

Proactivate: Servicio para PYMES que permita afianzar conductas proactivas para la mejora en ventas, fidelización y posicionamiento del establecimiento.

Juan Luís Sanchís Garcerá
Máster Universitario en Marketing Digital
Marketing Digital

Clara Soler Domenech
Francisco Jose Liebana Cabanillas

19 de enero de 2021

Índice de contenidos.

Resumen	5
INTRODUCCIÓN	6
Justificación.....	6
1 MODELO DE NEGOCIO PROACTIVATE	7
1.1 Breve descripción de negocio	7
1.2 Lienzo de Negocio	10
2 ANÁLISIS EXTERNO DEL SERVICIO.....	13
2.1 Análisis del macroentorno.....	13
2.1.1 Entorno político	13
2.1.2 Entorno económico.....	17
2.1.3 Factores sociales	18
2.1.4 Factores tecnológicos	20
2.1.5 Factores legales.....	20
2.2 Análisis del microentorno.....	21
2.2.1 El mercado	21
2.2.2 Competencia	22
2.2.3 Mapa de posicionamiento	23
2.2.4 Conclusiones	24
2.2.5 Sector	25
3 ANÁLISIS INTERNO DEL SERVICIO	29
3.1 Misión, Visión y Valores	29
3.2 Estrategias corporativa, competitiva y funcional	29
3.2.1 Estrategia corporativa.....	29
3.2.2 Estrategia competitiva	30
3.2.3 Estrategia funcional	30
3.3 Propuestas de valor.....	31
3.4 Análisis de Marketing Mix	32
3.5 Análisis DAFO del análisis interno.....	32
4 OBJETIVOS PLANTEADOS A TRAVÉS DEL SERVICIO.....	34
5 PÚBLICO OBJETIVO	37
5.1 Estrategia y criterios de segmentación	37
5.2 Segmentos de público objetivo	39
5.3 Buyer personas	40
6 ESTRATEGIA PARA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS	41
6.1 Concepto de campaña	41
7 DESARROLLO DE TÁCTICAS Y ACCIONES INDIVIDUALES EN LAS ESTRATEGIAS ...	46
8 CRONOGRAMA DE ACTUACIONES	52
9 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING DIGITAL	53

9.1	Return on investment (ROI) y Return on advertising spending (ROAS).....	54
10	<i>MECANISMOS DE CONTROL Y MEDIDAS CORRECTORAS</i>	55
11	<i>FICHAS RESUMEN DE ACCIONES</i>	56
12	<i>CONCLUSIONES</i>	60
13	<i>IMPLICACIONES DEL SERVICIO</i>	61
14	<i>LIMITACIONES DEL TRABAJO</i>	61
15	<i>VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS</i>	61
16	<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ENLACES DE INTERÉS</i>	62
17	<i>ANEXOS</i>	63

Proactivate: servicio para PYMES que permita afianzar conductas proactivas para la mejora en ventas, fidelización y posicionamiento del establecimiento

Juan Luis Sanchís Garcerá (jsanchisg@uoc.edu)

Máster Universitario en Marketing Digital

Resumen

El presente TFM (Trabajo Final de Máster), representa un plan de Marketing Digital que permita identificar las actitudes proactivas de gerentes de PYMES ante la situación COVID19 en el área de Sagunto, en aras de favorecer una estrategia comercial efectiva y eficiente en términos de fidelización, contribución social de la actividad económica y ventas, a través de los tips resultantes tras la implementación del software de proactivate. Se pretende presentar un TFM de carácter profesionalizante mediante una propuesta de un servicio para que los pequeños comercios puedan realizar un diagnóstico competencial e identificar las actitudes proactivas atendiendo al análisis de éstas, generando un "diagnóstico" que permita orientar la dirección y decisiones necesarias para implementar la estrategia comercial que genere mayor eficacia y eficiencia en los términos anteriormente descritos. Contando para ello con las subvenciones y ayudas que el Ayuntamiento de Sagunto destina a promoción económica y concejalías de mercados y comercios; siendo los tres responsables del proyecto (DP: director del proyecto, TI: Técnico informático y TP: Técnico de proyecto) los encargados de materializar, generar y realizar el seguimiento del programa a lo largo de seis meses.

Palabras claves: Proactividad, Marketing, PYMES, Sagunto.

Abstract

This FMT (Final Master's Thesis) represents a Digital Marketing plan that allows identifying the proactive attitudes of SME managers in the face of the COVID19 situation in the Sagunto area, in order to favor an effective and efficient commercial strategy in terms of loyalty, social contribution of economic activity and sales, through the resulting tips after the implementation of the proactivate software. It is intended to present a professionalizing TFM through a proposal of a service so that small businesses can carry out a competence diagnosis and identify proactive attitudes attending to their analysis, generating a "diagnosis" that allows guiding the direction and decisions necessary to implement the commercial strategy that generates greater effectiveness and efficiency in the terms described above. Counting for it with the subsidies and aid that the City council of Sagunto destines to economic promotion and councils of markets and businesses; being the three people in charge of the project (PM: project manager, CT: Computer Technician and PT: project technician) those in charge of materializing, generating and monitoring the program over six months.

Key words: Proactivity, Marketing, SME, Sagunto

INTRODUCCIÓN

En el presente Trabajo Final de Máster se podrá evidenciar el desarrollo de un plan de Marketing orientado a la consecución de la implementación de un servicio denominado “Proactivate” a través de cual las PYMES de Sagunto. (Comunidad Valenciana) puedan desarrollar actitudes proactivas que repercutan en un aumento en las ventas, fidelización y posicionamiento de la marca, atendiendo así a las variables de control que cada gerente de las PYMES puede materializar. Se trata consecuentemente, de un servicio emergente que pone las bondades de la Psicología al servicio del Marketing, que se encuentra relacionado con el objetivo sostenible número ocho marcado por la ONU “Trabajo decente y crecimiento económico”, en concreto con la quinta línea de actuación: Promover la cohesión social e invertir en sistemas de respuesta y resiliencia impulsados por las comunidades.

Justificación

La elección de la temática es resultado de la unión de motivaciones de carácter extrínseco e intrínseco. En prima instancia, se considera necesario ofrecer a los gerentes formación e información que genere en ellos un mayor conocimiento de las variables que favorecen y generan empoderamiento en las decisiones comerciales. Como consecuencia de años en el ámbito de la economía, se reconoce y observa la necesidad de adoptar una actitud de autoevaluación que permita identificar, analizar y modificar (en el caso que sea necesario) las actitudes que contribuyen en negativo al correcto y estratégico posicionamiento actitudinal. Del mismo modo, teniendo en cuenta la experiencia de diferentes gestores y la actitud en la actual situación de pandemia, es importante reivindicar la necesidad de adoptar una actitud innovadora y ofrecer herramientas que ayuden a una gestión de los cambios de forma saludable que repercuta en positivo a sus pequeñas empresas. Por último, teniendo en consideración aspectos mercantilistas, economicistas y de marketing; generar este recurso, implica un reconocimiento del servicio por parte de terceros, cuyo uso y eficacia se retroalimenta en un beneficio, atendiendo a los siguientes objetivos:

Objetivo general: Dotar a los responsables de pequeñas y medianas empresas de un recurso que les permita potenciar a través del marketing digital un mayor conocimiento y por ende actividad económica en una situación coyuntural determinada (covid 19):

OE.1-. Formar e informar a los gerentes sobre actitudes proactivas

OE.2-. Generar cambios actitudinales en aras de una estrategia de marketing ajustada a la realidad

OE3-. Optimizar recursos generando un servicio de uso

1 MODELO DE NEGOCIO PROACTIVATE

En el presente epígrafe el lector podrá encontrar en primera instancia una breve descripción del servicio, así como un argumentario basado en la literatura científica a través del cual se pueda evidenciar la idoneidad del servicio dada la impronta de la proactividad en aspectos relacionados con las ventas, la fidelización y la contribución social de las PYMES a las que se dirige el producto, para finalizar con la matriz del Modelo de Negocio Canvas de Osterwalder.

1.1 Breve descripción de negocio

Se desea presentar una propuesta de servicio denominado “Proactivate”, un servicio interactivo de carácter psicoeducacional en el ámbito empresarial.

Se trata de generar un servicio que permita identificar las actitudes proactivas de gerentes de PYMES de la ciudad de Sagunto (Municipio de Valencia) (en primera instancia) aunque extensible a otras áreas geográficas valencianas ante la situación COVID19 en aras de favorecer una estrategia comercial efectiva y eficiente en términos de fidelización, contribución social de la actividad económica y ventas. A bien de desarrollar el modelo de negocio, es necesario comenzar ofreciendo al lector una definición del constructo proactividad en aras de evidenciar la impronta de ésta en el ámbito empresarial: Siguiendo la definición propuesta por Molini en 1999 y de la que se hace eco Prieto Herrar, se puede entender la epistemología del termino como *“el desarrollo autoconsciente de acciones creativas para la generación de las mejores oportunidades posibles, con sometimiento permanente de todo el proceso a la más razonable, rigurosa y eficaz refutación”* (Molini, 1999 en Prieto Herrera, 2016 p.4), subyace en consecuencia, la responsabilidad autogenerada de supervisar de forma consciente las acciones llevadas a efectos prácticos con el fin de obtener los mejores resultados ante un contexto/situación determinada.

La actual situación (que será descrita detenidamente en el epígrafe 2 “análisis externo”) refleja la necesidad de contribuir a que las PYMES reorienten su actividad a través del componente actitudinal para la superación exitosa de la coyuntura socio-económica que acontece en nuestro contexto, por ello se hace indispensable, hacer una referencia previa a las actitudes proactivas que deseamos que los gerentes de las PYMES identifiquen y pongan en valor a bien de mejorar la productividad empresarial en términos de fidelización, contribución social y ventas.

Para la identificación de tales cuestiones, es necesario que la propuesta del servicio que ofrecemos se base en un instrumento de carácter telemático que permita a través de la contestación a preguntas de alternativa múltiple, obtener un “diagnostico final” y un perfil en que se muestre las actitudes que favorecen y pueden repercutir positivamente a la consecución de los objetivos anteriormente descritos, o por el contrario, están inhibiendo la consecución de los

mismos. El perfil resultante, vendría acompañado de tips que permitan a los gerentes introducir los cambios oportunos.

Aludiendo al carácter humilde de esta propuesta, reconocemos como limitación la no existencia del instrumento, cuestión que no nos limita a plantear un análisis y configuración del mismo a bien de poder materializar el recurso en un corto-medio plazo, aun con ello se considera que las cuestiones de alternativa múltiple a las que deberían contestar, se encuentran relacionadas con las características y rasgos distintivos de las personas proactivas (Bateman y Crant, 1993 citado en Guderman, 2010):

- 1-Buscan continuada y sistemáticamente nuevas oportunidades.
- 2-Orientan sus esfuerzos hacia el cambio y la efectividad.
- 3-Presentan la capacidad de anticiparse a la problemática a través de la efectividad.
- 4-Muestran una actitud anticipatoria y preventiva ante los plausibles problemas.
- 5-Configuran su propia elección, decisión y orientación sin seguir patrones ya establecidos.
- 6-Capacidad emprendedora y perseverancia en relación a objetivos bien definidos y planificados a través de los cuales lograr resultados tangibles .

Junto con los ítems descritos anteriormente, se indagaría en relación con la construcción de una personalidad proactiva, atendiendo al análisis realizado por López-Salazar (2010) en el ámbito empresarial. Los indicadores a los que hacer referencia a bien de configurar el perfil proactivo empresarial son los siguientes:

- 1-Indagan sobre oportunidades: Se caracteriza por disponer de una actitud de atención que permita identificar con claridad las circunstancias que puedan ser utilizadas en beneficio de la empresa.
- 2-Crean nuevas oportunidades: Rasgo relacionado con la asertividad – descrita por el neurólogo Victor Frankl en 1946 en “El hombre en búsqueda de sentido”- que posibilita dar sentido a las situaciones adversas y generar nuevas experiencias/situaciones de aprendizaje y crecimiento.
- 3-Muestran iniciativa en sus actuaciones a través de la creatividad impulsada desde la motivación intrínseca
- 4-Promueven nuevas situaciones que generen la posibilidad de modificar la dinámica en la que se encuentra.
- 5-Demuestran la capacidad de anticiparse a los problemas sin mostrar conductas ansiosas dada la focalización en la ocupación y no la preocupación.
- 6-Poseen un locus de control interno en las atribuciones realizadas para explicar la dinámica empresarial, es decir, opta por asumir la responsabilidad de gestionar, dirigir y dinamizar. Como se puede observar, la correspondencia entre los rasgos distintivos de las personas proactivas en el ámbito laboral y los indicadores proactivos en el ámbito empresarial es significativa:

Tabla 1: Comparativa de rasgos distintivos y factores de proactividad en el ámbito laboral y empresarial

RASGOS DISITINTIVOS DE LAS PERSONAS PRACTIVAS	FACTORES DE PROACTIVIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL
1-. Buscan continuada y sistematizadamente <u>nuevas oportunidades</u>	1-. <u>Indagan sobre nuevas oportunidades</u> : Se caracteriza por disponer de una actitud de atención que permita identificar con claridad las circunstancias que puedan ser utilizadas en beneficio de la empresa 2-. <u>Crean nuevas oportunidades</u> : Rasgo relacionado con el asertividad que posibilita dar sentido a las situaciones adversas y generar nuevas experiencias/situaciones de aprendizaje y crecimiento.
2-.Orientan sus <u>esfuerzos hacia el cambio y la efectividad</u>	4-Promueven nuevas <u>situaciones</u> que generen la posibilidad de modificar la dinámica en la que se encuentra.
3-.Presentan la <u>capacidad de anticiparse a la problemática</u> a través de la efectividad	5-. Demuestran <u>la capacidad de anticiparse a los problemas sin mostrar conductas ansiosas</u> dada la focalización en la ocupación y no la preocupación
4-.Muestran <u>una actitud anticipatoria y preventiva</u> ante los plausibles <u>problemas</u>	5-. Demuestran la capacidad de <u>anticiparse a los problemas sin mostrar conductas ansiosas</u> dada la focalización en la ocupación y no la preocupación
5-.Configuran su propia elección, decisión y orientación sin seguir patrones ya establecidos	
6-.Presentan una actitud emprendedora y de perseverancia en relación con objetivos bien definidos y planificados a través de los cuales lograr resultados tangibles	6-. Poseen de un locus de control interno en las atribuciones realizadas para explicar la dinámica empresarial. Se opta por asumir la responsabilidad de gestionar, dirigir y dinamizar
	3-.Muestran iniciativa en sus actuaciones a través de la creatividad impulsada desde la motivación intrínseca

Fuente: Elaboración propia a partir de Bateman y Crant,1993 citado en Guderman, 2010

Siendo altamente consientes del momento económico y social en el que nos encontramos, se hace necesario incorporar en el cuestionario preguntas relacionadas con las condiciones económicas y mercantistas para poder generar consecuentemente un perfil más ajustado de nuestro servicio

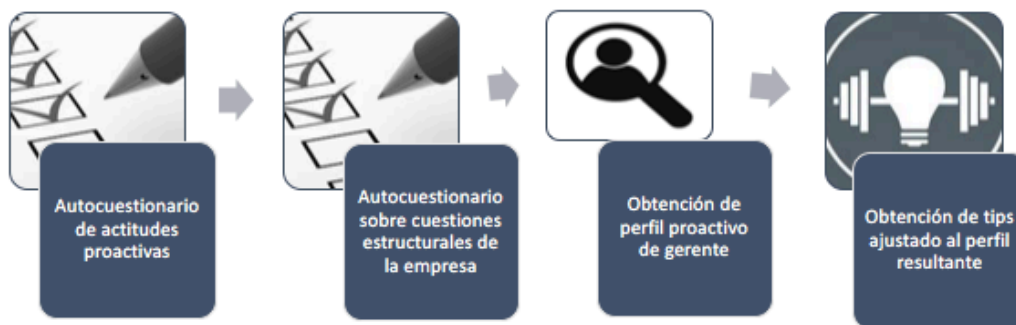


Imagen 1: Elementos constituyentes del producto
Fuente: Elaboración propia

Es relevante plantear la relación que existe entre actitudes proactivas y la fidelización, las ventas y posicionamiento social de la marca, a bien de explicitar la justificación del presente trabajo. La relación de carácter bidireccional viene prefijada por las propias características de la proactividad que a su vez se encuentran enraizadas en el emprendedurismo, de ahí que las manifestaciones de una conducta proactiva versus reactiva, genere una mayor probabilidad de éxito en la dinámica empresarial ya que la antesala se traduce en un proceso reflexivo, crítico y autodirigido en aras de un cambio que se ajusta a las necesidades y se reinventa a través de medidas de actuación innovadoras como medidas preventivas ante las dificultades contextuales.

1.2 Lienzo de Negocio

En primera instancia se intentará presentar con detalle el modelo de negocio con la intención de generar una idea nítida sobre este, para con posterioridad presentar el lienzo de modelo de Osterwalder en el que sintetizar la información presentada.

Atendiendo a las dificultades económicas por las que atraviesan muchos empresarios de pequeñas y medianas empresas, se reconoce la inviabilidad de generar un coste añadido a estos por el servicio prestado, de ahí que se plantea generar sinergias con las autoridades locales y provinciales a bien de ofrecer un servicio que a su vez puedan poner al abasto de las empresas de sus localidades. Consecuentemente haciendo uso de las gerencias de mercados y comercios y de promoción económica de las diferentes localidades, (en primera instancia Sagunto) serán estas las que asuman el coste del producto que ofrecerán a sus asociados (comerciantes y empresas). Consecuentemente y atendiendo a las normativas vigentes- el servicio está sujeto a las iniciativas que las diferentes corporaciones municipales están desempeñando en aras de optimizar sus servicios, se trata por ende de un e-commerce que garantiza todos los beneficios de esta tipología de mercado.

Una de las ventajas es la reducción de costos dado el maridaje con las instituciones públicas (encargadas de realizar el marketing de afiliación y la publicidad a sus asociados) a través de sus subvenciones y proyectos de dinamización económica. Por lo tanto, la suscripción y uso de este servicio se sustenta bajo el amparo de aquellas PYMES que se encuentren sujetas y puedan disfrutar de las propuestas de actuación de entidades locales/provinciales gracias a la compra de estas del servicio que ofrecemos. De forma sintetizada, la información quedaría registrada en el lienzo de negocio y que puede visualizarse también a través de la imagen 2: Modelo de negocio B2G

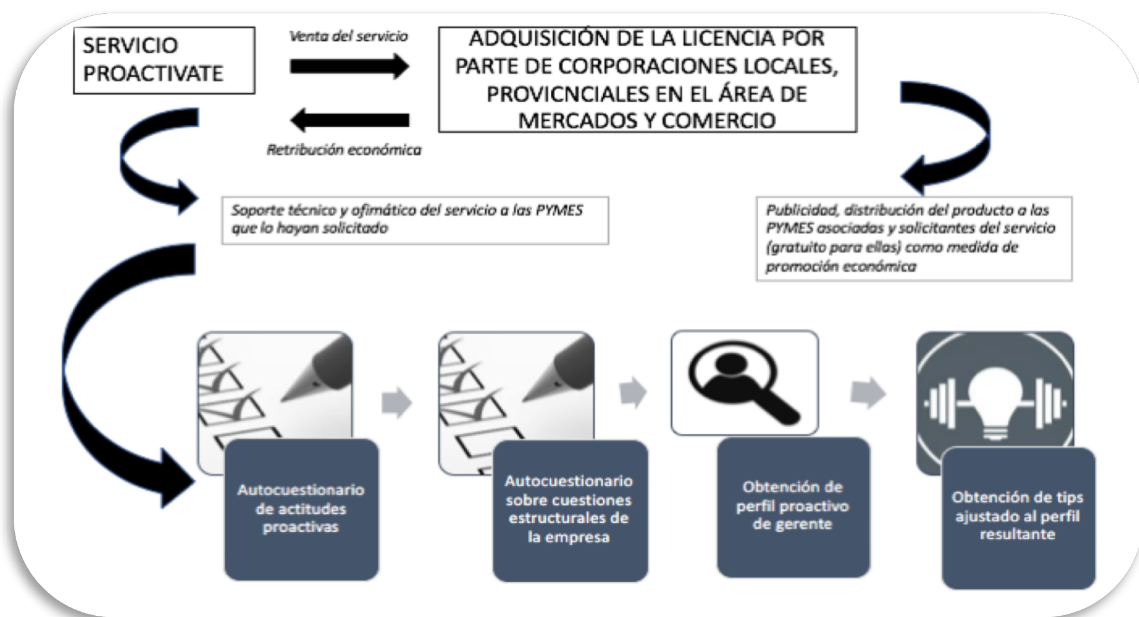


Imagen 2: Modelo de negocio B2G
Fuente: Elaboración propia.

Consecuentemente, el lienzo del modelo de negocio resultante se puede observar en la siguiente página a través de la tabla 2:

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<p>Corporaciones municipales y locales, y provinciales a través de las concejalías de mercados y comercios y Promoción económica</p>	<p>-Generar sinergias y relaciones contractuales con corporaciones locales, municipales y provinciales que a su vez ofrecerán el servicio a los usuarios inscritos como PYMES,</p>	<p>La propuesta de valor consiste en formar, orientar y generar proactividad en los gerentes que repercute positivamente en su dinamización empresarial (fidelización, ventas y valor social de la marca) a bien de poder hacer frente a la actual situación de coyuntura de carácter económico que están viviendo. Representa consecuentemente un intento por dinamizar y ofrecer a las PYMES la formación así como la orientación necesaria para impulsar sus negocios en un momento socioculturalmente convulso.</p>	<p>La relación contractual se mantiene con las instituciones (a través de mecanismos preestablecidos en las concejalías de mercados y comercios) así como las asociaciones de comerciantes y PYMES las cuales, a su vez, ofrecen el servicio a los agentes implicados y registrados como PYMES.</p>	<p>Cabria diferenciar entre las autoridades locales y las provinciales, ya que presentan diferentes estructuras, así como diferentes mecanismos destinados a la dinamización del comercio</p>
	<p>Recursos claves</p> <p>El soporte ofimático, así como gestores de contenido y soporte informático</p>		<p>Canales</p> <p>Los canales a través de los cuales dar a conocer el Servicio y acceso al mismo son desarrollados por la gestora local y/o provincial, a través de campañas de publicidad de sus Servicios. Una vez dado de alta el Servicio el gerente recibirá un mail con contraseña y usuario a través del cual acceder a nuestro servicio</p>	
<p>Estructura de coste.</p> <p>Los costes se sintetizan en los recursos técnicos y humanos necesarios para desempeñar la aplicación y el mantenimiento de esta.</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>La Fuente de ingresos se sintetiza en el cobro por el servicio por parte de las entidades locales y provinciales que opten por la contratación de este a través de la compra de la licencia.</p>		

Tabla 2: Lienzo de Negocio

Fuente: Elaboración propia

2 ANÁLISIS EXTERNO DEL SERVICIO

En el presente epígrafe, el lector podrá conocer las variables que interfieren en el servicio presentado a través de la descripción del entorno. En primera instancia desde una perspectiva más global (factores políticos, sociales, económicos, demográficos...) y en último lugar desde un perímetro circunscrito al contexto de actuación (mercado, competencia, sector, posicionamiento del servicio) que permita la concreción en forma de síntesis del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.1 Análisis del macroentorno

Con la intención de desgranar el análisis externo, se comenzará por realizar -atendiendo a los aspectos más significativos en los que se circunscribe nuestro servicio- una descripción detallada de aquellas áreas- cuya naturaleza- puede condicionar el posicionamiento de nuestro servicio. Para ello, abordaremos las áreas desde un prisma funcional, teniendo en consideración qué perímetro geográfico en el que dar a conocer nuestro servicio se circunscribe a la Comunidad Valenciana y a las localidades de ésta

Las áreas que serán descritas son las siguientes:

- 2.1.1-. Entorno político
- 2.1.2-. Entorno económico
- 2.1.3-. Factores sociales
- 2.1.4-. Factores tecnológicos
- 2.1.5-. Factores legales

2.1.1 *Entorno político*

Los **cambios acontecidos** en el gobierno autonómico y local (desde la pasada legislatura) dibujan un escenario político que ha evidenciado modificaciones significativas de siglas e ideologías, cuestión que se ha evidenciado en la gestión administrativa, de modo que, en la Comunidad Valenciana, se evidencia un aumento de los partidos de izquierda respecto a las anteriores elecciones. Presentamos por ello, las imágenes que reflejen el cambio -en primer lugar, en la ciudad de Valencia (imagen 3) y finalmente acotando la situación política actual de la ciudad de Sagunto (Municipio en el que como ya hemos dicho en el epígrafe 1 “Breve Descripción de Negocio” -Imagen 4- se iniciaría el lanzamiento del producto) para extenderlo- en función de la acogida a otros municipios y localidades.

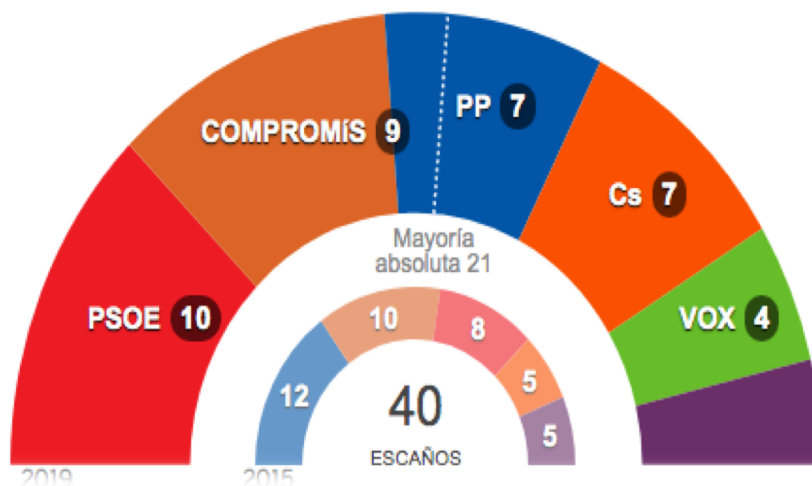


Imagen 3: Escaños obtenidos la ciudad de Valencia. Elecciones autonómicas 2019
Fuente: El país (2019)

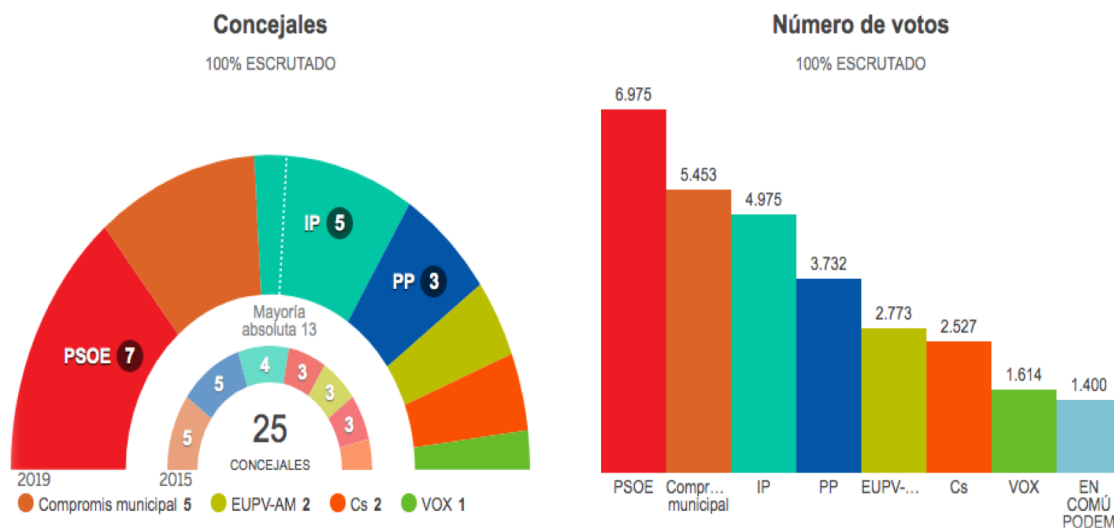


Imagen 4: Concejales y número de votos en el Municipio de Sagunto
Fuente: El país (2019)

El **liderazgo** consecuentemente está predeterminado por acciones de carácter socio-económicas que se llevan desarrollando desde 1992, tal y como expresan en la página del Ayuntamiento de Sagunto desde la sede electrónica en el área de Promoción económica: “*El Departamento de Promoción Económica del Ayuntamiento de Sagunto, viene desarrollando desde 1992 una serie de proyectos orientados a la activación del empleo y el desarrollo económico del municipio mediante la aplicación de políticas activas de empleo dirigidas a colectivos desfavorecidos y en riesgo de exclusión social. Al mismo tiempo, se están ejecutando actuaciones complementarias de apoyo a la creación y fomento de empleo (orientación laboral, asesoramiento técnico a personas emprendedor...).* www.aytosagunto.es

Consecuentemente las **Políticas de Mercado** que encontramos se orientan inherentemente a la creación y potenciación de empleo, generando oportunidades y ofreciendo una red asistencial basada en la formación y el empoderamiento de los ciudadanos en aras de la innovación y dinamización del tejido económico.

Inherentemente, en la época de la digitalización y la globalización, la **presión extranjera** a la que podría verse sometida nuestro servicio es en este caso, un reforzador que nos ofrece feedback positivo sobre la idoneidad de generar un servicio orientado a la proactividad, dada la tendencia desde la psicología del consumidor a potenciar las actitudes que generen un incremento en la eficacia y consolidación de la empresa en el mercado a través de la proactividad laboral. Paralelamente, la presión extranjera respecto a la multiplicidad de productos a través de los cuales generar un desarrollo actitudinal es numeroso, si bien es cierto, desde los servicios de Promoción económica, se garantiza la transparencia de la gestión, así como el incentivo a la promoción local de los servicios ofrecidos.

De vital importancia, es tener en consideración los **conflictos políticos**, siendo conscientes de cómo la crisis sanitaria ha plantado la necesidad de priorizar y cubrir necesidades sanitarias; se evidencia el periplo que hace la industria por seguir generando actividad económica pese a los efectos económicos que la covid-19 ha generado. Actualmente el panorama político se encuentra dividido, dividiendo consecuentemente a la opinión pública que a su vez se encuentra ante un escenario socioeconómico complejo en el que muchas pequeñas y medianas empresas han tenido que cesar su actividad empresarial. Tal y como pone de manifiesto en el portal de noticias económicas, financieras y empresariales E3D, "(...) *Por provincias, Valencia es la que más disoluciones y concursos presenta con 262 empresas en proceso de disolución y 45 compañías en concurso de acreedores. La sigue Alicante 154 disoluciones y 5 concursos, y por último Castellón con 70 empresas en extinción y 5 concursadas. En cuanto a los sectores más afectados en la Comunitat, el del comercio y el de la construcción son los más castigados*". (E3, 2020), cuestión que se evidencia en la siguiente tabla (Ver Tabla 3: Disolución de Empresas por Comunidades Autónomas)

Tabla 3: Disolución de empresas por Comunidades Autónomas

Comunidad Autónoma	ene-2019	ene-2020	Variación 2019-2020
Andalucía	495	445	-10,10%
Aragón	138	214	55,07%
Asturias	54	82	51,85%
Cantabria	42	51	21,43%
Castilla-La Mancha	749	150	-79,97%
Castilla y León	183	208	13,66%
Cataluña	302	309	2,32%
Ceuta	3	1	-66,67%
Melilla	1	7	600,00%
Comunidad Valenciana	478	486	1,67%
Extremadura	47	46	-2,13%
Galicia	267	228	-14,61%
Islas Baleares	133	121	-9,02%
Islas Canarias	119	151	26,89%
La Rioja	26	21	-19,23%
Madrid	1.009	1.123	11,30%
Murcia	106	88	-16,98%
Navarra	32	28	-12,50%
País Vasco	267	260	-2,62%
Total	4.451	4.019	-9,71%

Fuente: D&D en 3E Economía (2020)

Tal y cómo hemos puesto de manifiesto, **el actual sistema político** de carácter democrático se **orienta y** dispone de mecanismos a través de la promoción económica y comercios y mercados a generar dinamización de la actividad y tejido empresarial.

Por último, es necesario contar y conocer las **competencias autonómicas** que condicionan las políticas de actuación en relación a la potenciación del tejido empresarial, así como las sinergias con las asociaciones empresariales y comerciales a través de las cuales materializar las propuestas, por ello, y al amparo de las **libertades y garantías**, las instituciones gubernamentales, el servicio de la ciudadanía y el sector empresarial se encargan de gestionar los recursos que puedan optimizar la “salud” empresarial” de sus ciudades y localidades.

2.1.2 Entorno económico

La economía local y las tendencias económicas en la Comunidad Valenciana y en concreto en la ciudad de Sagunto, se ponen de manifiesto a través del portal www.gva.es mediante un análisis DAFO, en el que es relevante destacar aquellas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que son relevantes para el escenario que nos ocupa; desde esta perspectiva se evidencian:

Tabla 4: Breve síntesis economía local a través de DAFO GVA

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Escaso aprovechamiento del capital humano, elevada sobrecualificación y bajo nivel en la inversión en I+D+I</p> <p>Bajo nivel de inversión en I+D+I en comparación con las regiones más avanzadas</p> <p>Fuerte endeudamiento del sector público valenciano: poco crédito al sector privado y problemas de liquidez</p>	<p>Perspectivas de crecimiento débil de las actividades tradicionales por su escaso contenido tecnológico</p> <p>Limitación de la expansión productiva y comercial de las empresas por su tamaño y cooperación</p> <p>Consumo energético excesivo, sobreexplotación del territorio, incendios, erosión, emisiones, biodiversidad...</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Fuerte dinamismo empresarial con experiencia en mercados exteriores (diversificación).</p> <p>Crecimiento del nivel de estudios de los emprendedores: elevada formación de los directivos.</p>	<p>Aprovechamiento de las nuevas tecnologías horizontales para la concreción de la actividad en distintas industrias</p> <p>Centro logístico a través del corredor</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de www.gva.es

Junto a estas cuestiones, se enmarcan en lo expuesto por el portal de noticias económicas www.eleconomista.es en relación a la **recesión** “actual dada la crisis sanitaria “*El FMI estima que España cerrará e cuarto trimestre de este año con una contracción del 10,8% y despedirá los últimos tres meses de 2021 creciendo un 6,6%. Eso sí, que se materialicen sus perspectivas dependerá del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia de la Unión Europea y sus efectos en la generación de confianza*”, de tal modo que “*Las proyecciones a partir de 2021 asumen un vencimiento de las medidas temporales adoptadas durante la pandemia y no sopesan cambios significativos en política económica. Los desembolsos de fondo de recuperación de la UE Facilidad se reflejan en las previsiones entre 2021 y 2024. Para 2025, el FMI estima que el PIB crecerá un 1,5%*”.

Consecuentemente, este dato junto con las **políticas monetarias** afecta a la **inversión de los agentes económicos**, y consecuentemente en las **políticas de gestión y dinamización económica** por parte de las instituciones públicas, las cuales intentan desde sus estructuras de promoción económica generar los recursos para fortalecer el tejido empresarial.

2.1.3 Factores sociales

Entre los factores sociales, es necesario destacar la demografía en la comunidad valenciana, y en concreto en la ciudad de Sagunto, a bien de tener en consideración el volumen poblacional. A través del portal www.ine.es ofrecemos los siguientes datos (Gráficas 1 y 2)

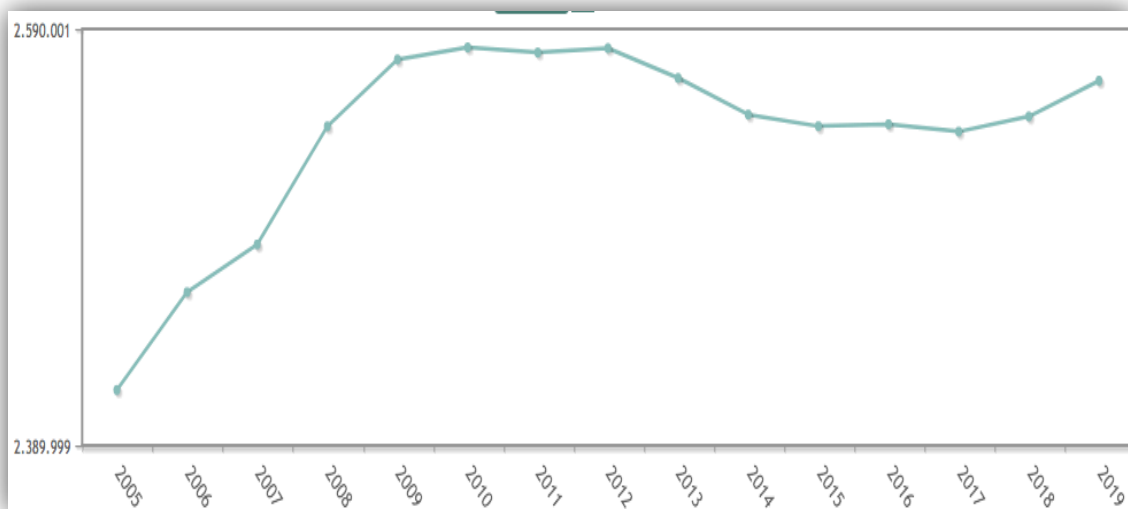


Gráfico 1: Cifras padrón Municipal en la Comunidad Valenciana
Fuente: www.ine.es

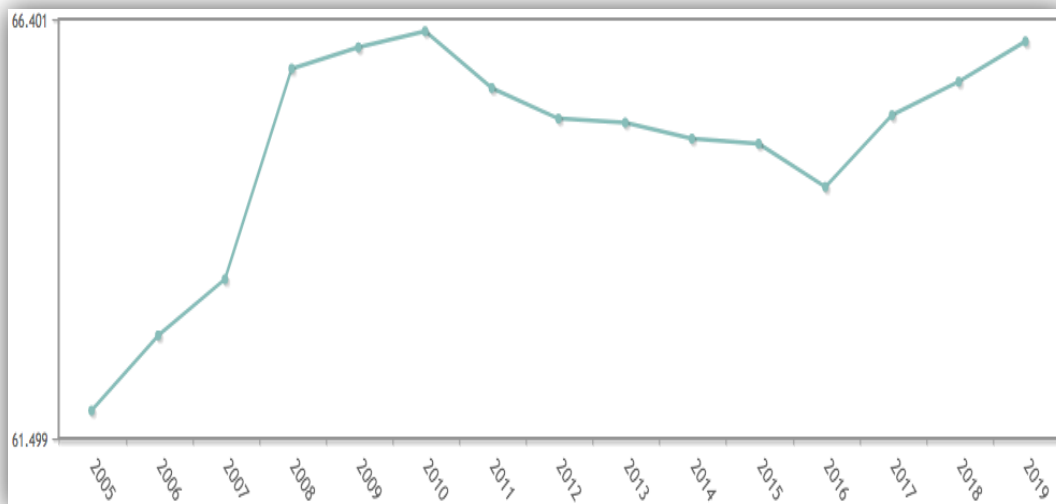


Gráfico 2: Cifras padrón Municipal de la ciudad de Sagunto
Fuente: www.ine.es

La **sociedad** valenciana y en concreto la saguntina, a través de las nuevas políticas de emprendedurismo desarrolladas por las diferentes instancias gubernamentales, ha impulsado desde la década de los ochenta la presencia de un tejido económico cuyo sustento no es solo el industrial, posibilitando el emplazamiento de nuevos sectores empresariales orientados a otras actividades económicas.

Las nuevas formas económicas, traen consigo, cambios en los valores y en el estilo de vida. En relación a los **cambios sociales** que atienden a estándares internacionales, entre los que se encuentran diferentes propósitos como por ejemplo: la movilización de familias, grupos, organizaciones a bien de lograr un bienestar y dar respuesta a las necesidades del contexto en el que se encuentran (Domínguez, 2005) en la que la evolución tecnológica representa una amalgama de oportunidades a través de las cuales poder optimizar los recursos económicos y empresariales. Nos encontramos en la era de la digitalización, de ahí la necesidad de potenciar la alfabetización tecnológica, a través de la cual, poder ofrecer programas y herramientas que posibiliten la eficacia competencial.

Del mismo modo, los **estilos de vida** se ven definidos bajo el prisma de la interculturalidad, la cual nos invita a interactuar con patrones conductuales, económicos y psicosociales flexibles, dinámicos y modificables (Domínguez y Cameselle, 2015) que mantienen una relación bidireccional con las políticas sociales.

Estas, **las políticas sociales**, implican y surgen de las transformaciones culturales que atienden a la diversidad cultural y generan respuestas a las necesidades cambiantes, dinámicas

y cada vez más complejas, cuestión que crea exigencias profesionales a las que la empresa debe contribuir y atender.

En última instancia, **la crisis sanitaria** y los cambios estructurales que se han generado como consecuencia de esta, generan la necesidad inherente de ofrecer la posibilidad de contribuir desde el marketing digital a la ayuda del fomento y posibilidad de mantenimiento y éxito de las empresas, cuestión que repercute en el empleo y riqueza económica.

2.1.4 Factores tecnológicos

Es importante, en este epígrafe hacer referencia al grado de **madurez tecnológica**, relacionado con la **alfabetización tecnológica**; indispensable para evitar el aislamiento de las PYMES en un contexto altamente digitalizado, tal y como expone La Cámara de Valencia en su sección Tecnología para los negocios, a bien de generar mayor competitividad frente a otras empresas, así como la utilización de herramientas que posibiliten alcanzar nuevos retos. Entre los retos, se encuentra el aprendizaje continuado de nuevas competencias empresariales, en las que las **tecnologías de la información representan una calidad de la enseñanza ajustada a los nuevos cambios sociales, posibilitando nuevas formas de negocio** entre las que se encuentra la difusión y mayor alcance de potenciales clientes, consumidores.

2.1.5 Factores legales

Actualmente las instancias gubernamentales de carácter local y provincial cuentan con un portal de **transparencia** que permite a cualquier ciudadano ser conocedor de la legislación que configura y rige el funcionamiento administrativo en las diferentes competencias asumidas por la administración. Desde esta perspectiva, son numerosas las acciones y los canales que permiten acceder a los programas de promoción económica y desarrollo de actividad empresarial. Aun con ello, se hace indispensable conocer la forma en la que poder optar a los recursos que las administraciones ponen al servicio de los ciudadanos y las empresas (subvenciones, planes de actuación, proyectos de dinamización desde las diferentes regidorías...)

Del mismo modo, es necesario un asesoramiento **respecto a LOPD** que garantice la salvaguarda de los datos gestionados ante nuestro producto, a fin de proteger a los consumidores y cumplir con la jurisprudencia pertinente.

2.2 Análisis del microentorno

En el siguiente epígrafe, el lector podrá encontrar un análisis de los elementos más cercanos y concernientes a nuestro servicio, pudiendo adquirir información respecto al análisis de los consumidores, la investigación de mercado, la competencia, el mapa de posicionamiento y el sector en el que se circunscribe Proactivate.

2.2.1 El mercado

2.2.1.1 Análisis del consumidor

Es necesario poner el foco de atención en las necesidades que tienen las PYMES, ya que nuestro servicio se dirige a ellas, dotarlas de un carácter competencial orientado a la proactividad.

En primer lugar, desde el Marco Estratégico en Política de PYME de España se identifican respecto a las **necesidades y problemas** la falta de estímulo en la actividad empresarial, el ámbito competitivo y la financiación, cuestiones que ponen **freno al consumo** de un servicio añadido como puede representar el nuestro. Consecuentemente, los hábitos de uso, compra y consumo de estas empresas, se circunscriben a los productos que comercializan, no tanto herramientas con las que aumentar las estrategias y el compendio actitudinal, cuestión que se refleja en la necesidad de potenciar **la cultura empresarial**. Aun con ello, y teniendo en consideración que se trata de un producto adquirido por las instituciones, es necesario reconocer la **capacidad de compra** de éstos que represente un servicio más dentro de las políticas de promoción económica de las concejalías de comercio y mercados.

2.2.1.2 Investigación de mercado

El potencial del servicio se encuentra relacionado con la cartera de servicios que las entidades locales estén dispuestas a ofrecer. Si bien es cierto, reconociendo el esfuerzo de las instituciones públicas por materializar las líneas de actuación orientadas a la innovación, se reconoce la **viabilidad** del servicio y por ende la funcionalidad de éste; teniendo en consideración que es uno de los servicios más demandados por las empresas según la revista www.cepymenews.es

2.2.1.3 Tamaño del mercado

Siguiendo con la herramienta TAM, SAM, SOM; y atendiendo a los datos consultados a través de EPDATA y universia.net el resultado obtenido es el siguiente:

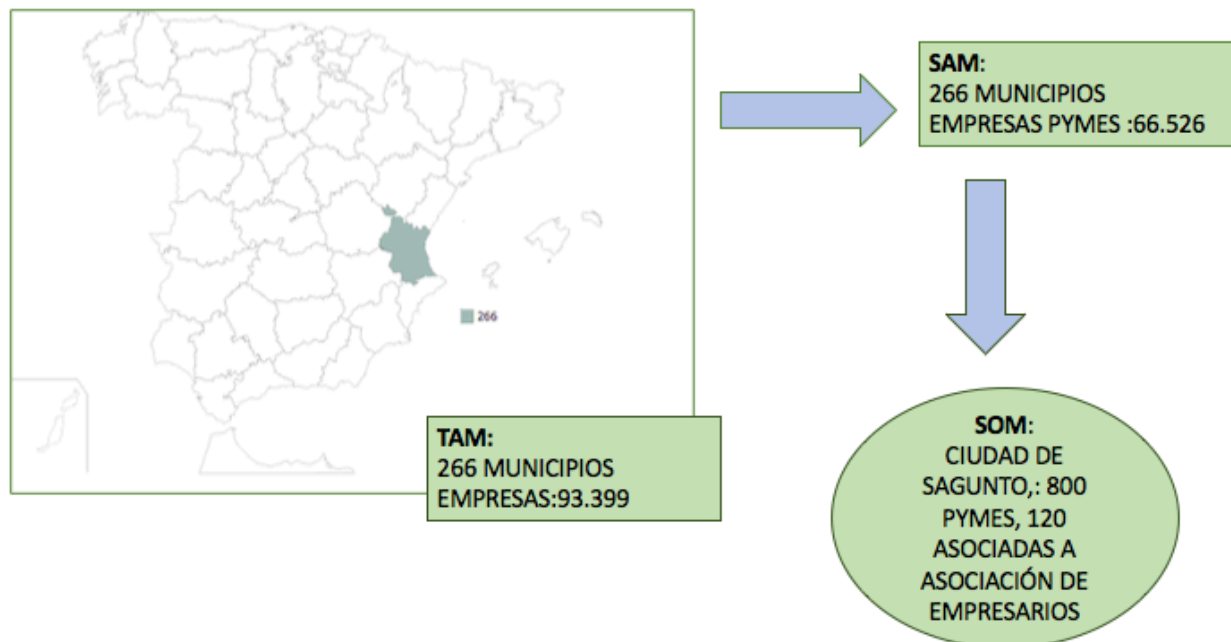


Imagen 5: Tamaño del mercado
Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Competencia

Los competidores que destacan en territorio de la Comunidad Valenciana son: Genion, Servicities y Plan Vive. Estos tres servicios, cuentan con el apoyo de las estructuras de gobierno y representan mayor cercanía con nuestro mercado objetivo, por ello **los criterios que tenemos en consideración** para valorar el papel de los principales competidores son: alcance geográfico, dimensión, relación con instituciones públicas y servicios ofrecidos.

Con la intención de esbozar un análisis comparativo, es necesario hacer constar que ninguna de ellas posee un **branding** que represente una identidad reconocida por los consumidores, aunque en sus estrategias de producto y precio son altamente competitivas, ya que cuentan con una **plataforma de servicios** mayor y más integrada en el tejido empresarial, materializando el canal de distribución a través del Marketing digital, junto con estrategias de **comunicación consolidadas mediante la digitalización** en la que se evidencian los objetivos que persiguen (empoderamiento, aumento de KPIs...) Por ello, en el siguiente epígrafe (2.2.3- Mapa de posicionamiento), se establece una tabla de doble entrada en la que evidencia tales criterios y las repercusiones para nuestro servicio.

2.2.3 Mapa de posicionamiento

Tras observar e indagar sobre las características de los principales competidores, se considera que los siguientes atributos generan un perfil descriptivo de los servicios que podrían generar dificultades en la implementación y distribución de nuestro servicio, cuestión que genera un análisis crítico respecto a nuestro servicio, sus potencialidades y limitaciones, en aras de mejorar el producto ofrecido. Las siguientes tablas de doble entrada junto con el gráfico posterior, permiten vislumbrar el posicionamiento del servicio en relación con otros servicios y sus atributos.

Tabla 5: Criterios para el posicionamiento del servicio

	GENION	SERVICITIES	PLAN VIVE	PROACTIVATE
FORMACIÓN ECONÓMICA Y EMPRESARIAL	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO
ASESORAMIENTO FINANCIERO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
FORMACIÓN EN PROACTIVIDAD	NULO	NULO	NULO	ALTO
RELACIÓN CON INSTITUCIONES PÚBLICAS	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Valoración de los criterios para el posicionamiento del servicio

	GENION	SERVICITIES	PLAN VIVE	PROACTIVATE
FORMACIÓN ECONÓMICA Y EMPRESARIAL	5	10	10	5
ASESORAMIENTO FINANCIERO	10	5	5	5
FORMACIÓN EN PROACTIVIDAD	0	0	0	10
RELACIÓN CON INSTITUCIONES PÚBLICAS	10	5	10	10

Fuente: Elaboración propia

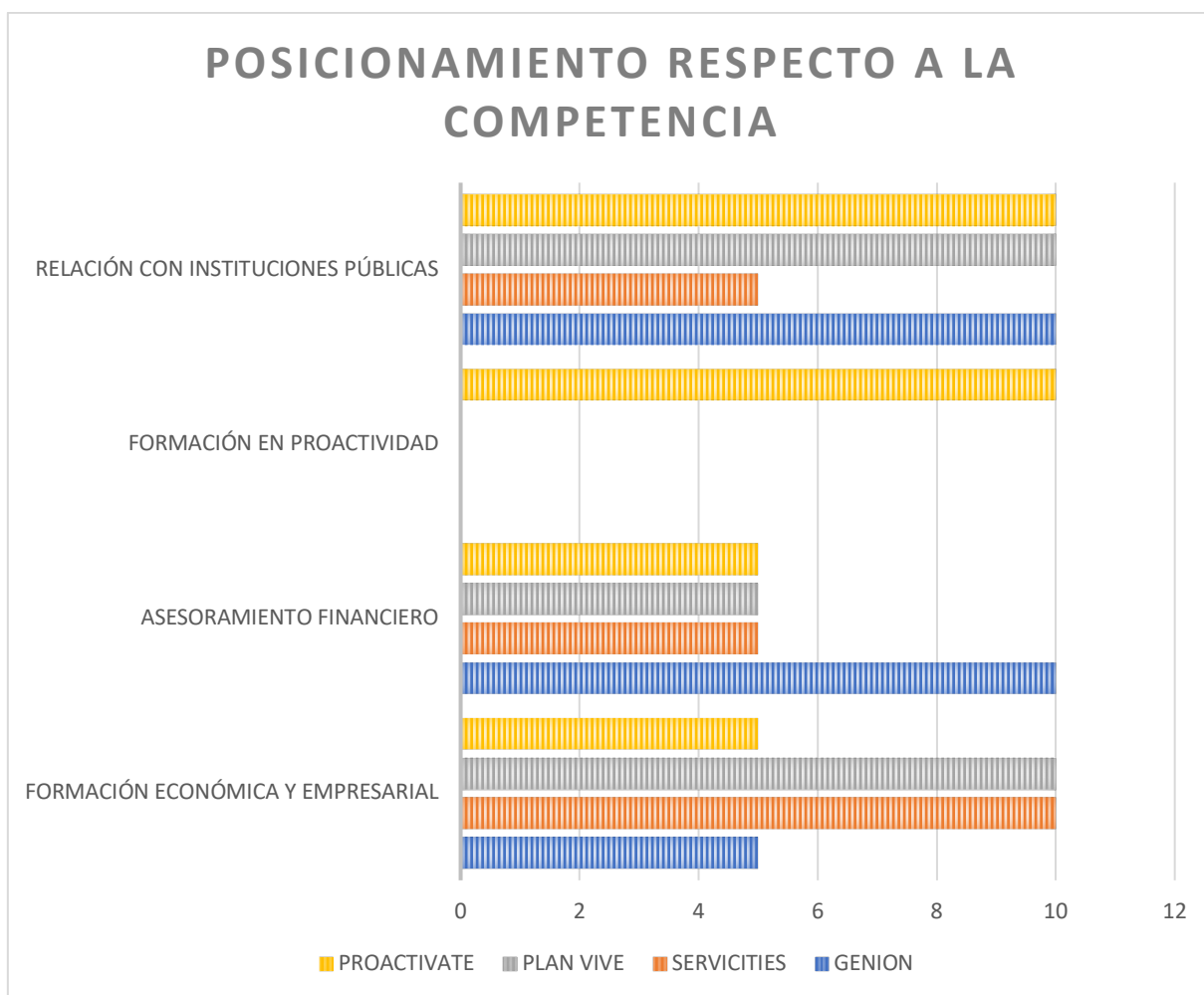


Gráfico 3: Posicionamiento del servicio
Fuente: Elaboración propia

2.2.4 Conclusiones

A bien de realizar unas conclusiones que permitan reflexionar sobre nuestro servicio en el mercado y en relación con otros servicios similares con los que competir es necesario en primer lugar cuestionarse el perfil de los competidores. Se ha seleccionado a los servicios que se ajustan a un perfil que guarda similitudes con el presentado en la presente propuesta y cuyo escenario de actuación se circunscribe (no solamente) principalmente en la ciudad de Valencia.

En primer lugar, Genion está abalado por la Unión Europea, Generalitat y el Instituto Valenciano de competitividad empresarial. Entre la cartera de servicios, se encuentra el lanzamiento de retos, la formación (muchas de ellas gratuitas), así como el asesoramiento y el coworking. Por su parte, Servicities es una plataforma que se encarga de generar servicios para empresas de forma más amplia; contando con un volumen de productos altamente competitivos. Entre la gama de productos, se encuentra el servicio lingüístico, la formación sanitaria, de limpieza y seguridad, así como maquinaria y vehículos. El eje nuclear y vertebrador de Servicities es la formación en TICs, promociones y eventos, se trata de un amplio servicio que intenta dar

cobertura a las diferentes necesidades de la empresa. Por último, Plan Vive se trata de una iniciativa a la que se ha sumado la ciudad de Sagunto, en la que se ofrece ayuda, soporte y asesoramiento financiero y empresarial a las PYMES. Se trata de una iniciativa en la que se pretende dotar al tejido empresarial herramientas para afrontar la crisis, pero no tiene en consideración la formación en proactividad ni la realización de un diagnóstico competencial de gerencia que permita establecer las necesidades de cambio actitudinal en aras de potenciar la fidelización, las ventas y el valor social de la marca.

De estos datos, se desprende una competencia con multiplicidad de servicios pero carente de especificidad. Esta cuestión representa una limitación para nuestro servicio y al mismo tiempo la posibilidad de potenciar la especificidad y consecuentemente la especialización, generando alrededor de la proactividad servicios como: formación, recursos, digitalización y seguimiento de las competencias adquiridas a bien de favorecer el perfil de nuestro servicio en el mapa de posicionamiento.

Se trata de ofrecer una herramienta especializada que el resto de los servicios no ofrecen y hacer uso del Marketing digital para evidenciar cómo las competencias proactivas, generan un impacto positivo cuya repercusión comparte significatividad con estrategias económicas. Se evidencia, por tanto, la necesidad de minimizar las ventajas competitivas de los servicios descritos a bien de ganar competitividad.

Por último, se considera de vital importancia conocer los planes de actuación y los concursos de proyectos que están desempeñando las instituciones públicas, a bien de ajustar los criterios que permitan optar a la posibilidad de generar sinergias y establecer colaboraciones que favorezcan el posicionamiento de la marca, el conocimiento de esta por parte del tejido empresarial y finalmente el crecimiento del producto.

2.2.5 Sector

Reconociendo que nuestro servicio no forma parte de la cartera de productos ofrecidos por una asesoría, si tomamos como referencia los datos ofrecidos por la Asociación Española de Empresas de consultoría (AEC) podemos observar cómo se han **invertido** durante el año 2019 más de 433,5 millones de euros en **innovación**, es decir un 14% más que en el año anterior.

Tal y como podemos evidenciar en la siguiente gráfica, los servicios ofrecidos por las gestorías que generan fuentes de ingresos no recogen el servicio Proactivate, dada la especificidad y concreción de éste, no obstante es necesario tener en consideración los datos representados en el siguiente gráfico (Gráfico 4: Servicios generados y beneficios aportados: perspectiva de futuro), a bien de tener en cuenta cómo nuestro servicio puede opacarse dado el volumen y de servicios ofrecidos por las consultoras, así como la perspectiva de crecimiento en

los productos que ofrecen, cuestión que nos debe permitir reflexionar sobre la idoneidad de ampliar nuestro servicio.

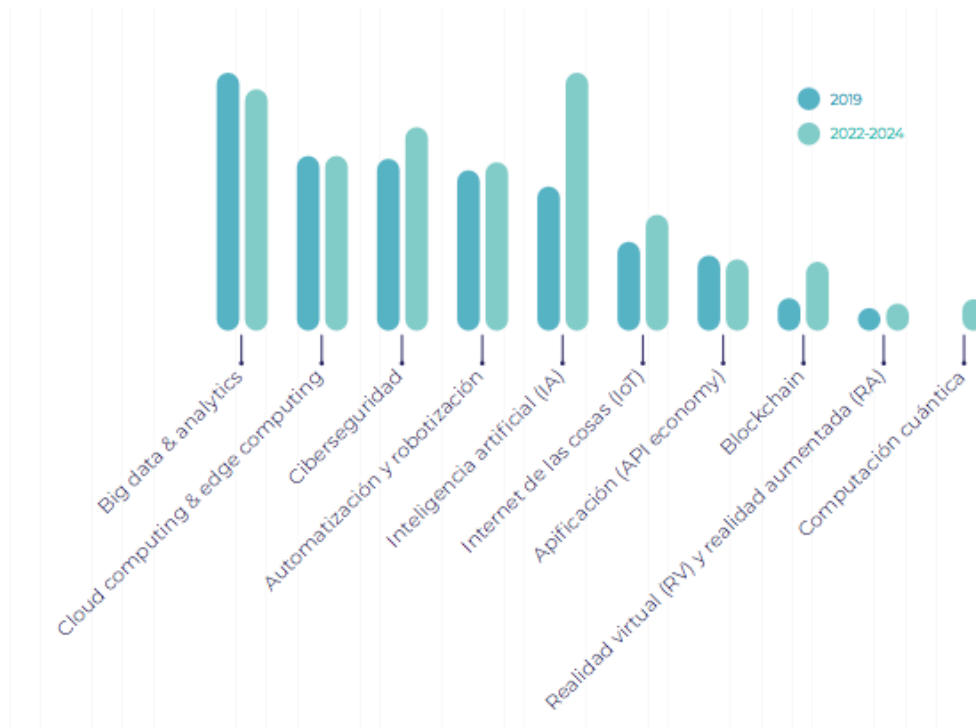


Gráfico 4: Servicios generados y beneficios aportados: prospectiva de futuro
Fuente: AEC (2019)

Pero si concretamos en la inversión que han realizado las empresas en formación, los datos arrojan 74 millones de euros, atendiendo a las demandas de formación de las empresas. Se puede observar en el siguiente gráfico (Gráfico. 5: Competencias de formación demandadas), la relación entre la importancia de la competencia para la empresa, la presencia de la competencia y la relación entre ambos ítems, por tanto y tal como expresan desde la AEC: *“El gráfico muestra la medida en la que las empresas perciben la presencia de las citadas competencias en los candidatos. Los resultados señalan que, en general, cumplen con los requisitos que demanda el sector, pero aún existe un margen de mejora para adecuar las habilidades de los candidatos a las necesidades de las empresas. Se observa una carencia de habilidades como la capacidad emprendedora y la capacidad de comunicación eficaz”* (2019 p.17).

Es la nombrada “falta de habilidades como la capacidad emprendedora y la comunicación eficaz”, el eje vertebrador del servicio Proactivate, un servicio destinado a trabajar las competencias proactivas que suplen las carencias formativas cuya repercusión junto con otros servicios de formación (ya generados por las consultorías) generaría un efecto positivo en las ventas, fidelización y posicionamiento social de la marca.

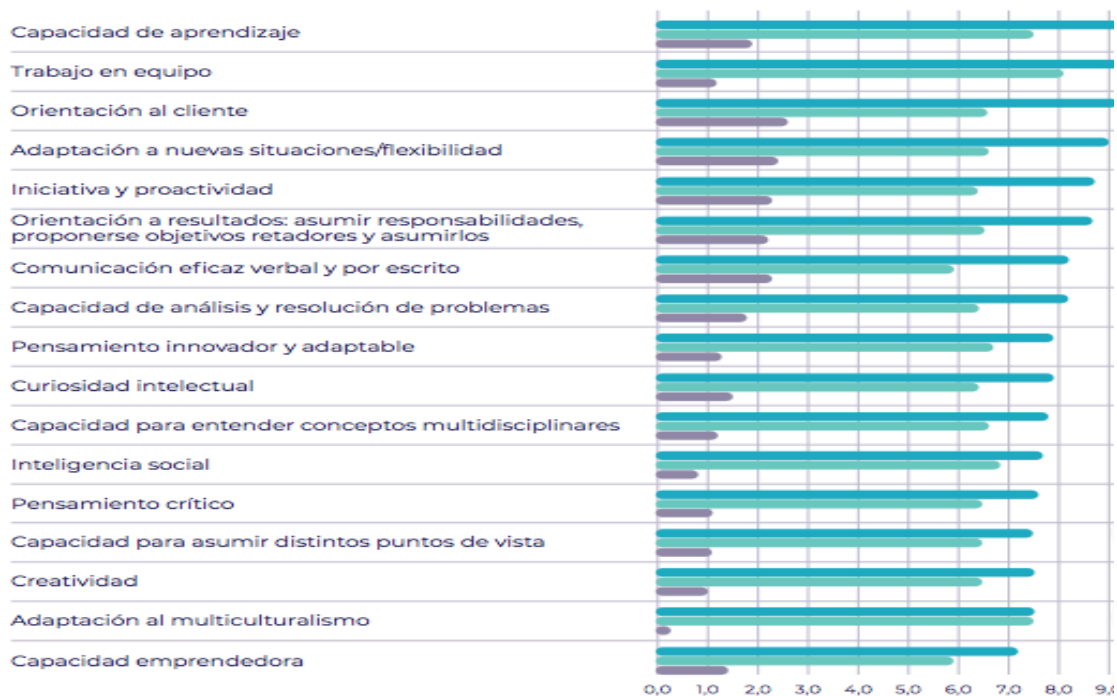


Gráfico 5: Competencias de formación demandadas
Fuente: AEC (2019)

Paralelamente, es necesario conocer el presupuesto destinado por las instituciones públicas para ayuda a las PYMES, del Área de Desarrollo Innovador de los Sectores Económicos y Empleo del Ayuntamiento de València -a través de València Activa- destinará un aumento de los recursos a las áreas de empleo, así como la competitividad de las PYMES y negocios impulsados por personas autónomas de la ciudad. Consecuentemente el presupuesto aumentará a 4,7 millones de euros, es decir, un 50% más del presupuesto con el que contaba en 2020 debido al necesario impulso tras la crisis sanitaria (E3, 2020).

Del mismo modo, desde la página del Ayuntamiento de Sagunto www.aytodesagunto.es se manifiesta la aprobación de concesión de subvenciones a las PYMES a causa de la covid-19, tal y como expresan en su portal de noticias: “ (...) ha aprobado por unanimidad en la sesión extraordinaria celebrada esta tarde las bases reguladoras de concesión de subvenciones para personas autónomas y PYMES afectadas por el RD 463/2020 de 14 de marzo por el que se declaró el estado de alarma ocasionado por la pandemia de la COVID-19. Estas subvenciones conforman el Plan Municipal de Ayudas a Pymes y Autónomos que asciende a un importe de 1 800 000”.

Estas aportaciones reflejan las actuaciones del gobierno local que se manifiestan en declaraciones en las que se sugiere la ayuda de la administración a las PYMES, ayuda en la que nuestro servicio podría jugar un papel significativo: “y por otro «la parte económica en la que no

dejamos de pensar ya que ha provocado el cierre de restaurantes, de comercios y el parón de la actividad de empresas que han supuesto un incremento importante del paro y de la falta de recursos para abastecer las necesidades esenciales y básicas de la gente». En este sentido, (...) ha destacado que el Ayuntamiento tiene «un servicio social muy potente y cuenta con una buena dotación presupuestaria, por tanto, esta crisis nos coge de alguna manera preparados, pero evidentemente debemos hacer un esfuerzo extra, que supone adaptar nuestro presupuesto a estas necesidades de la crisis, que es una absoluta prioridad». (www.aytodesagunto.es).

Para finalizar el epígrafe se realizará a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, una síntesis de la rivalidad competitiva:

Poder de Negociación de proveedores: El dinamismo y la capacidad de adaptación de los servicios predomina este sector, cuestión que representa una amenaza para nuestro servicio; ya que junto con la amplitud de productos de formación que generan y la capacidad de las empresas de asesoría para ajustarse a las nuevas demandas y necesidades de las PYMES, representa una amenaza para nuestro servicio.

Poder de negociación de los clientes: Tal y como hemos descrito en epígrafes anteriores, nuestros clientes directos, las instituciones públicas ajustándose a las necesidades, establecen a partir de partidas presupuestarias en las diferentes regidorías, las condiciones para la contratación del servicio, de ahí la necesidad de adelantarse a las demandas y crear servicios competitivos que se ajusten a la demanda.

Amenazas de nuevos competidores: La innovación tecnológica y la búsqueda de soluciones creativas a la situación actual, genera un volumen de productos que intentan ofrecer recursos con los que paliar los efectos devastadores, introduciendo mejoras.

Amenazas de productos sustitutos: Es necesario ser conscientes del intrusismo profesional con relación a cuestiones de empoderamiento y desarrollo competencial, por ende, es imprescindible reconocer los servicios que no cumplen criterios de cientifidad con relación al contenido que tratan, por ello es imprescindible disponer de criterios epistemológicos y profesionales en el ámbito de la Psicología que gesten el contenido de calidad académica como elemento diferencial del servicio.

Rivalidad entre empresas: Tal y como se ha expresado anteriormente, la rivalidad entre las empresas aumenta, ofreciendo a través de empresas de consultoría una gran variedad de servicios entre los cuales, la formación, representa un volumen significativo: inteligencia social, creatividad, iniciativa, trabajo en equipo... sin generar un diagnóstico y perfil concreto detallado y personalizado; abogando sin embargo por una cantidad de recursos – que aunque no

represente un servicio personalizado- genera sensación de amplitud de servicios y por ende mayor posibilidad de satisfacer las necesidades de las PYMES.

3 ANÁLISIS INTERNO DEL SERVICIO

En el presente epígrafe, se describirán los elementos que configuran la naturaleza del producto; desde la misión, visión y valores hasta las diferentes estrategias (corporativas, competitivas y funcionales) descripción que otorgará al lector una visión nítida del servicio.

3.1 Misión, Visión y Valores

La **misión, la razón** que impregna la propuesta de servicio es ofrecer la posibilidad de mejorar las ventas, fidelización y posicionamiento social de la marca a través del desarrollo competencial a los gerentes de las PYMES, generando un diagnóstico sobre tales actitudes y proponiendo tips para el cambio de esta habilidad que le permita desarrollar un estilo de gerencia ajustado a los nuevos tiempos y poder así, hacer frente a los retos surgidos ante la crisis económica debida a la covid 19. Consecuentemente la **visión** se fundamenta en generar apoyo y acompañamiento a las PYMES a corto plazo, ofreciéndoles la posibilidad de generar cambios actitudinales que les permitan optimizar su rendimiento. Se pretende representar para las PYMES un servicio a través del cual seguir creciendo, haciendo frente a la coyuntura actual, de ahí que los **valores** que definen nuestro servicio se expresen en términos de cooperación, solidaridad cooperativa, apoyo al comercio local y sostenibilidad.

3.2 Estrategias corporativa, competitiva y funcional

3.2.1 Estrategia corporativa

Los objetivos corporativos se centran en introducir el servicio en las instituciones públicas a bien de representar una oportunidad para las PYMES de generar mayores efectivos en venta, fidelización y valor social de la marca, mediante el diagnóstico e intervención en actitudes proactivas. Para ello las estrategias y tácticas a realizar son las siguientes: Tabla 7: Estrategias y tácticas)

Tabla 7: Estrategias y tácticas

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
1-. Conocer el posicionamiento del servicio respecto a los competidores	1.1-. Realizar análisis de la competencia 1.2-. Establecer mapa de posicionamiento 1.3-. Detectar puntos débiles de nuestro servicio respecto a la competencia 1.4-. Detectar puntos fuertes de nuestro servicio respecto a la competencia
2-Conocer las políticas de ayuda y las condiciones de las diferentes instituciones públicas a través de los servicios de promoción económica y concejalías de comercio y mercados	2.1-. Detectar las necesidades que las instituciones desean cubrir 2.1-. Redefinir las funciones del servicio
3-. Desarrollar proyectos para las instituciones públicas	3.1-. Personalizar el servicio para cumplir con los requerimientos y objetivos que desea cumplir la administración

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva, se fundamenta en una estrategia de **nicho**, es decir, se pretende especializarse en un sector concreto y en un servicio específico a fin de ser líderes en materia de proactividad empresarial para pequeñas y medianas empresas.

3.2.3 Estrategia funcional

La estructura que presentamos es **sencilla, efectiva y horizontal**, ya que para el desarrollo del servicio se necesitan tres áreas de desarrollo que trabajan de forma interactiva: área de desarrollo de relaciones con instituciones públicas (encargada de detectar las ayudas, programas y proyectos en los que puede tener cabida el servicio, así como las características, requerimientos y especificidad de estas). Área de desarrollo tecnológico (expertos encargados de desarrollar el software del programa, del servicio que utilizarán los gerentes), Área de desarrollo competencial en proactividad (expertos encargados de presentar el contenido, definirlo y establecer los cuestionarios, ofrecer el perfil competencial, realizando un diagnóstico y presentando la intervención).

3.3 Propuestas de valor

A bien de ofrecer contenido en el epígrafe, es oportuno focalizar la atención en dos variables: los segmentos de clientes y la propuesta de valor en el perfil del cliente junto con el mapa de valor, a bien de establecer la propuesta.

En primer lugar, respecto al perfil del cliente podemos encontrar los siguientes **Jobs (actividades) la orientación** de sus esfuerzos hacia el cambio y la efectividad, la capacidad de anticiparse a la problemática a través de la efectividad, la actitud anticipatoria y preventiva ante los plausibles problemas, configuración de su propia elección, decisión y orientación sin seguir patrones ya establecidos, generar la capacidad emprendedora y perseverancia en relación a objetivos bien definidos y planificados a través de los cuales lograr resultados tangibles; en definitiva: consumir proactividad en aras de mejorar ventas, fidelización y posicionamiento social de la marca

En segundo lugar, respecto a **Pains (dolores)** encontramos la escasa formación de las PYMES en proactividad, la coyuntura económica, la crisis sanitaria, el estilo preventivo de consumo que afecta al comercio junto con la imposibilidad de invertir en formación, dada la necesidad de priorizar las inversiones, cuestión que se encuentra en oposición respecto a **Gains (beneficios)** centrados en encontrar la ayuda para mejorar la línea de desarrollo comercial, el aumento de competencias adquiridas para la mejora de estrategias de venta, consejo profesional respecto a las actitudes que le permitan aumentar ventas, fidelización y posicionamiento de la marca, eliminando simultáneamente los comportamientos que inhiben y coartan tales objetivos. Consecuentemente la propuesta de valor se basa en **Pains Relievers** centrados en ofrecer un servicio gratuito distribuido por las instituciones públicas (las cuales contratan nuestro servicio) respecto a la formación en proactividad y en **Gains Creators** los cuales se concretizan en la participación y uso del servicio propuesto que les permita incrementar las habilidades competenciales, satisfaciendo así la necesidad de ayuda- cuestión positiva- dado que genera la necesidad de cambio y búsqueda de soluciones a través de nuestro servicio.

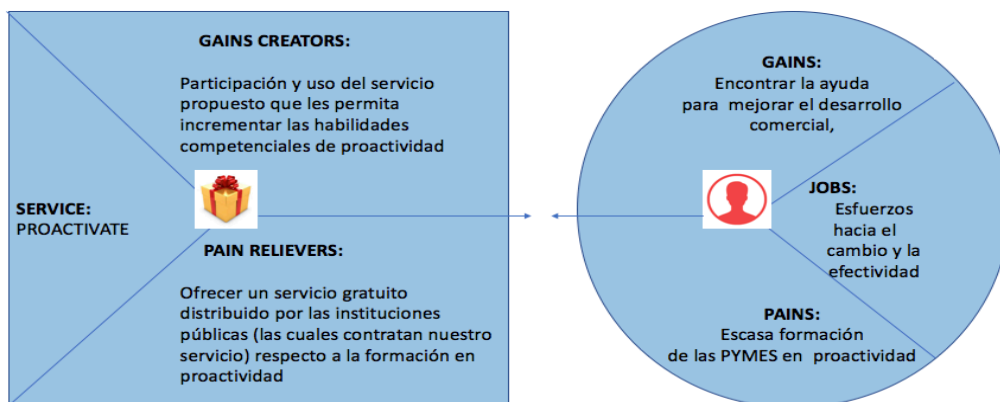


Imagen 6: Lienzo de la propuesta de valor
Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis de Marketing Mix

Teniendo en consideración que nuestro producto va dirigido a las PYMES, a través de las instituciones públicas, en este epígrafe se expondrán las diferentes estrategias de Marketing.

En primer lugar, en relación con la **estrategia del producto** es necesario hacer constar que al tratarse de un servicio local, representa la percepción de un mayor conocimiento y también implicación con los sectores a los que va dirigido el producto; siendo las instituciones públicas las encargadas de dar a conocer y generar las estrategias de publicidad para las PYMES adscritas a las ayudas y servicios generados desde Promoción Económica y Comercios y Mercados. Esta cuestión implica saber que se compite con otros servicios que también son ofertados a las instituciones, por lo que se considera establecer una **estrategia de precios** basada en la fijación de precios orientada en la competencia a bien de poder competir en las adjudicaciones, valorando la posibilidad de ampliar el servicio a fin de establecer en un futuro estrategias de precios basadas en lotes de productos.

Respecto a la **estrategia de distribución**, dada la naturaleza del servicio y lo expuesto anteriormente, la localización geográfica-en primera instancia- sería local, con la expectativa de ubicar el servicio en un ámbito provincial, a través de canales de venta on-line mediante el ofrecimiento del servicio por parte de las instituciones públicas a las PYMES de su localidad y/o ciudad, generando una cadena de suministro estructurada en la que las instituciones publicas compren nuestro servicio para ofrecerlo a las PYMES adscritas en su emplazamiento geográfico, siendo éstas las que hagan uso del servicio y a las que atender durante el uso de éste.

Consecuentemente, con relación a la **estrategia de comunicación** son los ayuntamientos, y concejalías las que se encargan de dar a conocer el servicio mediante sus páginas webs, redes sociales, siendo necesario para ello que previamente se defina la imagen de nuestro servicio a bien de generar un significado asociado a la imagen de nuestra marca.

3.5 Análisis DAFO del análisis interno

A bien de recoger la información expuesta en epígrafes anteriores, se presenta un análisis **DAFO**, en aras de poder desarrollar una estrategia financiera y que permita conocer con profundidad el servicio y las condiciones del macro y micro contexto que **posibilite tomar decisiones**; de forma que la estructura que se seguirá atenderá a un análisis interno de las fortalezas y debilidades, que se combina con un análisis externo de las oportunidades y amenazas. De tal forma, el producto resultante serán las estrategias ofensivas, estrategias de reorientación, estrategias defensivas y estrategias de supervivencia.

Tabla 8: Análisis DAFO

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	PUNTOS FUERTES	<p><u>Estrategias ofensivas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Amplio número de PYMES en localidades de la comunidad y en concreto en la ciudad de Sagunto -Conocimiento del ecosistema empresarial de la ciudad de Sagunto -Interés institucional en generar ayudas a las PYMES de las localidades/ ciudades -Desarrollo de contenido formativo y diagnóstico competencial en proactividad 	<p><u>Estrategias defensivas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Especificidad del producto frente a servicios de naturaleza similar carentes de fiabilidad y epistemología basada en teorías psicológicas
	PUNTOS DÉBILES	<p><u>Estrategias de reorientación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Multiplicada de servicios con orientación similar que intentan dar respuesta a la necesidad de las PYMES Multiplicidad de competidores que puedan presentarse a los concursos de adjudicación dispuestos por las instituciones públicas 	<p><u>Estrategias de supervivencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Competidores con amplios servicios desde el área de la consultoría. Necesidad de ampliar servicios y/o aumentar la especialización del nuestro Dependencia económica de los proyectos organizados por promoción económica, comercio y turismo de las entidades públicas Dependencia en estrategias de marketing digital por parte de las instituciones públicas

Fuente: Elaboración propia.

Se considera poner en alza las **estrategias ofensivas** basadas en las oportunidades que ofrece el Macrosistema y los puntos fuertes de nuestro servicio, que se concretizan un amplio conocimiento del tejido empresarial de Sagunto, así como el amplio número de PYMES cuyas necesidades de venta, fidelización y posicionamiento de la marca, deben atender las instituciones públicas, cuestión que desde el servicio presentado se puede hacer frente desde la

especificidad del servicio en proactividad. Paralelamente, hay que tener en consideración las **estrategias de reorientación**, ya que existe una multiplicidad de servicios que intentan dar respuesta a las necesidades de los comercios y que se ajustan a los requerimientos de los proyectos organizados por las instituciones, a bien de disponer de la posibilidad de generar sinergias y ser el servicio elegido para desempeñar las funciones demandadas; consecuentemente se ha de ser consciente de las **estrategias defensivas** que se han de adoptar a través de la especialización del producto, cuestión que nos permita ser reconocidos como el servicio líder- de ahí el establecimiento de una estrategia basada en el nicho-, sin olvidar la adopción de **estrategias de supervivencia** en las que se plantee la posibilidad/necesidad de ampliar los servicios, ajustar precios competitivos y acotar las estrategias de marketing a las establecidas por las instituciones que den a conocer nuestro servicio a las PYMES adscritas.

4 OBJETIVOS PLANTEADOS A TRAVÉS DEL SERVICIO

En el presente epígrafe, se reflejará cómo a través de objetivos referidos a las fases de conciencia, interés, venta y fidelización, se posibilita materializar el alcance de los objetivos inicialmente dispuestos.

Para ello, en primera instancia, se expondrán el objetivo general y los objetivos específicos, que permitan orientar y estructurar los objetivos necesarios a alcanzar en las fases descritas anteriormente enmarcados en tiempo y -en la medida de nuestras posibilidades cuantificables-. Consecuentemente y cumpliendo con la estructura del epígrafe, nos disponemos a recordar los objetivos iniciales y específicos para concluir con los propios de cada fase:

Objetivo general: Dotar a los responsables de pequeñas y medianas empresas de un recurso que les permita potenciar a través del marketing digital un mayor conocimiento y por ende actividad económica en una situación coyuntural determinada (covid 19)

OE.1- Formar e informar a los gerentes sobre actitudes proactivas

OE.2- Generar cambios actitudinales en aras de una estrategia de marketing ajustada a la realidad

OE.3- Optimizar recursos generando un servicio de uso accesible

Tras recordar, los objetivos iniciales, pasamos a satisfacer la necesidad de especificar los objetivos de cada fase dotándoles de una naturaleza cuantificable y medible; ubicados en tiempo y relacionados con las fases de la relación del usuario hasta la conversión:

Objetivos de Fase de conciencia:

- Identificar las necesidades de las PYMES de la localidad
- Evidenciar los programas dispuestos en promoción económica y concejalía de comercios y mercados
- Considerar los requisitos de los programas de promoción económica
- Detectar a través del análisis DAFO las limitaciones y potencialidades del servicio

Objetivos de interés:

- Presentar el servicio a las entidades públicas
- Alcanzar un posicionamiento de la marca respecto a la competencia
- Seleccionar por parte de las entidades públicas del servicio

Objetivos de venta:

- Potenciar el uso del servicio
- Ampliar el rango geográfico de aplicabilidad
- Psicoeducar en proactividad a través de la aplicación
- Aumentar la capacidad de venta en un 30%
- Mejorar el posicionamiento de la marca (40%)
- Incrementar la fidelización de los clientes de las PYMES (40%)

Objetivos de fidelización:

- Alcanzar la finalización del programa por parte e las PYMES
- Aumentar la demanda de nuestro servicio
- Generar relaciones comerciales directas con las PYMES

La estimación temporal de estos objetivos es inespecífica dada la naturaleza de los objetivos, generando, por tanto, la necesidad de establecer en las fases anteriores -que permitan alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos- una consecución secuencial en aras de una fidelización que se proyecte de forma duradera, estable y eficiente.

Acto seguido, presentamos una tabla (Tabla 9: Temporalización y consecución de objetivos) a través de la cual vislumbrar el tiempo dedicado a la consecución de estos, con la intención de sintetizar y evidenciar los objetivos de cada fase y la relación con el objetivo general de la propuesta de servicio.

Tabla 9: Temporalización y consecución de objetivos

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:
<p>Dotar a los responsables de pequeñas y medianas empresas de un recurso que les permita potenciar a través del marketing digital un mayor conocimiento y por ende actividad económica en una situación coyuntural determinada (covid 19)</p>	<p>OE.1- Formar e informar a los gerentes sobre actitudes proactivas OE.2- Generar cambios actitudinales en aras de una estrategia de marketing ajustada a la realidad OE3- Optimizar recursos generando un servicio de uso accesible</p>
OBJETIVOS RELACIONADOS CON LAS FASES Y NECESARIOS PARA MATERIALIZAR LOS OBJETIVOS ANTERIORMENTE DESCRITOS:	TEMPORALIZACIÓN
<p><u>Objetivos de Fase de conciencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Identificar las necesidades de las PYMES de la localidad -Evidenciar los programas dispuestos en promoción económica y concejalía de comercios y mercados -Considerar los requisitos de los programas de promoción económica -Detectar a través del análisis DAFO las limitaciones y potencialidades de nuestro servicio 	<p>2 meses</p>
<p><u>Objetivos de interés:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Presentar el servicio a las entidades públicas -Alcanzar un posicionamiento de la marca respecto a la competencia -Seleccionar por parte de las entidades públicas del servicio 	<p>2 meses</p>
<p><u>Objetivos de venta:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Potenciar el uso del servicio -Ampliar el rango geográfico de aplicabilidad 	<p>2 meses</p>

<ul style="list-style-type: none"> -Psicoeducar en proactividad a través de la aplicación -Aumentar la capacidad de venta en un 30% -Mejorar el posicionamiento de la marca (40%) -Incrementar la fidelización de los clientes de las PYMES (40%) 	
<p><u>Objetivos de fidelización:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Alcanzar la finalización del programa por parte e las PYMES -Aumentar la demanda de nuestro servicio -Generar relaciones comerciales directas con las PYMES 	<p>Temporalidad indefinida dados los reajustes y feedbacks necesarios,</p>

Fuente: Elaboración propia.

5 PÚBLICO OBJETIVO

A bien de establecer las estrategias y criterios de segmentación, se tendrá en cuenta, que el contacto con las instituciones públicas es la antesala para acceder a las PYMES por ello nos centraremos en éstas. Consecuentemente, en el presente epígrafe, se tendrá en consideración las estrategias y criterios de segmentación para poder generar segmentos de público objetivo, a través de los cuales se pueda finalmente generar el **uses personas o audience persona, creando así el perfil representativo.**

5.1 Estrategia y criterios de segmentación

En relación con el **Listado de stakeholders**, en la actualidad y dada la crisis sanitaria en la que nos encontramos y las consecuencias en el plano económico, cada vez son más las empresas que solicitan servicios relacionados con el desarrollo del empoderamiento; que no es más que el conjunto de actitudes y habilidades proactivas a bien de encontrar en ellas un recurso más a través del cual poder continuar con su actividad empresarial.

Si bien desde el ámbito de la psicología se ha generado un mercado en torno a estos conceptos, se ha ampliado el uso al ámbito empresarial, tanto es así que desde El Observatorio

de Recursos Humanos, la CEO de Biwel expresa: (...) *“De la misma forma ocurre cuando en la compañía faltan valores y estrategias que fomenten el empoderamiento en el trabajo, como la falta de desarrollo personal (talentos, habilidades, formación...), de confianza entre rangos, de responsabilidad y delegación, de participación y seguimiento de las tareas, de motivación y liderazgo o mala comunicación. Independientemente de la fuente, todas estas situaciones contribuyen a una desvinculación en el lugar de trabajo. De ahí que la empresa deba tener en cuenta y hacer un diagnóstico como parte de la estrategia empresarial de todos aquellos factores que pueden tener un impacto negativo en el compromiso de los empleados”.*

Si a lo expuesto anteriormente, incorporamos la información del informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) través del Marco Estratégico en política de PYME (2030), observamos que España se encuentra por debajo de la media en emprendimiento (que se manifiesta a través de actitudes proactivas) respecto a la media Europea, en este sentido, nuestro servicio hace frente a las estrategias que proponen entre las que se encuentran la generación de emprendedurismo a través de actitudes proactivas, potenciación de financiación, formación en materia empresarial y estrategias de acción que permitan la potenciación del desarrollo empresarial.

Consecuentemente nos enfrentamos -atendiendo al análisis TAM, SAM, SOM expuesto con anterioridad-, a un total de 800 PYMES en la ciudad de Sagunto (120 asociadas a la asociación de empresarios) a las que ofrecer la posibilidad de satisfacer las necesidades en el ámbito empresarial desde la formación en proactividad y su repercusión en aras de emprendimiento traducido en ventas, fidelización y posicionamiento social de la marca.

Reconociendo la limitación de nuestro servicio, así como la necesidad de **seleccionar públicos de interés**, es necesario definir y concretar el escenario en el que tendrían cabida las PYMES que puedan y consideren la necesidad de hacer uso de nuestro servicio, ya que no todas las PYMES requieren de forma necesaria este tipo de servicio; por ello, se considera que aquellas empresas destinadas al sector servicios que no dispongan de una plataforma consolidada de marketing y estrategia empresarial, son las que se tienen en consideración en la **estrategia de segmentación del público**, aun con ello, la estrategia de segmentación tendría los siguientes criterios:

-**Segmentación geográfica:** Todas aquellas PYMES ubicadas en la ciudad de Sagunto, ubicadas en el entorno extra e intraindustrial.

-**Segmentación demográfica:** Empresas cuyos gerentes carecen de formación empresarial y de marketing, cuya estructura no representa una solidez funcional en aras del desarrollo. Empresas que no han invertido dado la escasa conciencia del papel del marketing en

el desarrollo económico con independencia de la edad de los gerentes, nacionalidad y/o lugar de procedencia.

-**Segmentación psicográfica:** Empresas que pese a ser conocidas por los ciudadanos de la ciudad, no han logrado ajustarse a las nuevas demandas sociales y requieren ajustarse a las nuevas tendencias de mercado, teniendo en cuenta que la ciudad de Sagunto se trata de una ciudad industrial en la que el nivel adquisitivo de sus habitantes es medio-bajo; por lo que no pretendemos acceder a empresas dedicadas a la venta de productos de lujo, sino, empresas que ofrecen productos dirigidos a cubrir necesidades básicas como alimentación, ropa, electrodomésticos...

-**Segmentación conductual:** Se deriva del segmento anterior, un potencial consumidor que tiende a acudir a las grandes superficies comerciales en las que existen mayor variedad de producto, más opciones de financiación y pago, por lo que ante esta situación se debe tener en consideración el perfil de los potenciales clientes de nuestras PYMES, los cuales a pesar de acudir a estos negocios/empresas por la familiaridad, necesitan encontrar otros beneficios que posibiliten y materialicen la consecución de nuestros objetivos, de ahí que sea necesario plantear estrategias (a las que se harán referencia con posterioridad) que generen la mimetización e identificación de los clientes con las PYMES.

Consecuentemente, se trata de una estrategia de **marketing de nicho**, ya que, y atendiendo a la información generada por www.economipedia.com, se trataría de *“Un nicho de mercado, es una porción de un segmento de mercado, que está compuesta por un grupo reducido (ya sea de personas o empresas) que posee ciertas características y necesidades comunes.”* Cumpliendo las empresas una serie de características que definirían nuestro posicionamiento en este tipo de marketing como por ejemplo: grupos pequeños e identificables por sus costumbres o comportamientos, la comunalidad de necesidades y preferencias junto con una escasez o reducción de proveedores que les aporten los bienes o servicios que satisfagan la necesidad de formación en proactividad.

5.2 Segmentos de público objetivo




En base a lo anteriormente descrito en el epígrafe anterior, los segmentos de público objetivo son PYMES de la ciudad de Sagunto que carecen de formación empresarial y de marketing, con una estructura corporativa carente de tecnificación y recursos que optimicen su mercado, con ausencia o escasas técnicas y habilidades de proactividad que necesiten consolidar su posicionamiento a través de programas de Promoción económica y concejalías de Comercio y Mercados.

5.3 Buyer personas

Dado que nuestro servicio está orientado a las empresas, en el presente epígrafe presentaremos un perfil “ficticio” de tres PYMES de Sagunto, (modificando su identidad corporativa en aras de la protección de datos) a fin de establecer las referencias y características distintivas que permitan vislumbrar las diferencias y también comunalidades, acercándonos consecuentemente -o al menos mostrando- la heterogeneidad a la que debemos atender y pese a la cual, poder ofrecer un servicio que pueda satisfacer la necesidad compartida que cubre nuestro servicio.

Cabe mencionar, que la palabra *ficticio*, en nuestro caso debemos entrecomillarlo ya que, la información que se proporciona acto seguido, aunque no es representativa de todas las PYMES de Sagunto, representa con veracidad la situación de tres de ellas y – suponemos (desde el reconocimiento de las limitaciones que las generalidades tienen), pueden representar un perfil de las PYMES de la ciudad cuya actividad comercial responde a un mercado diferente tal y como se puede observar en la Tabla 10: Audience

Tabla 10: Audience

	Gerente Buyer 1 “Cosmopolita”	Gerente Buyer 2 “Electrodomésticos Elías	Gerente Buyer 3: Cosmética Julia
			
Demografía	-Mujer, 35 años. -Soltera -Estudios medios	-Hombre, 55 años -Casado -Estudios básicos	-Mujer, 43 años -Casada -Estudios básicos
Estilos de vida	“Me gusta salir de fiesta, tomar unas cañas, pero ahora entre la pandemia, (que la gente ya no compra como antes y los pagos), me tengo que tomar las cañas en casa. He perdido la ilusión hasta de abrir mi tienda	“Me gusta venir a mi tienda, que ya era de mi padre, de la tienda a casa y de casa a la tienda. A veces hago servicios a domicilio, pero claro... las grandes superficies tienen más productos, más marcas y la gente de toda la vida que venía y compraba “de fiao” ahora prefiere comprar a plazos en grandes superficies”	“La verdad es que me paso el día en la tienda, ya sabes... horario comercial, aunque ahora vendo poco, espero que estas navidades la cosa mejore. De ahí a casa con las tareas del hogar. Poco más hago, pues los ingresos tampoco me dan para mucho

Necesidades	-Aumentar la clientela -Incrementar ingresos -Reconocimiento de las prendas y de la tienda	-Aumentar las ventas -Incrementar visitas	-Aumentar las ventas -Incrementar visitas
Motivaciones	-Seguir con el comercio, ampliarlo, tener más productos de diferentes marcas -Que la gente reconozca mi tienda y posicionarme en el mercado de la moda	-Poder cubrir los gastos poder competir con las grandes superficies -Que la gente del pueblo acuda a mi comercio	-Seguir con mi comercio y que la gente detecte el trato cercano del pequeño comercio
Interacción con internet	Tengo Instagram y Facebook de la tienda. Me gustaría que alguien me llevara las redes, pero no me lo puedo permitir	Es mi hijo el que se ha abierto una página en Facebook de la tienda, pero yo no sé ni cómo funciona	Tengo Facebook de la tienda y a veces subo alguna foto, pero nada más
Formación en proactividad	No sabe qué es, aunque le suena el concepto	No sabe que es	No sabe qué es

Fuente: Elaboración propia

6 ESTRATEGIA PARA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

En el presente epígrafe, se definirá el concepto de campaña, haciendo uso de modelos estratégicos que nos permitan determinar las fases de la estrategia y canales de cada una.

Aunque en repetidas ocasiones hemos manifestado que nuestro servicio pasa por la adquisición de la licencia por parte de las corporaciones locales (tal y como mostramos en la imagen Modelo de Negocio B2G, Página 12), se considera que debemos establecer las estrategias centradas en la consecución de ser el servicio elegido por las instituciones públicas, de ahí que la campaña y estrategia de marketing forme parte de las tareas a realizar por las instituciones, cuestión que no nos exime de establecer, las estrategias y técnicas que nos posibiliten ser el servicio elegido por esta.

6.1 Concepto de campaña

El mensaje general que deseamos transmitir en todas las acciones, en aras de que las diversas tácticas y plataformas tengan en común el mensaje claro y diferenciador, se basa en el análisis de la propuesta de valor de nuestro servicio; por ello el **USP** (propuesta única de venta)

se basa en la selección de los atributos diferenciales que generen un posicionamiento distintivo frente a la competencia, tal y como se puede observar en la imagen 7: Propuesta de la USP

“PROACTIVAMOS TU NEGOCIO, PROACTIVAMOS SAGUNTO”



Imagen 7: Propuesta de la USP
Elaboración propia

La presenta USP, cumple con los criterios que deben atribuirse a la propuesta de valor:

- Mensaje corto, directo, claro y sencillo
- Referencia al emplazamiento e idiosincrasia del contexto
- Percepción de pertenencia e identidad
- Sensación de atención al comercio local
- Especificidad del servicio

Consecuentemente y **atendiendo al concepto creativo** se redefine la USP en un concepto creativo a modo de eslogan con un componente emocional y relevante para las instituciones, que ven en él el potencial para que sus PYMES reconozcan la atención, preocupación y ocupación por parte de las concejalías responsables de Promoción Económica y Comercio y Mercados (Imágen 8 “Sagunto eres tú y tu negocio”



Imagen 8: Sagunto eres tú y tu negocio
Fuente: Elaboración propia

Se hace necesario considerar la **estrategia**, es decir, los canales, acciones y la organización por fases, expresando cómo, dónde y cuándo se perfilará la estrategia concreta atendiendo al modelo **Customer journey map**, pero se considera necesario expresar las razones por las cuales se ha descartado empelar otros tipos de modelos como el Funnel o embudo de conversión o el modelo POEM.

Teniendo en consideración las bondades del modelo Funnel o POEM se cree que en el primer modelo las acciones que podemos desempeñar se encuentran condicionadas a la elección del servicio por parte de las instituciones, cuestión que, de no ser elegidos, generaría una fuga del cliente y consecuentemente la no consecución de nuestros objetivos. El modelo POEM, se centra en los canales, el canal de nuestro servicio es la propia administración; cuestión por la cual se considera oportuno decantar nuestra elección por el modelo **Customer journey map**, ya que nos permite trabajar todas las fases así cómo las conversiones que pueden producirse junto con las experiencias y emociones consecuentes que garanticen el éxito de nuestro servicio.

Por tanto, la elección se fundamenta en la capacidad del volumen para desarrollar la trayectoria de la marca/ servicio, aun siendo desconocida. Un recorrido que permita finalizar en relaciones estables, duraderas, efectivas y eficientes con las instituciones que generen la posibilidad de ser considerados nuevamente para las campañas que soliciten nuestro servicio. Respecto a las **etapas** de la relación entre el cliente y marca, cabría destacar:

- 1- **Consciencia** o atracción (*awareness*): En esta fase se pretende entrar en contacto con las concejalías pertinentes para mostrar y evidenciar el impacto económico que está teniendo la covid19 en las PYMES, ofreciendo argumentario con datos estadísticos y literatura científica a través de la cual, evidenciar cómo la proactividad genera cambios que afectan a la venta, fidelización y reconocimiento social de la marca.
- 2- Interés y **consolidación** (*interest*): Se pretende evidenciar nuestro servicio, las bondades de este respecto a la competencia, generando un escenario en el que poner en alza los aspectos positivos del servicio como la especificidad, el conocimiento del contexto, el sentido de pertenencia... teniendo en consideración los criterios que se dispongan en las bases de concursos de adjudicación de proyectos por parte de las diferentes concejalías.
- 3- **Compra** (*purchase*): Se trata de la adquisición por parte de la administración de nuestro servicio, generando las condiciones de uso y las responsabilidades adquiridas por la administración y por el servicio, siendo las primeras las responsables del ofrecimiento y estrategias de marketing para sus PYMES, y asumiendo por nuestra parte el desarrollo, mantenimiento del software, así como el seguimiento y atención de dudas ante el uso por parte de los gerentes.
- 4- **Retención**: A bien de mantener la sinergia con las instituciones, las anteriores fases, deben haberse materializado con éxito, para que las concejalías reiteren su confianza en nuestro servicio, generándose una relación de fidelización (para lo cual – y entendiendo a la naturaleza dinámica de los proyectos- se irá mejorando, rectificando y adaptando nuestro servicio a las necesidades resultantes.
- 5- Deleite y **recomendación** (*advocacy*): Se considera que los mejores prescriptores del servicio serán los propios gerentes de las empresas, por lo que, a través de los logros alcanzados por éstos, serán ellos quienes consideren la utilidad y necesidad del servicio, representado un reclamo de uso mantenido a las instituciones que han adquirido nuestro servicio, las cuales a su vez reforzaran positivamente su estrategia de compra de la licencia en aras de optimizar su estrategia en el ámbito de la promoción económica, siendo igualmente prescriptores para otras instituciones públicas de ámbito provincial.
- 6- El modelo, permite identificar las **conversiones** en el usuario debido a la relación y vinculo del servicio con el cliente, así como las **experiencias** que se generan en cada etapa, cuestión que permitirá con posterioridad definir y concretar las tácticas más pertinentes.

Acto seguido se presenta la imagen 9: “Conversión, experiencias y emociones”, mediante la cual se pretende ofrecer al lector una relación entre las diferentes fases en las que se encuentran implicadas las instituciones públicas y las PYMES, así como el conjunto de emociones y experiencias que se desean generar en pro de la consecución de las metas planteadas.

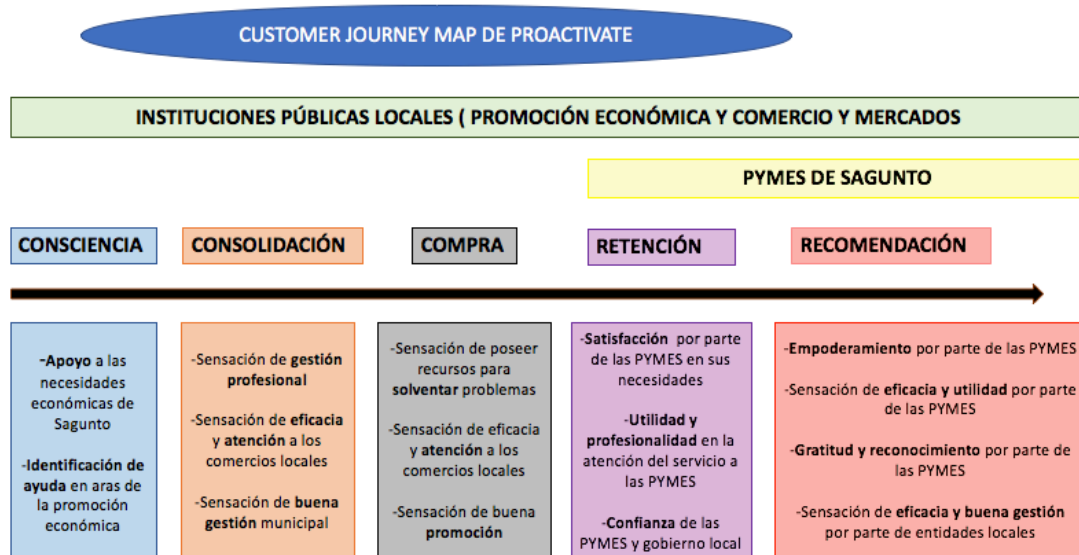


Imagen 9: Conversión, experiencias y emociones
Fuente: Elaboración propia

En la presente imagen se puede observar cómo las diferentes fases del modelo seleccionado generan distintas emociones a los distintos agentes implicados, pero no todas las fases del modelo implican a los agentes.

Se puede determinar que las fases de consciencia, consolidación y compra abarcan a las instituciones públicas locales, mientras que las fases de retención y recomendación implican tanto a éstas como a las PYMES; consecuentemente se deduce la relación de carácter interactivo entre cada una de las fases y cómo el alcance de la última fase refuerza a la primera de ellas, dadas las consecuencias positivas que tiene para los gerentes y el reconocimiento de éstos a las instituciones ante la contratación del servicio, cuestión que a su vez genera un refuerzo positivo para la consolidación del servicio dentro de la cartera de Promoción Económica y la concejalía de comercios y mercados. Imagen 10: Naturaleza cíclica de la conversión.

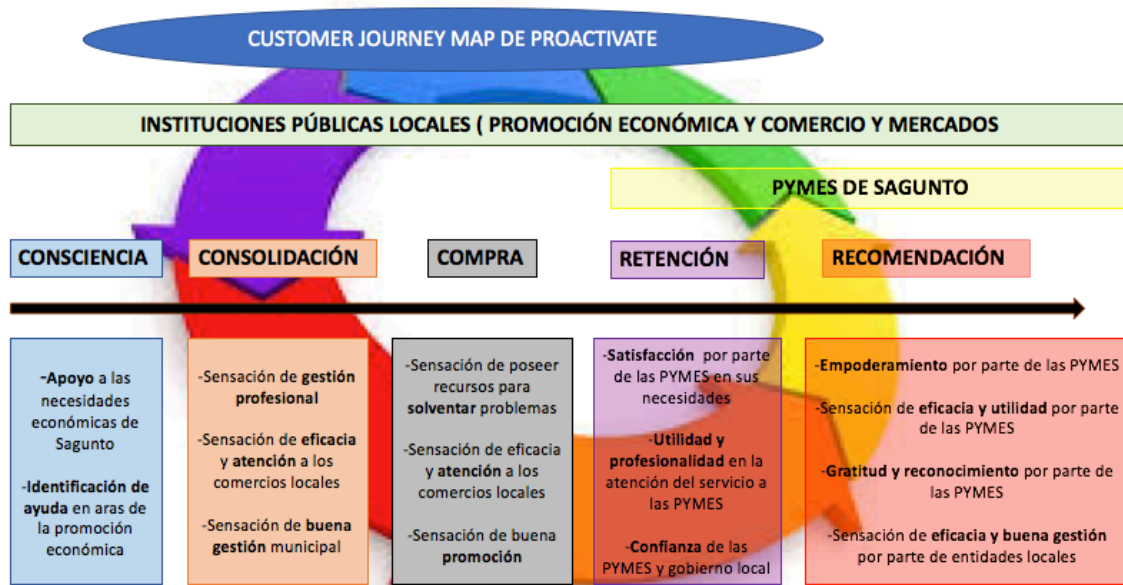


Imagen 10: Naturaleza cíclica de la conversión
Fuente: Elaboración propia

Si bien, se ha puesto de manifiesto la naturaleza de cada fase y su **carácter dinámico y cíclico**, es necesario **manifestar la correspondencia con cada uno de los objetivos planteados**; atendiendo consecuentemente a los objetivos en las diferentes fases, así como las técnicas y estrategias necesarias, ya que sin este nivel de análisis las fases no alcanzan la idoneidad de implementación necesaria que las dote del carácter secuencial, cíclico y dinámico mostrado anteriormente a bien de presentar el conjunto de técnicas y tácticas para la consecución de los objetivos planteados, de forma que posibilite la comprensión de forma detallada de las prácticas necesarias para la consecución y materialización de los diferentes objetivos, cuestión que se intentará poner de manifiesto en el epígrafe 7.

7 DESARROLLO DE TÁCTICAS Y ACCIONES INDIVIDUALES EN LAS ESTRATEGIAS

En el presente epígrafe se presentará en primer lugar una síntesis a modo de Tabla (Tabla 11: Relación entre objetivos, estrategia y tácticas”) así como las imágenes 11, 12 y 13 (Objetivos y estrategias de las fases) que ponen en relación de forma grafica, las fases del modelo, los objetivos, las estrategias y las técnicas.

Tabla 11: Relación entre objetivos, estrategias y tácticas

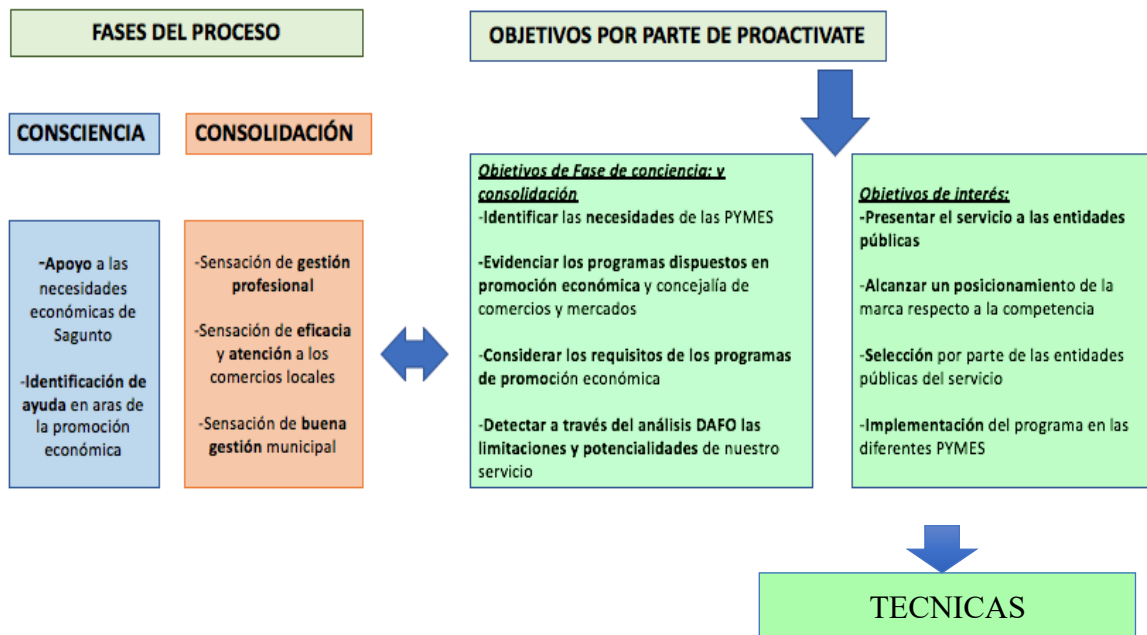
OBJETIVOS RELACIONADOS CON LAS FASES Y NECESARIOS PARA MATERIALIZAR LOS OBJETIVOS ANTERIORMENTE DESCRITOS:	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
<p><u>Objetivos de Fase de conciencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Identificar las necesidades de las PYMES de la localidad -Evidenciar los programas dispuestos en promoción económica y concejalía de comercios y mercados -Considerar los requisitos de los programas de promoción económica -Detectar a través del análisis DAFO las limitaciones y potencialidades de nuestro servicio 	<ul style="list-style-type: none"> . Concienciación . Consolidación . Posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> . Recuento de PYMES y análisis de necesidades . Búsqueda activa de programas de Promoción económica en base de datos . Identificación de potencialidades y limitaciones del producto, mejorando el servicio
<p><u>Objetivos de interés:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Presentar el servicio a las entidades públicas -Alcanzar un posicionamiento de la marca respecto a la competencia -Seleccionar por parte de las entidades públicas del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> . Interés /Posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> . Desarrollo del programa informático . Muestra de la facilidad de uso y manejo del programa . Demostrar el papel de la proactividad en la gerencia en las ventas y el desarrollo de mercado con muestras gratuitas y presentaciones
<p><u>Objetivos de venta:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Potenciar el uso del servicio -Ampliar el rango geográfico de aplicabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> . Compra . Venta . Proyección 	<ul style="list-style-type: none"> . Atender a los usuarios en la implementación del servicio con formación sobre éste

<p>-Psicoeducar en proactividad a través de la aplicación</p> <p>-Aumentar la capacidad de venta en un 30%</p> <p>-Mejorar el posicionamiento de la marca (40%)</p> <p>-Incrementar la fidelización de los clientes de las PYMES (40%)</p>		<ul style="list-style-type: none"> . Realizar un seguimiento del cumplimiento del programa . Detectar el aumento de compras . Detectar el aumento de visitas al establecimiento . Potenciar la comunicación entre las PYMES sobre el servicio a través de las redes sociales
<p><u>Objetivos de fidelización:</u></p> <p>-Alcanzar la finalización del programa por parte e las PYMES</p> <p>-Aumentar la demanda de nuestro servicio</p> <p>-Generar relaciones comerciales directas con las PYMES</p>	<p>. Fidelización</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Comprobar que los gerentes han finalizado el programa mediante la consulta . Identificar el cumplimiento de los tips en base al perfil resultante a través de entrevistas . Ofrecer consultas puntuales a los gerentes . Analizar los posibles errores y ofrecer soluciones a través de talleres y seminarios de formación

Fuente: Elaboración propia

Acto seguido, y como se ha expuesto con anterioridad, se procede a establecer la relación existente entre las emociones generadas en cada una de las fases, así como los objetivos de éstas y las técnicas empedadas para la consecución tanto de los objetivos como del estado emocional

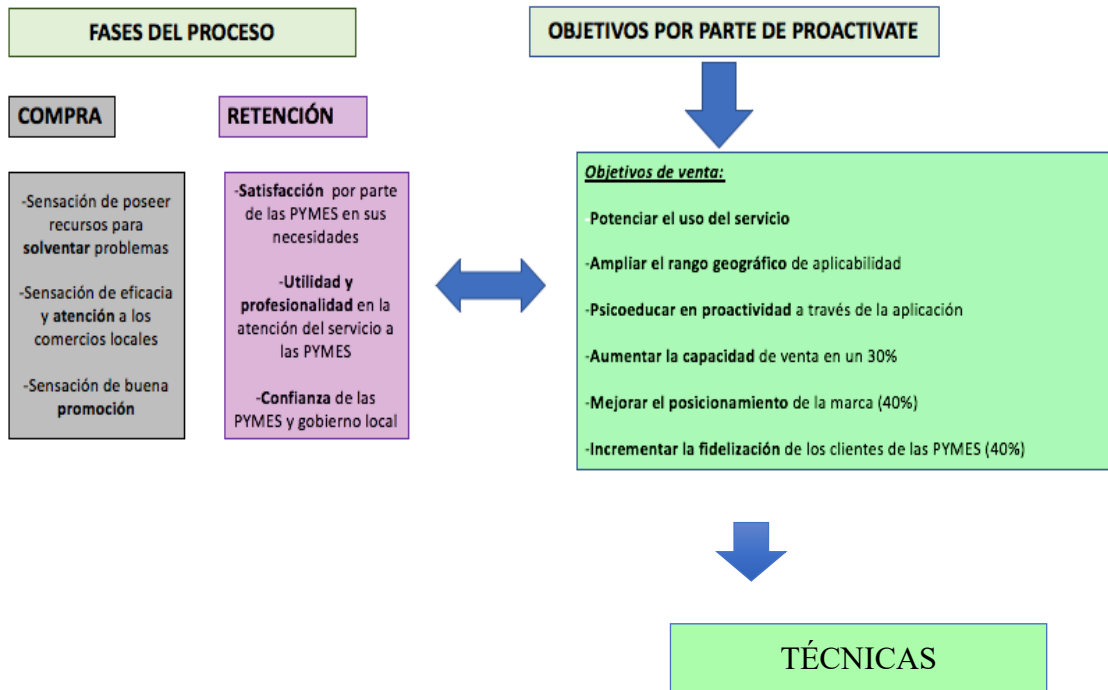
CUSTOMER JOURNEY MAP DE PROACTIVATE



- . **Recuento** de PYMES y análisis de necesidades a través de bases de datos
- . **Búsqueda** activa de programas de Promoción económica en base de datos
- . **Identificación** de potencialidades y limitaciones del producto mejorando el servicio
- . **Desarrollo del programa informático**
- . Muestra de la **facilidad de uso y manejo** del programa
- . **Demostrar el papel de la proactividad** en la gerencia en las ventas y el desarrollo de mercado con **muestras gratuitas y presentaciones**

Imagen 11: Objetivos y estrategias del modelo
Fuente: Elaboración propia

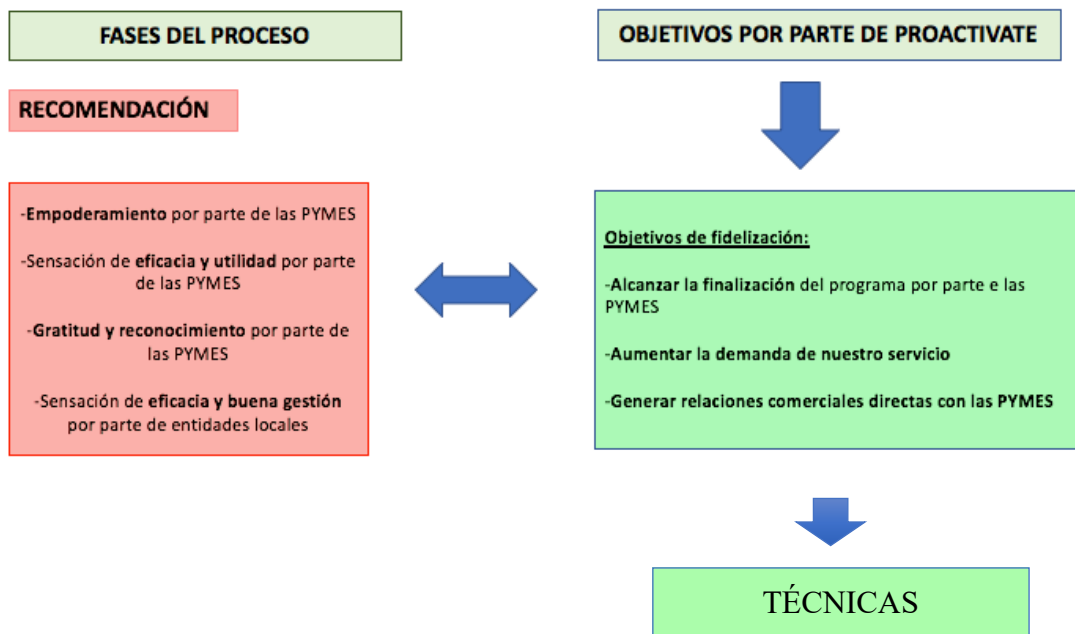
CUSTOMER JOURNEY MAP DE PROACTIVATE



- . **Atender a los usuarios en la implementación** del servicio con formación sobre éste
- . Realizar un **seguimiento del cumplimiento** del programa
- . Detectar el **aumento de compras**
- . Detectar el **aumento de visitas al establecimiento**
- . Potenciar la **comunicación entre las PYMES sobre el servicio a través de las rr. ss**

Imagen 12: Objetivos y estrategias del modelo
Fuente: Elaboración propia

CUSTOMER JOURNEY MAP DE PROACTIVATE



- . Comprobar que los gerentes han **finalizado** el programa **mediante la consulta**
- . Identificar **el cumplimiento de los tips en base al perfil** resultante a través de entrevistas
- . **Ofrecer consultas puntuales** a los gerentes
- . **Analizar los posibles errores y ofrecer soluciones a través de talleres** y seminarios de formación

Imagen 13: Objetivos y estrategias del modelo
Fuente: Elaboración propia

8 CRONOGRAMA DE ACTUACIONES

En relación con la implementación de acciones, es necesario realizar en el presente epígrafe un cronograma que permita organizar en el tiempo todas las tácticas descritas.

A modo de síntesis y con el objetivo de facilitar al lector la comprensión del diagrama, se presenta la temporalización de cada una de las etapas, mostrado con mayor detalle en las siguientes imágenes cada una de ellas: (Imágenes Cronograma marketing digital: 14, 15 y 16) junto con la imagen de la leyenda que permite identificar a los responsables de cada acción (Imagen 17: Leyenda cargos de responsabilidad)

	RESPONSABLE	INICIO	FIN	7ene	12 ene	14 ene	15 ene	16 ene	18 ene	17 feb	20 feb
ACTIVIDADES DE CONSCIENCIA Y CONSOLIDACIÓN											
1	. Recuento de PYMES y análisis de necesidades a través de bases de datos	TP	7-ene	12 ene							
2	. Búsqueda activa de programas de Promoción económica en base de datos	TP	7-ene	14-ene							
3	. Identificación de potencialidades y limitaciones del producto mejorando el servicio	TI	7-ene	18-ene							
4	. Desarrollo del programa informático	TI	15-ene	17-feb							
5	. Muestra de la facilidad de uso y manejo	TI	17-feb	20-feb							
6	. Demostrar el papel de la proactividad en la gerencia en las ventas y el desarrollo de mercado con muestras gratuitas y presentaciones	DP	17-feb	20-feb							

Imagen 14: Cronograma Marketing digital actividades de conciencia y consolidación
Fuente: Elaboración propia

		INICIO	FIN								25 feb	27 feb	15 mar	27 abr
ACTIVIDADES DE COMPRA Y RETENCIÓN														
1	. Atender a los usuarios en la implementación del servicio con formación sobre éste	TI	25-feb	27-feb										
2	. Realizar un seguimiento del cumplimiento del programa	TI / DP	25-feb	27-abr										
3	. Detectar el aumento de compras	TP / DP	15-mar	27-abr										
4	. Detectar el aumento de visitas al establecimiento	TP / DP	15-mar	27-abr										
5	. Potenciar la comunicación entre las PYMES sobre el servicio a través de las rr. ss	TI	25-feb	27-abr										

Imagen 15: Cronograma Marketing digital actividades de compra y retención
Fuente: Elaboración propia

En base a estos datos y a los gastos que se puede prever, planteamos un cuadro de presupuesto en el que:

- 1-. El sueldo de los profesionales depende de las funciones de éstos, teniendo en consideración que se trata de una subvención, cada uno de los técnicos cobra un sueldo en relación con las funciones desempeñadas. (Técnico informático 1000 euros, Técnico de proyecto 800 y Director del proyecto 950)
- 2-. La inversión en software de 250 euros
- 3-. Los ingresos de 3000 euros por parte del Ayuntamiento

Del mismo modo, se presenta un cuadro en el que se evidencia la importancia de las distintas actuaciones relacionadas con el presupuesto, mostrando que muchas de ellas no conllevan un coste monetario, dado -insistimos de nuevo la naturaleza de nuestro proyecto y su carácter emergente- cuya finalidad no es obtener un beneficio económico inmediato, sino la consolidación como servicio y el reconocimiento por parte de otras entidades públicas a través de las cuales, comenzar a poder generar sueldos con mayor significatividad a los tres responsables del proyecto mencionados anteriormente.

9.1 Return on investment (ROI) y Return on advertising spending (ROAS)

Es necesario hacer constar que determinaremos como beneficios únicamente los ingresos por parte de la corporación municipal (3000 euros), obviando el customer lifetime value ya que dependemos de la funcionalidad y éxito inicial de la implementación. Los costes que se han tenido en consideración se centran en el desarrollo informático, ya que, la inversión publicitaria (depende del ayuntamiento) y los costes de personal (aun dado su carácter emergente) se deben contemplar ya que al tratarse de una subvención no puede quedar beneficio adicional que no sea el ofrecido a los responsables del proyecto, de ahí que el ROI represente un 1.1:1, mientras que el ROAS sea de 12 euros que corresponden al salario de los tres técnicos, a bien de poder constatar que la subvención de los 3000 euros se ha dirigido única y exclusivamente a los sueldos de las personas implicadas en el proyecto "Proactivate".

La estrategia se ha fundamentado en conseguir ser el servicio elegido por la corporación municipal y atendiendo a la escasa dotación económica, minimizar al máximo posible la inversión (plataforma y software del producto), para poder dotar con el resto de 2750 euros al personal implicado. Al tratarse de una subvención, no podemos obtener beneficios paralelos a los dispuestos para el fin, es decir, no cabe dentro de los márgenes posibles generar un remanente, por ello, podrán observar en el Excel realizado para tal fin, cómo el resultado de la inversión al final responde a la totalidad del gasto de los 3000 euros.

10 MECANISMOS DE CONTROL Y MEDIDAS CORRECTORAS

En el presente epígrafe, se expresaran los mecanismos de control a través de los cuales poder evidenciar cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos, expresando los responsables de dichas actuaciones para finalizar exponiendo el plan de contingencia a bien de aplicar las medidas correctoras en el caso del no cumplimiento de los objetivos. Se presentan las imágenes resultantes, diferenciándolas por fases. (18, 19 y 20: Imágenes de plan de control y contingencias) e imagen 21: (Leyenda de responsables)

ACTIVIDADES DE CONSCIENCIA Y CONSOLIDACIÓN	RESPONSABLE	INICIO	FIN	INDICADOR DE CONTROL	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN
1 . Recuento de PYMES y análisis de necesidades a través de bases de datos	TP	7-ene	12 ene	Listado de Pymes, indicando necesidades y potencialidades estructurales	Determinación de las 800 PYMES y las 120 establecidas en la Asociación de Empresarios
2 . Búsqueda activa de programas de Promoción económica en base de datos	TP	7-ene	14-ene	Listado de Programas y subvenciones para promoción económica en el ámbito tecnológico	Determinación de criterios para la adjudicación de las subvenciones
3 . Identificación de potencialidades y limitaciones del producto mejorando el servicio	TI	7-ene	18-ene	Detección de contenidos y software necesarios y empleado en otros programas	Clasificación de cuantos elementos se han modificado respecto a los servicios de la competencia
4 . Desarrollo del programa informático	TI	15-ene	17-feb	Presentación del programa informático	Presentación al equipo del programa, identificando el cumplimiento de las necesidades y las mejoras implementadas
5 . Muestra de la facilidad de uso y manejo del programa	TI	17-feb	20-feb	Presentación del programa informático a la corporación municipal y a comerciantes	Identificación de las observaciones y recogida de feedback a través de cuestionarios sobre interés y satisfacción
6 . Demostrar el papel de la proactividad en la gerencia en las ventas y el desarrollo de mercado con muestras gratuitas y presentaciones	DP	17-feb	20-feb	Explicación y desarrollo argumental sobre los beneficios del programa	Valoración a través de encuestas sobre el convencimiento de la aplicación

Imagen 18: Control y contingencia en la fase de consciencia y consolidación
Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES DE COMPRA Y RETENCIÓN	RESPONSABLE	INICIO	FIN	INDICADOR DE CONTROL	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN
1 . Atender a los usuarios en la implementación del servicio con formación sobre éste	TI	25-feb	27-feb	Visitas y atenciones on line y presenciales	Número de consultas y satisfacción en la resolución
2 . Realizar un seguimiento del cumplimiento del programa	TI / DP	25-feb	27-abr	Contactos por parte de los técnicos para controlar el seguimiento	Número de contactos iniciados y cuantificación de los impedimentos que generan la imposibilidad de la finalización
3 . Detectar el aumento de compras	TP / DP	15 mar	27-abr	Detectar un 30% de aumento en las ventas de los comercios	Identificar los errores cometidos junto con el gerente
4 . Detectar el aumento de visitas al establecimiento	TP / DP	15 mar	27-abr	Detectar un 35% de aumento de visitas a través del programa	Identificar los errores cometidos junto con el gerente
5 . Potenciar la comunicación entre las PYMES sobre el servicio a través de las rr. ss	TI	25-feb	27-abr	Valorar la detección de interacciones entre las PYMES a través de las plataformas de la corporación municipal	Número de interacciones en las rr.ss sobre el servicio

Imagen 19: Control y contingencia en la fase de compra y retención
Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES DE RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	INICIO	FIN	INDICADOR DE CONTROL	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN
1. Comprobar que los gerentes han finalizado el programa mediante la consulta	TI /DP	25-feb	25-jun	Contabilizar los gerentes que comenzaron y terminaron el programa	Identificar y cuantificar los motivos que han posibilitado la finalización y la no finalización a través de encuestas
2. Identificar el cumplimiento de los tips en base al perfil resultante a través de entrevistas	TI/DP	15 may	25-jun	Valorar la utilidad del cumplimiento de los tips a través de entrevistas	Identificar y cuantificar la satisfacción tras el cumplimiento de los tips así como las causas del no cumplimiento de los tips
3. Ofrecer consultas puntuales a los gerentes	TI /DP	25-feb	25-jun	Contabilizar el número de empresas a las que se realiza el seguimiento	Identificar las causas por las que los gerentes no desean hacer uso del seguimiento
4. Analizar los posibles errores y ofrecer soluciones a través de talleres y seminarios de formación	TI	25-jun	25-jul	Presentación y análisis de errores a la corporación y gerentes	Realización de feedback cuantitativo a través de cuestionarios y cualitativos a través de charla-coloquio

Imagen 20: Control y contingencia en la fase de recomendación
Fuente: Elaboración propia

TC	TÉCNICO DE PROYECTO
TI	TÉCNICO INFORMÁTICO
DP	DIRECTOR DE PROYECTO
VARIOS	TÉCNICOS IMPLICADOS

Imagen 21: Leyenda de responsables
Elaboración propia

11 FICHAS RESUMEN DE ACCIONES

En el presente y último epígrafe, se muestra a modo de tabla los aspectos fundamentales que permitan tomar decisiones en relación con la viabilidad y relacionadas con el desarrollo estratégico y táctico a través de unas fichas que visualicen con concreción las acciones y sus dimensiones. (Tablas 12, 13 y 14).

FASE DE CONSCIENCIA Y CONSOLIDACIÓN	
Acción	<p><i>Recuento de PYMES y análisis de necesidades a través de bases de datos</i></p> <p><i>Búsqueda activa y adjudicación de programas de Promoción económica en base de datos</i></p> <p><i>Identificación de potencialidades y limitaciones del producto mejorando el servicio</i></p> <p><i>Desarrollo del programa informático</i></p> <p><i>Muestra de la facilidad de uso y manejo del programa</i></p> <p><i>Demostrar el papel de la proactividad en la gerencia en las ventas y el desarrollo de mercado con muestras gratuitas y presentaciones</i></p>
Objetivo	<i>Identificar las necesidades de las PYMES, valorando la idoneidad del producto a bien de desarrollar un software de fácil uso y aplicación que genere mayor proactividad que repercuta en ventas, fidelización y reconocimiento social de la marca</i>
Público objetivo	Instituciones públicas
Calendario	<i>7 de enero de 2020 a 20 de febrero</i> , sin poder contar con la subvención y su adjudicación
Presupuesto	250 euros para la realización del software y la <i>distribución de salarios atendiendo a la subvención</i>
Prioridad	Estas actividades tienen una prioridad máxima. <i>Representan el inicio del proyecto de Marketing a bien de poder continuar con el resto de las tareas y fases.</i>
Responsables	Tal y como se ha puesto de manifiesto en el documento, <i>los tres técnicos implicados: DP, TP TI</i>
Coste	<i>250 euros</i>
Indicadores de seguimiento	<i>Identificar el listado de las 800 PYMES y las 120 asociadas a la asociación de comerciantes, valorar la identificación de criterios necesarios para la adjudicación y particularidades del servicio distintivos respecto a las competencias, así como un Feedback a través de cuestionarios sobre el interés y la satisfacción, convencimiento e idoneidad del servicio</i>

Tabla 12: Resumen de acciones en la fase de consciencia y consolidación
Fuente: Elaboración propia

FASE DE COMPRA Y RETENCIÓN	
Acción	<i>Atender a los usuarios en la implementación del servicio con formación sobre éste</i> Realizar un <i>seguimiento del cumplimiento</i> del programa Detectar <i>el aumento de compras</i> Detectar el <i>aumento de visitas al establecimiento</i> Potenciar la <i>comunicación entre las PYMES sobre el servicio a través de las rr. ss</i>
Objetivo	<i>Generar en los usuarios la necesidad de uso y valoración positiva del servicio, ayudándoles en el seguimiento y cumplimiento del programa valorando el aumento de visitas y compras, así como las comunicaciones entre las diferentes gerencias en relación al uso y aplicabilidad del servicio</i>
Público objetivo	Instituciones públicas gerentes de PYMES
Calendario	25 de febrero a 27 de abril
Presupuesto	250 euros para la realización del software y la distribución de salarios atendiendo a la subvención
Prioridad	Estas actividades son importantes dado que <i>representan la implementación del servicio, cuestión que requiere un constante control del proceso y seguimiento</i>
Responsables	Tal y como se ha puesto de manifiesto en el documento: <i>DP, TI, TP.</i>
Coste	<i>250 euros</i>
Indicadores de seguimiento	Nos guiaremos por el <i>número de consultas realizadas, el número de contactos establecidos con el servicio, así como el aumento en ventas y asistencia a los comercios</i>

Tabla 13: Resumen de acciones en la fase de compra y retención
Fuente: Elaboración propia

FASE DE RECOMENDACIÓN	
Acción	Comprobar que los gerentes han <i>finalizado</i> el programa mediante la consulta Identificar <i>el cumplimiento de los tips en base al perfil</i> resultante a través de entrevistas <i>Ofrecer consultas puntuales</i> a los gerentes <i>Analizar los posibles errores y ofrecer soluciones a través de talleres y seminarios de formación</i>
Objetivo	<i>Valorar la finalización del programa y el cumplimiento de los tips, ofrecer apoyo constante a los gerentes sobre dudas para solventar errores y reorientar la actividad proactiva. Generar un taller-coloquio que permita exponer las contribuciones y limitaciones del servicio en aras de mejoras futuras</i>
Público objetivo	Gerentes
Calendario	25 de febrero a 25 de julio
Presupuesto	250 euros para la realización del software y la distribución de salarios atendiendo a la subvención
Prioridad	Estas actividades son significativas representan <i>la finalización del proyecto y consecuentemente la valoración final sobre el mismo, así como el análisis a través del cual poder mejorar el servicio para próximas subvenciones.</i>
Responsables	Tal y como se ha puesto de manifiesto en el documento: DT, TI, TP
Coste	250 euros
Indicadores de seguimiento	Identificar a través de <i>cuestionarios, encuestas y charlas coloquios, los motivos por los cuales se ha conseguido o no finalizar el programa, identificar el nivel de satisfacción y recibir feedback</i> sobre la idoneidad del servicio

Tabla 14: Resumen de acciones en la fase recomendación
Fuente: Elaboración propia

12 CONCLUSIONES

A modo de conclusión, se pretende poner de manifiesto la idoneidad del servicio en aras de ofrecer a los gerentes de PYMES de la población de Sagunto de un mecanismo interactivo que permita potenciar el desarrollo competencial y actitudinal en el ámbito de la proactividad, en relación- tal y como se expuso con anterioridad- con el objetivo sostenible de la ONU número ocho: “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”, en concreto en la línea de trabajo orientada a “promover la cohesión social e invertir en sistemas de respuesta y resiliencia impulsados por las comunidades”.

Se desprende consecuentemente, el valor inherente del servicio, ya que se ajusta al conocimiento del sector al que se dirige y representa una herramienta a través de la cual intentar minimizar los costes emocionales y económicos de la actual coyuntura social, sanitaria y económica.

Del mismo modo, representa un esfuerzo y un impulso para las autoridades locales la adquisición e implementación del servicio, así como una oportunidad de generar opciones a través de las cuales satisfacer necesidades de los comercios de la localidad.

Siendo conocedores de la competitividad expuesta a lo largo del trabajo, consideramos que el servicio representa un elemento diferenciador en relación con la científicidad del contenido, el acompañamiento, seguimiento y consecución de objetivos.

Paralelamente, se considera necesario poner el foco de atención en el carácter emergente del servicio, cuestión que si bien no está exenta de limitaciones- tal y como se expondrá con posterioridad- no predomina una visión y logro economicista, sino de reconocimiento, posicionamiento y valoración social, a través de la generación de un recurso que pueda- tal y como pretendemos con los objetivos descritos- generar una oportunidad de crecimiento a los negocios de la localidad.

Atendiendo a las estrategias de consecución, es necesario valorar el esfuerzo y la idiosincrasia de la campaña, así como las tácticas y técnicas que acompañen a las acciones individuales, las cuales se plasman en un cronograma teórico que depende de las disposiciones de las instituciones públicas.

Por último, respecto a los presupuestos, estos dependen de las partidas presupuestarias de las instituciones, cuestión que se refleja y repercute en el Return on investment y el Return on advertising spending, aspecto que nos invita a reflexionar y tener en consideración los mecanismos de control y medidas correctoras a bien de identificar los errores cometidos, en qué fase, así como la naturaleza del error, a bien de poder solventar tales cuestiones.

13 IMPLICACIONES DEL SERVICIO

El servicio representa una oportunidad de crecimiento, de aportación y reconocimiento de carácter dinámico y cíclico que permita a través de su funcionamiento obtener rentabilidad a través del éxito de este. Se trata de un servicio que en principio se ofrece a las instituciones públicas, cuestión que no nos exime de la responsabilidad de plantear tal ofrecimiento a entidades privadas, aspecto que modificaría nuestro mapa de posicionamiento. Aun con ello, entendemos que la principal aportación es la humilde consideración de Psicoeducar a gerentes que carecen de estructura competencial y de marketing en aras de minimizar las consecuencias de la covid a través de los mecanismos dispuestos desde las diferentes concejalías relacionadas con Promoción Económica.

14 LIMITACIONES DEL TRABAJO

Entre los aspectos a mejorar, nos gustaría destacar los siguientes:

- Elaboración del software y demostración de este en el presente documento
- Ampliar el capital humano en aras de mejorar el desarrollo tecnológico y búsqueda de oportunidades
- Dotar de mayor capital para poder invertir en la mejora del software
- Elaborar junto con el software información a través de dípticos informativos la estructura y funcionamiento de este
- Alcanzar y cumplir los criterios establecidos por las instituciones para ser seleccionados en los concursos establecidos por la administración

15 VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Desearía mostrar mi gratitud al profesor Francisco Jose Liebana Cabanillas por sus aportaciones y atención. Del mismo modo, agradecer a la propia naturaleza del trabajo que me ha permitido plasmar en términos futuribles un proyecto personal y profesional con el que poder contribuir a minimizar las consecuencias de la actual coyuntura.

16 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ENLACES DE INTERÉS

- [1] Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118. Citado en Gudermann, M. (2011). *The relationship between proactive personality, affective commitment and the role of job stressors* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- [2] Domínguez, J. F. M., & Cameselle, J. M. S. (2015). Psicología social: la ciencia de la persona y la sociedad. In *Psicología social* (pp. 1-19). Editorial Médica Panamericana
- [3] Frankl, V. (2015). *El hombre en busca de sentido*. Herder Editorial.
- [4] López Salazar, A. (2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad. *Ra Ximhai*, 6(2), 303-312.
- [5] Moliní, F. (1999). Proactividad: el método científico de Karl Popper aplicado al futuro. *Encuentros multidisciplinares*. Citado en Herrera, J. E. P. (2014). *Gerencia del servicio: La clave para ganar todos*. Ecoe Ediciones.
- [6] Pachón, D. M. J. D., & En Ciencias Políticas y Sociología, D. T. S. (2005). CAMBIOS SOCIALES ACTUALES Y ADAPTACIÓN DE LA PROFESIÓN A LOS MISMOS. *Humanismo y trabajo social*, (4), 65-90.
- [7] Asociación Española de Empresas de Consultoría AEC. 2019 (Consultado el 24 de Noviembre de 2020) Disponible en <https://aeconsultoras.com/wp-content/uploads/2020/07/La-consultor%C3%ADa-esp%C3%B1ola-el-sector-en-cifras-2019-versi%C3%B3n-navegable.pdf>
- [8] Ayuntamiento de Sagunto 2020 (Consultado el 20 de Noviembre de 2020) Disponible en www.aytodesagunto.es
- [9] Ayuntamiento de Sagunto. 2020 (Consultado el 3 de Enero de 2021) Disponible en <http://www.aytosagunto.es/es-es/actualidad/Paginas/aprobacion-presupuestos-2020.aspx>
- [10] Anexo de Inversiones de Ayuntamiento de Sagunto. 2020 (Consultado el 3 de enero de 2021) Disponible en http://www.aytosagunto.es/es-es/ayuntamiento/administracion/Presupuestos/2020%20Presupuesto/1.A.5_Ayto%20Sagunto_Anexo%20de%20Inversiones.pdf
- [11] EPDATA. 2020 (Consultado en 22 de Noviembre de 2020) Disponible en <https://www.epdata.es/datos/numero-empresas-municipio-localidad/140/valencia/7587>

[12] Economía 3. 2020 (consultado el 20 de Noviembre de 2020) Disponible en <https://economia3.com/2020/02/06/248156-la-comunitat-valenciana-comienza-el-ano-con-la-disolucion-de-casi-500-empresas/>

[13] El Economista. 2020 (Consultado el 24 de Noviembre de 2020) Disponible en <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10823432/10/20/El-FMI-constata-que-Espana-sufrira-la-peor-recesion-a-nivel-mundial-y-no-reducira-el-paro-hasta-2022.html>

[14] Economipedia. 2020 (Consultado el 7 de Diciembre de 2020). Disponible en <https://economipedia.com/page/2?s=marketing+de+nicho>

[15] GVA. 2020 (consultado el 22 de Noviembre de 2020). Disponible en <http://ris3cv.gva.es/es/analisis-dafo>

[16] Instituto Nacional de Estadística INE. 2020 (Consultado el 24 de Noviembre de 2020) Disponible en <https://www.ine.es/consul/serie.do?s=DPOP21046>

[17] Marco Estratégico en política de PYMES 2030. (Consultado el 23 de Noviembre de 2020) Disponible en https://plataformapyme.es/sitecollectiondocuments/estrategiapyme/marco_estategico_politica_pyme_2030.pdf

[18] Marco Estratégico en política de PYMES. 2030 (Consultado en 7 de Diciembre de 2020) Disponible en https://plataformapyme.es/sitecollectiondocuments/estrategiapyme/marco_estategico_politica_pyme_2030.pdf

[19] ORH Observatorio de Recursos humanos. 2018 (Consultado el 7 de Diciembre de 2020) Disponible en <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/empoderamiento-trabajo-clave-aumentar-rendimiento-laboral.html>

[20] Periódico El País. 2019 (Consultado el 21 de Noviembre 2020) Disponible en <https://resultados.elpais.com/elecciones/2019/autonomicas/17/>

17 ANEXOS

Anexo 1 “Acciones, presupuestos e indicadores”