



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

**PROPUESTA DE INNOVACIÓN DIGITAL EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
CASO PRÁCTICO APLICADO A UNA ASESORÍA
LABORAL**

***DIGITAL INNOVATION PROPOSAL IN THE HUMAN
RESOURCES DEPARTMENT
PRACTICE CASE APLIED TO EMPLOYMENT ADVICE***

Autor/es

Karen Fernández Elizaquibel
Natalia Gómez Moskalenko

Director/es

Dra. D^a Esperanza García Uceda

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
Curso académico 2018-2019

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zagan
<http://zagan.unizar.es>

Resumen

Nuestro Trabajo Fin de Grado se fundamenta en el ámbito del marketing y la comunicación digital, y a su vez se implementa en el amplio mundo que conforman los Recursos Humanos. Se trata de dar forma a una idea innovadora; una asesoría online digitalizada. Para ello, hemos escogido como referencia una asesoría real con presencia en el mercado laboral, haciendo una propuesta de adaptación de sus procesos de trabajo a la era tecnológica. De esta forma se ha creado un nuevo departamento en la organización, el departamento de marketing y comunicación digital, que integrará los conceptos del área de Recursos Humanos como la contratación laboral, convenios y planes de promoción, así como la transformación y modernización de métodos de empleo adaptados a los tiempos modernos.

Palabras clave

- Recursos Humanos
- Asesoría laboral
- Marketing digital
- Innovación
- Comunicación

Abstract

Our Final Degree Project it's about of marketing and digital communication, and is implemented in the wide world that make up Human Resources. It is an innovative idea; a digitalized online advisory. For this, we have chosen as a reference real advisory, with a presence in the labor market and we have made a proposal to adapt their work processes to the technological era. A new department has been created in the organization, the marketing and digital communication department, that will integrate the concepts of the Human Resources area, for example labor hiring, agreements and promotion plans, as well as the transformation and modernization of adapted employment methods to the modern times.

Keyword

- Human Resources
- Advice employment
- Digital marketing
- Innovation
- Communication

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Motivación de la elección del tema propuesto	3
2.	AMBITO ESPACIO-TEMPORAL	4
3.	OBJETIVOS	5
3.1	Generales	5
3.2	Específicos	5
4.	FUNDAMENTACIÓN.....	6
4.1	Marketing de servicios	6
4.2	Comunicaciones del marketing de servicios.....	7
4.2.2	El mix de comunicación.....	8
5.	CASO ASESORÍA FERGO	11
5.1	Presentación.....	11
5.2	Organigrama de la <i>Asesoría Fergo</i> . Departamento de RRHH.....	11
6.	PROPUESTA DE SERVICIO DIGITAL.....	19
6.1	Análisis externo.....	19
6.1.1	Análisis macro-económico. Análisis PESTEL.....	19
6.1.2	Análisis del micro-entorno. Análisis de la competencia: Cinco fuerzas de Porter	21
6.1.3	Análisis del público objetivo. Mapa de Empatía.....	22
6.2	Análisis interno	23
6.2.1	Cadena de Valor.....	23
6.2.2	Diagnostico de situación	26
6.2.3	Estrategias de crecimiento. Matriz de Ansoff	28
6.3	Planes de actuación	30
6.3.1	Nuevo departamento de Marketing y Comunicación.....	30
6.3.2	Diseño de marca	31
6.3.3	Diseño digital.....	32
6.3.4	WebSite de la empresa: Servicio online de asesoría	34
6.3.5	Comunicación innovadora. <i>Storytelling</i>	38
6.3.6	Diseño de redes sociales	40
6.4	Presupuesto. Viabilidad económica.....	42
7.	CONCLUSIONES	44
8.	ANEXOS.....	46
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	51

TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTEL de la <i>Asesoría Fergo</i>	19
Tabla 2. Análisis micro-entorno. PORTER.....	21
Tabla 3. Descripción de La Cadena de Valor de la <i>Asesoría Fergo</i>	25
Tabla 4. DAFO	27
Tabla 5. CAME.....	28
Tabla 6. Matriz de Ansoff	29

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama <i>Asesoría Fergo</i>	12
Ilustración 2. Mapa de empatía.....	23
Ilustración 3. Nuevo organigrama <i>Asesoría Fergo</i>	30

IMÁGENES

Imagen 1. Logo <i>Asesoría Fergo</i>	31
Imagen 2. Flyer <i>Asesoría Fergo</i>	33
Imagen 3. Tarjeta de visita <i>Asesoría Fergo</i>	34
Imagen 4. Pestañas página web	35
Imagen 5. Servicios página web	35
Imagen 6. ¿Quiénes somos? página web.....	36
Imagen 7. Inicio página web.....	37
Imagen 8. Contacto página web	37
Imagen 9. Blog página web	38
Imagen 10. Twitter página web.....	41

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del mundo del marketing existen muchos autores que han interpretado la definición universal de dicho concepto enfocándola hacia un ámbito o dirección concreta.

Partiendo de la definición general que da Philip Kotler del marketing, como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kartajaya y Kotler, 2017) y de la definición de Jerome McCarthy (1995), "el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente, y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente", por ello nos centramos en el mundo especializado del marketing digital, ya que en la actualidad, es el que marca el futuro para el crecimiento empresarial focalizado en la innovación y satisfacción de clientes-consumidores.

Nos encontramos en la era del consumidor, un entorno que ha experimentado un profundo cambio debido a la transformación de las nuevas tecnologías, y en el que se concretan qué tipo de bienes y servicios desean los clientes, dejando atrás los métodos tradicionales de marketing. Con dicho avance se han creado nuevas formas de satisfacer necesidades y alternativas a través de los nuevos avances tecnológicos (User, 2018).

El marketing digital o marketing online engloba todas aquellas acciones y estrategias comerciales (más concretamente de comunicación) que se ejecutan en los medios y canales de internet (InboudCycle, 2018). El marketing digital ha surgido con mucha fuerza, ya que los clientes intervienen activamente en la producción de la oferta al mostrar su opinión o preferencia concreta. Todo ello se traduce en un servicio adaptado a sus necesidades, cuya función es la de llegar a conocer esas preferencias y dar soluciones satisfactorias.

Adentrándonos en el concepto de marketing digital vamos a establecer una relación directa con el mundo de los Recursos Humanos, mediante una correlación que se establece entre los Recursos Humanos, las operaciones y el marketing. Cada uno de los tres elementos que conforman esta triangulación óptima, son imprescindibles para guiar a la organización hacia su objetivo final.

- El ámbito de los **Recursos Humanos** trabaja para encontrar el mejor equipo de profesionales que permita desarrollar estrategias y conseguir así el éxito empresarial. Además de la estrategia, también desarrollan métodos necesarios para que la empresa sepa dar la mejor respuesta a sus clientes, internos y externos, es decir, idear e implementar procesos y operaciones que se adapten a la realidad de su entorno, con el objetivo de generar un óptimo sentimiento de orgullo de pertenencia de sus trabajadores y sentimiento de fidelidad de sus actuales clientes, y atractivo para sus clientes potenciales.

En relación a la función de Recursos Humanos podemos decir que es la encargada de hacer el óptimo reclutamiento de personal para idear, implementar, y ofrecer el mejor servicio. Así mismo dentro de sus responsabilidades destacamos, la capacitación y motivación de su plantilla. Toda empresa tiene la necesidad de buscar talento para su organización y conseguir los objetivos finales, mediante el conocimiento de las competencias clave de ese equipo humano, para poder desarrollar un proyecto de éxito. Esta búsqueda de personal, guiada por

el buen hacer de personas en el ámbito del marketing, se debe hacer a través de plataformas online o portales de empleo como LinkedIn, Infojobs, Infoempleo... (Herrero, 2019)

- Las funciones del **marketing** se basan fundamentalmente en dirigirse a tipos específicos de clientes que demandan un tipo de servicio concreto. Por tanto, genera las oportunidades de venta e intenta garantizar la lealtad de los consumidores, para que incrementen sus procesos de compra o de aceptación de la entidad (Lisiak, 2017). El trabajo del marketing consiste en vender valor a los consumidores que estén dispuestos a pagar un servicio concreto.
- En cuanto a las **operaciones** necesarias para crear y ofrecer un producto o servicio específico para los clientes, es una tarea en la cual las técnicas de investigación de mercado, como por ejemplo el diseñar planes de acción o saber qué posición se ocupa en el mercado, tienen que estar muy presentes, así como los procesos de producción y comercialización del servicio. De estas operaciones destacamos la fijación del precio como determinante para competir en el mercado, ello llevará un profundo estudio de costes, que permitirán tener el margen necesario para desarrollar el resto de operaciones de mercado y alcanzar el éxito (Tena, 2015).

Cuando esta triangulación se encuentra en sintonía, se genera el éxito empresarial, que permite el crecimiento y apuesta por la internalización y globalización de las empresas.

Por último, reflexionamos sobre los diferentes aspectos que deben de guiar a una empresa para evolucionar en su negocio, pasando del marketing tradicional al marketing digital:

- Es necesario tener un equipo que este puesto al día de las nuevas tecnologías y sepa llevar a cabo la transición que supone el adaptar los servicios a nuestros tiempos. Debemos de tener en cuenta que existen clientes acostumbrados al servicio tradicional y pueden tener una actitud reacia al cambio, por lo que hay que saber comunicarles la nueva idea de negocio, sus ventajas y facilitarles la adaptación progresiva, con el objetivo de que no se sientan desprotegidos ni desentendidos. Por otro lado, encontraremos clientes sintonizados con las herramientas digitales y demandantes de su uso como clientes potenciales de la empresa.
- Cambiar la cultura empresarial, tener la mente abierta para una nueva adaptación y centrar el enfoque del cambio en nuevos proyectos digitales.
- Centrar la estrategia en el cliente para darle a conocer la nueva forma de negocio. Para ello, se puede recurrir a un enfoque innovador como es el *Marketing de Contenidos*, que nos permite diseñar estrategias para atribuir contenidos a una marca concreta y crear una reacción positiva en el cliente. O seguir estrategias como *Inbound Marketing*, que se basan en conseguir clientes a través de las diferentes acciones del marketing, como puede ser dar a conocer los servicios a través de redes sociales o en eventos de promoción, que permitan llegar al cliente de una forma más óptima (Valdes, 2019).
- Estar siempre actualizados en el entorno online. El cambio es lo único que permanece constante. Ello nos llevará a estar al día, respondiendo siempre con innovación tecnológica. El mundo ha cambiado y nosotros debemos de cambiar para que de forma equilibrada podamos seguir ofreciendo nuestros servicios de una forma competitiva y sostenible (Rabelo, 2017).

1.1 Motivación de la elección del tema propuesto

El motivo por el cual hemos elegido el tema de marketing y comunicación, se debe a que a lo largo de los cuatro años de carrera de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, hemos adquirido un gran conocimiento sobre el entorno de las personas dentro de una organización, además de desarrollar competencias propias de la cualificación exigida, en un departamento de Recursos Humanos.

Pero, como ya hemos comentado, el mundo cambia, evoluciona e innova, y queríamos trabajar en un tema que nos permitiese avanzar en nuestros conocimientos y que nos ayudase a salir de nuestra zona de confort, desarrollando así nuevas habilidades en distintos ámbitos.

Por ello elegimos el ámbito del marketing y las comunicaciones, ya que, debido a su trayectoria en estos últimos años, su evolución y crecimiento impulsado por las nuevas tecnologías, era un tema atractivo y nos ayuda a comprender el proceso tecnológico en dicho campo.

Hemos querido emprender una propuesta de innovación digital ideada e implementada por el departamento de Recursos Humanos, que permitiese el crecimiento de la organización, cuyo ámbito de trabajo no se caracterizase por el uso de estas tecnologías.

Y así decidimos desarrollar una propuesta de innovación digital mediante la creación de un nuevo departamento de Marketing y Comunicación, que partiría del departamento de Recursos Humanos de una asesoría laboral.

2. AMBITO ESPACIO-TEMPORAL

En primer lugar, esta investigación, geográficamente se enmarca dentro de la Comunidad Autónoma de Aragón, en la provincia de Zaragoza. En concreto, en la ciudad de Zaragoza, donde se encuentra la *Asesoría Fergo S.L.*, una empresa de servicios de asesoría laboral constituida en el año 1992.

En cuanto a la temporalización de este estudio, su desarrollo comienza en febrero de 2019 hasta junio de 2019.

3. OBJETIVOS

3.1 Generales

La creación de un servicio es un proceso complejo y prolongado, que requiere de un análisis en profundidad del potencial total de una empresa y sus componentes, lo que conlleva, conocer la gestión del conocimiento y recursos tecnológicos en el campo de ideación, comercialización y difusión de bienes y servicios (Supply Chain, 2017).

La empresa debe, en primer lugar, determinar una lista detallada de los servicios que ofrece y vende, conocer sus tipos, variedades, tamaños y marcas, es decir, debe analizar en profundidad su gama de servicios y valorar la viabilidad económica de uno nuevo. Según Kotler (2013), la gama ofrecida de productos están estrechamente relacionados, ya sea por la similitud del funcionamiento, porque se venden a los mismos grupos de clientes, o porque se venden dentro del mismo rango de precios.

Por ello, queremos mejorar el departamento de Recursos Humanos a través de la ideación, implantación y comunicación de un nuevo servicio digital en la *Asesoría Fergo*.

3.2 Específicos

Para la consecución de nuestro objetivo general, presentamos los objetivos específicos que nos permitirán avanzar, por lo que realizaremos:

- Un estudio para decidir la viabilidad estratégica, comercial, técnica y económica de implementar un servicio online en la *Asesoría Fergo*.
- La creación de un servicio online.
- La creación de una página web, donde el cliente podrá contratar los servicios de la *Asesoría Fergo* de manera digital, sin necesidad de acudir al lugar físico donde está localizada la asesoría.
- Desarrollar y comunicar la nueva imagen empresarial de la *Asesoría Fergo*, a través de una campaña de marketing off y online. Se utilizarán redes sociales, tarjetas de visita-QR y documentos informativos.

4. FUNDAMENTACIÓN

En el mundo actual, la economía moderna de mercado ocupa un lugar de gran importancia, el papel del marketing y la comunicación es fundamental, de hecho, aumenta constantemente. Saber promocionar los bienes y servicios de las empresas a los posibles consumidores potenciales es el objetivo clave de las organizaciones. Sin embargo, lograr este objetivo tiene mucha dificultad debido a la complejidad de la base del funcionamiento de los sistemas de comunicación de cada organización (Olivares, 2014).

En la economía de mercado, en la que nos desenvolvemos, existen muchas tendencias y procesos de cambios que afectan a todas las empresas. Para afrontarse a los cambios constantes, las empresas deben comunicarse y mantener relaciones para poder alcanzar los objetivos propuestos, que en su mayoría, los más importantes son los económicos. Según Kotler (2010) los sectores afectados por los cambios están representados por proveedores, distribuidores, clientes en general y la competencia, entre otros. Los cambios cada vez tienen mayor peso y mayor complejidad debido al entorno tecnológico, económico y social. Por ello las empresas deben hacer refuerzos en su comunicación integrándola en su estrategia de empresa (Lambin, 1995).

En esencia la política de marketing, se entiende como un sistema de comunicación, que mantiene unos criterios de referencia a seguir, que son aceptados por la empresa a la hora de tomar decisiones, para finalmente conseguir el fin establecido (Wirtz, 2015).

Como nuestro estudio se centra en la ideación, implementación y comunicación de un servicio digital, vamos a realizar algunas reflexiones en torno al marketing de servicios y su comunicación.

4.1 Marketing de servicios

Siguiendo a Wirtz (2015) podemos decir que vivimos en una economía de servicios, sin embargo, en la mayoría de escuelas de negocios se estudia y se enseña un marketing dominado por una perspectiva tradicional.

El tamaño del sector servicios está tomando un peso muy importante en la sociedad actual. España sigue siendo un país del sector servicios, y no se trata de un fenómeno exclusivamente español, sino que viene sucediendo en el conjunto de la Unión Europea (Rodríguez, 2014).

Los métodos tradicionales de negocio, referidos al mercado que valoriza los puestos de trabajo y elecciones profesionales caracterizados por la búsqueda de estabilidad en el trabajo, (Bittencourt, 2018) se han quedado obsoletos y se han generado alternativas que se adaptan mejor a las necesidades del consumidor y a las condiciones demandadas por la clientela. Todos y cada uno de los sectores que conforman la sociedad, tiene sus propias peculiaridades de funcionamiento y planificación estratégica.

Las estrategias de marketing especifican qué actuaciones se deben de seguir para el desarrollo empresarial en su conjunto. Las estrategias utilizadas por las empresas del mercado, debe de centrarse en conseguir objetivos empresariales concretos, que posteriormente formuladas y diseñadas permitirán comercializar los servicios de manera óptima (Espinosa, 2015).

Si queremos adentrarnos en las preferencias del consumidor y saber qué elementos ofrece la competencia, debemos de establecer cuáles son las pautas claves a seguir, para conocer nuestro entorno y movernos mejor dentro del mismo. Algunas de las pautas a seguir son las nombradas a continuación:

- **Comprensión de los mercados, productos y clientes del servicio**

Los servicios los encontramos en cualquier parte y son inevitables para la vida cotidiana. Stanton, Etzel, Walker y Bruce (2004), definen los servicios como “actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” que excluye servicios complementarios que apoyan la venta del servicio.

Aparte de entender el significado de servicio, hay que tener en cuenta como se guía el consumidor a la hora de realizar la compra de un bien o servicio. Además de detectar las preferencias del consumidor, hay que tener en cuenta la evaluación del consumidor a la hora de consumir el servicio, y confirmar el cumplimiento de la expectativa del consumidor (Sánchez, 2016) y todo esto dentro de un entorno del mercado constantemente cambiante.

- **Aplicación de las 4 PS del marketing a los servicios (producto, precio, punto de venta y promoción)**

Se tiene en cuenta el desarrollo de los productos de servicios. Es necesario definir lo mejor posible el servicio que vamos a ofrecer, y tomar la decisión más compleja e importante de una empresa en cuanto a la cantidad dineraria que vamos a pedir por dicho servicio. Se concretan los precios y se generan ingresos en función de la opción de promoción de servicio que se elige, que va a influir de forma notable en el margen de ganancia (Equipo InboundCycle, 2016).

- **Administración de la interacción con el cliente**

Es un modelo de gestión de toda la organización que se basa en satisfacer al cliente. Nos centramos en el diseño y administración de los procesos de servicio, estableciendo la equidad entre la demanda que se produce y la capacidad del servicio ofrecido. Gestiona las ventas y los clientes de la empresa, como la promoción de ventas y tecnología aplicada para almacenar los datos entre otros (Stark, 2019).

- **Implementación de estrategias de servicio redituables**

Dicha implementación se lleva a cabo a través de los valores y lealtad de los clientes de la organización, debemos de tener en cuenta las opiniones de los clientes, valorando los cambios que pueden llegar a darse en el servicio. Con dichas actuaciones, en definitiva, se incrementa la calidad y la productividad del servicio ofrecido, consiguiendo así el liderazgo del mismo (Guerrero, 2014). Por lo tanto, tenemos que buscar el valor del servicio y no adentrarnos en el volumen de las ventas. Viendo a los clientes contentos es donde uno se da cuenta de que está haciendo bien su trabajo.

4.2 Comunicaciones del marketing de servicios

Los servicios crean un verdadero desafío para las empresas, porque son en gran medida intangibles. No los puedes ni tocar, ni ver, ni escuchar, ni sentir. Gracias a la comunicación, los expertos en marketing explican y promueven la propuesta de valor que ofrece el servicio.

La comunicación es la actividad del marketing más visible o audible, dibujando paralelos con imágenes e ideas más tangibles (Padilla, 2017). Dicho todo esto, el marketing de servicios es una amplia categoría de las estrategias referidas a la venta de servicios intangibles.

Según Wirtz (2015) una estrategia de marketing de servicio puede potenciar las ventas, pero también puede tener grandes probabilidades de fracaso. Si los clientes potenciales no conocen la existencia de servicios, puede desembocar en que los clientes sean persuadidos por ofertas de los competidores. Las comunicaciones de marketing de una forma u otra, son esenciales para el éxito de una organización. A la hora de planear una campaña de comunicación de marketing tenemos que fijarnos en una serie de elementos fundamentales, destacando la idea de que, la empresa muestre al público, que conoce el servicio que está ofreciendo. Todo esto tiene la finalidad de proporcionar a los clientes, confianza, tranquilidad y, en consecuencia dar una opinión favorable de la organización

Según Pizzolante Negrón, la comunicación puede ser considerada como un medio por el cual se consigue motivar, persuadir, convencer, comprender las ideas y facilitar los procesos para armonizar los puntos de vistas. Por tanto, es un medio para alcanzar los objetivos propuestos, un medio de intercambio de información, valores, intercambio racional y emocional, verbal y no verbal (Negrón, 2001). Tal y como destacan Jennings y Churchill (1991), la comunicación no debe ser considerada como un lujo y tampoco como una actividad periférica, sino como la voz estratégica dirigida a distintos sectores de interés, cuyas opiniones y acciones influyen mucho en la empresa. Por ello, para que el proceso de comunicación dentro de una empresa sea correcto y eficiente, debe ser capaz de desarrollar mensajes fundamentados en las necesidades reales, conocer el detalle de expectativas de los consumidores, satisfacer a los mismos e invitar a la acción de compra a través de los mensajes creíbles (Negrón, 2001).

El papel de la comunicación se refiere a la preparación y ejecución, además de la supervisión de los cambios tanto en el entorno de la empresa como en los clientes, intentando anticipar las consecuencias que estos pueden proporcionar. Es primordial tener conciencia de los segmentos que conforman el mercado de clientes y la exposición que supone el mostrarse en medios publicitarios, para entrar en la mente de los consumidores del servicio y las actitudes que pueden tomar hacia este.

4.2.2 El mix de comunicación

La mayoría de los servicios tienen acceso a numerosas formas de comunicación, que en conjunto se conocen como “mix de comunicación”. Son diferentes elementos de comunicación los que poseen capacidades distintivas de acuerdo con los tipos de mensajes que pueden transmitir y los segmentos de mercado a los que están más expuestos. Este mix consiste en combinar herramientas específicas, como la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, exhibiciones comerciales... , con la finalidad de cumplir los objetivos de la empresa (Gonzalez, 2014). Para Pujol (1999) mix de comunicación o como él lo denomina, la mezcla promocional es “la unión de varias actividades diseñadas para captar personas que adquieran los productos ofrecidos por una compañía, así como los servicios que prestan”. Es la parte esencial de toda estrategia de marketing.

A continuación, comentamos cada uno de los elementos que componen el mix de comunicación:

- **Publicidad**

La publicidad es un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado, que, a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con objeto de informar y/o influir en su compra o aceptación (Ortega, 1991).

La función de la publicidad en el marketing es dar a conocer los productos o servicios bajo la fuerza de su imagen de marca o corporativa; diferenciarlos de la competencia con el objetivo de que el consumidor pueda identificarlos y valorarlos; y en consecuencia comience un proceso de decisión de compra (Uceda, 2011).

El responsable de marketing debe de conocer cuál es el objetivo (dar a conocer el servicio y otorgarle cierta reputación), y saber a quién tiene que dirigirse (identificar claramente su mercado de consumidores, público objetivo). Todo ello para poder establecer las estrategias (marketing-mix) y los mensajes a transmitir a través de los diferentes medios de comunicación. Estos se pueden reforzar utilizando otras herramientas de marketing directo como, por ejemplo, el correo, tele-marketing, correo electrónico, etc... (Ortiz, 2017).

La publicidad, suele ser el primer punto de contacto entre los vendedores de servicio y sus clientes potenciales. Tiene un papel fundamental al brindar información sobre los servicios e informando, recordando e influyendo sobre los clientes con respecto a las características de capacidades de los productos.

- **Relaciones públicas**

Son los métodos que una organización utiliza para buscar el interés positivo hacia ella y sus productos, mediante diferentes técnicas directas al público, por ejemplo, patrocinando diferentes actividades de terceros, nuevos lanzamientos, etc. Su objetivo es transmitir una imagen clara, concisa, transparente, y ante todo de confianza y credibilidad hacia el público objetivo (Parra, 2017).

- **Promoción de ventas**

Se trata de una comunicación unida a un incentivo, a un precio, a un grupo determinado de clientes, en un determinado tiempo. Incluso a las tres a la vez, con el objetivo de acelerar la decisión de comprar. Es decir, estimular la venta para que compren en mayor volumen o en mayor frecuencia. Las empresas suelen usar diferentes formas para promocionar ventas como muestras gratuitas, cupones, y otros descuentos y regalos (Arturo, 2016).

- **Ventas personales**

Se busca promover la preferencia por una marca o un producto específico en los clientes mediante encuentros personales. Las empresas contratan agentes y distribuidores para que realicen este tipo de venta. La venta personal evalúa las necesidades y ofrece soluciones, tratándose de un arma interpersonal del mix de comunicaciones (Cabrera, 2012).

- **Exhibiciones comerciales**

También se pueden denominar presentaciones comerciales de nuevos productos. Se realizan para mostrar uno o varios productos, estos se presentan a los invitados, junto con la descripción de todas

sus características y los beneficios que proporcionan. Son una forma popular de comercializar, que también brinda importantes oportunidades para las ventas personales. Muchas de las exhibiciones comerciales tienen una extensa cobertura en los medios de comunicación. En estas exhibiciones los clientes tienen la oportunidad de conocer las ofertas más recientes entre una amplia gama de proveedores en el campo (Wirtz, 2015).

- **Comunicación online**

Es el intercambio de mensajes a través de las distintas plataformas que ofrece Internet, tiene ciertas características que hacen que requiera un enfoque bidireccional. Lo que más valora el consumidor es la transparencia y la cercanía de la empresa a través de sus mensajes. Debe ser una comunicación dinámica y multiformato, además de multiplataforma adaptada a diferentes dispositivos (ordenador, tablets, móvil...).

Uno de los formatos más utilizados es la web. Los expertos en la materia establecen sus páginas web diseñadas por ellos mismos para promover la participación de los clientes, además de fomentar su interés. Brindan información accesible y asesoran para facilitar comunicaciones mediante diferentes medios como, por ejemplo, el correo electrónico y salas de chat (Wirtz, 2015).

En este trabajo diseñaremos una página web para la *Asesoría Fergo* a través de la cual buscaremos estimular la necesidad de los clientes de conocer nuestros servicios y su deseo de asesoramiento online. Esta web se dará a conocer a través de una estudiada campaña de comunicación online y offline que presentaremos más adelante. Las empresas digitales que llevan años en el mercado nos han servido como referencia para guiarnos en nuestro proyecto, y seleccionar las formas más atractivas de diseño y desarrollo web que proporcionen mayor utilidad a la página, para que el usuario la visite de forma fluida, entendiendo bien nuestro objetivo, sin perderse, ni saturarse.

Asimismo, trabajaremos la publicidad en línea, banners publicitarios o vínculos patrocinados que harán que nuestro sitio web sea económicamente rentable. Ofrece un control claro y medible del servicio online que estamos ofreciendo, además de que permite averiguar la demanda del servicio, realizando una comparación entre las demás empresas de la competencia (Campo, 2016).

5. CASO ASESORÍA FERGO

Hemos tomado como referencia una asesoría real, gracias a la cual hemos conocido las diferentes funciones relevantes que se llevan a cabo dentro de la misma, políticas, departamentos y todas las áreas que se trabajan en una asesoría. Pero el nombre por el cual la denominaremos y además introducirá nuestro proyecto de creación de un nuevo departamento, para llevar a cabo un nuevo servicio online, se denominará *Asesoría Fergo*.

La primera toma de contacto y por la cual decidimos tomar de referencia dicha asesoría, fue gracias a la realización de las prácticas externas hechas durante el grado. Se nos dio la oportunidad de adentrarnos en el mundo de la asesoría laboral, y gracias a ello, conseguimos aprender desde dentro como se conforman sus servicios. Como durante tres meses formamos parte de la plantilla de la asesoría, pudimos obtener información relevante, que, con autorización previa de la asesoría, hemos utilizado para presentar dicha empresa. Asimismo, nos ha servido de fundamento para nuestra idea de negocio.

5.1 Presentación

La asesoría sobre la cual estamos desarrollando nuestro proyecto de investigación se creó en los años noventa, y comenzó como un pequeño negocio autónomo, por el cual el propietario experto en materia laboral, decidió emprender su propio camino. Así, poco a poco fue creciendo y teniendo más clientela y fue aumentado su plantilla de trabajadores, ya que cada vez era mayor la demanda y necesitaba nuevo personal, contando a día de hoy con treinta años de experiencia en el sector.

De esta forma la asesoría empezó a tomar parte y a ser conocida en la ciudad de Zaragoza. Poco después se adentró en la promoción de becas universitarias y oportunidades para los más jóvenes, entre ellas, la participación en prácticas para los estudiantes de la Universidad de Zaragoza, que como hemos comentado anteriormente, se nos permitió formar parte de su organización, conocer sus servicios y sus políticas de actuación que han ido evolucionando y adaptándose de cada una de sus áreas a las tendencias del sector. Este marco de evolución y cambio es el que impulsó nuestra idea de proyecto.

5.2 Organigrama de la Asesoría Fergo. Departamento de RRHH

A continuación, se muestra el organigrama actual de la asesoría (Ilustración 1), a través del cual se conforman los diferentes departamentos existentes de la misma. Como ya hemos mencionado, la asesoría empezó como un negocio autónomo llevado por una sola persona, y con el paso de los años llegó a convertirse en lo que es hoy en día.

Conformada por cuatro departamentos, uno de ellos llevado por el propio Director General que es Graduado Social y los restantes por personas con las competencias necesarias para llevar a cabo las funciones del mismo.

Ilustración 1. Organigrama *Asesoría Fergo*



Fuente: elaboración propia

A continuación, vamos a comentar cada uno de sus departamentos, perfil del puesto y funciones, dedicando una especial atención al departamento de Recursos Humanos.

- **Relación laboral y Contabilidad**

En este departamento trabajan cinco personas, las cuales tienen estudios superiores en Relaciones laborales y Recursos humanos, además de Finanzas y Contabilidad. Las competencias de este puesto se refieren especialmente, en llevar a cabo un contacto con los clientes a la hora de asesorarles, y de llevar las cuentas de los procesos que llevamos a cabo con los mismos. En esencia este departamento, es la espina dorsal de la asesoría, ya que las funciones principales que desempeñamos se conforman aquí. Con el nuevo enfoque que estamos promocionando, esperamos realizar una selección de personal acorde para cubrir el volumen de clientela que alcanzaremos de aquí en adelante, y aumentar en consecuencia el volumen de personal del departamento de Relación laboral y Contabilidad.

- **Administración**

El departamento de Administración se encarga fundamentalmente, de llevar a cabo todo el papeleo referido a cuentas anuales, solicitudes y documentación referente a los procesos que nuestros clientes desean solventar. Debido a la gran cantidad de volumen de documentación en las administraciones públicas, hay que llevar un exhaustivo control para que los papeles requeridos a un proceso concreto, estén a disposición de nuestros clientes y asesores, para comenzar el procedimiento lo antes posible y llegar a los plazos correspondientes. En este caso las competencias de las tres personas que lo conforman, tienen estudios superiores en Administración y Gestión de empresas, además de otras series de formación complementarias.

- **Atención al cliente**

Todo lo referido a Atención al Cliente, lo llevan a cabo las personas que más tiempo llevan en la organización, ya que debido a la gran experiencia acumulada saben tomar contacto con el cliente y están a disposición de cualquier circunstancia que a los clientes les pueda ocasionar. Este departamento se encarga especialmente de atender dudas, problemas o confusiones que al cliente le surjan.

- **Departamento de Recursos Humanos**

Las funciones de este departamento actualmente son desempeñadas por el propio Director General, fundador de la asesoría. Se encarga de contratar a todos y cada uno de los empleados que la conforman. El director es Graduado Social, anteriormente ya comentado y por ello, se le presupone las competencias requeridas en selección de personal, para llevar a cabo el reclutamiento de personal para puestos específicos que requieren competencias definidas.

El principio de jerarquía, se concreta en el Derecho del trabajo, en la Ley de Estatuto de los Trabajadores, a través del principio de norma mínima y principio de norma más favorable. El principio de jerarquía no se vulnera si se aplica una de las normas de rango inferior, siempre que establezca condiciones más favorables para el trabajador que la norma de rango superior (Navas, 2018).

A continuación, estableceremos los ámbitos en los que trabaja el departamento de Recursos Humanos para conformar la asesoría en cuanto a políticas de personal, contratación, igualdad y Prevención de Riesgos Laborales.

A.- Política de personal

La política de personal en la *Asesoría Fergo* se centra en encontrar a las personas adecuadas para los puestos de trabajo existentes y futuros, y organizar la fuerza de trabajo en virtud de las políticas del personal.

El Director del departamento de Recursos Humanos recurre al tipo particular de políticas y programación, que sirven como planes de acción para la forma en la que van a encontrar y organizar a las candidaturas en la asesoría.

El éxito empresarial depende de organizar, modelar y aplicar la forma más adecuada de políticas de personal (Erik Devaney, 2018).

Según el artículo 4 de Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (ANEXO 1), se establecen los derechos laborales de los trabajadores.

Apostamos por fomentar las oportunidades de desarrollo personal y formación profesional de nuestra plantilla a través de programas de formación, flexibilidad horaria etc...con el objetivo de incrementar la satisfacción profesional, creando una conciencia del compromiso con la asesoría, siempre respetando los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación, transparencia, equidad y reconocimiento.

Los principios que sigue la *Asesoría Fergo* para alcanzar lo anteriormente dicho son:

- Intentar potenciar el compromiso de la plantilla empleada con los valores de la asesoría, aumentando el esfuerzo para desarrollar el sentido de pertenencia en la asesoría para no solamente cumplir con los objetivos expuestos, sino, también para obtener mejores resultados individuales.
- Hacer el énfasis en el capital humano de nuestros empleados, es decir, fijándonos en las habilidades y capacidades de cada uno de los trabajadores identificando y formando para el correcto funcionamiento de la organización.

La *Asesoría Fergo*, se compromete a cumplir con los principios descritos en el artículo 4.1.c) de Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (ANEXO 2):

- Tener un proceso de selección que se base en la garantía de que las aptitudes, habilidades y la valía profesional de la persona a contratar.
- Priorizar la promoción interna para cubrir las vacantes antes de optar por la captación externa para que así, crezcan profesionalmente.
- Contar con los medios necesarios de evaluación del desempeño profesional.
- Velar por una formación adecuada, que permita a los empleados tener una oportunidad de desarrollo profesional e individual, siempre bajo los criterios de rigor y objetividad.
- Tener claros y transparentes los procedimientos que permitan a los empleados conocer las vacantes existentes a las que pueden optar y postularse para ocuparlas. De esta manera, los empleados podrán desarrollar su propia carrera profesional.

Dicho todo esto, las políticas de personal tienen una base acorde para una gestión eficaz del departamento de los Recursos Humanos. La política de persona es flexible y dinámica, y se adapta a diversas situaciones que puede vivir la asesoría a lo largo de su existencia, siempre tomando en consideración el contexto específico en la que se desenvuelve.

Las prácticas de las políticas del personal y las leyes deberán ser respetadas por los directivos y por los trabajadores de la asesoría. Convendrá tener en cuenta el desarrollo del mercado y de la economía, los cambios sociales y culturales, y la aptitud de la asesoría para progresar en todo en lo que se refiere a la gestión del personal de la organización.

B.- Contratación laboral

La contratación laboral de la asesoría se lleva a cabo siguiendo la normativa legal vigente en materia de contratación (ANEXO 3) y cumplimiento de las condiciones acordadas en los contratos. Estos principios específicos son los siguientes:

- Principios de norma mínima.
- Principios de norma más favorable.
- Principio de irrenunciabilidad de derechos.
- Principio de condición más beneficiosa.
- Principio de in dubio pro operario.

La contratación laboral debe cumplir las garantías de seguridad, salud e higiene en el trabajo expuestas en el artículo 8 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (ANEXO 4).

La asesoría elige el tipo de contrato aplicando la legislación vigente. Existen diferentes tipos de contratos. Para los posibles candidatos a los puestos de trabajo fijos, y por otro lado los que hayan tenido la experiencia adquirida de la labor de asesorar dentro de la *Asesoría Fergo*, para los cuales se realizan los contratos temporales que a continuación pasaran a ser indefinidos siempre y cuando los empleados demuestren sus capacidades profesionales en el sector.

Para los recién graduados hay una posibilidad de realización de las prácticas en nuestro centro de trabajo, que igualmente como los anteriores, una vez demostradas las ganas de trabajar y las capacidades de aprendizaje, junto con un buen cumplimiento de las tareas asignadas, podrán ser trabajadores fijos de la plantilla. En épocas en las que la cantidad de trabajo a realizar no sea posible cubrir por la plantilla ordinaria, se contratarán los profesionales de apoyo con un contrato de obra y servicio, así como, por ejemplo, en la época de la campaña de la declaración de la renta.

El compromiso inicial de la asesoría es el de apostar por gente joven formada y bien preparada para las funciones y las tareas que se les encomiende. Sin embargo, no se descarta la contratación de personal de mediada y avanzada edad, ya que tienen la experiencia necesaria para llevar adelante el negocio y aportar el conocimiento a la parte de la plantilla joven, con poca o sin experiencia en el sector. Carece de la existencia de trabajadores formados en la materia de aplicación tecnología para el desarrollo del servicio online. Por dicha razón, realizamos la contratación de dos personas expertas en la gestión de TIC y comunicación y marketing para la puesta en marcha los objetivos propuestos por la asesoría.

La *Asesoría Fergo* tiene en cuenta los principios del Derecho comentados y los criterios de la acción preventiva, por lo que la contratación laboral siempre la realiza bajo los criterios de la igualdad y no discriminación en cuanto al género, estado físico y de origen, y siempre respetando la normativa vigente dentro del territorio nacional, así como las normas impuestas por la Unión Europea, que además de desarrollar las Políticas de Contratación y de Personal, también regula las Políticas de Igualdad y de Prevención de Riesgos Laborales.

C.-Políticas de igualdad

La *Asesoría Fergo*, es consciente de la situación actual en los tiempos que vivimos. Tiende a alcanzar la igualdad de trato y de oportunidad entre hombres y mujeres, eliminando cualquier rasgo de discriminación. Como dice Royo (2018) las políticas de igualdad tienen como finalidad, erradicar los obstáculos que ponen dificultades para las mujeres y hombres de ejercer sus derechos y libertades plenamente de forma igualitaria. Dichos obstáculos se sustentan en la existencia de una discriminación que tiene origen en el sexo de la persona.

El punto de partida de las políticas de igualdad se recoge en el artículo 14 de la Constitución Española (ANEXO 5). Se trata de un derecho recogido en el capítulo segundo de la Constitución Española, en el cual se recogen los derechos fundamentales, es decir el de los derechos humanos. Los derechos fundamentales no los crea el poder político sino, que se impone al Estado la obligación de respetarlas (Montaner, 2015).

Además, esta idea viene reforzada por otras leyes, con un rango inferior, pero no menos importantes. Así, por ejemplo, en el año 2007 se promulgó la Ley Orgánica 3 del 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. A pesar de la existencia de la Ley Orgánica mencionada anteriormente, para la igualdad efectiva entre las mujeres y hombres, la situación se aleja de la realidad. Los tres puntos principales que debe tratar la empresa son los planes de igualdad, la conciliación de la vida laboral y los códigos de conducta (Royo, 2018).

La plantilla de la *Asesoría Fergo*, no es muy grande y no está obligada a tener los planes de igualdad que contempla la ley citada anteriormente, sin embargo, debido a su preocupación por la materia de igualdad, hemos podido comprobar por el tiempo dedicado durante las prácticas externas, que a partir de departamento de Recursos Humanos, han creado un entorno laboral en el que todos los trabajadores se encuentran en un ambiente favorable, a través de una serie de medidas implantadas en materia de igualdad en la asesoría, como:

- La creación de un código ético de aplicación para todos los trabajadores.
- Se garantiza la igualdad de oportunidades en la selección y promoción del personal.
- Se organiza el tiempo de trabajo de acuerdo con las necesidades de servicio.
- Se fomenta la conciencia entre los trabajadores del compromiso con nuestra asesoría.
- Todos los empleados cobran lo mismo según el departamento y funciones desempeñadas, bajo las mismas condiciones laborales e independientemente del género y edad.
- Mostrar y fomentar actitudes para la igualdad.

En cuanto a la conciliación de la vida laboral y familiar, puede aportar beneficios y posibilidad de ofrecer la integración de la conciliación en la gestión organizativa. La conciliación de la vida laboral y familiar, lo que hace es ayudar a construir una sociedad basada en la calidad de vida de los seres humanos, dando las mismas oportunidades tanto a los hombres como a las mujeres para poder desarrollarse en todas las facetas de sus vidas, bien sea en el trabajo o atendiendo a las responsabilidades familiares en igualdad de condiciones (Ministerio de Igualdad, 2010).

En la *Asesoría Fergo* están presentes una serie de medidas que facilita la conciliación y vamos a describir brevemente cada una de ellas:

- Velamos por una buena organización de los tiempos del trabajo, de manera que realizamos descansos y pausas, además de opciones de flexibilidad para la conciliación entre la vida laboral y familiar.
- Ampliación y mejora de la normativa.
- Se trata de las medidas que regulan las condiciones laborales, los horarios y las excedencias, entre otros, que pueden ser mejoradas y ampliadas más allá de lo establecido en la ley.
- Flexibilidad en la distribución del tiempo del trabajo. Consiste en adecuar las horas del trabajo a las necesidades familiares y personales.
- Creación de una cultura organizativa basada en la concienciación de la conciliación.

Este es uno de los retos del departamento de Recursos Humanos, mejorar la calidad de vida y del trabajo de toda la plantilla.

Por último, queremos reflexionar sobre el código de conducta de la asesoría. Los códigos de conducta son las normas dictadas casi siempre de forma unidireccional por parte de la empresa, cuya aplicación no está sujeta a evaluación. Sirven para lograr una mayor especialización del campo de acción de la ética. Dicho con otras palabras, no son más que un conjunto de normas que determinan el comportamiento adecuado (García, 2011).

Algunos de los beneficios de los códigos de conducta que obtiene la plantilla de la asesoría y la asesoría en sí, son los siguientes:

- Generación de confianza. Toda la organización se construye sobre la base de relaciones entre los proveedores, clientes, trabajadores, dirección etc...y en este sentido el comportamiento ético es fundamental para generar confianza (Thompson, 2006).
- Captación de nuevos clientes.
- Satisfacción personal.

D.- Prevención de Riesgos Laborales

Partiendo del contenido del artículo 14 de la LPRL (ANEXO 6), el primer punto que desarrolla la asesoría en materia de prevención es la planificación preventiva, que se establece como una declaración de principios y compromisos que promueve la dignidad de las condiciones del trabajo, el respeto constante, y la mejora continua de las condiciones de seguridad y de salud dentro de la asesoría.

El segundo punto clave es el establecimiento de las medidas de acción preventiva, que es la respuesta a la exigencia de la integración de la prevención de riesgos laborales. Y para ello, hemos definido las funciones preventivas a todos los colectivos de la *Asesoría Fergo*.

Tras la realización de las prácticas, en el centro de formación proporcionado por la facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, las medidas de prevención que hemos detectado son las más adecuadas y se ajustan a los términos exigidos en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Las medidas de prevención en *Fergo* cuentan siempre con la opinión y los puntos de vista de los empleados, ya que la participación es fundamental en la toma de decisiones, por afectar directamente al mismo sistema preventivo (Bestratén, 2009). Los criterios que define la *Asesoría Fergo* para establecer la acción preventiva son:

- La evitación de todos los posibles riesgos laborales y de salud e higiene.
- La evaluación de los riesgos laborales que no se puedan evitar y a los cuales nos tendremos que afrontar.
- La intención de combatir los posibles riesgos desde su origen.
- La adaptación del trabajo a la persona que contratamos, así como la elección de los equipos del trabajo más adecuados y que cumplan con los criterios de ergonomía.

- La formación constante en dicha materia, tanto de los empleados como de los empleadores.
- Tener en cuenta el progreso de las TIC.
- Evitar los posibles peligros.
- Tener en cuenta nuestra actividad del trabajo, y realizar los cursos de formación dentro del horario de la jornada, para mantener a los trabajadores cualificados y competentes.

6. PROPUESTA DE SERVICIO DIGITAL

El objetivo principal de la *Asesoría Fergo*, es la creación de un servicio online y su puesta en marcha. Para lograr un buen funcionamiento del servicio, hemos realizado el análisis interno y externo del entorno para optar por una estrategia a seguir.

Antes de implementar cualquier tipo de estrategia hay que saber en qué entorno y en qué situación se encuentra la empresa. Ello, permitirá llevar un control de su entorno para detectar oportunidades, de donde pueden surgir ventajas competitivas o qué estrategias diseñar que nos permitan enfrentarnos a las posibles amenazas (EAE Business School, 2015).

Empezaremos realizando el **análisis externo**. Primero, a nivel macro-económico utilizando la herramienta análisis PESTEL, y, a nivel micro-económico, con la herramienta de las Cinco fuerzas de Porter y finalmente utilizaremos la herramienta del Mapa de Empatía para detectar el público objetivo.

A continuación, realizaremos el **análisis interno**, analizando la Cadena de Valor y diagnosticando la situación a través del análisis DAFO, siguiendo con el análisis CAME. Definiremos nuestras estrategias y apoyándonos en la matriz de ANSOFF decidiremos concretaremos nuestra estrategia de crecimiento.

6.1 Análisis externo

Consiste en la identificación de variables con un impacto directo e indirecto en la asesoría, sobre las cuales no se tiene ningún control, ni capacidad suficiente para realizar alguna de las modificaciones en el comportamiento del mercado (Paredes, 2010).

6.1.1 Análisis macro-económico. Análisis PESTEL

Empezamos por el análisis macro-económico que nos sirve para estudiar e identificar las fuerzas macro del entorno a través de un instrumento de análisis llamado, Pestel. Sus siglas representan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y legales del entorno. No se trata de analizar todas las siglas del Pestel, sino solamente aquellas coyunturas que pueden afectar a nuestra asesoría (Tabla 1):

Tabla 1. Análisis PESTEL de la *Asesoría Fergo*

ESQUEMA ANALISIS PESTEL	
P	Políticos
E	Económicos
S	Sociales-culturales
T	Tecnológicos
E	Ecológicos
L	Legales

Políticos	Sociales-culturales
<p>En este apartado englobamos los elementos políticos desarrollados en España. La acción del gobierno y de las diferentes Administraciones Públicas que afecta al entorno y a las condiciones de la competencia de la asesoría, por medio de la regulación de la normativa, bien sea a nivel del sector, nacional o supranacional. La asesoría tiene contacto directo con la documentación y normalización jurídica siendo éste, el sector en el que se desenvuelve.</p> <p>También es de destacar que, el trabajo realizado dentro de la <i>Asesoría Fergo</i>, está sujeto a la regularización del mercado laboral y legislación mercantil, fiscal, administrativa, tributaria y política entre otras, que están relacionados con el entorno social.</p>	<p>Vivimos en un mundo digitalizado donde el uso de las redes sociales y la conexión a internet cobran cada vez, más peso.</p> <p>Hemos de saber que la sociedad es cambiante y avanza conforme pasa el tiempo.</p> <p>Hacemos una propuesta de futuro enfocando la información facilitada de nuestro servicio a través de nuestra página web, los portales de anuncios y la creación de los perfiles en las redes sociales más famosas y con la mayor cantidad de usuarios.</p>
Tecnológicos	Ecológicos
<p>Viviendo en la época de la globalización, donde una de las dimensiones más desarrolladas es la tecnológica, adquiriendo Internet una gran relevancia.</p> <p>La aceleración y el desarrollo de la tecnología obligan a las empresas a estar en una constante actualización del entorno global, ya que afecta a las condiciones laborales.</p> <p>En nuestro caso, optamos por la tecnología para llevar nuestra asesoría a un nivel superior y utilizarla como una de las ventajas más competitivas de la empresa en el sector. Para nosotros el servicio on-line, en el que hacemos hincapié, es una posibilidad del crecimiento y expansión en el mercado del trabajo.</p>	<p>Hemos de tener en cuenta que el desarrollo del negocio no es la cuestión principal, sino que, existe responsabilidad en el entorno externo de la asesoría.</p> <p>Tenemos que cuidar del medio ambiente, para tener un lugar donde trabajar el día de mañana.</p> <p>Hemos de crear la concienciación con el medio ambiente para que el trabajo realizado no sea solo un medio de subsistencia, sino, que también, eduque a nuestros trabajadores en la responsabilidad medioambiental.</p> <p>Tenemos una organización, un ambiente y una cultura organizacional que respeta los códigos de RSC, contribuyendo así con el medio ambiente, que favorecen a las condiciones laborales de los trabajadores de la <i>Asesoría Fergo</i>. Este cumplimiento supone una triple responsabilidad en sus vertientes económica, social y ambiental.</p>

Fuente: elaboración propia

Con todo lo dicho, aparte de cumplir la legalidad y los códigos de RSC, apostamos por la utilización del papel reciclado; el uso de contenedores para el reciclaje de papel en lugar de papeleras; el reciclaje de cartuchos de tóneres de tinta y plásticos entre otros. Fomentamos la implantación de medio de iluminación natural (grandes ventanas) o el uso de la energía sostenible (energía solar, iluminación led, etc.).

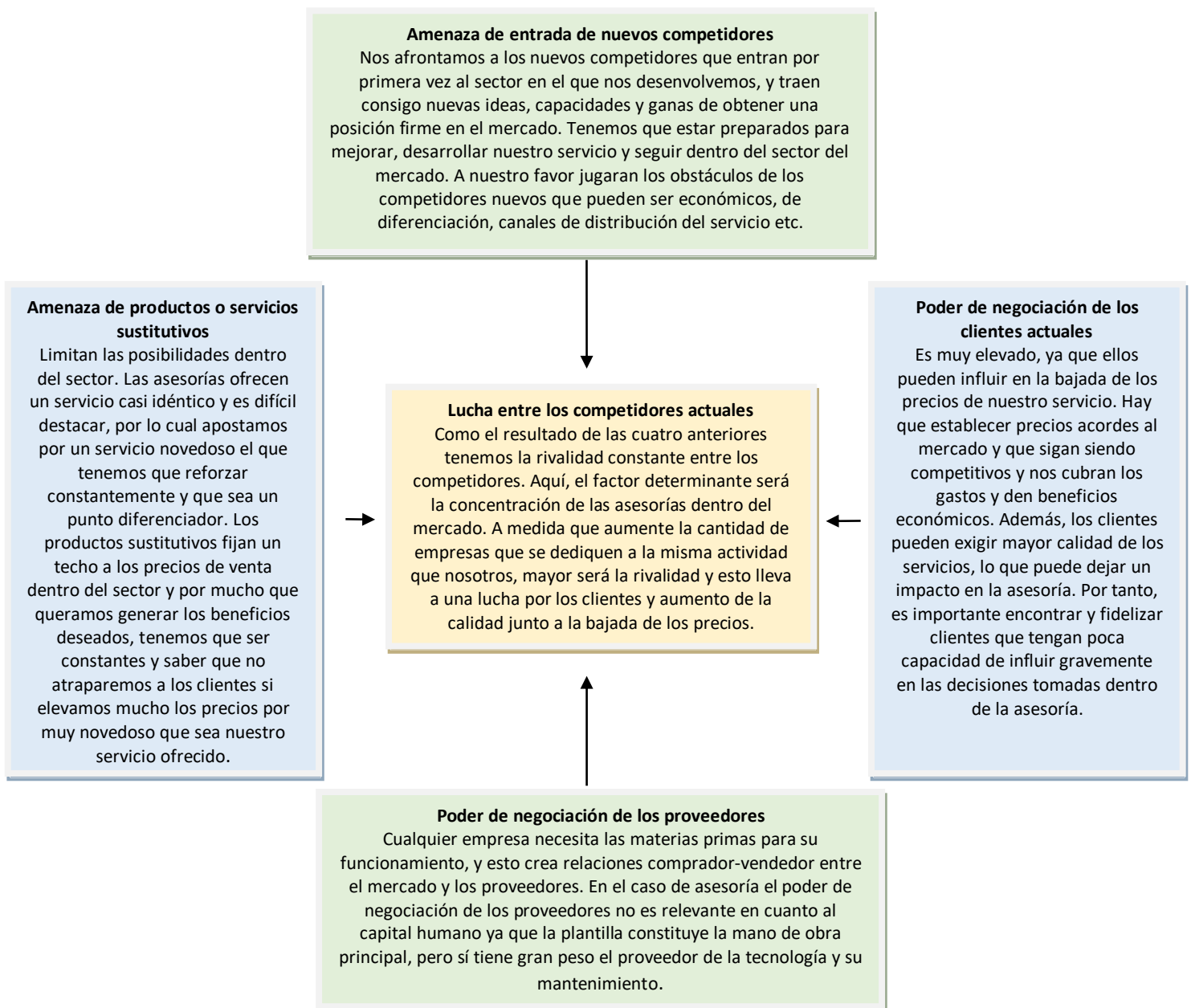
6.1.2 Análisis del micro-entorno. Análisis de la competencia: Cinco fuerzas de Porter

Para realizar un análisis externo, micro-económico, un instrumento muy interesante es el de “las Cinco fuerzas de Porter” que nos ayuda a determinar y hallar la rentabilidad de una empresa a largo plazo.

Estas cinco fuerzas nos definirán la rentabilidad de nuestra asesoría y nos determinará el valor económico que creará ante la rivalidad con otros competidores ya existentes, el poder que posean nuestros proveedores y clientes; y la implantación de nuevos métodos sustitutivos de nuestro negocio.

Las fuerzas determinantes de la competencia son las siguientes (Tabla 2):

Tabla 2. Análisis micro-entorno. PORTER



Fuente: elaboración propia

6.1.3 Análisis del público objetivo. Mapa de Empatía

Para entender bien el concepto de “Mapa de Empatía”, en primer lugar, definimos que es la empatía, y a continuación trataremos los mapas de empatía y qué lugar ocupan en el marketing.

Según RAE, empatía tiene dos significados, los cuales son:

1. Sentimiento de identificación con algo o alguien.
2. Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos (RAE, 2019).

La capacidad de sentir y mostrar empatía hacia los demás hace más flexibles las relaciones sociales, además de ser uno de los mayores retos en nuestras vidas, que engloba el sentirse aceptado por la sociedad y ser comprendido por los demás. Cuando el individuo no está satisfecho no se siente feliz, se siente más aislado y le da la impresión de que no le importa a los demás. Por eso es tan importante que los clientes de nuestra asesoría se sientan comprendidos y satisfechos.

Sin conocer a nuestro público objetivo, sin saber las características de la sociedad que nos rodea, sin saber los sentimientos de nuestros clientes potenciales, no ganamos nada. El cliente es la base para poder sacar adelante un servicio de manera exitosa, para ello tenemos que conocer al público objetivo en sus diferentes niveles de profundidad, antes de elaborar un Mapa de Empatía.

Podemos conocer su sexo, su estado civil, su edad, pero no es suficiente. Para ofrecer el servicio adecuado y que se venda, hemos de saber que deseos tiene el cliente y que sentimientos le guían. Debemos saber, por tanto, que gustos tienen, que ven, que escuchan, que perciben, que piensan y cómo actúan ante toda la información percibida (Custodio, 2017).

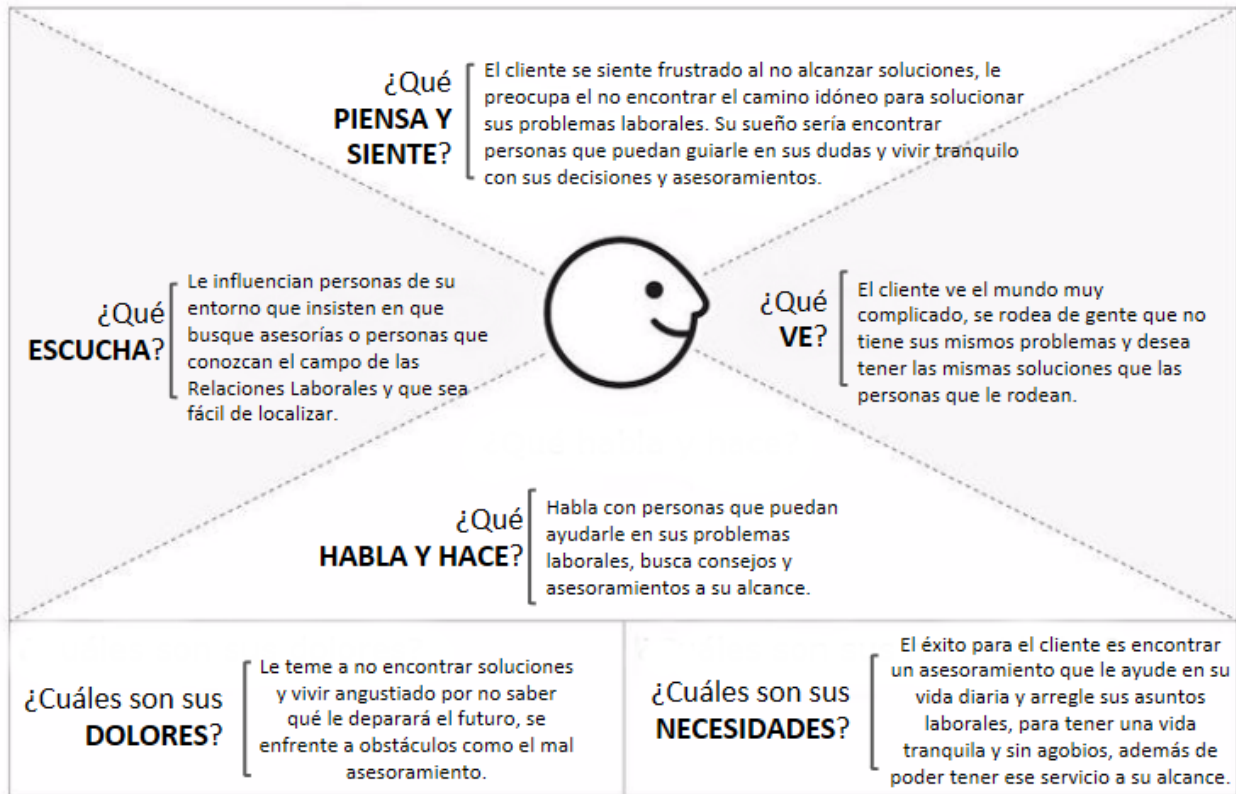
El Mapa de Empatía nos sirve para diseñar el perfil del cliente con base a sus sentimientos, es decir, nos sirve para detectar el público objetivo de *Asesoría Fergo*.

A través del Mapa de Empatía describimos el cliente ideal para nuestra asesoría por medio del análisis de 6 aspectos que el posible cliente percibe de nuestra asesoría;

- qué siente y piensa
- qué ve
- qué escucha
- qué habla y hace
- cuáles son sus dolores o preocupaciones
- cuáles son sus necesidades

A continuación, presentamos el Mapa de Empatía de nuestros clientes potenciales (Ilustración 2).

Ilustración 2. Mapa de empatía



Fuente: elaboración propia

Tras la realización del Mapa de Empatía, llegamos a la conclusión de que, el servicio online que se quiere poner en marcha es ideal para el público joven y de mediana edad.

Dado el impacto que tienen las redes sociales en la vida cotidiana de las personas, hay que tener presente el diagnóstico del público objetivo; quieren tener a su alcance el asesoramiento y la facilidad para encontrarlo. Nos centraremos en el público digitalizado, es decir, aquellas personas que usan el dispositivo móvil e internet con alta frecuencia, para desarrollar nuestra idea de negocio.

6.2 Análisis interno

Una vez realizado el análisis externo, tal y como se había comentado, procederemos a presentar al análisis interno. El análisis interno consiste en evaluar la posición actual de la empresa con las perspectivas combinadas del mercado, con la finalidad de hacer uso de esa información para el planteamiento estratégico, determinando las fortalezas y debilidades de la organización (Isobel Washington, 2017).

6.2.1 Cadena de Valor

Con objeto de identificar las actividades de la *Asesoría Fergo* que generan el valor para cliente, utilizaremos la herramienta llamada “Cadena de Valor” (Riquelme, 2018).

Según Briceño (2014) la Cadena de Valor es una herramienta, del análisis interno muy importante, que tiene como finalidad la realización de diferentes actividades dentro de la organización, para identificar los puntos fuertes de la misma. Se divide en dos bloques principales, que son las actividades de apoyo y las actividades primarias. Cada bloque tiene funciones específicas.

Por actividades primarias entendemos aquellas que se refieren a la creación física del producto o servicio, además la venta del producto o servicio y el servicio post-venta (Bolaños, 2013). Estas actividades primarias están constituidas por logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y por último, el servicio.

Las actividades de apoyo, a diferencia de las actividades primarias, no agregan el valor de forma directa. La finalidad de las actividades de apoyo es reforzar la capacidad de las actividades primarias para agregar dicho valor (Mintzberg, 1997).

Partiendo de que las empresas son un conjunto de actividades que se desempeñan para poner en marcha las ideas, diseñar, producir, llevarlas al mercado, entregar y hacer que destaquen en el mercado (Ruiz, 2014), junto a la definición de la cadena de valor de Porter (1991), como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costes percibidos por él, al adquirir un servicio, vemos que la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial, que busca identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra solo si la empresa desarrolla sus actividades de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

Nuestro objetivo es aumentar el margen a través del aumento de las ventas de nuestro servicio, lo que nos llevará a identificar qué actividades debemos de optimizar para conseguirlo. La asesoría debe contar con una infraestructura, los estados financieros sanos y la estrategia oportuna para poder competir con los rivales en el mercado, concretamente en el segmento del mercado en el que se desenvuelve.

A continuación, nos apoyamos en la tabla de "*Descripción de la Cadena de Valor de Michael Porter*" (Tabla 3) para poder explicar de forma más sencilla en qué consiste la cadena de valor y que impacto tiene para la asesoría.

Todas las actividades desarrolladas dentro de las organizaciones recurren a la utilización de insumos adquiridos, a los Recursos Humanos y a la aplicación de la tecnología para llegar a cumplir el objetivo propuesto. Además, todas las actividades realizadas ayudan a generar la información, es decir, los datos específicos referidos a la clientela, el desempeño y las pérdidas económicas (Porter, 1991).

Una vez hechos los estudios, buscaremos las conexiones entre todas las actividades de valor que hayamos encontrado, que serán la clave para determinar la ventaja competitiva en el marco del análisis interno, y buscaremos todas las posibles oportunidades para aumentar dicho valor, mejorando u optimizando aquellas actividades que mayor cantidad de valor aportan.

Tabla 3. Descripción de La Cadena de Valor de la Asesoría Fergo

<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES DE APOYO:</p> <p style="text-align: center;">Son las que mantiene a las actividades primarias y se apoyan entre sí, aportando insumos comprados, la tecnología aplicada, y la gestión de los Recursos Humanos.</p>				
<p>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:</p> <p>Se trata de un marco organizacional que tiene efecto en todas las actividades realizadas en la asesoría.</p>				
<p>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:</p> <p>Consiste en todas aquellas actividades organizativas que tienen que ver con el control del personal, incluidas las tareas y funciones que desempeña el personal. El control sobre el personal lo tiene el Director del departamento de Recursos Humanos de la asesoría.</p>				
<p>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA: Clave en nuestro estudio. Desarrollado en el apartado 6.3.3 Diseño Digital.</p>				
<p>APROVISIONAMIENTO: Trámites administrativos, materiales, herramientas e informática...</p>				
<p style="text-align: center;">LOGÍSTICA INTERNA</p> <p>Se trata de las actividades primarias de la cadena. La asesoría gestiona y administra las actividades de recibir y almacenar las materias primas que hacen falta para elaborar el servicio que ofrecemos.</p> <p>En nuestro caso es el conocimiento necesario y el capital humano de los trabajadores para un buen desempeño de las tareas.</p> <p>Cuanto más eficaces y eficientes seamos, mejor funcionara nuestra asesoría.</p>	<p style="text-align: center;">OPERACIONES</p> <p>La segunda etapa del análisis interno son las operaciones, que consisten en tomar las materias primas y crear el producto, es decir, aplicar el conocimiento de la plantilla en la práctica laboral.</p> <p>Naturalmente, cuanto más eficiente somos más dinero ahorramos y más valor agregado proporcionamos a la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">LOGÍSTICA EXTERNA</p> <p>Se trata de la logística de salida del servicio. Ofrecemos el producto a los consumidores finales, ya que en nuestra organización no tienen lugar ni los mayoristas ni los distribuidores, trabajamos directamente con el cliente.</p>	<p style="text-align: center;">COMERCIAL/ MARKETING</p> <p>Es la parte fundamental de nuestra organización ya que tiene que ver con los gastos de publicidad, que son una parte fundamental de las ventas.</p> <p>Apostamos por el servicio on-line, damos la publicidad en las diferentes redes sociales y en las páginas web.</p>	<p style="text-align: center;">SERVICIO POST- VENTA</p> <p>Como en cualquier otra organización, la actividad final de la cadena de valor es el servicio.</p> <p>Hemos de profundizar en el público objetivo y tenemos por objetivo el llegar a ser conocidos.</p> <p>Tener un fuerte componente de servicio proporciona a nuestro público objetivo tener confianza, lo cual aumenta el valor del servicio.</p>
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES PRIMARIAS</p>				

Fuente: elaboración propia

Hemos de destacar que, dentro de las actividades primarias de la Cadena de Valor, las que priman son las operaciones y la logística externa ya que nos ayudan a producir el servicio de forma correcta y hacer salir el servicio hacia el público objetivo. Además, optando por la venta de un servicio online, apostamos por el marketing y ventas, ya que es una parte fundamental del negocio.

Conseguimos la ventaja competitiva de la interrelación de las actividades. Optimizaremos la actividad del servicio online a través de la actividad que realizan los expertos en marketing y comunicación. Es decir, cuanto mayor sea la calidad del trabajo realizado por los expertos en dicha materia, mejor serán los resultados obtenidos en el servicio online que se ofrece.

6.2.2 Diagnostico de situación

A-. DAFO

Una vez hecho el análisis interno a través de la Cadena de Valor, pasamos a la siguiente herramienta del análisis interno llamado análisis DAFO.

DAFO consiste en proporcionar toda aquella información necesaria para la implementación de medidas favorables y su mejoría. El nombre de DAFO corresponde a los cuatro elementos que se tienen en cuenta a la hora de realizar el análisis: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (Olivera, 2011).

Para desarrollar la matriz DAFO seleccionamos todos los elementos que consideramos que tienen mayor impacto en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la *Asesoría Fergo*. Cuando hablamos de estos elementos clave de la matriz, tenemos que tener en consideración los factores económicos, políticos, sociales y culturales, que pueden tener un efecto directo o indirecto en la organización (Olivera, 2011).

El análisis DAFO es una forma extremadamente efectiva, asequible y económica de evaluar el estado actual y la situación en cuanto a la gestión de una organización. Además, el análisis DAFO crea excelentes requisitos para desarrollar estrategias y ventajas competitivas.

Se trata de pensar, por un lado, en que destacamos, en los puntos fuertes, en que se hace mejor diferenciándose de la competencia, y, por otro lado, en las faltas que cometemos y en los comportamientos que impiden alcanzar los objetivos propuestos.

Tal y como señalamos en la tabla siguiente (Tabla 4), las oportunidades y amenazas son factores externos a la asesoría, en cambio las fortalezas y debilidades son internos. Una vez identificados de forma correcta podemos construir un escenario anticipado para corregir todas aquellas desviaciones que puedan surgir.

Tabla 4. DAFO

DAFO	Interno: Está estrechamente relacionado con los factores financieros de los cuales disponemos, el capital humano de la plantilla, la cultura organizativa, técnicas empleadas de gestión de las tareas y funciones.	Fortalezas
		<p>Radican en la experiencia existente, la disponibilidad de tecnología avanzada y equipos modernos, personal altamente calificado y alta calidad de productos entre otros. Nuestra asesoría destaca en la disponibilidad tecnológica y su uso de forma correcta por parte de los trabajadores. Además, la conciencia con el medio ambiente que nos hizo optar por las energías sostenibles que hacen reducir el coste fijo. Y no hemos de olvidar la fortaleza principal, que es la novedad de servicio on-line, que estamos dispuestos a adoptar, lo que nos diferencia de forma positiva del resto de mercado.</p>
	Externo: Este análisis engloba aspectos del mercado, la situación política del país, la legislación aplicable dentro del territorio nacional, aparición de nuevas tecnologías, cambios de la vida de la sociedad etc.	Debilidades
		<p>Se traduce en ausencia de factores importantes para el funcionamiento de la empresa y que la sitúan en posición de desventaja frente a los competidores. Como ejemplo, de debilidades podemos citar la mala reputación de la organización, la falta de fondos, baja calidad de servicios. <i>Asesoría Fergo</i> no dispone de grandes fondos financieros y la gama del servicio ofrecido es limitado.</p>
DAFO	Externo: Este análisis engloba aspectos del mercado, la situación política del país, la legislación aplicable dentro del territorio nacional, aparición de nuevas tecnologías, cambios de la vida de la sociedad etc.	Oportunidades
		<p>Son las circunstancias favorables que una empresa puede usar para obtener una ventaja. Como ejemplo de oportunidades de mercado, se puede mencionar un deterioro en la posición de los competidores, un fuerte aumento de la demanda, un aumento en el nivel de ingresos de la población, etc. Cabe señalar que las posibilidades no son todas las posibilidades que existen en el mercado, sino solo aquellas que la empresa puede utilizar.</p> <p>Apostamos por una nueva visión de llevar el negocio por el constante crecimiento de la demanda del servicio online. Apostamos por un servicio novedoso que se da a conocer en las redes sociales, la web, a través de una forma para llamar la atención del público, y, de esta manera atraparlos.</p> <p>Contratamos a los expertos en materia de nuevas tecnologías y TIC, con ganas de innovar. La creatividad es una de las ideas claves para nuestra asesoría.</p>
DAFO	Externo: Este análisis engloba aspectos del mercado, la situación política del país, la legislación aplicable dentro del territorio nacional, aparición de nuevas tecnologías, cambios de la vida de la sociedad etc.	Amenazas
		<p>Se trata de las circunstancias ajenas a la organización que pueden tener un impacto negativo en la organización. Alguno de los ejemplos de amenazas del mercado son los nuevos competidores que ingresan al mercado, el aumento de los impuestos, el cambio de los gustos y preferencias de los clientes, disminución de las tasas de natalidad, etc. En el caso de la asesoría, la amenaza principal es el cambio y desarrollo constante de las nuevas tecnologías. Esta amenaza va acompañada por la pérdida de la clientela debido a la gran cantidad de las asesorías existentes y la entrada de nuevos competidores al sector, y los bajos ingresos obtenidos durante la primera etapa del desarrollo del servicio online.</p>

Fuente: elaboración propia

Tras la obtención de la información y de los datos proporcionados por el DAFO, hemos de saber qué hacer con todo lo que tenemos y de qué forma gestionarlo para llegar a sacar nuestras conclusiones. Aplicamos los resultados obtenidos para conocer la posición de la asesoría en el mercado del trabajo y para elaborar la estrategia más adecuada.

B.- CAME

Una vez que tenemos hecho el DAFO, la aproximación más clara y sencilla a la estrategia que se va a implementar, es a través de la matriz CAME. Esta matriz hace referencia a las acciones clave que hemos de llevar a cabo. El análisis DAFO nos ha servido para hacer un diagnóstico inicial de la situación y el análisis CAME (Tabla 5) sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO (Bernal, 2016).

Con los distintos datos y resultados obtenidos en el DAFO, podemos adentrarnos a plantearnos que tipos de estrategias vamos a seguir, haciendo combinaciones con los distintos elementos (Hernández, 2018). Se trata de generar posibles opciones de actuación. Las posibles estrategias que podemos obtener son las mencionadas a continuación:

Tabla 5. CAME

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<i>Estrategia ofensiva</i>	Estrategia de reorientación
AMENAZAS	Estrategia defensiva	Estrategia de supervivencia

Fuente: elaboración propia

De las cuatro posibles estrategias, la que mejor conviene a la asesoría es la estrategia ofensiva, que sirve para obtener el máximo beneficio del desarrollo tecnológico y demanda online, que nos supondrá una tendencia al crecimiento.

Por un lado, se relaciona la oportunidad con una fortaleza; la oportunidad es el fuerte desarrollo tecnológico y una mayor tendencia de demanda online y la fortaleza es la dirección innovadora y recursos financieros para llevar a cabo la inversión en tecnología, llevando a cabo el desarrollo de servicio en cuestión.

6.2.3 Estrategias de crecimiento. Matriz de Ansoff

Las estrategias ofensivas nos van a permitir crecer. Para poder llevar a cabo ese crecimiento tenemos otro instrumento llamado Matriz de Ansoff, que nos ofrece diferentes estrategias de crecimiento (Espinosa, 2015).

Para empezar, comentamos en que consiste la Matriz de Ansoff (Tabla 6). La Matriz de Ansoff es una herramienta de estrategia empresarial para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Lo que hace es relacionar los productos con los mercados, obteniendo cuatro

cuadrantes con los datos sobre las mejores opciones a seguir, explicadas y mostradas posteriormente (Espinosa, 2015). Se trata, por tanto, de una combinación de mercados y productos. La matriz se organiza en cuatro unidades de negocio que pueden combinarse entre sí. La diferencia principal de esta matriz, es que está diseñada para aquellas empresas que ya están activas y las que quieren y pueden expandir su negocio (Borges, 2019).

Tabla 6. Matriz de Ansoff

MATRIZ DE ANSOFF		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	<p>Penetración de mercado Esta estrategia se centra en conseguir mayores beneficios de mercado con los productos ofrecidos en un mercado conocido.</p>	<p>Desarrollo de producto o servicio En este caso se adentra en los mercados actuales, pero utilizando productos nuevos.</p>
	Nuevos	<p>Desarrollo de mercados En este caso se adentra en nuevos mercados, pero utilizando productos actuales.</p>	<p>Diversificación Es la que más riesgo conlleva ya que hay que adentrarse en nuevos mercados con nuevos productos.</p>

Fuente: elaboración propia

Desarrollo de producto o servicio, sería la opción de crecimiento estratégico, la empresa se dedica a crear nuevos productos para los mercados, y segmentos del mercado, en las cuales opera actualmente. Dado al constante movimiento del mercado es de suponer que, en determinadas ocasiones, sea necesario optar por los productos o servicios nuevos para cubrir las necesidades del cliente objetivo (Espinosa, 2015). Los clientes cada vez son más exigentes con la calidad y variedad del servicio demandado. La postura de la clientela viene reforzada por la gran competencia en el sector y les da un poder enorme sobre las actuaciones de las empresas.

En la *Asesoría Fergo*, se tiene en consideración los cambios socio-culturales, los cambios de las demandas de los clientes, la competencia y la situación económica que afecta a la población en su totalidad, en la mayoría de los casos haciéndoles más vulnerables y con menor poder adquisitivo. Por lo cual, el servicio ofrecido por la asesoría debe garantizar el precio y la calidad del servicio, y afrontar los gastos que conlleva la realización de dicho servicio.

El reto consiste en salir de lo habitual. Ofrecer un servicio distinto y conseguir segmentos de mercados nuevos, a través de un servicio digital, apostando por los clientes jóvenes, siempre sin olvidarse del público, que mayor cantidad de beneficio aporta, que son las personas que se encuentran en las franjas de edad altas, ya que son los que mayor trayectoria laboral tiene y disponen de los recursos económicos más estables.

6.3 Planes de actuación

6.3.1 Nuevo departamento de Marketing y Comunicación

En primer lugar, nos centraremos en la creación del nuevo departamento que llevará a cabo todas las funciones referentes al nuevo servicio y por el cual, enseñará al resto de la organización a adaptarlo a los procesos de trabajo.

El departamento de Recursos Humanos, se dedicará a la búsqueda de las dos personas que conformaran dicho departamento, a través de la selección de personal exhaustiva, identificando en cada uno de los candidatos las competencias relevantes para el puesto en cuestión.

De esta forma la *Asesoría Fergo* se estructura a través de un organigrama nuevo (Ilustración 3) con una peculiaridad que lo distingue del organigrama tradicional y por el cual se quiere aumentar plantilla y adentrarse en un nuevo ámbito, que será el departamento de marketing y comunicación.

Ilustración 3. Nuevo organigrama *Asesoría Fergo*



Fuente: elaboración propia

A continuación, se explica el nuevo departamento de comunicación y marketing, que se ha llevado a cabo, para emprender la nueva idea de negocio.

- **Marketing y Comunicación**

El nuevo departamento que vamos a crear, a través del departamento de Recursos Humanos y por el cual se quiere innovar en la nueva idea de negocio que engloba este Trabajo Fin de Grado, es la creación de un equipo de marketing y comunicación que nos aporte el nuevo enfoque empresarial, que llevara a cabo desde el control de redes sociales, la creación de la página web oficial y la difusión de la campaña de marketing para dar a conocer el servicio.

Una vez conocida la asesoría y su nuevo servicio, enfocaremos el trabajo hacia la captación de clientes nuevos, para aumentar el volumen de ventas, aumentando además la utilidad económica de la empresa.

Para este nuevo departamento se ha necesitado la contratación de dos personas con la formación reglada y conocimientos necesarios en materia de marketing y comunicación, con las habilidades específicas en las TIC, para cubrir las exigencias del puesto que vamos a aplicar a la asesoría.

La idea principal es contratar a gente joven, y conforme se vaya ganando mercado y obteniendo mayor clientela, contratar al equipo que vaya siendo necesario para adaptarnos a las exigencias requeridas, ya que este colectivo está al tanto de los nuevos procesos tecnológicos que se pueden aplicar a las empresas en cuanto a temas digitales.

Actualmente, el colectivo de los jóvenes, día a día, lidian con las nuevas tecnologías y por ello es necesaria la contratación de gente recién egresada de la Universidad para aplicar los conocimientos novedosos del marketing a empresas que siguen utilizando métodos tradicionales, como ocurre con la *Asesoría Fergo*, de tal manera que lleguemos a mayor público y nuestra organización gane en competitividad y en proporción de clientes potenciales.

6.3.2 Diseño de marca

Para entrar renovados en la era tecnológica y mostrando nuestro interés por los nuevos métodos de negocio que se van adaptado a nuestros tiempos, hemos decidido además de crear un nuevo departamento para la función principal de esta idea de negocio, el crear un nuevo logo que engloba y muestra visualmente la renovación que ha realizado la *Asesoría Fergo*.

El logo que representa a la asesoría en esta nueva etapa, es el que se muestra en la parte inferior (Imagen 1), por la cual se observan los colores predominantes que son el verde y el azul para dar una imagen, con unos colores frescos y que se vinculan a los nuevos servicios e ideas que han surgido. Además, se conforman con tres figuras geométricas insertados en una más grande, para fomentar la idea de integración e ideas que están en consonancia con el resto.

Imagen 1. Logo *Asesoría Fergo*



6.3.3 Diseño digital

Nos adentramos en la estrategia clave que debemos seguir para conseguir nuestro objeto principal; crear una comunicación digital para asesorar de manera online. Pero para ello debemos promocionar el servicio anteriormente y saber si hemos llegado a los clientes potenciales necesarios, además de averiguar si hemos alcanzado mayor nivel de clientela.

- En primer lugar, alcanzaremos el mundo digital creando una página web, [desarrollado en el punto 6.3.4](#), a través de la cual contaremos la historia, evolución de la *Asesoría Fergo* y como hemos ido actualizando el servicio y de donde ha surgido la idea de innovar completamente la imagen de la organización.
- Seguidamente entraremos a formar parte de la realidad virtual mediante las redes sociales, [explicado en el punto 6.3.6](#), mediante la creación de un perfil en Twitter, y cuando tengamos suficientes seguidores afianzados, proseguiremos a crear una cuenta oficial en Instagram y Facebook, para llegar tanto al cliente más joven que necesita ayuda en los primeros pasos de su carrera laboral como clientela más adulta. A través de la creación de las redes sociales se han forjado lazos cercanos a nuestros servicios y podemos averiguar gran cantidad de información, desde novedades que promociona la empresa, hasta el horario en el que opera una organización. Por ello queremos aparte de alcanzar un mayor número de clientes, también conseguir mayores ventajas en comparación con nuestro servicio tradicional, informando periódicamente de los avances que vamos realizando y como va evolucionando el nuevo servicio, además de las actividades o formaciones que estamos haciendo, para que los clientes perciban la calidad del nuevo servicio ofrecido.
- Por último, nos centraremos en la nueva imagen empresarial, que la daremos a conocer mediante la técnica tradicional de la repartición de información de manera personal. Crearemos un nuevo logotipo y un slogan para hacer una imagen novedosa y que los clientes tradicionales de la asesoría perciban el nuevo concepto que queremos instaurar, a la vez de transmitir a los nuevos clientes que estamos modernizados para que confíen en el servicio. El slogan y el nuevo servicio online adaptado a nuestros tiempos les inspirará confianza.

Cuando tengamos el diseño nos dedicaremos durante una semana a visitar diferentes distritos de la ciudad de Zaragoza para dar a conocer el producto, entregando flyers (Imagen 2), en los cuales aparecerá los servicios clave que aportan la nueva visión empresarial, además de tarjetas de visita (Imagen 3), para tener a mano un contacto y una información básica de la asesoría (Teléfono, dirección, página web, redes sociales). Insertaremos tanto dentro del flyer como de la tarjeta de visita un código QR, para aquellos clientes que quieran conocer más a fondo nuestro servicio, con tan solo escanear dicho código. De esta forma les resultará más fácil y accesible, y vincularemos nuestro nuevo concepto de asesoría dentro del mundo tecnológico.

Imagen 2. Flyer *Asesoría Fergo*



**Asesoría Fergo**

Asesoría Fergo

Agiliza tus gestiones a golpe de click

Nuevo servicio de asesoría
laboral online

- Asesoría personalizada
- Promociones online

Tfno: 976 52 49 87
Dirección: Calle Cesar Augusto. N° 15
Email: asesoriafergo@gmail.com
Web: www.asesoriafergo.wordpress.com

 Encuentranos en Twitter: @AsesoríaFergo



Imagen 3. Tarjeta de visita *Asesoría Fergo*



Con estas iniciativas estableceremos un contacto previo con el cliente, generando un interés y fomentando que el cliente quiera conocer más el ámbito sobre el que nosotros trabajamos y queremos desarrollar.

6.3.4 WebSite de la empresa: Servicio online de asesoría

La página web que hemos creado es el espacio fundamental de este giro de negocio, por el cual queremos cambiar el modelo tradicional de asesoría por uno que se adapten a las nuevas tecnologías y se puede acceder a él entrando en www.asesoriafergo.wordpress.com.

Para comenzar difundiendo este nuevo modelo, se empezará por el reparto de propaganda publicitaria a través de las redes sociales, tarjetas de visita y flyers informativos, de esta manera el cliente podrá saber el enlace por el cual se puede acceder a la página web de la asesoría.

Este nuevo servicio de página web personalizada se conforma por cinco pestañas fundamentales (Imagen 4) servicio, quienes somos, inicio (pestaña principal), contacto y blog.

En primer lugar, se muestra una pestaña denominada “servicios” (Imagen 5), la cual se presenta un breve resumen de cómo se conforman y que características se pueden observar a la hora de contratar cualquier servicio. Se muestra un abanico general de las promociones más destacadas y los servicios más contratados en la *Asesoría Fergo*, cada una de las opciones pueden ir adaptadas a la necesidad concreta del cliente y con financiación a su medida, que es la idea esencial que queremos transmitir y por lo que hará atractivo nuestro servicio; personalización tanto en los procesos como en la financiación.

Imagen 4. Pestañas página web

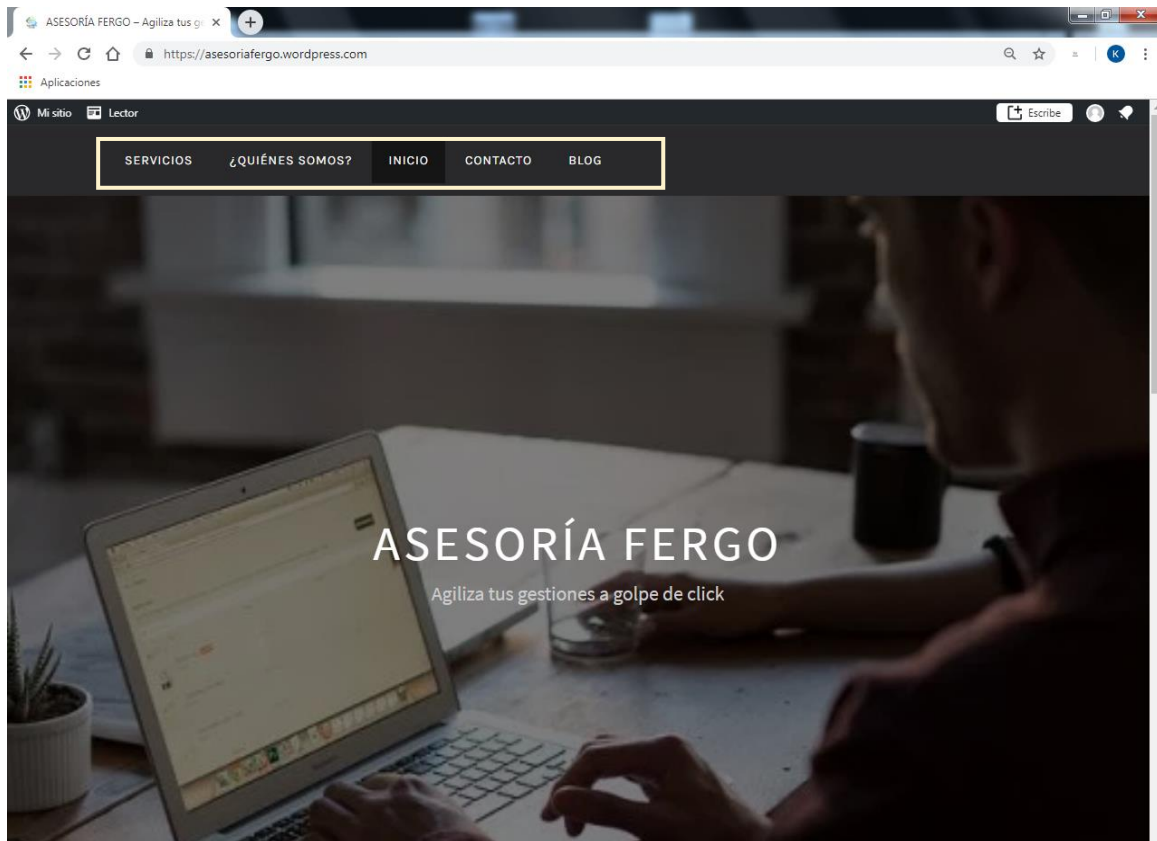
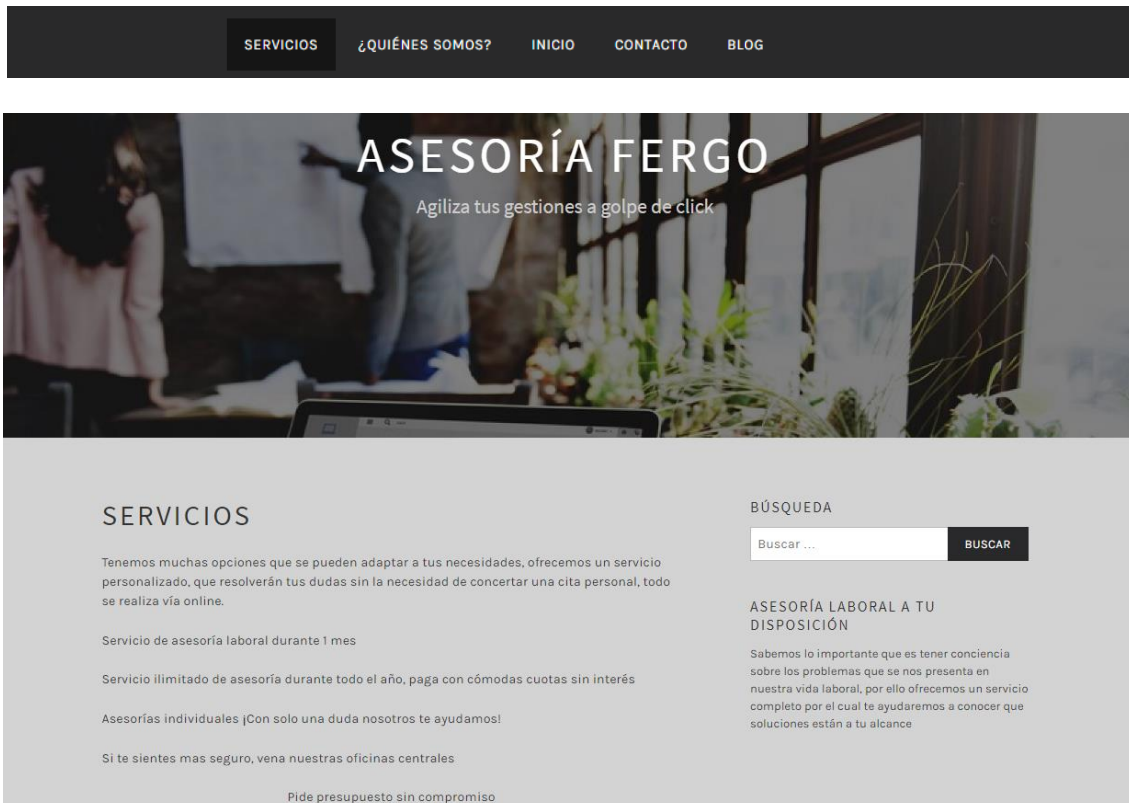


Imagen 5. Servicios página web



Seguidamente se encuentra la pestaña “¿Quiénes somos?” (Imagen 6) en la cual los clientes podrán conocer el recorrido realizado, los inicios y como se fundó la *Asesoría Fergo*, gracias a este apartado los clientes podrán sentirse más familiarizados con la organización y conocerán de primera mano ante qué servicio y ante qué experiencia empresarial van a contratar sus servicios.

Imagen 6. ¿Quiénes somos? página web

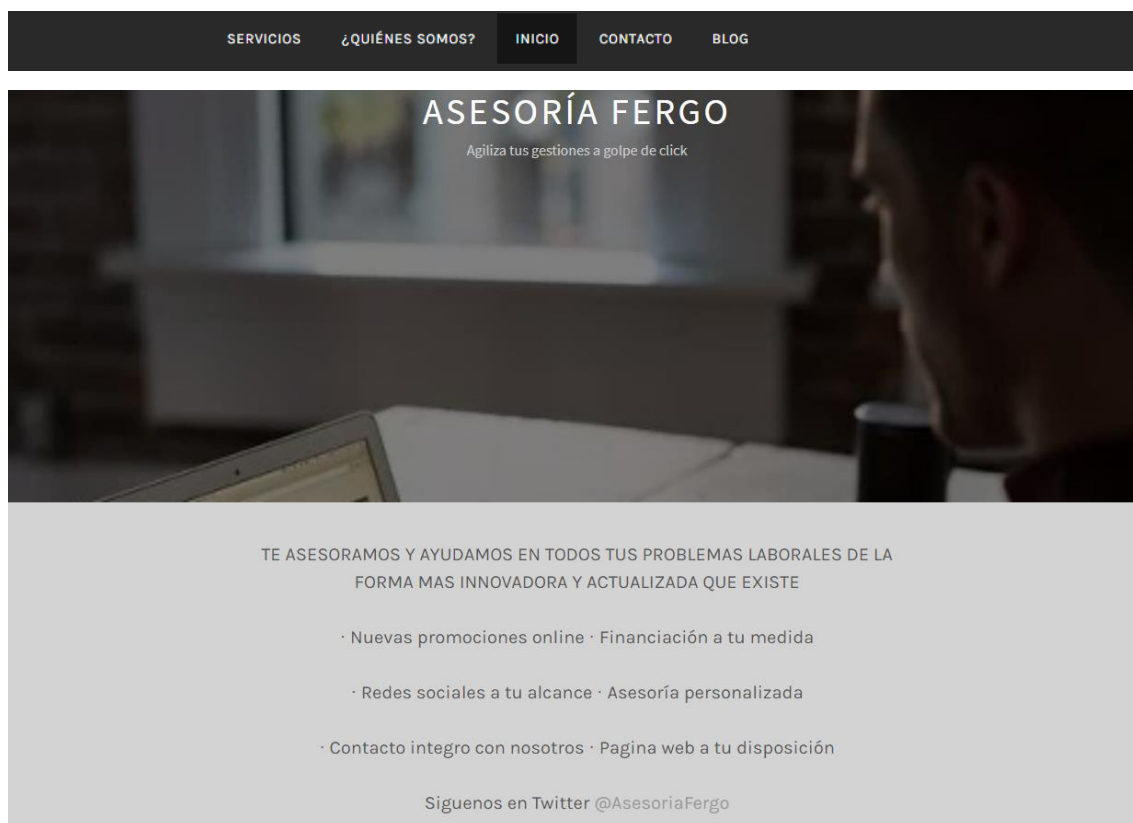


Prosiguiendo, se continúa por la pestaña principal denominada “inicio” (Imagen 7), en la cual se muestran las funciones principales que desempeñamos y un enlace que proporcionamos en la misma página, para descubrir en nuestra cuenta oficial de Twitter.

En la dicha pestaña presentaremos los videos denominados *Storytelling*, donde desarrollamos y explicamos su función en el [apartado 6.3.5](#), los cuales iremos colgando conforme avance nuestra organización. Publicaremos de forma gráfica los cambios significativos y las modificaciones de las materias más relevantes de la asesoría, ya que es la pestaña que sale automáticamente al entrar en la página web y en la cual debe salir lo más importante referido a la asesoría, ya bien sean cambios, modificaciones del servicio y lo que al cliente más le puede interesar

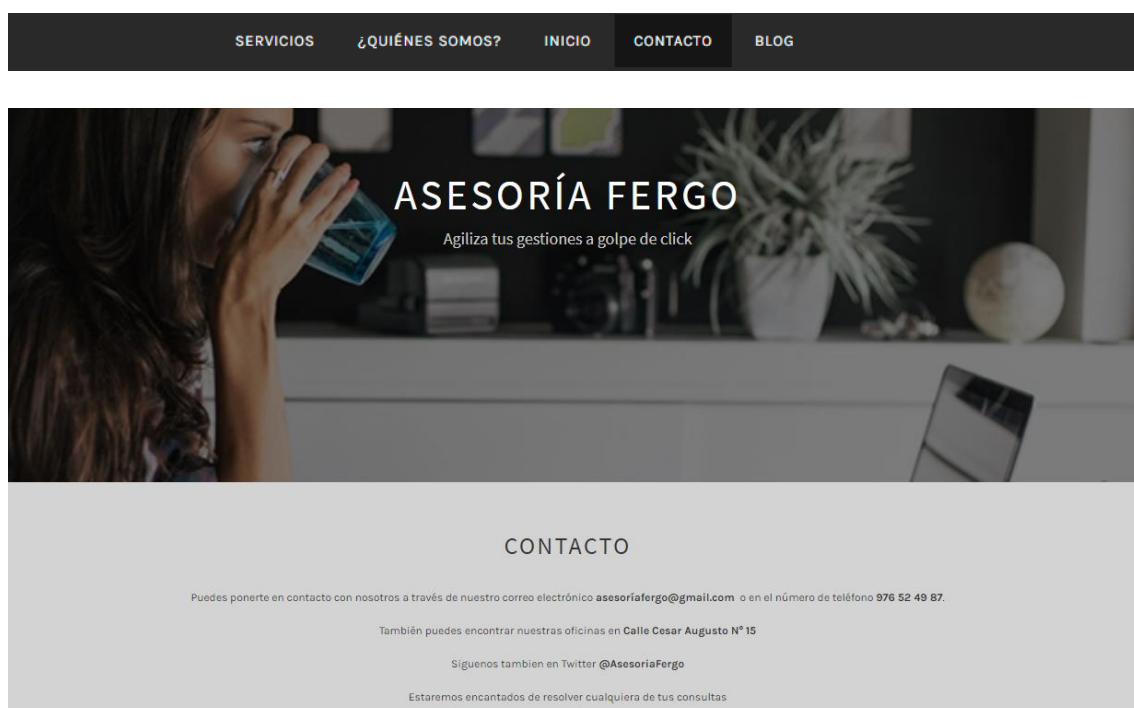
Todo esto tiene por objetivo una labor visual de cómo podemos ayudar a nuestros clientes con el fin de que se sientan seguros con nuestros servicios, además exponemos una serie de servicios generales para que el cliente pueda tener una primera toma de contacto con las nuevas iniciativas realizadas que queremos ofrecer.

Imagen 7. Inicio página web



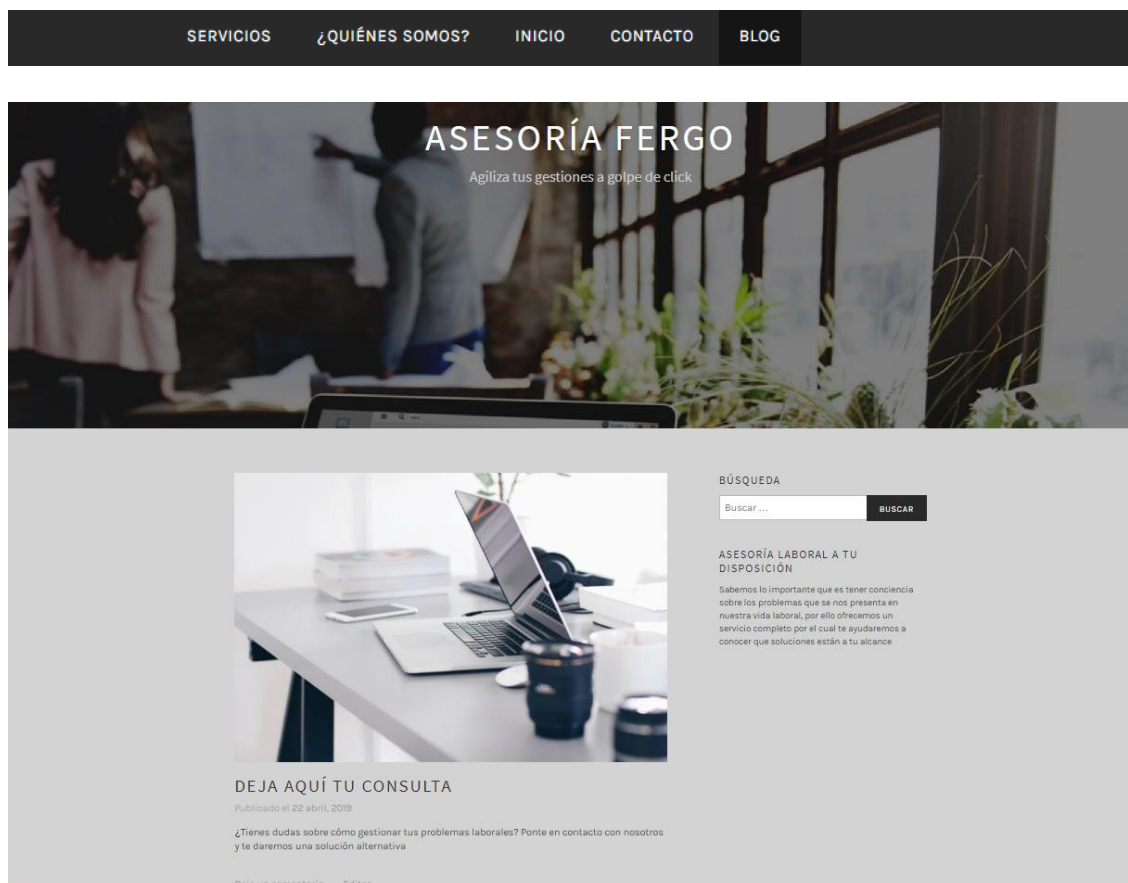
En la siguiente pestaña llamada “contacto” (Imagen 8) los clientes podrán ponerse en contacto con la asesoría a través del correo electrónico o número de teléfono que proporcionamos, o por si en algún caso desean acudir a las oficinas físicas, también está a su disposición la dirección para realizar cualquier consulta o simplemente querer solventar alguna duda que les surja.

Imagen 8. Contacto página web



Y finalmente, se presenta una pestaña denominada “blog” (Imagen 9) para que los usuarios de la página web que la utilicen con regularidad, pongan cualquier opinión o puedan poner preguntas que les surja, con la ventaja de que cualquier usuario pueda ayudarles sin la necesidad de ponerse en contacto con nosotros. De esta manera los clientes también pueden realizarse consultas, ayudándose mutuamente, ante dudas como, por ejemplo; que calidad tiene el servicio que ofrecemos, que opinión mayoritaria existe o como comenzar una cita de asesoría laboral según el problema que tenga un cliente concreto.

Imagen 9. Blog página web



Gracias a la nueva página web, los clientes pueden obtener información general a su alcance, además de conocer los posibles servicios. Cada uno de los componentes de la plantilla de la organización llevará una serie de clientes y se dedicará a contactar con ellos, vía email o telefónica, sin la necesidad de concertar una cita físicamente, de esta manera el servicio es más fácil, rápido y no hay que esperar por afluencia de clientela a la hora de concertar una cita.

6.3.5 Comunicación innovadora. *Storytelling*

Empezamos con la frase de Elie Wiesel, escritor estadounidense que sobrevivió a los campos de concentración nazis, “las personas se convierten en los relatos que escuchan y los relatos que cuentan” (Wiesel, 1986). Partiendo de la frase de Elie Wiesel nos podemos hacer una idea de lo que es el *Storytelling*.

Para entender mejor el concepto e incluirlo de la manera correcta en nuestro trabajo, acudimos a una conferencia de Storytelling y hemos de decir que es el método para crear historias. Este método está aprobado por la ONU en el desarrollo académico aplicado.

Es una herramienta que se basa en la comunicación y no se limita a una simple creación de una historia mediante métodos de visualización. Por tanto, es “un conjunto de técnicas para contar y compartir una historia que genere interés y que transmita un mensaje con el objetivo de convencer y adherir a una conclusión que se presenta como definitiva” (Digaro, 2018).

Se atrae la atención a través de técnicas creativas específicas fundamentalmente con mensajes breves, y que tengan trascendencia, generando interés inmediato. Dicha trascendencia se consigue creando la reproducción del momento, intentando crear historias que consigan generar emoción y se recuerden mejor, estimulando zonas del cerebro, consiguiendo así una mayor posibilidad o probabilidad de ser recordados.

El *Storytelling* se basa en el análisis de las seis emociones primarias (tristeza, alegría, miedo, ira, asco y sorpresa) teniendo en cuenta que cuantas más emociones se pueda integrar mayor es el grado de efectividad o éxito que se va a obtener. En definitiva, es una técnica de comunicación no dirigida a la manipulación, sino favorecer la conexión emocional con los clientes y se aplica en las empresas de manera transversal. Se puede aplicar en Marketing, Ventas y área de Recursos Humanos (Martinez, 2019).

Queremos crear una historia a través de la cual, los clientes se identifiquen con el protagonista, vayan reconociendo las emociones que están percibiendo y finalmente que sepan que, si sienten las necesidades que hemos querido transmitir en la historia, existe una solución.

La historia es puramente visual, no nos centraremos en audio, para que personas con discapacidad auditiva puedan también reconocer la historia y no tengan dificultades para ello. Mostraremos la idea de personas con pocos recursos y con muchas dudas a la hora afrontar los problemas laborales que les surgen, serán resueltos gracias al encontrarse con un equipo de expertos que le asesoraran, de cómo el nuevo servicio que están promoviendo le puede servir de ayuda.

Finalmente se pasará de una imagen, en la cual se transmite agobio, preocupación y tristeza a una imagen en la que la persona afectada se encuentra relajada, con posibilidades de futuro y alegre después de haber confiado en el servicio de la *Asesoría Fergo*.

De esta manera transmitiremos conceptos clave, que describirán nuestros servicios:

- Económico, gracias a nuevas promociones, planes económicos y financiación personalizada donde los clientes podrán adaptarse a la manera que más les convenza de financiación.
- Sencillo y fácil, tenemos a disposición de los clientes un equipo experto en temas laborales que sabrán llevar el problema planteado y darán soluciones sin compromiso.
- Tranquilidad, garantizando que el servicio ofrecido cubrirá todas las necesidades que el cliente demande, proporcionando una solución final.

6.3.6 Diseño de redes sociales

Las redes sociales han ganado popularidad, y por ello se ha empezado a utilizar en ámbitos empresariales, con la finalidad de identificar la popularidad adquirida de un servicio concreto. Además, también son útiles para influir en los clientes en cuanto a la elección de un servicio, a través de comunicaciones que pueden ofrecer al cliente y las condiciones en las que se ofrece.

Se deben diseñar formas innovadoras para involucrar a los participantes en las redes, de tal modo que realizaremos un perfil en redes sociales de nuestro servicio online por el cual desarrollaremos una campaña de marketing para fomentar a la clientela a usar este servicio y dar a conocer las ventajas que tiene en comparación con el servicio tradicional (Wirtz, 2015).

Por ello la vía principal por la cual se propagará nuestro nuevo servicio a parte de por los múltiples canales ya mencionados anteriormente será las redes sociales, concretamente por Twitter.

Twitter cuenta con más de 500 millones de usuarios activos y es una red social ideal para mantener contacto muy directo con el cliente, entre diferentes empresas. Tiene una pequeña introducción de 140 caracteres en los que se puede plasmar la idea de negocio que se está publicitando, para que los usuarios sepan a qué tipo de perfil están entrando. Según estudios recogidos por estadísticas nacionales la mayoría de los usuarios de Twitter son mujeres con un 62%, un 38% de público masculino y la edad media de participantes en dicha red oscila entre los 25 y los 54 años (online, 2018).

Debemos aclarar que la razón por la que se ha elegido utilizar esta red social para nuestro servicio, es debido a que es una de las redes sociales más usadas con una cifra en torno a los 5.000.000 de usuarios en España, se caracteriza por ser precisa, concreta y clara, existe un límite de caracteres por tweet publicado, exactamente 280, por lo que para el cliente es más fácil percibir lo que se quiere ofrecer.

Otras redes sociales como Facebook o Instagram, nos han parecido redes sociales más visuales, que se centran más en la imagen que en los textos informativos. Por ejemplo en Instagram, fundamentalmente se caracteriza por colgar imágenes para promocionar el servicio o producto, pero en nuestro caso queremos demostrar más la argumentación de cómo se ofrece el servicio, en comparación con subir una imagen de la organización o una fotografía del equipo de plantilla que lo lleva a cabo. Por el contrario Facebook se centra un poco más en la parte explicativa aunque también tiene una parte visual, pero no tan desarrollada como sería el caso de Instagram. Por todas las apreciaciones explicadas hemos decidido decantarnos por la red social Twitter para promocionar el nuevo servicio mediante el mundo cibernauta.

La cuenta oficial de Twitter (Imagen 10) a través de la cual daremos a conocer nuestros servicios, nuevos avances y promociones será *@AsesoríaFergo*.

Imagen 10. Twitter página web

← **ASESORÍA FERGO**
7 Tweets



[Editar perfil](#)

ASESORÍA FERGO
@AsesoriaFergo

En Asesoría Fergo estamos a tu disposición para resolver cualquiera de tus problemas laborales
AGILIZA TUS GESTIONES A GOLPE DE CLICK

📍 Zaragoza, Aragón asesoriafergo.wordpress.com 📅 Se unió el abril de 2019

169 Siguiendo **51** seguidores

Tweets Tweets y respuestas Multimedia Me gusta

📌 Tweet fijado

 **ASESORÍA FERGO** @AsesoriaFergo · 7 jun.
¡Poco a poco el nuevo negocio va cogiendo forma! Visítanos en



6.4 Presupuesto. Viabilidad económica

El presupuesto utilizado para bordar la nueva idea de negocio, se ha sacado de los fondos que la organización tenía ahorrados, gracias a la cantidad de años que lleva en el mercado se ha podido estudiar la posibilidad de extraer capital de negocio de las cuentas, para emprender el camino a la era digitalizada.

Debido a que contamos con clientela fija que demandan nuestros servicios, tenemos una base económica con cierto margen para emprender nuevos proyectos. Pero siempre debemos de tener en cuenta que un nuevo proyecto supone un riesgo, en este caso, económico. Además de tener los fondos de la organización, el propietario deberá apostar por el progreso y tendrá que llevar acabo desembolsos de capital para que la nueva idea se lleve a cabo progresivamente y se mantenga con el tiempo.

En primer lugar habrá que tener en cuenta, como ya hemos mostrado en el organigrama del [apartado 6.3.1](#), que la nueva plantilla se conformará con un nuevo departamento de Marketing y Comunicación y estará formado por dos personas, por lo que se tendrá en cuenta en primer lugar, el coste de oportunidad y de tiempo que el director general tendrá que asumir en realizar una selección de personal, para adecuar las exigencias del puesto a un perfil de exigencias acorde con las funciones a desempeñar.

Realizada la selección de personal, hemos de comprobar que salario mensual será el idóneo para cada uno de los puestos del nuevo departamento y no suponga un gasto excesivo para la organización. Inicialmente será de 1.500€/mes, que podrá aumentar por incentivos.

Finalmente se realizará un presupuesto aproximado de lo que puede costar la campaña de marketing diseñada por las dos personas contratadas para esa labor. Una vez realizada la campaña y habiendo dado a conocer el nuevo servicio, estas dos personas se encargarán de llevar a cabo los servicios online de la página web y serán ellas mismas las que darán un curso formativo al resto de departamentos para enseñar cómo se maneja el negocio vía online.

De esta manera la organización no desembolsará capital en un curso de formación externo que les enseñe las nuevas competencias, sino que será el nuevo departamento de comunicación el que enseñará a los empleados los nuevos programas de asesoría online, dejando atrás los métodos tradicionales anteriormente utilizados.

Al realizar nosotros el curso de formación la estimación de gasto que se realizará será a raíz de la siguiente ecuación:

$$(A/B) \times C + \text{Coste de oportunidad}$$

De tal manera que A es el coste anual de la persona del departamento de Marketing y Comunicación (salario bruto x 1,35), B serán las horas productivas que este trabajador realiza al año (1625-1750) y por último, C que será las horas dedicadas a la acción por el profesional (Bueno, 2019).

Al no tener la información relativa de las horas trabajadas, ni las horas dedicadas a la acción formativa al resto de la plantilla, no podemos concretar un presupuesto total del gasto objetivo.

Con objeto de reducir esta incertidumbre quisimos comprobar la aceptación real que tendría nuestro servicio online que justificaría el gasto generable.

Preguntamos a treinta personas al azar, en el distrito centro de Zaragoza, ya que es la zona con más influencia de gente, explicando que se trataba de una propuesta de negocio y queríamos conocer su funcionalidad y atractivo. Entregamos los flyers creados y las conclusiones fueron:

- El 100% de las personas a las que le cometamos el servicio, lo veían necesario para una adaptación de la asesoría a la clientela que maneja Internet.
- Destacaban la accesibilidad y usabilidad del servicio a través de nuestras herramientas online.
- Veían el servicio muy adaptado a nuestros tiempos a través de las nuevas tecnologías.
- Se aprecia de manera favorable el cambio de imagen empresarial.
- Las personas de edad adulta que no manejan del todo las nuevas tecnologías, querían seguir teniendo parte del servicio tradicional, de tal manera que se enfoque el nuevo servicio para clientela joven, pero además seguir manteniendo la clientela afianzada a través de los modelos tradicionales.

7. CONCLUSIONES

El objetivo fundamental que hemos pretendido alcanzar con esta investigación ha sido profundizar y comprender que los tiempos cambian, y tanto las empresas como las organizaciones deben de acompañar al mundo en dicho cambio. Nosotras como profesionales tenemos que ser capaces de adaptarnos a los cambios constantes y ser eficientes tanto en nuestros puestos de trabajo como en la vida cotidiana.

Adentrándonos en el mundo de las organizaciones y del marketing empresarial, se presenta una clara evolución de los procesos que se llevan a cabo para dar a conocer nuevos mercados o productos. Y toda esa evolución que se ha creado a lo largo del tiempo, hemos querido plasmarla en un caso práctico, aplicado al ámbito de la asesoría laboral, con la ayuda del departamento de Recursos Humanos.

Para ello, hemos tenido que recurrir a los conocimientos adquiridos a lo largo del grado que hemos cursado, como por ejemplo Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Organización de empresas, Derecho laboral, Prevención de Riesgos Laborales o Dirección estratégica, además de hacer una gran labor de investigación del tema planteado, aumentando de esta forma nuestro capital humano y conocimientos previos al estudio.

Queremos destacar el valor de las herramientas que hemos implementado en el trabajo (PESTEL, CANVAS, Cadena de Valor, Fuerzas de Porter, Mapa de Empatía...) para idear y desarrollar la puesta en marcha de un servicio y que, de forma global, nos podrían servir en un futuro para crear una nueva empresa.

Asimismo, hemos adquirido habilidades y competencias de Community Manager con el diseño de las redes sociales, creando la página web, los flyers y las tarjetas de visita. Todo dentro de nuestra estrategia de crecimiento e innovación para la *Asesoría Fergo*.

En nuestra opinión la elección de implementar nuevas alternativas de negocio para alcanzar clientela joven y fidelizar la habitual, manteniendo la esencia del propio negocio, es necesario para ir en consonancia con el resto de la sociedad y sobre todo para ir a la par con las empresas competidoras del sector.

A continuación, presentamos herramientas y estrategias de servicio que nos hubiese gustado desarrollar, pero por cuestiones de tiempo y habilidades, hemos dejado como sugerencias para nuestra asesoría. Su implementación permitiría un desarrollo integral tecnológico y mejorar su servicio y posicionamiento en su sector.

- **Diseño de una App**

Tenemos que tener en cuenta que para diseñar una App debemos de tener claro cuál será el objetivo principal de la misma, y que servicios queremos cubrir además de los ya cubiertos. Podemos centrarnos en un servicio de envío de ofertas, documentación personal del cliente y notificaciones directas. La aplicación móvil que el cliente se instalara en su teléfono personal, debe ser práctica y útil, al cliente le debe de resultar fácil de manejar. Con esta serie de claves podremos llegar a los clientes generando éxito en el servicio ofrecido.

Pero antes de crear una App de empresa, es necesario estudiar en el mercado que nos vamos a introducir, de manera que hay que analizar si existen aplicaciones que ya cumplan la función que queremos ofrecer, si el diseño que se quiere crear es innovador, si es necesario y si generara beneficio. A día de hoy existen más de 5´5 millones de aplicaciones existentes y con el paso del tiempo el volumen de esta nueva tendencia ira en aumento y por ello debemos de ser identificativos y ofrecer algo que es resto de Apps similares no ofrezca (Website Tooltester, 2018).

- **Chatbots o consultas de voz**

Un Chatbot es un software de Inteligencia Artificial, que se utiliza para realizar actividades sin la necesidad de que sea manejado por una persona física. Es un robot virtual que puede llevar a cabo conversaciones con los clientes de la App, en el caso de que necesiten algún tipo de consulta o ayuda rápida, es una gran ventaja competitiva y realiza numerosas tareas como una atención al cliente los 365 días del año, las 24 horas del día y puede llevar a cabo todo lo relacionado con las cuentas y documentación precisa vía online de cada cliente de manera personal. Los clientes perciben confianza y empatía por parte de la organización, ya que están pendientes de subsanar cualquier error que les surja, además según estudios cuantitativos es una inversión que supone un gran coste inicial, pero a lo largo del tiempo sale bastante rentable, además de tener satisfechos a los clientes (Analítica web, 2018).

- **Asesoría a domicilio**

Los servicios a domicilio son un tradicional método de llevar a cada uno de los clientes el servicio o producto que estamos ofrecido, pero existen numerosos factores que lo hacen inviable a no ser que se tenga la capacidad y los recursos necesarios para llevarlo a acabo.

En primer lugar, debemos de tener en cuenta que para los clientes es mucho más cómodo. Hay clientes que pueden tener dificultades de movilidad, podemos llegar a ellos y solventar sus dudas de una manera más práctica, sin la necesidad de que salgan de sus casas y sería un servicio personalizado. Podemos acudir con los recursos concretos que necesitan, ajustándonos a sus necesidades. Ello, nos puede dar un valor de diferenciación del resto de asesorías del mercado. Por otro lado, habría que contemplar el coste del desplazamiento y su tiempo, cosa que se incrementaría en el precio del servicio. Por otro lado, es una sugerencia a valorar ya que es fácil de imitar (Prieto, 2018).

- **Fusión entre asesorías**

Una de las opciones por las cuales las empresas ganan en volumen y en clientela es mediante la fusión entre empresas. Puede existir una necesidad de querer agrupar empresas que ofrezcan un servicio similar o incluso que se puedan llegar a complementar los servicios, siempre y cuando haya un nivel de compraventa equivalente para que ambas empresas se vean afectadas por igual. De esta manera puede desarrollarse un proyecto futuro, por el cual se inicie una búsqueda de empresas de consultoría o asesoría, que quieran complementar sus servicios con los nuestros y ganar tanto en categoría como en clientela, de tal manera que suponga un crecimiento y un avance para abarcar mayor territorio geográfico (Marketing y Negocios, 2018).

8. ANEXOS

ANEXO 1.

Artículo 4. Derechos laborales.

1. Los trabajadores tienen como derechos básicos, con el contenido y alcance que para cada uno de los mismos disponga su específica normativa, los de:

- a) Trabajo y libre elección de profesión u oficio.
- b) Libre sindicación.
- c) Negociación colectiva.
- d) Adopción de medidas de conflicto colectivo.
- e) Huelga.
- f) Reunión.
- g) Información, consulta y participación en la empresa.

2. En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho:

a) A la ocupación efectiva.

b) A la promoción y formación profesional en el trabajo, incluida la dirigida a su adaptación a las modificaciones operadas en el puesto de trabajo, así como al desarrollo de planes y acciones formativas tendentes a favorecer su mayor empleabilidad.

c) A no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español.

Tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.

d) A su integridad física y a una adecuada política de prevención de riesgos laborales.

e) Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.

f) A la percepción puntual de la remuneración pactada o legalmente establecida.

g) Al ejercicio individual de las acciones derivadas de su contrato de trabajo.

h) A cuantos otros se deriven específicamente del contrato de trabajo (Ministerio de Empleo, 2015).

ANEXO 2.

Artículo 4 de Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre.

“A no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español.” (Ministerio de Empleo , 2015).

ANEXO 3.

Normativa legal vigente en materia de contratación utilizada por la *Asesoría Fergo*.

- Real Decreto Legislativo 1/94, de 20 de junio por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores
- Real Decreto Legislativo 1/95, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores
- Ley 63/1997, de 26 de diciembre, de Medidas Urgentes para la Mejora del Mercado de Trabajo y el Fomento de la Contratación Indefinida.
- Real Decreto 488/98, de 27 de marzo, por el que se desarrolla el artículo 11 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratos formativos.
- Real Decreto 2720/1998, de 18 de diciembre, por el que se desarrolla el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratos de duración determinada
- Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (Ministerio de Trabajo, 2019).

ANEXO 4.

Artículo 8 LET. Forma del contrato.

1. El contrato de trabajo se podrá celebrar por escrito o de palabra. Se presumirá existente entre todo el que presta un servicio por cuenta y dentro del ámbito de organización y dirección de otro y el que lo recibe a cambio de una retribución a aquel.

2. Deberán constar por escrito los contratos de trabajo cuando así lo exija una disposición legal y, en todo caso, los de prácticas y para la formación y el aprendizaje, los contratos a tiempo parcial, fijos-discontinuos y de relevo, los contratos para la realización de una obra o servicio determinado, los de los trabajadores que trabajen a distancia y los contratados en España al servicio de empresas españolas en el extranjero. Igualmente constarán por escrito los contratos por tiempo determinado cuya duración sea superior a cuatro semanas. De no observarse tal exigencia, el contrato se presumirá celebrado por tiempo indefinido y a jornada completa, salvo prueba en contrario que acredite su naturaleza temporal o el carácter a tiempo parcial de los servicios.

Cualquiera de las partes podrá exigir que el contrato se formalice por escrito, incluso durante el transcurso de la relación laboral.

3. El empresario está obligado a comunicar a la oficina pública de empleo, en el plazo de los diez días siguientes a su concertación y en los términos que reglamentariamente se determinen, el contenido de los contratos de trabajo que celebre o las prórrogas de los mismos, deban o no formalizarse por escrito.

4. El empresario entregará a la representación legal de los trabajadores una copia básica de todos los contratos que deban celebrarse por escrito, a excepción de los contratos de relación laboral especial de alta dirección sobre los que se establece el deber de notificación a la representación legal de los trabajadores.

Con el fin de comprobar la adecuación del contenido del contrato a la legalidad vigente, esta copia básica contendrá todos los datos del contrato a excepción del número del documento nacional de identidad o del número de identidad de extranjero, el domicilio, el estado civil, y cualquier otro que, de acuerdo con la Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen, pudiera afectar a la intimidad personal. El tratamiento de la información facilitada estará sometido a los principios y garantías previstos en la normativa aplicable en materia de protección de datos.

La copia básica se entregará por el empresario, en plazo no superior a diez días desde la formalización del contrato, a los representantes legales de los trabajadores, quienes la firmarán a efectos de acreditar que se ha producido la entrega.

Posteriormente, dicha copia básica se enviará a la oficina de empleo. Cuando no exista representación legal de los trabajadores también deberá formalizarse copia básica y remitirse a la oficina de empleo.

Los representantes de la Administración, así como los de las organizaciones sindicales y de las asociaciones empresariales, que tengan acceso a la copia básica de los contratos en virtud de su pertenencia a los órganos de participación institucional que reglamentariamente tengan tales facultades, observarán sigilo profesional, no pudiendo utilizar dicha documentación para fines distintos de los que motivaron su conocimiento.

5. Cuando la relación laboral sea de duración superior a cuatro semanas, el empresario deberá informar por escrito al trabajador, en los términos y plazos que se establezcan reglamentariamente, sobre los elementos esenciales del contrato y las principales condiciones de ejecución de la prestación laboral, siempre que tales elementos y condiciones no figuren en el contrato de trabajo formalizado por escrito (Ministerio de Empleo , 2015).

ANEXO 5.

Artículo 14 de la Constitución Española. “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.” (Cortes Generales, 1978).

ANEXO 6.

Artículo 14 LPRL. Derecho a la protección frente a los riesgos laborales.

1. Los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo. El citado derecho supone la existencia de un correlativo deber del empresario de protección de los trabajadores frente a los riesgos laborales. Este deber de protección constituye, igualmente, un deber de las Administraciones públicas respecto del personal a su servicio.

Los derechos de información, consulta y participación, formación en materia preventiva, paralización de la actividad en caso de riesgo grave e inminente y vigilancia de su estado de salud, en los términos previstos en la presente Ley, forman parte del derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

2. En cumplimiento del deber de protección, el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo. A estos efectos, en el marco de sus responsabilidades, el empresario realizará la prevención de los riesgos laborales mediante la integración de la actividad preventiva en la empresa y la adopción de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, con las especialidades que se recogen en los artículos siguientes en materia de plan de prevención de riesgos laborales, evaluación de riesgos, información, consulta y participación y formación de los trabajadores, actuación en casos de emergencia y de riesgo grave e inminente, vigilancia de la salud, y mediante la constitución de una organización y de los medios necesarios en los términos establecidos en el capítulo IV de esta ley. El empresario desarrollará una acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva con el fin de perfeccionar de manera continua las actividades de identificación, evaluación y control de los riesgos que no se hayan podido evitar y los niveles de protección existentes y dispondrá lo necesario para la adaptación de las medidas de prevención señaladas en el párrafo anterior a las modificaciones que puedan experimentar las circunstancias que incidan en la realización del trabajo.

3. El empresario deberá cumplir las obligaciones establecidas en la normativa sobre prevención de riesgos laborales.

4. Las obligaciones de los trabajadores establecidas en esta Ley, la atribución de funciones en materia de protección y prevención a trabajadores o servicios de la empresa y el recurso al concierto con entidades especializadas para el desarrollo de actividades de prevención complementarían las acciones del empresario, sin que por ello le eximan del cumplimiento de su deber en esta materia, sin perjuicio de las acciones que pueda ejercitar, en su caso, contra cualquier otra persona.

5. El coste de las medidas relativas a la seguridad y la salud en el trabajo no deberá recaer en modo alguno sobre los trabajadores (Jefatura del Estado, 1996).

9. BIBLIOGRAFÍA

- R. Espinosa. (31 de mayo de 2015). *welcome to the new marketing*. Obtenido de <https://robertoespinoza.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Analítica web. (16 de enero de 2018). *¿Qué es un chatbot?* Obtenido de <https://www.analiticaweb.es/chatbot-aporta-estrategia-marketing/>
- Arturo, R. (16 de marzo de 2016). *crece negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-promocion-de-ventas-definicion-y-ejemplos/>
- Benitez, F. (30 de agosto de 2017). *Agencia publicitaria Fusionados*. Obtenido de <https://blog.fusiona2agencia.com/ventajas-y-desventajas-de-hacer-publicidad-televisiva/>
- Bernal, J. J. (25 de enero de 2016). *PDCA Home*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Bestratén, M. (2009). *Gestión de la prevención de riesgos laborales en la pequeña y mediana empresa*. INSHT.
- Bittencourt, T. (12 de noviembre de 2018). *hotmart Blog*. Obtenido de <https://blog.hotmart.com/es/oportunidades-de-negocio/>
- Bluumi. (s.f.). *10 pasos para crear una App*. Obtenido de <https://bluumi.net/10-pasos-crear-una-app-de-empresa/>
- BOE. (23 de Octubre de 2015). *www.boe.es*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>
- Bolaños, M. J. (3 de octubre de 2013). *prezi.com*. Obtenido de <https://prezi.com/dkpejthult8y/cadena-de-valores-actividades-primarias/>
- Borges, L. (2 de abril de 2019). *Luz hojas del trabajo*. Obtenido de <https://blog.luz.vc/es/que-es/el-que-y-cómo-hacer-matriz-ansoff/>
- Briceño, G. (2 de diciembre de 2014). Obtenido de euston : <https://www.euston96.com/cadena-de-valor/>
- Bueno, A. M. (2019). *Gestión económica de la formación. Asignatura de Formación y desarrollo*.
- Cabrera, S. (20 de noviembre de 2012). *prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/wdhr3qtin2bg/ventas-personales-y-marketing-directo/>
- Campo, J. (18 de diciembre de 2016). *digital friks*. Obtenido de <https://www.digitalfriks.com/blog/estrategias-marketing-publicidad-online>
- Churchill, M. J. (1991). *Cómo gerenciar la imagen corporativa. Pautas para la acción*.
- Cortes Generales. (29 de diciembre de 1978). *www.boe.es*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>
- Custodio, M. (7 de 12 de 2017). *Blog de Marketing Digital de resultados*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/es/blog/mapa-de-empatia/>
- Digaro, S. (28 de marzo de 2018). Obtenido de comundi compétences: <https://www.comundi.fr/formateurs/6766-lewi-georges.html>

- EAE Business School. (19 de noviembre de 2015). Obtenido de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Eduardo Paredes. (12 de septiembre de 2010). Obtenido de gestionando-empresas.blogspot.com: <https://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/09/analisis-externo.html>
- Equipo InboundCycle. (10 de septiembre de 2016). Obtenido de Blog de Inbound Marketing : <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>
- Erik Devaney. (1 de febrero de 2018). *www.cuidatudinero.com*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13109312/ejemplos-de-politicas-de-personal-y-programacion>
- Espinosa, R. (31 de Mayo de 2015). *Roberto Espinosa. Welcome to the new marketing*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Espinosa, R. (s.f.). *oberto espinosa*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Espinosa, Roberto. (31 de mayo de 2015). *Roberto Espinosa welcome to the new marketing*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Garcia, R. F. (18 de septiembre de 2011). *la RSE global*. Obtenido de <https://diarioresponsable.com/opinion/14404-codigos-eticos-o-de-conducta-su-concepto-su-necesidad>
- Gonzalez, M. (16 de noviembre de 2014). *prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/-gpzqp5mf6a-/62-la-mezcla-de-comunicaciones-de-marketing/>
- Guerras Martín, L. Á., & López Navas, J. E. (2007). *Dirección estratégica de la empresa*.
- Guerrero, S. V. (20 de agosto de 2014). *prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/7gdaqlipu2ul/implementacion-de-estrategias-de-servicio-redituable/>
- Hermawan Kartajaya y Philip Kotler. (2017). En M. 4. Digital. 3.
- Hernández, A. (4 de febrero de 2018). *Análisis DAFO y creación de estrategias*. Obtenido de [earninglegendario.com: https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/#Ejemplo_2_Matriz_CAME_de_Learning_Legendario](https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/#Ejemplo_2_Matriz_CAME_de_Learning_Legendario)
- Herrero, H. (12 de junio de 2019). *Recursos Humanos Digital*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/134336/Relacion-entre-Marketing-y-Recursos-Humanos>
- InboudCycle, E. (21 de Septiembre de 2018). *InboudCycle*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online>
- Isobel Washington. (20 de noviembre de 2017). *www.ehowenespanol.com*. Obtenido de https://www.ehowenespanol.com/analisis-interno-empresa-hechos_118926/
- Ivan Thompson. (25 de junio de 2016). *promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/etica-mercadotecnia.html>

Jefatura del Estado. (10 de Febrero de 1996). *boe.es*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>

Kotler, P. (2010). Brand Management. En P. Kotler.

Kotler, P. (2013). Fundamentos De Marketing.

Lambin, J. J. (1995). Marketing estratégico. En J. J. Lambin. McGraw-Hill.

Lisiak, F. (25 de enero de 2017). *expansion digital*. Obtenido de <https://www.tree.com.py/blog/cuales-la-funcion-del-departamento-de-marketing-en-una-empresa>

Marketing y Negocios. (22 de junio de 2018). *Marketing y Negocios*. Obtenido de <https://marketingynegocios.wordpress.com/2009/06/22/ventajas-y-desventajas-de-una-fusion/>

Martinez, M. (5 de abril de 2019). <http://asest.es/>. Obtenido de <http://asest.es/>.

McCarthy, J. E. (1995). Fundamentos de marketing. Elsevier.

Medrano, S. M. (2012). *LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES*.

Ministerio de Empleo . (13 de noviembre de 2015). Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

Ministerio de Gracia y Justicia. (25 de julio de 1889). *www.boe.es*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/pdf/1889/BOE-A-1889-4763-consolidado.pdf>

Ministerio de Igualdad. (2010). *Implantacion de planes de igualdad en organizaciones laborales*. Madrid.

Ministerio de Trabajo, M. y. (2019). *mitramiss.gob.es*. Obtenido de [mitramiss.gob.es: http://www.mitramiss.gob.es/es/informacion/contratos/contenidos/normativabasicacontr.html](http://www.mitramiss.gob.es/es/informacion/contratos/contenidos/normativabasicacontr.html)

Mintzberg, H. (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. . En H. Mintzberg. México: edición breve. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Montaner, B. (16 de marzo de 2015). *derecho.com*. Obtenido de https://www.derecho.com/c/Derechos_fundamentales

Navas. (3 de agosto de 2018). Obtenido de <https://www.navascusi.com/la-jerarquia-de-las-normas-juridicas-en-espana/>

Negrón, I. P. (2001). Ingeniería de la imagen.

Olivera, A. P. (2011). EL ANÁLISIS DAFO Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. *Contribuciones a la Economía*.

online, A. M. (2018). *Alde Marketing online*. Obtenido de <http://www.aldeonline.com/blog/las-6-redes-sociales-con-mayores-ventajas-para-empresas/>

Ortega, E. M. (1991). *La direccion publicitaria*. ESIC Editorial.

Ortiz, D. (octubre de 2017). *cyber klik*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/publicidad>

Padilla, R. (11 de agosto de 2017). *genwords*. Obtenido de <https://www.genwords.com/blog/marketing-de-servicios>

- Parra, C. (30 de noviembre de 2017). *rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/relaciones-publicas/>
- Porter, M. (1987). En C. A. Performance'.
- Porter, M. (1991). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental.
- Prieto, A. (22 de 03 de 2018). *Emprendedores*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/a45325/servicios-a-domicilio/>
- Pujol, B. (1999). Dirección de Marketing y Ventas. Cultural S. A. .
- Rabelo, A. (16 de Diciembre de 2017). *Transformación digital y marketing: conoce los cambios de la era digital*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/transformacion-digital-y-marketing/>
- RAE. (2019). *dle.rae.es*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=EmzYXHW>
- Ramírez, G. (2008). *Porter 5 fuerzas y diamante de la competitividad*.
- Reedac. (2018). *Marketing: Panorama actual* . Obtenido de <https://www.genwords.com/blog/el-marketing-en-la-actualidad>
- Retos en Supply Chain. (25 de octubre de 2017). *EAE Business School* . Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla/>
- Riquelme, M. (16 de julio de 2018). *web y empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Rodríguez, Q. (9 de junio de 2014). *teinteresa.es*. Obtenido de http://www.teinteresa.es/empleo/sector-servicios-crisis-emplea-ocupados_0_1153686592.html
- Royo, R. S. (31 de AGOSTO de 2018). *CEF*. Obtenido de <https://www.laboral-social.com/igualdad-empresa-politicas.html>
- Ruiz, M. G. (23 de noviembre de 2014). *actividadebcnegociosglobales110.blogspot.com*. Obtenido de https://actividadebcnegociosglobales110.blogspot.com/2014/11/para-que-una-empresa-tenga-ventaja_51.html
- Sánchez, I. (25 de enero de 2016). *Club Ensayos*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Negocios/Comprensión-de-los-mercados-productos-y-clientes-de/3107619.html>
- Stark, K. (6 de marzo de 2019). *evaluando CRM.com*. Obtenido de <https://www.evaluandocrm.com/administracion-relaciones-los-clientes-aplicaciones-del-crm/>
- Tena, J. (16 de enero de 2015). *ie*. Obtenido de <https://vdcav.blogs.ie.edu/2015/01/16/relacion-entre-marketing-y-operaciones/>
- Thompson, I. (Octubre de 2006). *Marketing-Free.com*. Obtenido de <http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>
- Uceda, M. G. (2011). *Las claves de la publicidad* . ESIC Editorial.

- User, C. d. (9 de Agosto de 2018). *Funciones del área de marketing en la digitalización del negocio*.
Obtenido de <https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/estrategias/2018/08/funciones-del-area-de-marketing-en-la-digitalizacion-del-negocio>
- Valdes, P. (25 de abril de 2019). *InbloundCycle*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>
- Web escuela. (s.f.). *¿Qué es un chatbot?* Obtenido de <https://webescuela.com/que-es-un-chatbot/>
- Website Tooltester. (2 de noviembre de 2018). *Website Tooltester*. Obtenido de <https://www.websitetooltester.com/es/blog/crear-app/>
- Wiesel, E. (1986).
- William J. Stanton, M. J. (2004). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Wirtz, C. L. (2015). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Pearson.