser aún mayor si todas las pequeñas empresas que ocupan el sector apostasen más por la modernización y digitalización de su actividad, siendo la tecnología una herramienta clave para obtener un mayor ahorro en el servicio de limpieza.

Figura 5: Facturación total de las empresas de limpieza en la última década.



Fuente: Elaborado por IFMA a partir de datos facilitados por INE, Anuario ASPEL, OKDIARIO y DBK Informa (IFMA, 2020)

El informe, además, establece a la actividad de limpieza e higienización como una de las diez principales en toda España, “ocupando al 2,5 por ciento de los 15 millones de trabajadores existentes en España” (IFMA, 2020). Asimismo, las empresas de limpieza prestan servicios a instituciones esenciales como; hospitales, escuelas, aeropuertos. Lo que lo convierte en el sector más crucial en la actual situación de pandemia.

Al tratarse de un estudio reciente, los expertos pudieron contemplar la grave situación sanitaria y económica generada por el Covid-19. Argumentando que la actual situación provocará una “ralentización del ritmo de crecimiento”. Aunque como ocurre en el resto de los sectores, es muy difícil hacer proyecciones dada la gran incertidumbre que genera esta pandemia sin precedentes.

4.3. Análisis de Prosal

4.3.1 Análisis interno

Prosal es una empresa familiar de servicios de limpieza, con una subdelegación, Prosalur, que cubre los servicios de desinfección y desratización. El actual propietario, Juan Cortés, representa la segunda generación del linaje familiar, aunque fue él quien convirtió el pequeño negocio inicial en una empresa con más de 600 empleados. Durante los últimos 30 años, la empresa ha liderado el sector en Almería, tanto en facturación como en volumen. Su portfolio

de clientes incluye desde pequeñas oficinas hasta grandes superficies como hospitales y centros comerciales. Asimismo, Prosal cuenta con más de 400 colaboradores y 875 clientes ([ver Anexo I](#)).

Además de Almería, trabajan en las provincias de Granada, Málaga, Jaén y Badajoz, donde su presencia es menor. Concretamente en Granada se ha realizado una gran inversión y es donde se espera que haya un mayor crecimiento.

En cuanto a los planes actuales, Prosal pretende expandirse y consolidarse en las ciudades nombradas anteriormente. En estas ciudades tiene la desventaja de no contar con el reconocimiento del que goza en su ciudad natal y no tener sede presencial, por lo que su principal objetivo es que los usuarios se empiezan a familiarizar con la marca. Por ejemplo, la expansión en el mercado granadino está siendo mucho más lenta de lo esperado. Las metodologías utilizadas hasta ahora para ganar clientes no funcionan en ciudades donde desconocen la existencia de Prosal. La solución a este problema radica en reforzar su *e-branding* para que los usuarios de diferentes ciudades puedan conocer la empresa y en realizar una fuerte campaña online que consiga llegar al máximo número de clientes potenciales.

Dentro del mismo sector, pero con actividades más especializadas, encontramos Prosalur, la cual nació como complemento a los servicios ofrecidos por Prosal. Pudiendo así abarcar todo el sector de limpieza y desinfección. Estos servicios, hasta ahora esporádicos, se han visto intensificados por reciente pandemia causada por el Covid-19. Lo que ha hecho que se especialicen y aumenten su inversión, ya que, aunque anteriormente ofrecían este servicio, la demanda era muy baja. En este sentido, es muy importante que se den a conocer los diferentes tipos de desinfección que ofrecen al igual que la profesionalidad con la que las realizan (Prosal, 2019).

Filosofía, Misión y Visión

La filosofía de Prosal es la calidad en los servicios siendo esta su principal prioridad; el seguimiento de cada uno de los trabajos comprometidos; crear confianza en cada uno de sus clientes e informar sobre todo del proceso de ejecución del mismo. En otras palabras, es una empresa enfocada a servir al cliente y sus necesidades, dando siempre a este más de lo prometido.

Esta empresa apuesta por un equipo humano como la base del éxito, a través de mantener estrechas relaciones entre los miembros de la organización.

La visión de Prosal es seguir siendo una empresa líder en la provincia de Almería, y crecer en la provincia de Granada, a través de una eficiencia del servicio, de una solidez financiera y un personal involucrado, cohesionado e identificado con la Empresa y con un objetivo principal, apostar por la diversificación de distintos servicios.

Su misión es crear valor para los clientes y los trabajadores mediante el compromiso y la involucración mutua (Prosal, 2019).

Clientes

El éxito de Prosal reside en su volumen de clientes. Y esto se debe a que los servicios ofrecidos por la empresa dejan unos márgenes muy pequeños, por lo que es necesario una gran cantidad de clientes para para que pueda ser solvente.

Tras comprobar la lista de sus principales clientes ([ver Anexo I](#)), podemos observar que la mayoría pertenecen a pequeñas empresas privadas, o grandes empresas con pequeñas delegaciones. Quienes, aportando su granito de arena, suman la principal fuente de ingresos de Prosal.

También podemos observar la presencia de centros comerciales y hospitales, cuyo tamaño es mayor que los anteriores, lo que implica una mayor inversión en maquinaria. En este caso la fuente de ingresos además del beneficio obtenido por la prestación de los servicios, que no es proporcional a la envergadura del proyecto, existe un ingreso indirecto proveniente del posicionamiento y la notoriedad que estos clientes dan a la empresa. En el caso de los centros comerciales, también añaden valor aportando visibilidad, de forma que los pequeños comercios de su interior se conviertan en clientes potenciales.

El beneficio indirecto es también muy característico en los clientes provenientes de entidades públicas, cuyo interés para la empresa se encuentra en la imagen que le otorga el prestar estos servicios. Sin embargo, las entidades privadas, siguen siendo los clientes más importantes y en los que se han basado las campañas descritas más adelante.

En cuanto a su compromiso con el cliente, aspectos como; la seriedad, pulcritud, la flexibilidad de horarios y calidad del trabajo realizado, son los más valorados por los clientes a la hora de contratar nuestros servicios.

Las ventajas que Prosal le ofrecen son; planificación meticulosa de cada servicio, optimización de tiempos, controles periódicos de supervisión y un equipo formado, uniformado y motivado a satisfacer las necesidades del cliente (Prosal, 2019).

Servicios

Los servicios actuales ofrecidos por Prosal son; limpiezas de mantenimiento, de carácter periódico que constituyen la principal fuente de ingresos de la empresa; limpiezas generales, de carácter puntual; servicio de pulido y cristalizado de todo tipo de pavimento; limpieza de fachada con máquinas de agua a presión y limpieza de grafitis; servicio de conserjería y jardinería; mantenimiento de piscinas; y servicio de mantenimiento integral, que consiste en el mantenimiento de reparaciones menores que no requieran mano de obra especializada.

Si hay que realizar algún servicio más específico y especializado, lo subcontratan. Por ejemplo, los servicios de electricidad y pintura. Aunque ante el cliente será Prosal quien realiza el servicio.

Los servicios ofrecidos por Prosalur son: desinsectación, desratización y desinfección; control y prevención de Legionella, tratamiento contra xilófagos y servicios de higiene (bacteriostáticos, ambientadores y contenedores higiénicos). Además de otras actividades complementarias según las necesidades o mejoras a los clientes, los cuales en ocasiones necesitan productos complementarios. Tras la pandemia actual, los servicios de Prosalur han pasado al primer plano de la actividad de la empresa, haciendo que los recursos financieros se destinen al aprovisionamiento de toda la maquinaria y capital humano necesario.

4.3.2 Análisis externo

Las cinco fuerzas de Porter

Michael Porter propuso en 1979 un análisis estratégico cuyo propósito era conocer el entorno

de un sector o negocio concreto, basándose en 5 fuerzas centradas en el análisis de la competencia.

Para el análisis del entorno de Prosal, haremos uso de las 5 fuerzas utilizadas por Porter; competencia del mercado, amenaza de nuevos competidores, amenaza de producto sustitutivo, poder de los proveedores y poder del cliente (Michaux y Cadiat, 2016). Para así poder conocer las amenazas y dificultades que presenta la empresa, y finalmente determinar la rentabilidad del mercado.

La primera fuerza y de la que emanan los cuatro restantes, es la competencia en el mercado al que pretendemos acceder. En este caso nos encontramos ante un mercado muy competitivo, con una alta rivalidad. Al trabajar con márgenes muy estrechos, la horquilla de precios es muy pequeña, siendo esta variable muy similar en todas las empresas. Por lo que es necesario diferenciarse en otros aspectos y tener una buena estrategia de comunicación. Además, es preciso añadir, que se trata de un sector donde es frecuente la competencia desleal. Existen muchas empresas donde los empleados no estén dados de alta todas las horas que trabajan, lo que les permite ofrecer precios más competitivos que las empresas grandes establecidas.

La segunda fuerza corresponde a la entrada de competidores. El mercado a analizar es un mercado muy saturado, con más de 32000 empresas de limpieza en toda España (IFMA, 2020). Esto nos indica que es un mercado de fácil entrada. El ser un servicio de primera necesidad, hace que su demanda no sea tan dependiente de circunstancias externas, y por tanto el riesgo es menor. Favoreciendo a que muchos emprendedores se animen a montar un negocio de limpieza. Es preciso destacar que, al haber tanta cantidad de oferta, el peso de la diferenciación no lo marca la calidad sino el precio. La más mínima variación, será determinante, en un mercado tan saturado y con precios tan semejantes.

En cuanto al producto sustitutivo, pasamos a hablar de servicios sustitutivos. En el caso de las empresas de limpieza, el sustitutivo se encuentra en la capacidad de las empresas para contratar al personal propio para realizar el servicio. Esta alternativa es la elegida por la mayoría de los pequeños negocios.

Otra de las fuerzas estudiadas es el poder de los proveedores. Dentro del sector de la limpieza es uno de los aspectos menos relevantes, ya que su poder de negociación es muy bajo. Esto se debe a que el consumo de los materiales ronda el 5% del coste del servicio, por lo que su influencia es reducida.

Finalmente, es preciso analizar el poder del cliente, los cuales tienen un poder negociador muy alto en este sector. Al ser más valorado el precio que la calidad, todo el poder reside en el cliente, que será quien elegirá, de la gran variedad de ofertas, a la empresa que más se ajuste más a su presupuesto

Como hemos visto en el estudio del sector de limpieza en España, cada vez es mayor el número de emprendedores que se animan a montar un negocio de limpieza. Y es que, aunque sea un sector muy competitivo, sigue siendo atractivo por ser tan estable.

Competidores

Los competidores de Prosal se dividen en dos grupos; competidores nacionales e internacionales y los competidores locales.

A nivel nacional e internacional encontramos empresas como ISS, Eulen y Clece (primera en el ranking nacional de facturación). Este grupo representa a los competidores en grandes cuentas, es decir, su rivalidad se encuentra en la captación de clientes grandes. Además de los tres mencionados, existen muchos más competidores tanto a nivel nacional como internacional, incluso con más facturación. Sin embargo, lo que los pone en el punto de mira es que son los más establecidos en las ciudades donde Prosal pretende expandirse. Su ventaja competitiva frente a Prosal se encuentra en que, al tener presencia en toda España, su infraestructura es mucho mayor, lo que le permite firmar contratos a nivel nacional. Las grandes cuentas de clientes, por comodidad, suelen buscar empresas que puedan ofrecer servicios en todas sus delegaciones y las tres anteriores cuentan con infraestructura para ofrecerlo. Asimismo, están dispuestos a aceptar acuerdos que le generen pérdidas con tal de aumentar el volumen. Con el beneficio de otras cuentas podrán compensarlo, esto hace que el precio de la oferta sea imposible de superar, tal y como afirman desde el departamento de comercial de Prosal. Además, al tener ese elevado nivel de facturación se pueden permitir grandes inversiones iniciales, como las requeridas por los hospitales y centros comerciales. Frente a este poder de influencia, Prosal ofrece una ventaja más allá de su infraestructura y solvencia económica, y es, el trato individualizado y cercano. Quedando a elección del cliente la comodidad de un solo contrato para todas sus delegaciones frente a la accesibilidad y contacto directo de una empresa local.

A nivel provincial, Prosal lidera el mercado, aunque encontramos algunos competidores como; Limpiezas Kinoa, Limpiezas Almería o Limpiezas Indálica. En este grupo ocurre lo opuesto al anterior, y es que, su principal rivalidad se encuentra en los clientes pequeños. Sin embargo, el nivel de competitividad es mucho menor, debido a que Prosal lleva muchos más años trabajando en la provincia. Su cartera de clientes, que supera con creces a estas empresas, y su reputación la sitúa en la primera de la lista con mucha ventaja sobre el resto.

Por tanto, podemos decir que la ventaja competitiva de Prosal se encuentra en tener una infraestructura propia de una empresa grande, pero prestando un servicio personalizado, propio de una empresa pequeña.

Estos competidores serán estudiados con más detalle en el siguiente apartado, donde se realizará un análisis comparativo de los factores que determinarán y orientarán la estrategia online de Prosal.

4.4. Diagnóstico de la situación

4.4.1 DAFO

Una vez realizado el análisis interno de la empresa y de su entorno, es importante destacar los factores clave en los que se debe apoyar el plan estratégico. Para ello, se ha utilizado la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) en la que se recogen todos los factores que influyen en la actividad de la empresa. Podemos distinguir dos apartados:

- Factores controlables: fortalezas y debilidades, son los factores internos que favorecen o perjudican la consecución de los objetivos establecidos por parte de la empresa.
- Factores incontrolables; oportunidades y amenazas, son incontrolables puesto que son ajenos a la empresa, aunque tienen una importante influencia en su actividad.

Para realizar el análisis DAFO de Prosal, se han realizado dos análisis, uno para la actividad de Prosal (limpieza) y otro para Prosalur (desinfección), debido a que prestan servicios totalmente diferentes, a pesar de pertenecer al mismo sector.

Servicios de Limpieza:

Debilidades

- Poco cumplimiento del enfoque planificado para la política de expansión.
- Falta de seguimiento en de los presupuestos entregados.
- Falta de innovación.
- Poco uso de las redes sociales.
- Web no posicionada y desactualizada
- Cierre de la provincia de Sevilla, por no funcionar.
- Canales de comunicación ineficientes (radio).

Amenazas

- Nuevas empresas que entran en el mercado a un precio más competitivo.
- Competencia desleal
- Mercado muy saturado.
- Producto fácilmente sustituible.
- Alto poder negociador del cliente.
- Crisis actual y precios muy bajos.

Fortalezas

- Servicio de alta calidad
- Liderazgo del sector en Almería.
- Reconocimiento y experiencia dentro del sector.
- Gran infraestructura, pero el trato es personalizado.
- Expansión en Granada.
- Un equipo formado e involucrado

Oportunidades

- Tendencia en crecimiento de las grandes empresas a subcontratar el servicio de limpieza.
- Mercado fiel y constante.
- Debido a la pandemia actual, los clientes piden más presupuestos para comparar precios y hay más posibilidad de captar clientes.
- Aprovechar las sinergias que se pueden obtener entre los distintos departamentos, por ejemplo, mediante los servicios de desinfección de Prosalur.

Servicios de desinfección y control de plagas

Debilidades

- Publicidad insuficiente
- Pocos equipos para la reciente demanda

Amenazas

- Mayor control y restricciones sobre técnicas y productos a emplear.
- Recomendaciones de sanidad para utilizar medidas preventivas.
- Competencia desleal de empresas piratas.

Fortalezas

- Experiencia en el sector.
- Sinergias con empresas del grupo y diversidad de servicios.
- Equipo cualificado.
- Maquinaria y productos especializados.

Oportunidades

- Existencia de medianas empresas con necesidades de cubrir sus necesidades con un único proveedor (aprovechando sinergias con los otros departamentos).
- Mayor necesidad de este servicio como consecuencia de las inspecciones sanitarias.
- Crecimiento exponencial de la demanda tras la llegada del Covid-19
- Desconocimientos técnicos de empresas competidoras.

Como se puede observar en el análisis DAFO, han aparecido debilidades y fortalezas propias de las empresas familiares. Como son la experiencia en el sector y un equipo involucrado, en el caso de las fortalezas, y la falta de innovación y el poco uso de los portales digitales, en el caso de las debilidades.

Este análisis es de gran utilidad a la hora de enfocar el plan estratégico. Entre las debilidades presentadas, nos vamos a centrar en la falta de digitalización de la empresa. Las estrategias

elegidas serán totalmente online, ayudando también a reducir las amenazas presentes. El contar con un posicionamiento web, además de una estrategia de comunicación utilizando las herramientas más punteras, contribuirán a un reforzamiento del *e-branding*, dándole una ventaja competitiva sobre los competidores.

En lo relativo a las fortalezas, el plan estratégico deberá consolidarlas, además de dar a conocer al mercado digital sus puntos fuertes, como la experiencia en el sector y la profesionalidad de su equipo de trabajo. Siguiendo con las oportunidades, ambas actividades se benefician de las sinergias que se pueden generar entre sus servicios. Para tomar ventaja de esta oportunidad, será necesario reforzar la publicidad de los servicios de desinfección, los cuales están siendo muy demandados debido a la reciente irrupción del Covid-19. De esta manera se producirá un importante aumento en la facturación de Prosalur e indirectamente en los servicios de limpieza.

4.5. Plan estratégico

El plan de marketing es un documento donde se recogen los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo (Wood, 2007). Se podría definir como la guía en la que se apoyan las empresas en la consecución de sus objetivos.

Por consiguiente, en este apartado se realizará un estudio de mercado, analizando detalladamente la situación de los competidores de Prosal con respecto a las variables fundamentales para la estrategia de marketing online. En base a esta información sabremos cuál es la ventaja competitiva de Prosal, y en qué aspectos se muestra más débil, para poder definir objetivos de la empresa. Posteriormente se establecerá cual es el mercado objetivo y la propuesta de valor que guiará la estrategia online de comunicación. Para finalmente elegir que estrategias se llevarán a cabo en el embudo de conversión y cuáles serán las pautas para el plan de acción y control.

El plan estratégico debe ser revisado y actualizado anualmente (Wood, 2007). Aunque en este caso al tratarse de un plan estratégico online y conociendo la velocidad en la que se producen los avances en este ámbito, sería conveniente una revisión más frecuente. En concreto, el plan online descrito en este trabajo contiene estrategias de posicionamiento que se actualizan constantemente, por lo que, en cualquier momento, si no es revisado, podría quedar

desactualizado.

4.5.1. Benchmark

Consiste en hacer un análisis y comparar productos, servicios o metodologías de la empresa analizada, con las de sus principales competidores. Este análisis permite identificar oportunidades de mejora y diseñar nuevas ideas que posicione a la compañía entre las mejores. Cuando se va a iniciar un proyecto nuevo o en este caso, un plan de marketing online, realizar un benchmark puede ser muy útil para conocer las estrategias que están utilizando los competidores dentro del mercado y así saber cómo combatirlos. (Hooley et al., 2017). En este caso se va a analizar tanto las características generales de los competidores como su presencia online.

A continuación, se presentará una tabla en la que se analiza la situación de los principales competidores de Prosal, a nivel nacional; Eulen, Clece y ISS, y a nivel provincial; Limpiezas Kinoa, Limpiezas Indálicas y Limpiezas Almería. En ella se han establecido unos criterios ([Ver Anexo II](#)) para su comparación en los siguientes factores; localización, facturación, satisfacción del cliente, su página web y su presencia en redes sociales.

En lo referente a la localización, se ha establecido el criterio de si es nacional o no en función de si ofrecen servicios fuera de la provincia de Almería. Por otro lado, los datos de facturación las empresas internacionales que ofrecen su servicio en toda España han sido extraídos del ranking de empresas del sector Limpieza general de edificios realizado por El Economista (ElEconomista, 2020). El acotarlo a limpieza de edificios se debe a que son los principales clientes de Prosal Limpiezas, y en los que vamos a enfocar los clientes. Además, las tres empresas internacionales ofrecen una amplia gama de servicios dentro y fuera del sector que podrían alterar el análisis comparativo de facturación. La facturación de los competidores locales ha sido obtenida del directorio de empresas de Expansión (Expansión, Limpiezas Almería SL, s.f.) (Expansión, Limpiezas Kinoa SL, s.f.). En cuanto a la satisfacción de los clientes, la valoración corresponde a las reseñas encontradas en Google. Por último, al tratarse de una estrategia online, es de especial interés conocer el estado de los competidores en este ámbito. Con este fin, se ha analizado si tienen presencia o no en redes sociales y el atractivo de su página web en caso de que la tengan.

Tabla 2: Benchmark

	PROSAL	EULEN	KINOA	ISS	L.INDÁLICAS	CLECE	L.ALMERÍA
NACIONAL	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FACTURACIÓN	\$\$\$	\$\$\$\$	\$	\$\$\$\$	\$\$	\$\$\$\$\$	\$
SATISFACCIÓN	****	***	*****	****	****	***	****
WEB	SI 	SI 	SI	SI 	SI	SI 	SI 
RRSS		 		  		 	

Fuente: elaboración propia

De la tabla anterior se pueden extraer varias conclusiones:

- Al comparar los datos de satisfacción de los clientes, se confirma la teoría explicada en el apartado de competidores, donde se ha supuesto que la comunicación de las empresas pequeñas con los clientes es más cercana. Como podemos comprobar las empresas más grandes, a excepción de ISS, son las peores calificadas. En las empresas pequeñas la comunicación es más directa y se crea un vínculo más estrecho, facilitando así la solución de posibles complicaciones o cambios en el servicio prestado.
- En lo relativo a la web, podemos ver que las empresas de mayor facturación son las que mejor plataforma online tienen. De lo que podemos deducir que una buena estructura digital, liderada por una web atractiva y con contenido de calidad contribuyen al aumento de la facturación, uno de los objetivos principales de este plan estratégico.
- Finalmente, las redes sociales también contribuyen al aumento de la facturación al ser uno de los pilares de la estructura digital. En el análisis realizado, Facebook se muestra como la red social elegida por excelencia. A excepción de Limpiezas Kinoa y Limpiezas Almería, las cuales no cuentan con ninguna presencia en redes. Una vez más podemos ver la importancia de la estrategia digital, al tratarse estas dos de las dos compañías con menos facturación. En última instancia, es preciso destacar la presencia de la red social LinkedIn, que, de forma no casual, se encuentra en las tres principales compañías. En esta red será basada la estrategia de redes sociales llevada a cabo por Prosal, dado que es uno de los mejores medios para los

negocios B2B, como explicaremos a continuación.

4.5.2 Objetivos de Prosal

Los objetivos de un plan de marketing online no difieren mucho de los establecidos en un plan convencional, en lo que a resultados esperados se refiere. Siendo totalmente diferente su ejecución. El primero y más importante, es el incremento de la visibilidad de la marca, ya que en todo momento se busca atraer a los usuarios, para posteriormente fidelizarlos. Relacionado con este primero, aparecería el segundo objetivo, que corresponde a la mejoría de la percepción de la marca por parte del usuario.

El propósito de Prosal a la hora de establecer un plan estratégico es la mejorar de su infraestructura digital y que esta le otorgue una ventaja competitiva frente a sus competidores. Pero antes de establecer las estrategias que se llevarán a cabo en el plan, es preciso conocer los objetivos propios de Prosal:

- Captar nuevos clientes fuera de Almería
- Reforzar su imagen en Almería
- Aumentar la facturación en los servicios de Prosalur
- Aumentar el número de presupuestos pedidos
- Crear un mayor vínculo con sus clientes, incrementando su seguimiento.

Los objetivos del plan de marketing online, cuya consecución se ha establecido en el primer mes de implantación, serían:

- Actualizar el contenido de la web
- Aumentar el tráfico en la web un 20%, apareciendo en la primera página de los motores de búsqueda.
- Mejorar su presencia en redes sociales y aumentar su número de seguidores en un 30%
- Aumentar el número de leads⁷ en un 20%
- Aumentar el número de consultas vía mail en un 10%
- Establecer canales de comunicación directos a través de mail y redes sociales

⁷ El término lead se utiliza cuando un usuario les da acceso a sus datos a la empresa, de forma que la empresa pueda incluirlo en su base de datos. Más adelante sus datos serán de utilidad para las campañas de marketing digital.

- Aumentar la publicidad sobre los servicios de Prosalur.

4.5.3 Mercado objetivo

A la hora de aplicar marketing digital en un negocio B2B la prioridad es pensar en el destinatario, estudiar sus formas de comportamiento y necesidades, y ofrecer contenido valioso en función de ese análisis.

Los criterios de segmentación del mercado en el caso de Prosal se encuentra en:

- Tipo de institución, centrándose en instituciones privadas frente a las públicas.
- Presencia online: al tratarse de una estrategia digital, se pretende atraer aquellos usuarios que utilicen los motores de búsqueda y las redes sociales para contratar un servicio. Será un mercado digital.
- Geografía: se pretende conseguir clientes solo a nivel nacional, con especial interés en las localidades donde Prosal ha comenzado a prestar servicios (Granada, Málaga, Jaén y Badajoz).

Este último criterio ha sido utilizado en muchos de los modelos clásicos de segmentación de mercado, pero es difícil de implementar en la publicidad online. Aunque los motores de búsqueda priorizan en función de la ubicación, internet es uno de los causantes de la globalización y la interconexión, favoreciendo a que podamos encontrar información y ponernos en contacto en cualquier parte del mundo. No obstante, si puede tenerse más en cuenta a la hora de realizar una estrategia de comunicación directa como el *emailing* y en la segmentación de las campañas de pago como Google Ads o Instagram Ads, en caso de invertir en ellas más adelante. Además de servir para tener una concepción clara de nuestro público objetivo.

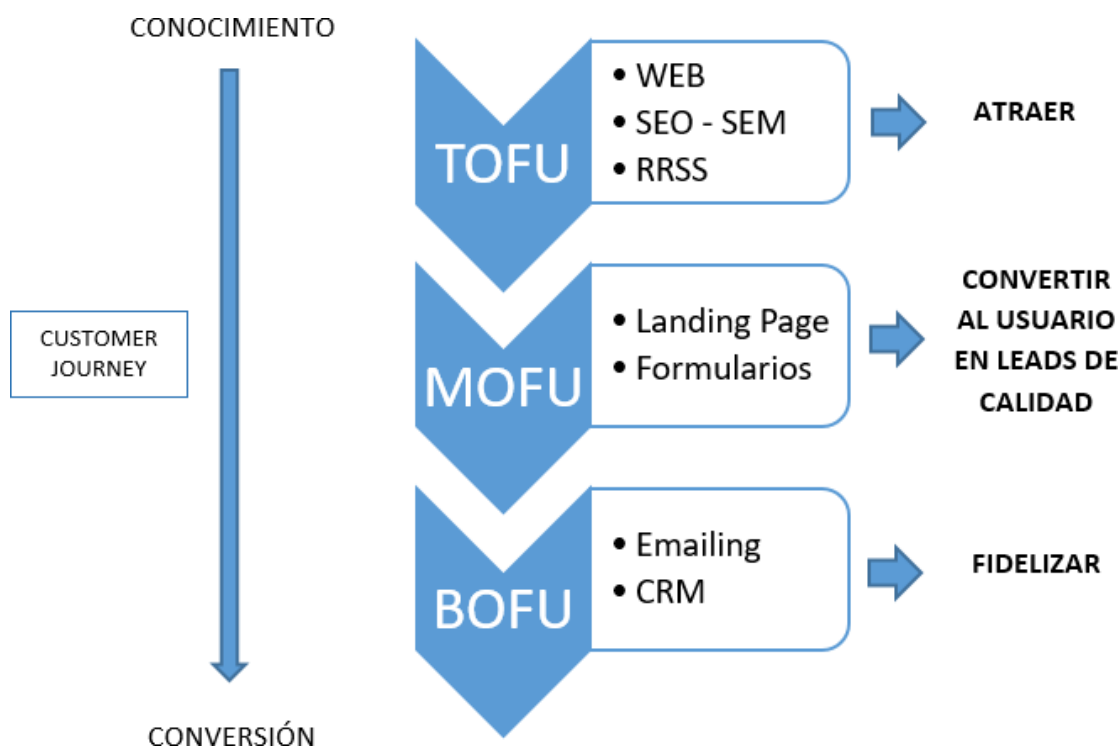
4.5.4 Estrategias marketing digital

En este apartado se van a definir las estrategias de marketing online necesarias para la consecución de los objetivos, comprobando si actualmente son aplicadas o no en Prosal. En caso afirmativo, se analizará de qué manera se hacen y si son efectivas. Para después proceder a su mejora y la propuesta de otras alternativas no contempladas por la empresa.

Para establecer el plan estratégico, se ha utilizado como guía un *funnel* de conversión de *inbound marketing*⁸. Este *funnel* de conversión representa el proceso de transformación que vive un usuario desconocido hasta convertirse en un fiel cliente de Prosal. De esta manera, podremos lograr el objetivo de la empresa de llegar a más clientes y retenerlos, garantizando así un aumento de la facturación. Todas las estrategias aplicadas también contribuirán a la construcción de *e-branding* y el consecutivo aumento de la presencia online.

El proceso de transformación se divide en tres etapas; TOFU (*Top of the funnel*), MOFU (*middle of the funnel*) y BOFU (*Bottom of the funnel*). Cada etapa corresponde a las fases de la estrategia online que se pretende implantar, utilizando en cada una de ellas diferentes acciones digitales que nos ayuden a conseguir el objetivo esperado.

Figura 6: Funnel de conversión



Fuente: elaboración propia

Es preciso matizar, que Prosal Limpiezas es una empresa de servicios, cuyo mercado objetivo, como veíamos en el apartado anterior, son también empresas. Entre esos matices encontramos la personalización del mensaje, al contrario que en los demás negocios, el contenido que

⁸ Inbound Marketing es una estrategia de marketing basada en atraer clientes con contenido relevante y útil. Una vez captada su atención, se elabora un contenido propio para cada etapa de la compra.

queremos comunicar debe ser lo más individualizado posible, evitando el aspecto de “mensaje masivo”. A continuación, los veremos con más detalle según la estrategia que se vaya a llevar a cabo.

En cuanto al marketing de contenidos, cómo se muestra en el marco teórico, es una estrategia que sirve de base para el resto, es decir, está presente en todas las estrategias de marketing digital. Es por ello que no se ha tenido en cuenta en una etapa específica del funnel, pero estará implícito en cada una de las estrategias.

i. Top of the funnel

La primera fase, TOFU, corresponde a la fase de atracción, ya que el objetivo es captar la mayor cantidad de clientes. El usuario tiene una necesidad y está buscando una solución. Por tanto, la estrategia consistirá en informar sobre nuestro servicio, y lo más importante, explicar porque ese servicio es mejor. De esta forma, el usuario tendrá la primera toma de contacto con la marca, recibiendo un estímulo que despertará su interés. Su aplicación práctica consiste en el uso de estrategias de atracción como marketing de contenidos, web, RRSS o SEO. Una vez obtenida la primera aproximación, será más fácil analizar y comprender sus necesidades.

a. Web

El contenido de la web es un factor clave para cualquier estrategia de marketing, ya que será a través de este dónde el cliente obtenga la información de la empresa y sus servicios, despertando o no el interés por la marca. La página web representaría el escaparate de la empresa en el mundo virtual, donde la empresa crea espacios de contenido en los que informa al cliente, cuenta su historia, actualiza sus novedades y comunica sus ideas creando así un vínculo con los usuarios. El contenido debe ser visual, dinámico y estar actualizado de manera regular según los acontecimientos importantes. El uso de la web supone un valor añadido para la empresa, ya que puede comunicar en primera persona, siendo más accesible y humanizando la marca. A pesar de no haber un contacto directo, un contenido de calidad, unido a una buena estrategia de contenidos y comunicación, puede acercar más la empresa a los consumidores. Como decíamos antes, corresponde a la primera impresión que se llevan los usuarios, por lo que tenemos que prestar especial atención a su apariencia (Liberos, 2013).

Además, la web permite una comunicación bidireccional, al proporcionar a los usuarios la capacidad para realizar comentarios. Aunque en algunas ocasiones si las críticas no son buenas puede ser un arma de doble filo. Esta herramienta permite a la empresa conocer mejor a los usuarios y sus intereses.

El aumento de los usuarios interesados en la empresa, junto con su posterior fidelización, supone unas de las principales ventajas que aporta la creación de una web. Además, en el caso de Prosal, es una ventaja frente a sus competidores, ya que, como veíamos anteriormente, los competidores locales carecen de ella.

Otra característica del contenido web es su directa relación con la estrategia de marketing que será analizada en el siguiente apartado: el SEO. La información que aparece en la web conlleva un estudio más profundo que el simple intento de parecer atractivo. Es necesario analizar las palabras clave y la calidad del contenido, ya que esto permitirá posicionarse en los motores de búsqueda y potenciar así la imagen de la marca. De esta manera, la empresa conseguirá estar por encima de sus competidores, y accederán a ella más usuarios.

Prosal Limpiezas cuenta con una web corporativa, cuya primera apariencia es atractiva, aunque podría serlo aún más si las imágenes de las cabeceras estuvieran mejor encuadradas. Además, podemos observar que aporta gran cantidad de información sobre la empresa, clientes, servicios y otros datos de interés para los usuarios.

La web no permite la contratación directa, ya que, al ser una empresa de servicios, es necesario una visita presencial para establecer el presupuesto detallado. En compensación, resalta en diferentes apartados los datos de contacto del departamento comercial de la empresa (mail, teléfono móvil, teléfono fijo). Destacando la opción de contacto por WhatsApp mediante el link directo presente en el icono de la web. Esta facilidad, es un indicador de cómo se adapta la compañía a las tendencias de los usuarios a la hora de realizar la compra o en su caso realizar la consulta previa, de esta manera los usuarios tendrán un medio de comunicación directa y accesible con la empresa, favoreciendo a su conversión.

En cuanto a la navegación, es muy intuitiva, con un contenido estructurado y claro. Aunque a la hora de analizar el contenido encontramos los primeros déficits. Concretamente en el catálogo corporativo encontramos; “Prosal cuenta con clientes en Marbella, Madrid, Linares y Sevilla” (Prosal, 2015). Este contenido está desactualizado, puesto que en la

actualidad Prosal ha cesado su actividad en Sevilla y Madrid. También ha cerrado su delegación en Granada, cuya información y localización aparece en varias ocasiones en las páginas de la web. Esta información desfasada puede contribuir a la pérdida de posibles clientes al comprobar que no existe tal delegación. La misma sensación de engaño que pueden sufrir los posibles clientes de Sevilla y Madrid.

Tras el análisis realizado podemos establecer que el primer paso de la estrategia de marketing digital sería la actualización del contenido de la web. Contribuyendo a la eficiencia de las siguientes estrategias explicadas a continuación.

b. SEO

Siguiendo el comportamiento habitual de los usuarios, al buscar “empresa de limpieza” Prosal no aparece en las primeras páginas del motor de búsqueda Google, esto es debido a que las palabras clave son muy genéricas y por tanto muy usadas por el resto de empresas del sector. Si especificamos, añadiendo más palabras clave “Empresa de Limpieza en Almería”, sorprendentemente Prosal no aparece en la primera página de búsqueda. Esta situación es totalmente incoherente con el gran reconocimiento del que goza en la ciudad, por lo que será la prioridad en este plan de marketing. Además, esta estrategia está muy alineada con el objetivo marcado, al no ocasionar ningún gasto extra y atraer más usuarios que las herramientas de pago.

Para mejorar el posicionamiento será necesario seguir las dos estrategias SEO

- *On page:* Es de vital importancia que exista una correspondencia entre lo que busca el usuario y el contenido de la web (Yesbeck, 2020). Para que esta correspondencia se dé, se deberán optimizar las keywords y URLs. Para Prosal los términos de búsqueda sugeridos para aumentar su posicionamiento serían: limpieza de oficinas, limpieza de centro comerciales, limpieza de obra, empresa de desinfección, servicios de limpieza Almería, sustituyendo este último por las localidades donde quiere expandirse. Consiguiendo así, relevancia del contenido.
- *Off page:* el objetivo de esta técnica es darle popularidad y notoriedad a la web, es decir, conseguir autoridad. Que será lo que definitivamente mejore el posicionamiento. Esto se logra fundamentalmente a través de links a la web de Prosal. Para ello, se necesita conseguir que las webs que hablen de limpieza o

desinfección publiquen enlaces de Prosal. Aunque también es posible mediante la participación en foros, la publicación de artículos en otras webs, o la más usada, las publicaciones en redes sociales.

c. Redes Sociales

El social media dentro del marketing digital no es un fin sino un medio, y debemos tenerlo bien claro para no perdernos en el camino olvidando los objetivos principales.

Antes de hacer uso de las redes sociales, Prosal tendrá que crear su perfil en ellas, ya que como veíamos en el análisis Benchmark solo está presente en Facebook. Una vez creado el perfil, habrá que prestar especial atención al diseño del mismo, intentando que sea llamativo y afín a la imagen de Prosal. Para ello se usarán sus colores corporativos, azul y gris, y fotografías profesionales. Otro factor importante es el contenido, deberá ser relevante y conciso, incluyendo publicaciones de la web corporativa, y hashtag relacionados con el tema que se esté tratando.

Los usuarios a los que pretende llegar Prosal son las empresas, por lo que las redes sociales serán útiles, pero con un objetivo diferente a las compañías cuyo público son los usuarios de la red. Habiendo analizado el tipo de negocio de Prosal y los perfiles de la competencia. Las mejores plataformas para su estrategia en redes sociales son Instagram y LinkedIn.

A pesar de que la mayoría de los usuarios de Instagram son particulares, es decir, no pertenecen al público objetivo, será una herramienta importante para darle visibilidad a la marca, dada su popularidad.

En cambio, los usuarios de LinkedIn se ajustan perfectamente al público objetivo y la plataforma presta unos servicios que ayudarán a conseguir los objetivos. Permitiendo crear comunidad u afianzar relaciones con otras empresas. Su primera ventaja es que los usuarios están allí para hacer negocios y no para entretenerse, por lo que tienen su atención puesta en el trabajo. Lo más importante es que las publicaciones cuenten con un material único y de calidad, que demuestre la experiencia y efectividad de la empresa. Los post que se publiquen en LinkedIn serán notificados a todos los usuarios con los que la empresa esté conectada, lo que le dará mucha visibilidad. Aprovechando esta recepción, Prosal deberá incluir links de Facebook, Instagram y la web. Esta red también ofrece la posibilidad de

que clientes satisfechos realicen recomendaciones de la empresa que se publicarán en su perfil y serán visibles para todos los usuarios, atrayendo así a futuros clientes. Como hemos podido comprobar, la creación de un perfil en LinkedIn es de vital importancia para el éxito del plan estratégico.

ii. *Middle of the funnel*

En esta fase el principal objetivo será que los usuarios atraídos gracias a las estrategias anteriores se conviertan en *leads*.

Se trata de la fase previa a la fidelización, donde se pretende despertar el interés de los usuarios y que contemplen el servicio como una posible opción de compra. En este caso el posicionamiento buscado no es en los motores de búsqueda sino en la mente del consumidor. Las herramientas más utilizadas son las *landing pages* y los formularios.

a) *Landing pages*

Representan el primer paso hacia la conversión de usuario a cliente. Son páginas diseñadas con el objetivo de que el usuario realice una interacción en ella, para eso, suelen contar con pocos elementos y un llamativo CTA⁹. Otro uso de estas páginas de destino es para ampliar y describir detalladamente la información del servicio o producto que está siendo promocionado.

En el caso de Prosal, sería muy útil su incorporación a la web, ya que, es una empresa que ofrece muchos servicios y muy variados. Mediante el uso de *landing pages*, se podría dar una mayor visibilidad a aquellos que más interesen promocionar. Así el usuario interesado en ese servicio en específico podrá tener un acceso más detallado a la información. La cual debe ser atractiva para que el *leads* se convierta en cliente.

b) Formularios

Están directamente relacionados con las *landing pages* puesto que su presentación se suele

⁹ Call to Action (también llamado llamada a la acción) , botón o enlace situado normalmente en las páginas de destino para atraer a clientes potenciales.

hacer a través de ellas. Los formularios sirven como plataforma de interacción de los usuarios. A través de ellos los usuarios de la web facilitan sus datos para recibir una información es específica. De esta forma los usuarios pasan directamente a convertirse en Leads.

La web de Prosal cuenta con formularios para pedir presupuesto, que son muy útiles y agilizan el proceso comercial. Sin embargo, los usuarios que acuden a estos formularios ya son prácticamente clientes potenciales. Sería conveniente crear otros formularios, que atraigan a los usuarios que aún no están tan interesados en el servicio. Por ejemplo, una buena estrategia sería crear una *landig page* que esté vinculada a un formulario para recibir información sobre las ventajas de cada producto de limpieza o incluso, sobre consejos para la limpieza del hogar. A pesar de no estar directamente relacionado con la contratación del servicio, es un contenido que aporta valor y puede parecerle interesante a quienes consulten la web.

iii. Bottom of the funnel

Representa la última etapa y la más determinante. De las acciones que se realicen en esta etapa dependerá la fidelización del cliente, objetivo principal de todo el funnel de conversión planteado.

A esta fase solo llegan los usuarios que realmente interesados en el servicio. Los cuales requieren de un trato más personalizado y se deberá crear un contenido afín a los intereses mostrados. Esta individualización se incrementa aún más en los negocios B2B, como Prosal, donde se busca llegar a un público concreto, no masivo.

a) Email marketing

Continuando con la estrategia de contenido para formularios, también se puede aplicar al email marketing. Enviar newsletter con consejos de limpieza, información sobre productos de limpieza caseros, ofertas por cumpleaños y cualquier otro contenido que genere valor para el usuario y lo haga sentir especial. Según Kotler (2018) en el Marketing 4.0 las empresas buscan ganarse la confianza de los clientes y esta estrategia es un buen ejemplo.

Email marketing fue una de las pioneras en el marketing digital , cuando aún no existían las

redes sociales y los usuarios no pasaban tanto tiempo inmersos en la red. A pesar de ser la más tradicional, es considerada como una de las más efectivas, siempre y cuando se realice siempre con la autorización de la persona que recibe los emails

Si es posible, las comunicaciones deben enviarse a un destinatario concreto y no a múltiples destinatarios anónimos, personalizando el contenido de acuerdo al receptor. Para Prosal esto no supone ningún problema, debido a que a pesar de no contar con las herramientas que le permitan conocer a los usuarios en la red, al tratarse de una empresa relativamente pequeña y familiar conoce a todos sus clientes y a los trabajadores a quienes se dirigen.

Al tratarse de una estrategia no tan innovadora, Prosal lleva practicándola varios años con muy buenos resultados, como ha comentado la responsable del departamento de Marketing, Ana María.

b) CRM

No es una única estrategia, sino que implica todo un proceso sobre el que la empresa puede administrar y analizar las interacciones con clientes, anticipar necesidades y deseos, optimizar la rentabilidad, aumentar las ventas y personalizar campañas de captación de nuevos clientes. Podemos dividir sus rangos de acción en tres áreas principales: marketing, gestión comercial y atención al cliente. Para su implementación se requiere de un software, el cual, realiza un seguimiento de las ventas y recopila los datos del comportamiento de los clientes y clientes potenciales, de forma automática. Aquellas organizaciones que hacen uso de ello se han visto beneficiadas en aspectos como el aumento de la fidelización de los clientes y consecuentemente de sus beneficios e ingresos (Salesforce, 2020).

Entre las ventajas que ofrece se encuentran la aceleración y simplificación del proceso de ventas, el seguimiento en tiempo real de los clientes y leads en tiempo real y la anticipación a las necesidades y deseos de los clientes.

Esta estrategia no ha sido objeto de este plan de marketing, ya que como comentábamos al principio del documento, la intención del plan es que sea una primera toma de contacto para la empresa en el mundo digital y no tenga que hacer una gran inversión. Siendo la inversión en CRM el siguiente paso hacia la transformación 360°.

4.5 Plan de acción y control

Para una correcta consecución del plan estratégico anterior, será necesario establecer un plan de acción y control, que ayude a definir las tareas de cada departamento y a organizar el trabajo según los tiempos marcados. En él se incluyen todas las acciones que derivan de los objetivos que el plan estratégico pretende conseguir.

Como se comentaba al inicio del apartado, el plan estratégico debe ser revisado y actualizado con frecuencia. El plan de acción y control ayudará a realizar la revisión puesto que todas las tareas están bien estructuradas. Además, una vez se cambien las estrategias, también deberá ser actualizado.

A continuación, se muestra el plan de acción y control acorde al plan estratégico de marketing digital para Prosal.

Tabla 3: Plan de acción y control

Meta	Tareas	Departamento	Plazo
Contenido relevante	<ul style="list-style-type: none">• Actualizar el contenido de la web con los cambios en los clientes y las novedades en los servicios.	Marketing Webmaster	1 semana
	<ul style="list-style-type: none">• Cambiar imágenes y adaptar el tamaño	TIC	1 semana
	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar URLs	TIC	2 semanas
	<ul style="list-style-type: none">• Curar el contenido actual y utilizando el mayor número de keywords posible	Marketing Webmaster	2,5 semanas
Aumentar el trafico un 20%	<ul style="list-style-type: none">• Comentar en foros de limpieza	Marketing	Semanal
	<ul style="list-style-type: none">• Publicar en redes sociales	Marketing	Diario
	<ul style="list-style-type: none">• Crear artículos sobre tips de limpieza	Marketing	Quincenas

Mejorar presencia en RRSS y aumentar los seguidores en FB en un 30%	<ul style="list-style-type: none"> • Crear perfil en LinkedIn e Instagram • Renovar apariencia de Facebook, con fotos más profesionales • Crear una amplia red en LinkedIn • Planificar contenido para las 3 rrss, incluyendo links, artículos de la web y hastags. 	Marketing Webmaster Marketing Marketing	1 semana 1 semana 1 semana Semanal
Aumentar el número de leads en un 20%	<p>Crear 2 CTAs: Un formulario para Tips de limpieza y otro para información de productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear formularios • Crear el contenido que se va a enviar 	TIC	3 semanas
Incrementar las consultas por mail en un 10%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Añadir nuevos contactos al grupo de difusión de emaling. ▪ Enviar una Newsletter 		Mensual

Fuente elaboración propia

4.6 Presupuesto

Uno de los propósitos de la estrategia de marketing, era conseguir una renovación completa de la imagen de la empresa en el entorno digital de forma totalmente gratuita y lo hemos conseguido.

El presupuesto para este plan de marketing será igual a 0, si solo contemplamos como gasto el costo de cada una de las estrategias. Sin incluir otros gastos incurridos como formación o las horas de trabajo de los empleados.

Por suerte, Prosal cuenta con un equipo profesional formado, tanto en el departamento de marketing, como en el de informática. Los cuáles serán los responsables de supervisar las tareas marcadas por el plan de acción. En cuanto al departamento de marketing, en caso de carecer de formación suficiente en herramientas más específicas, como SEO o Google Analytics., existiría la posibilidad de formación gratuita a través de los múltiples cursos online, como los ofrecidos por el propio Google en su plataforma Google Acativate¹⁰.

¹⁰ Véase: www.learndigital.withgoogle.com

4.7 Propuesta: Campaña Covid 19

Una vez diseñado todo el plan estratégico y conociendo las pautas que se van a seguir. Se ha creado una propuesta de contenido de dichas estrategias acorde a la situación que estamos viviendo actualmente por el Covid-19.

Si hay algo en lo que Prosalur destaca es en su profesionalidad y en la formación de sus empleados, lo que los hace únicos dentro del sector en Almería. Y es precisamente en estos momentos de crisis sanitaria cuando más se necesitan los servicios de desinfección e higienización de calidad. Prosalur debe tomar ventaja de esta necesidad, dado que la demanda es muchísimo mayor que la oferta y el resto de los oferentes no pueden igualar sus servicios.

Por ello, sería muy beneficioso para la empresa realizar una campaña de marketing online que informe sobre sus servicios y sus métodos de trabajo. Dentro de Almería, Prosalur es la única empresa con la autorización de desinfección y con profesionales autorizados y capacitados para el uso de herramientas y productos químicos. Y es ahora, más que nunca, cuando debe ser comunicado.

El contenido de la campaña deberá informar sobre las ventajas que ofrece Prosalur: seguridad, profesionalidad, equipos especializados, máquinas de última generación y lo más importante para los clientes, la capacidad para conceder certificados de desinfección.

La campaña ha sido creada siguiendo las etapas del plan estratégico, teniendo en cuenta los siguientes factores.

Objetivo:

- Aumentar en un 40% los clientes de Prosalur
- Aprovechar la sinergia, para el aumento de un 10% de los clientes de Prosal Limpiezas

Mercado objetivo:

- Empresas almerienses y pequeños negocios que necesiten una desinfección completa para su apertura tras el confinamiento.
- Empresas que busquen un servicio profesional y la obtención del certificado de desinfección.
- Comercios y establecimientos que necesiten de un regular uso de máquinas y equipos de

desinfección.

Estrategias:

- Implementar una nueva página en el menú principal que hable sobre el Covid, los servicios que ofrece Prosal, su equipo y la maquinaria utilizada.
- Crear contenido usando las keywords relacionadas con el Covid-19.
- Diseñar una *landing page* sobre los servicios relacionados con la desinfección del virus.
- Publicar diariamente información sobre el covid y los servicios prestados.
- Usar los hastgas más utilizados referentes a la pandemia.
- Publicar los nuevos clientes que ha ganado Prosal.
- Compartir la sección de la web donde se profundiza sobre el tema.
- Informar sobre los nuevos descubrimientos sobre los métodos y productos efectivos contra el Covid..
- Contestar a las dudas que tengan los usuarios
- Enviar una newsletter a todos los contactos de la empresa sobre los servicios de desinfección y la calidad del servicio.

En cuanto al plan de acción, si partimos de la base en que la campaña comenzará al mismo tiempo que el proceso de digitalización, podríamos usar el mismo, puesto que las estrategias son las mismas. Lo único que se ha especificado es el contenido de cada tarea. Por tanto, el presupuesto, según las estrategias planteadas sigue siendo de coste 0.

5. CONCLUSIONES

Actualmente estamos viviendo una revolución digital, que está cambiando el comportamiento de los consumidores, lo cual obliga a las empresas a adaptar sus estrategias a las nuevas necesidades y tendencias. La pandemia del Covid-19 ha supuesto un golpe de realidad para muchos negocios tradicionales, poniendo de manifiesto la importancia de contar con presencia online. Como consecuencia, este último año ha incrementado el tiempo de uso de internet por parte de los consumidores, alcanza una media de 7 horas diarias (Álvarez, 2021) y ha aumentado en un 6% los negocios familiares que han decidido digitalizarse (PwC, 2021). La nueva normalidad ocasionada por el Covid-19 ha obligado a las empresas a informarse sobre los beneficios de la digitalización. En el caso de las empresas que ya habían empezado su transformación, ha servido de acelerador.

A lo largo de todo el documento hemos podido ver lo importante que es, para cualquier tipo de empresa, el incorporarse al mundo digital. De ello dependerá su supervivencia, “reinventarse o morir”. La importancia de la digitalización se basa en dos factores fundamentales. Por un lado, representa una apertura hacia el mercado digital, de 4200 millones de internautas (Álvarez, 2021). Por otro lado, las estrategias de marketing digital generan beneficios como el aumento de la facturación y la captación de nuevos clientes.

Las empresas familiares representan el 80% del total de empresas españolas. Lo que las sitúa en el punto de mira, ya que son precisamente estas empresas las que más resistencias presentan a la digitalización. El desaprovechar las ventajas de la digitalización podría llegar a afectar a la economía de todo el país, puesto que representan el 57,1% del PIB del sector privado. Además, son las que más empleos generan, un 67% del empleo privado (Instituto de la Empresa Familiar, 2021). Las empresas familiares es un sector clave para la economía nacional y es por ello que se den poner todos los esfuerzos en su modernización y actualización.

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada sobre la empresa familiar y la evolución del marketing digital, el análisis de las empresas nacionales en el ámbito digital, el estudio sobre la importancia de la digitalización y el impacto del Covid-19, y la elaboración del plan de marketing digital para la empresa familiar Prosal, se detallan a continuación las conclusiones y recomendaciones sobre la adaptación de las empresas familiares a la era digital.

En el primer apartado del trabajo se mencionaron los objetivos que guiarían la investigación. Las respuestas a la pregunta de investigación derivadas de estos objetivos representan las

conclusiones del trabajo. Además, en cada una de las conclusiones se ha incluido una recomendación a las empresas familiares, las cuales están basadas en todo lo aprendido durante la investigación.

¿Qué hace a las empresas familiares diferentes?

Como acabamos de ver las empresas familiares son las líderes dentro del entramado de empresas españolas, este hecho ya las hace destacar sobre el resto.

En cuanto a su naturaleza, son difíciles de delimitar, por lo que muchas veces resulta complicado categorizarlas como empresas familiares. Lo que si tienen en común todas ellas son tres dimensiones básicas: la empresa, como eje principal, la familia en lo referente a participación y sucesión, y la propiedad, fundamental para determinar si son familiares o no (Ayala y Navarrete, 2004). Estos tres subsistemas interactúan y se entrelazan conservando su independencia. Es precisamente esta interacción lo que hace a las empresas familiares sean totalmente distintas del resto de las compañías.

La unión de los equipos de trabajo, la involucración tanto de los familiares como de los empleados y la lealtad de estos últimos, son factores que hacen que las empresas familiares sean tan fuertes y que duren tantos años. Asimismo, los valores familiares interiorizados por todo el equipo dan lugar a una cultura empresarial consolidada, la cual representa una ventaja frente al resto de empresas. Los años de experiencia y su proyección a largo plazo, puesto que están configuradas para durar en el tiempo, permiten que estas empresas puedan plantearse planes que requieran de mucho tiempo, como la diversificación o la internacionalización (EAE, s.f.).

Los factores recientemente nombrados otorgan una ventaja competitiva sobre el resto. La fortaleza de su equipo humano, la confianza en sus valores y la capacidad de realizar planes a largo plazo las hace únicas.

Recomendación:

Las empresas familiares deberían aprovechar las ventajas competitivas mencionadas a la hora de iniciar su proceso de digitalización. “Las empresas familiares son más confiables que otras instituciones y empresas, según el Barómetro de Confianza de Edelman” (PwC, 2021), esta

confianza se da gracias a los valores que transmiten y su cercanía. Si tenemos en cuenta que las estrategias digitales del marketing 4.0 persiguen ganarse la confianza de los usuarios (Kartajaya et al., 2018), ya tienen mucho terreno ganado. Por tanto, sus estrategias deberán estar enfocadas en reforzar esa confianza mediante; el uso de un contenido transparente, accesible y coherente; la facilitación de información relevante para los consumidores; y la comunicación directa a través de redes sociales. Fomentando así la creación de comunidad y la consecuente fidelización de los clientes.

¿Cuál es la estrategia de marketing digital más eficaz?

La clave se encuentra en utilizar el máximo número de estrategias digitales, pero de forma coherente y con objetivos conectados. El uso de distintos portales online reforzados con campañas publicitarias ayudará a la creación de un *ebranding* consolidado. Así, la empresa podrá darse a conocer por diferentes canales, que estarán en continua retroalimentación.

Aunque entre todas las herramientas de marketing digital, destacan las enfocadas en redes sociales. Son las grandes triunfadoras, durante el último año un 53% de la población mundial ha usado redes sociales (Álvarez, 2021). Además, cada una tiene su público, por lo que las empresas se pueden decantar por unas u otras en función de su público objetivo. Por ejemplo, LinkedIn es la más recomendada para empresas B2B como Prosal.

Los beneficios de las estrategias de marketing digital son numerosos, entre ellos destacan; la oportunidad permanente de captar clientes, un espacio ilimitado para mostrar el contenido deseado, aumento de la confianza de los usuarios hacia la empresa, aumento de la facturación, ganar posicionamiento frente a los competidores, generación de comunidad, clientes al día de las novedades de la empresa, reducción de costes publicitarios, capacidad de segmentación por núcleos específicos, datos inmediatos de ventas y comportamiento de los usuarios.

Recomendación:

A la hora de crear una marca online será recomendable seguir los mismos patrones en cuanto a diseño y mensaje que se quieran transmitir, para que así los consumidores puedan identificarla rápidamente. La constancia, el trato directo y un contenido personalizado, serán los siguientes pasos hacia la fidelización.

Por otro lado, las estrategias de SEO serán fundamentales para conseguir un posicionamiento superior al de los competidores, el cual será la principal ventaja competitiva.

Otro aspecto muy importante son las métricas, una estrategia digital no estará completa si no se sabe cómo se va a medir, puesto que no habrá forma de conocer los resultados de lo invertido. Google Analytics es una herramienta intuitiva que permite medirlo todo; número de usuarios, tiempo de sesión, transacciones realizadas, porcentaje de abandono. Además, permite testear nuevos diseños, realizar pruebas antes del lanzamiento de los productos y realizar predicciones de resultados futuros.

¿Cuál es situación de las empresas familiares españolas frente a la digitalización?

A pesar de ser muy numerosas, las empresas familiares apenas tienen presencia en sectores como las telecomunicaciones y los servicios digitales (IESE, 2020). En su mayoría se tratan de pequeñas y medianas empresas ancladas en metodologías tradicionales. No se muestran muy abiertas al cambio puesto que llevan años desarrollando sus actividades y ha ido bien. Por lo que hasta ahora no le habían dado mucha prioridad. Los avances en las nuevas tecnologías, los cambios en la demanda y la aparición del Covid-19, han hecho que se den cuenta de las oportunidades que están perdiendo. El 79% de los líderes nacionales afirman que la digitalización y la adaptación a las nuevas tecnologías son prioritarias en el desarrollo de su negocio, aunque la realidad es que solo el 17% han conseguido completar la transformación (PwC, 2021).

A pesar de ser más conscientes, sigue habiendo resistencia al cambio y el enfoque de sus valores continúa anclado en lo tradicional. Lo positivo es que en el último año se ha percibido un crecimiento del 6% (PwC, 2021) del total de empresas familiares que se han digitalizado, lo que no quita que aún haya un largo camino por recorrer.

Recomendación:

En este caso la recomendación para las empresas va de la mano con la propuesta de la modelo bimodal realizada por Javier Zamora (2020). Este modelo representa una buena alternativa para aquellas empresas que encuentren difícil ligar procesos tradicionales con la irrupción de las nuevas tecnologías. La solución consiste en continuar con las metodologías tradicionales, pero incorporando poco a poco innovaciones a base de prueba y error.

De esta manera se establecería una innovación adaptativa, en la que se mantienen los valores, pero dándoles un nuevo enfoque, un enfoque más actualizado. De hecho, los matices tradicionales que conservan pueden ser lo que las diferencie del resto de empresas y consigan atraer más consumidores digitales.

¿Qué retos debe superar una empresa familiar para adaptarse a la era digital?

Lo que tradicionalmente han sido fortalezas para las empresas familiares, en la era digital pueden suponer inconvenientes en algunas ocasiones. Como es el caso de poseer una cultura cerrada y consolidada, que puede ser contraria a la flexibilidad que requiere los continuos avances. La capacidad de hacer planes a largo plazo puede ser otro ejemplo, ya que las empresas familiares están acostumbradas a preparar sus estrategias con mucha antelación basadas en la experiencia y actualmente lo que domina es la inmediatez fruto de los constantes cambios.

El problema de la sucesión siempre ha acompañado a estas empresas y es que el 70% fracasan al cambiar de líder (Blanco, 2020). Esto se debe a choques ideológicos entre generaciones. En los tiempos que corren la brecha es aún mayor, debido a la revolución digital de los últimos años que ha provocado que las formas de pensar difieren mucho de unas generaciones a otras.

Otro impedimento es el miedo a lo desconocido, muy frecuente entre la plantilla de empleados. La irrupción de las nuevas tecnologías ha provocado una pérdida de confianza entre los empleados de edades más avanzadas.

Recomendación:

En primer lugar, será necesario replantear las prioridades de la empresa y actualizar las estrategias conforme a las nuevas necesidades para poder conseguir los objetivos.

Con el fin de ganar flexibilidad y poder adaptarse a los continuos cambios, se debería tener en cuenta la recomendación anterior del modelo bimodal, además de intentar mantener una mente abierta y dar cabida a los errores iniciales. La transformación deberá ser liderada por el propietario, puesto que es el que tradicionalmente ha influenciado a los empleados para conseguir los resultados esperados (Sigliano, 2017). En cuanto a los empleados, las empresas familiares cuentan con la ventaja de tener una plantilla fiel y entregada por lo que será fácil

motivarlos hacia el cambio. Para aquellos que no cuenten con las capacidades requeridas para determinados procesos de digitalización será recomendable invertir en su formación.

La introducción a metodologías ágiles y la inversión en formación y herramientas digitales serán las claves del proceso de digitalización.

.

¿Qué conclusiones se puede sacar del estudio realizado a Prosal?

Todas las conclusiones anteriores aplican al caso de Prosal, puesto que se trata de una empresa familiar y comparte las fortalezas y debilidades nombradas.

Dentro del análisis del sector y de los competidores, lo más destacable es la directa proporción existente entre el nivel de facturación y la calidad de la web. Esto no quiere decir que las grandes empresas hayan conseguido esos méritos gracias a su web, pero sí que es muy probable que el uso del Marketing digital las haya mantenido en ese nivel de facturación y le ayude a seguir incrementándolo en un futuro.

Otra de las conclusiones obtenidas es que no sirve de nada ser una empresa exitosa en si no tiene un *e-branding* que lo avale. Aunque el boca a boca y los acuerdos presenciales sigan liderando los métodos comerciales de la gran mayoría de las empresas familiares, resultan de menos utilidad que los medios digitales a la hora de expandirse a otras provincias.

En función de las debilidades presentadas se han establecido los objetivos del plan estratégico para subsanarlas. Sobre los cuales se han basado las metas del plan de acción. Por lo que, si todo sale según lo previsto, Prosal Limpiezas comenzará a ser una empresa digital fuerte frente a sus competidores más avanzados.

Recomendación:

En cuanto a las recomendaciones para la empresa, es importante destacar que el plan de marketing desarrollado consistía en una guía de iniciación para la empresa, que, sin ningún coste, le va a proporcionar grandes beneficios tanto tangibles como intangibles. Una vez puesto en marcha el plan de acción y habiendo conseguido los objetivos propuestos, sería conveniente pasar al siguiente paso de la transformación digital. Lo cual implica la incorporación de las nuevas tecnologías a procesos de producción y ventas, y una mayor inversión económica.

Bibliografía

- AEC. (30 de Julio de 2020). *La Covid-19 digitaliza a la pequeña empresa familiar*. Obtenido de Asociación Española de Empresas de Consultoría: <https://aeconsultoras.com/noticias-sectoriales/la-covid-19-digitaliza-a-la-pequena-empresa-familiar/>
- Álvarez, J. (Enero de 2021). DIGITAL REPORT 2021: EL INFORME SOBRE LAS TENDENCIAS DIGITALES, REDES SOCIALES Y MOBILE. Obtenido de *We are Social*: <https://wearesocial.com/es/blog/2021/01/digital-report-2021-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile>
- Ayala Calvo, J. C., & Navarrete Martínez, E. (2004). Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojanas.
- Barroso, A., Sanguino, R., y Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar.
- Belansteguigoitia Rius, L. (2013). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill
- Blanco, M. (26 de Octubre de 2020). *Empresas familiares en un mundo digital*. Obtenido de Think Big Empresas.: <https://empresas.blogthinkbig.com/empresas-familiares-y-digitalizacion/>
- Castells, M., & Chempla, P. (2001). *La galaxia internet*. Obtenido de https://irla.cat/wp-content/uploads/2017/06/La_Galaxia_Internet.pdf
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm.
- CISCO. (2018). *La transformación del negocio digital por CISCO*. Obtenido de: https://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/never-better/pdfs/cisco_digital_transformation.pdf
- Comisión Europea. (2009). *Final report of the experts Group overview of family business relevant issues*. Obtenido de <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/nat>

ive

ComScore. (2015). *Observatorio eCommerce & Transformación Digital*. Obtenido de España, un mercado online de 29,2 millones de usuarios: <https://observatorioecommerce.com/espana-mercado-online-30-millones-usuarios/>

Coto, M. A. (2011). *Economía digital y comportamiento del consumidor. Pautas de comportamiento y herramientas de comunicación en mercados digitales*. Universidad Rey Juan Carlos.

Deloitte. (2021). *Observatorio de la empresa familiar*. Obtenido de <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/observatorio-de-la-empresa-familiar/#cf-popup>

Divisadero. (s.f.). *Marketing de Contenidos. Crear para convertir*. Obtenido de https://www.divisadero.es/wp-content/uploads/publicaciones/Marketing-de-Contenidos2_para_web.pdf

Drew, K. (2002). *Online Branding*. Laurence King.

EAE. (s.f.). *La transformación digital en la empresa familiar*. Obtenido de EAE Business School: <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/la-transformacion-digital-en-la-empresa-familiar>

ElEconomista. (2018). Las empresas del sector de la limpieza que más facturan en España. <https://www.eleconomista.es/ranking->

Expansión. (2021). *Expansión, economía digital*. Obtenido de <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2021/02/10/6022c89de5fdea59448b459b.html#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20ahora%20hay%204.200%20millones,Hootsuite%20y%20We%20are%20social.>

Expansión. (s.f.). *Limpiezas Almería SL*. Obtenido de Directorio de empresas: https://www.expansion.com/directorio-empresas/limpiezas-almeria-sl_80588_N_04.html

Expansión. (s.f.). *Limpiezas Kinoa SL*. Obtenido de Directorio de empresas: https://www.expansion.com/directorio-empresas/limpiezas-kinoa-sl_4782687_N73_04.html

Fresno, B. (2019). ¿Sabes cuántas horas al día pasas en el móvil?, <https://www.bbva.com/es/sabes->

cuantas-horas-al-dia-pasas-en-el-movil/

- Gallo, M. A. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*.
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Obtenido de: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n31/n31a03.pdf>
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family business review*, 21(1), 51-69.
- Huang, R., & Sarigöllü, E. (2014). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. In *Fashion branding and consumer behaviors* (pp. 113-132). Springer, New York, NY.
- IEF. (2019). *Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales. Proyecto STEP 2019*. Obtenido de *Las empresas familiares españolas. Proyecto STEP 2019: Informa de resultados para España*: <https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2021/02/Las-empresas-familiares-espan%CC%83olas-ante-el-reto-de-la-sucesio%CC%81n.pdf>
- IESE. (2020). *Las 100 empresas familiares más grandes de España*. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0621.pdf>
- IFMA. (2020). *International Facility Management Association. Grandes Cifras en España*. Obtenido de Comisión Research: <https://ifma-spain.org/wp-content/uploads/2020/04/200331-GC-FICHA-DE-LIMPIEZA-VF.pdf>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2021). Obtenido de Cifras: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Kartajaya, H., Setiawan, I., & Kotler, P. (2018). *Marketing 4.0*. Editorial Almuzara.
- Kirby, K. (2002). *Branding: The Third Wave Is Here*. Obtenido de <https://www.marketingprofs.com/2/kwebster10.asp>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. *Marketing Wisdom* (pp. 139-156). Springer, Singapore.

- KPMG. (2015). *Una visión de la empresa familiar excelente*. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/vision-empresa-familiar-excelente.pdf>
- Liberos, E. (2013). *El libro del marketing interactivo y la publicidad digital*. Madrid: ESIC.
- Marketing Digital (s.f.). ¿QUE ES EL MARKETING DIGITAL? Obtenido de MD - Marketing Digital: <https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital>
- MarketINhouse. (2017). *Herramientas SEM para crear la mejor estrategia*. Obtenido de MarketINhouse: <https://www.marketinhouse.es/herramientas-sem/>
- Martinez, G. (2021). *Marketing Digital: Qué es y las mejores estrategias (2021)*. Obtenido de MediaSource: <https://www.mediasource.mx/blog/marketing-digital>
- Michaux, S., & Cadiat, A. C. (2016). Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (2003). La empresa familiar. Como dirigirla para que perdure. Deusto.<https://books.google.es/books?id=4FuGnNqnUiQC&lpg=PP1&pg=PA5#v=onepage&q&f=false>
- Parlamento Europeo. (2020). *Fichas temáticas sobre la Unión Europea*. Obtenido de La ubicuidad del mercado único digital: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/43/el-mercado-unico-digital-omnipresente>
- PointVisible. (2020). *The Anatomy Of A Powerful Content Marketing Strategy*. Obtenido de <https://www.pointvisible.com/blog/content-marketing-strategy/>
- Prosal. (2015). Prosal Limpiezas (catálogo corporativo). Recuperado de Prosal Limpiezas: https://prosalsl.com/wp-content/uploads/2015/08/af_prosal_cat_corporativo_8_WEB.pdf
- Prosal . (2019). Prosal Limpiezas. <https://prosalsl.com/>
- PwC. (2016). *Family Business Survey*. Obtenido de The ‘missing middle’: Bridging the strategy gap in family firms.: <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/global-family-business-survey-2016/pwc-global-family-business-survey-2016-the-missing-middle.pdf>
- PwC. (2021). *Encuesta Mundial de la Empresa Familiar 2021. Las empresas familiares españolas esperan volver en 2022 a los niveles de crecimiento previos a la COVID-19*. Obtenido de

PwC: <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2021/encuesta-mundial-empresa-familiar-2021-niveles-crecimiento.html>

Salazar, B. (2019). *Email Marketing: ¿Qué es?, ¿Cómo funciona? para tener éxito*. Obtenido de MediaSource: <https://www.mediasource.mx/blog/email-marketing>

Salesforce, (2020)¿Qué es CRM y qué beneficios para las empresas?: <https://www.salesforce.com/mx/crm/>

Salgado, L. (2021). *DIGITAL 2021 ESPAÑA: 8 MILLONES DE NUEVOS USUARIOS EN REDES SOCIALES*. Obtenido de We Are Social: <https://wearesocial.com/es/blog/2021/02/digital-2021-espana-8-millones-de-nuevos-usuarios-en-redes-sociales>

Sastre, E. (2020). *Qué es una empresa familiar*. Obtenido de Instituto de la empresa Familiar (IEF): <https://www.iefamiliar.com/que-es-una-empresa-familiar/>

Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics.

Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Sigliano, K. (2017). *La transformación digital de la empresa familiar: legado, velocidad y clientes*. Obtenido de IE Insights: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/la-transformacion-digital-la-empresa-familiar-legado-velocidad-clientes/>

Vercheval, S. (2021). *Las 8 ventajas del marketing digital para tu empresa*. Obtenido de Inboundcycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/ventajas-marketing-digital>

We are Social. (2021). *Marketing 4eComerce*. Obtenido de Informe Digital 2021: [https://marketing4ecommerce.net/usuarios-de-internet-mundo/#:~:text=M4C%20Academy-,El%20n%C3%BAmero%20de%20usuarios%20de%20internet%20en%20el%20mundo%20crece,alcanza%20los%204.660%20millones%20\(2021\)&text=Como%20resultado%2C%20muchos%20de%20los,crecimient](https://marketing4ecommerce.net/usuarios-de-internet-mundo/#:~:text=M4C%20Academy-,El%20n%C3%BAmero%20de%20usuarios%20de%20internet%20en%20el%20mundo%20crece,alcanza%20los%204.660%20millones%20(2021)&text=Como%20resultado%2C%20muchos%20de%20los,crecimient)

Wood, M. B. (2007). *Essential guide to marketing planning*. Pearson Education.

Yesbeck, J. (2020). *Off-Page SEO Techniques: What Not to Skip*. Obtenido de Alexa Blog:
<https://blog.alexa.com/off-page-seo-techniques/>

Zamora, J. (2020). *IN FAMILY BUSINESS. The family business meeting point*. Obtenido de IESE
Business School.: <https://empresafamiliar.iese.edu/2020/01/22/javier-zamora-transformacion-digital-2/>

ANEXOS

Anexo I. Principales clientes Prosal

Comercios y oficinas	Bricomart, Mundo Newlar, Cámara de Comercio, Mango, Punto Roma, Estación de Autobuses de El Ejido, La Voz de Almería, Grupo Puma, Mercadona
Centros comerciales	C. Comercial Copo, C. Comercial Gran Plaza, C. Comercial Mediterráneo, Alcampo Almería, C. Comercial Airesur, C. Comercial Almazara Plaza, C. Comercial Los Alcores, Parque Empresarial Viapark, Teatro Auditorio El Ejido, C. Comercial Alameda, Centro Comercial Nevada
Centros hospitalarios	Hospital Virgen del Mar, Adeslas, Policlínica del Poniente, Ibermutuamur, Asociación Amigos de Alzheimer, Hermandad Farmacéutica Almeriense, Fremap, Unipresalud, Residencia Geriátrica Virgen de la Esperanza, ASISA
Centros educativos	Colegio Portocarrero, Colegio Liceo Mediterraneo, Colegios de Carboneras (CEIP San Antonio, CEIP Simon Fuentes y CEIP Federico García Lorca), Colegio Alfil de Turrillas, Colegio Rural Alfil de Lucainena de las Torres. Todos los colegios de El Ejido, como Colegio L´Aimun, Colegio Tierno Galvan, Colegio Santo Domingo
Centros deportivos	Club de Mar, Club Náutico de Aguadulce, Ego Sport Center, Centro Deportivo Juan Gonzalez Fernandez, UILA Gym
Industria y naviera	Panadería del Rosal, Panadería Hidalgo, Panadería Malpica, Vegacañada, CASI, Agroponiente Campohermoso, Alboran Agrícola, Camposol, Costa de Almería, Novedades Agrícolas, Vicasol
Comunidades	C.P. Rsd. Boulevard, C.P. La Térmica F1., F.2 y F.3, C.P. Villas Golf de Almerimar, C.P. Rsd. Psyra
Limpieza de obra	FCC, Dragados, Jarquil, Jatar, Acciona, Construcciones San José
Concesionarios	Almerisan (Iveco), Concesionario Chrysler, Concesionario Citroen (Raguse), Concesionario Mercedes, Concesionario Honda, Concesionario Nissan, Concesionario Renault, Surponiente, Volvo, Indalo Motor (Seat Automocion), Peugeot (Roquetas de Mar y El Ejido)

Fuente: elaboración propia, con información de la página web de Prosal (Prosal, 2019).

Anexo II: Criterios utilizados para la elaboración del análisis Benchmark

- Nacional: el criterio de nacionalidad se ha establecido en función de si operan o no fuera de la provincia de Almería.
- Facturación, la valoración se ha hecho utilizando \$, que representa al grupo de facturación al que pertenecen.
 - \$:0 a 500000 euros
 - \$\$:500000 a 1mill.
 - \$\$\$: 1 mill a 100 mill
 - \$\$\$\$: 100 mill a 1000 mill.
 - \$\$\$\$: + 1000 mill
- Satisfacción: la satisfacción se ha valorado según las reseñas de Google. Siendo el número de estrella correspondiente a la nota, ***** es la nota máxima.
- Web: para la valoración web se han establecido dos criterios.
 - Posesión: si / no
 - Atractivo: Encuesta a 30 personas vía WhatsApp enviando el enlace de las webs estudiadas, a los que respondían con una respuesta simple de si o no. Se han seguido los siguientes criterios: representado por el símbolo de *like* (*SI*), si la web es visualmente atractiva, está bien estructura y presenta información completa de la empresa. *Dislike(NO)* si no es así.
- Redes sociales: se ha analizado la presencia de cada empresa en las redes sociales, incorporando el logo de las *rrss* utilizada por cada empresa.

