

Plan de marketing estratégico para BJ estudio contable

AÑO 2025

Sergio David Cabrera

SER7MAS@GMAIL.COM | PPS



Índice

Resumen	2
Introducción.....	3
Situación Problemática.....	3
Preguntas de Investigación	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Marco Metodológico	4
Marco Teórico.....	5
Aplicación.....	7
Descripción del Estudio Contable	7
Modelo de Negocios del Estudio.....	7
Razones para Desarrollar un Plan de Marketing Estratégico.....	8
Diagnóstico estratégico:.....	10
FODA	10
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	11
Descripción de la cartera de clientes	12
Análisis RFM de clientes	13
Análisis de las Acciones de Marketing Actuales en BJ	15
Plan de Marketing Estratégico	15
Estrategias de Marketing	16
Plan de Acción.....	17
Herramientas para el seguimiento y control del Plan de Marketing.....	19
Formulación de los OKR	19
Indicadores de seguimiento y control	21
Presupuesto del Plan de Marketing.....	23
Recomendaciones.....	24
Conclusiones	25
Referencias	27
Apéndice	28



Resumen

El presente trabajo académico se centra en un estudio contable con sedes en San Miguel de Tucumán y Villa Benjamín Aráoz, integrado por dos socias, que busca ampliar su visibilidad y captar nuevos clientes, aprovechando su experiencia y reputación en el sector. La oportunidad identificada consiste en fortalecer el posicionamiento de la firma y optimizar la relación con los clientes actuales, considerando un mercado cada vez más competitivo y en constante evolución, donde la diferenciación y la proyección profesional son factores clave para el crecimiento.

El objetivo del trabajo es plantear estrategias de marketing que permitan al estudio mejorar su alcance y fidelización de clientes, tomando en cuenta tanto las necesidades del mercado como las características particulares de la organización. Para ello, se adopta un enfoque mixto con diseño secuencial exploratorio DEXPLOS, que combina la comprensión cualitativa de la situación actual con la definición de indicadores teóricos que podrían servir para evaluar la efectividad de futuras acciones. La recolección de información se plantea mediante observación, entrevistas y revisión de información disponible, mientras que el análisis integra información descriptiva y conceptual, permitiendo identificar oportunidades y formular estrategias efectivas.

Desde el marco teórico, el trabajo se fundamenta en los principios del marketing estratégico, entendido como el proceso mediante el cual las organizaciones analizan su entorno, identifican segmentos de mercado y definen propuestas de valor que les permitan diferenciarse y alcanzar una ventaja competitiva sostenible. En esta línea, Kotler y Keller (2016) sostienen que el marketing estratégico implica comprender las necesidades de los clientes y formular planes que generen relaciones rentables a largo plazo. Por su parte, Lambin y Schuiling (2012) destacan que el marketing estratégico no se limita a captar clientes, sino que busca establecer vínculos duraderos basados en la confianza y la satisfacción. Estos aportes conceptuales sirven de guía para interpretar la situación del estudio contable y orientar las decisiones hacia un crecimiento sólido y planificado.

El trabajo considera aspectos como posicionamiento, segmentación y fidelización de clientes, así como la importancia de los indicadores para medir resultados y apoyar la toma de decisiones. En conjunto, busca aportar herramientas y orientaciones que ayuden al estudio contable a proyectar su crecimiento, fortalecer su imagen como referente profesional confiable en la región y generar un impacto positivo tanto en la organización como en sus clientes.

Los hallazgos del trabajo muestran que el estudio contable dispone de bases firmes para crecer, especialmente por la confianza de sus clientes y su trayectoria profesional. También se identifican desafíos relacionados con la presencia digital, la comunicación y la falta de planificación comercial estructurada. A partir de estos resultados, se observa que el plan de marketing propuesto ofrece una vía para transformar estas debilidades en oportunidades y fortalecer el posicionamiento del estudio. En síntesis, el trabajo evidencia que una gestión estratégica y planificada contribuye a mejorar la organización interna y potenciar el crecimiento en el mercado local.

Palabras clave: marketing estratégico, posicionamiento, indicadores.

Introducción

En un entorno caracterizado por la creciente competencia y la digitalización de los servicios, los estudios contables enfrentan el reto de diferenciarse y llegar de manera efectiva a sus potenciales clientes. Brindar un servicio de calidad ya no es suficiente: resulta imprescindible comunicarlo, generar confianza y aplicar estrategias de marketing que fortalezcan el posicionamiento en el mercado.

El presente trabajo toma como referencia un estudio contable integrado por dos socias, con instalaciones en San Miguel de Tucumán y en la localidad de Villa Benjamín Aráoz. Su modelo de negocio se centra en la prestación de servicios personalizados de asesoramiento impositivo, contable y societario, orientados principalmente a pequeñas y medianas empresas, profesionales independientes y emprendedores de la región. La atención cercana, sumada a la experiencia y compromiso de sus socias, constituye una de sus principales fortalezas.

Actualmente, el estudio cuenta con una cartera estable de clientes, lo que refleja la confianza construida a lo largo de los años. Sin embargo, sus propietarias reconocen que existe un potencial de crecimiento aún no aprovechado. Actualmente, el estudio no cuenta con una estrategia de marketing formalmente estructurada, lo que ha condicionado las posibilidades de ampliar su alcance y captar nuevos clientes. A su vez, la gestión del tiempo y los recursos disponibles se plantea como un desafío para su desarrollo.

En este marco, el objetivo del presente trabajo es diseñar un plan de marketing estratégico práctico y aplicable, que permita al estudio contable aprovechar su potencial, fortalecer su posicionamiento en el mercado y generar un impacto positivo tanto en la organización como en sus clientes.

Situación Problemática

El estudio contable BJ mantiene una cartera estable de clientes, pero no logra alcanzar el nivel de crecimiento esperado por sus socias. Con el fin de atraer nuevos clientes y mejorar su posicionamiento, el estudio está realizando diversas inversiones en publicidad, incluyendo anuncios radiales, distribución de volantes y entrega de tarjetas de presentación. Sin embargo, estas acciones no están generando el retorno esperado: la cantidad de nuevos clientes no aumenta y el impacto de la publicidad resulta limitado.

A pesar de estas inversiones, el estudio únicamente recibe consultas esporádicas que no se traducen en contrataciones efectivas. Esta situación genera una brecha entre los recursos asignados a la promoción y los resultados obtenidos, lo que evidencia una ineficiencia en las estrategias actuales de comunicación y captación.

Además, las socias se encuentran capacitándose de forma continua para ampliar su perfil profesional y atraer un segmento más especializado de clientes. No obstante, dicho esfuerzo tampoco se refleja en un crecimiento real de la cartera ni en una mayor consolidación del estudio en el mercado.

En consecuencia, BJ enfrenta un estancamiento en su proceso de expansión: invierte tiempo, dinero y formación profesional, pero no logra aumentar su visibilidad ni

convertir las consultas en clientes nuevos. Este escenario plantea la necesidad de revisar y optimizar su estrategia de marketing para lograr un posicionamiento más efectivo y fortalecer el desarrollo del estudio.

Preguntas de Investigación

¿Cuál es la situación actual del estudio contable en términos de visibilidad, posicionamiento y relación con sus clientes?

¿Cuáles son los indicadores más adecuados para medir la efectividad de las estrategias de marketing del estudio contable, considerando los objetivos de visibilidad, captación de clientes, fidelización y posicionamiento?

¿Qué estrategias y acciones de marketing podrían contribuir a incrementar la captación de nuevos clientes y fortalecer la fidelización de los actuales?

Objetivo General

Diseñar un plan de marketing estratégico para un estudio contable, orientado a fortalecer su posicionamiento, ampliar su visibilidad y contribuir a la captación y fidelización de clientes.

Objetivos Específicos

Describir la situación actual del estudio contable en términos de visibilidad, posicionamiento y relación con los clientes.

Identificar indicadores que permitan medir la efectividad de las estrategias de marketing del estudio contable en términos de visibilidad, captación de clientes, fidelización y posicionamiento.

Plantear estrategias y acciones de marketing que fortalezcan la captación y fidelización de clientes.

Marco Metodológico

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para abordar de manera integral la situación del estudio contable. Esta combinación permite, por un lado, describir y comprender la realidad del estudio y, por otro, plantear indicadores que midan la efectividad de las estrategias propuestas, asegurando un análisis completo y coherente.

La parte cualitativa se centra en explorar la visibilidad, el posicionamiento y la relación con los clientes del estudio contable. Se prevé utilizar técnicas como entrevistas, observación y revisión de información disponible, con el objetivo de identificar fortalezas, oportunidades y necesidades que orienten la propuesta de estrategias.



La parte cuantitativa se enfoca en la formulación y análisis de indicadores de desempeño, los cuales permiten evaluar la efectividad de las acciones propuestas. Estos indicadores se plantean de manera teórica y se basan en información disponible o estimada, garantizando la posibilidad de medir el impacto de las estrategias aun sin contar con acceso completo a datos internos o de clientes.

Se adopta un diseño secuencial exploratorio DEXPLOS, en el que primero se desarrolla la fase cualitativa para identificar hallazgos clave y luego se incorpora la fase cuantitativa, integrando ambos tipos de información. Esta secuencia asegura que las estrategias y los indicadores estén directamente relacionados con las necesidades detectadas, manteniendo coherencia con los objetivos del trabajo.

Esta metodología garantiza que el trabajo combine profundidad descriptiva y análisis objetivo, proporcionando un marco sólido para la implementación y evaluación de un plan de marketing estratégico para el estudio contable.

Marco Teórico

El marketing estratégico constituye un conjunto de acciones planificadas que orientan a una organización hacia el logro de sus objetivos comerciales, mediante la identificación y satisfacción estructurada de las necesidades del mercado y de los clientes. Según Kotler y Keller (2016), el marketing estratégico “consiste en seleccionar los mercados meta a los que la empresa puede servir mejor y diseñar programas adecuados para satisfacer sus necesidades de manera rentable” (p. 45). Este enfoque incluye conceptos como segmentación, posicionamiento, fidelización y evaluación de resultados, los cuales facilitan la optimización de recursos y la maximización del impacto de las acciones implementadas.

En el contexto de los estudios contables, el marketing estratégico adquiere un rol esencial para lograr diferenciación en un entorno competitivo, captar nuevos clientes y consolidar relaciones duraderas con los actuales. Para Solomon (2018), comprender el comportamiento del consumidor permite a las organizaciones adaptar sus estrategias a las motivaciones, percepciones y expectativas de sus clientes, generando relaciones más efectivas. En este sentido, la segmentación posibilita dirigir las acciones hacia públicos específicos, optimizando esfuerzos y costos, mientras que el posicionamiento refuerza la reputación del estudio contable, destacando su confiabilidad y experiencia profesional.

El marketing digital, como extensión del marketing estratégico, implica el uso de herramientas y canales digitales para promocionar servicios, generar interacción y ampliar el alcance de la organización. De acuerdo con Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), el marketing digital se basa en la utilización de plataformas en línea para crear valor y comunicar propuestas de forma eficiente, posibilitando medir resultados y ajustar estrategias en tiempo real. En el ámbito contable, medios como los sitios web, las redes sociales o el correo electrónico permiten llegar a clientes potenciales de manera segmentada y con costos relativamente bajos.

El marketing mix clásico, compuesto por producto, precio, plaza y promoción, fue ampliado por Booms y Bitner (1981) para adaptarlo al sector de los servicios, incorporando tres variables adicionales: personas, procesos y evidencia física. Según Lamb, Hair y



McDaniel (2011), el modelo de las “7P” permite comprender mejor la dinámica de los servicios profesionales, en los cuales la atención personalizada, los procedimientos internos y la presentación tangible del servicio (por ejemplo, la imagen del estudio o la calidad de los informes) son factores determinantes en la percepción del cliente.

La investigación de mercados se define como un proceso sistemático de recolección, análisis e interpretación de información para la toma de decisiones comerciales. Kotler y Armstrong (2017) sostienen que esta herramienta permite reducir la incertidumbre y adaptar las estrategias a las condiciones cambiantes del entorno. En el caso de un estudio contable, la investigación de mercados facilita conocer las necesidades de los clientes, identificar oportunidades y anticipar tendencias del sector.

El perfil del cliente representa la caracterización del público objetivo de la organización, considerando variables demográficas, profesionales, psicográficas y comportamentales. Lamb et al. (2011) indican que la correcta definición del perfil del cliente permite dirigir las estrategias hacia los segmentos de mayor rentabilidad y fidelización, logrando un uso más eficiente de los recursos. En un estudio contable, esto implica reconocer las particularidades de distintos segmentos, como pymes, emprendedores o profesionales independientes, y adaptar la oferta de servicios a sus necesidades específicas.

El plan de acción de marketing constituye la etapa operativa del proceso estratégico. Según Kotler y Keller (2016), un plan de acción es “la hoja de ruta que traduce los objetivos y estrategias en actividades concretas, con responsables, tiempos y métricas de control” (p. 62). Esta herramienta asegura la coherencia entre la planificación y la ejecución, permitiendo evaluar la efectividad de las acciones emprendidas.

La fidelización de clientes es un componente esencial del marketing estratégico, orientado a mantener relaciones duraderas basadas en la satisfacción y la confianza. Grönroos (2007) sostiene que la calidad percibida del servicio es el factor clave para construir lealtad y fomentar recomendaciones positivas.

Los indicadores de gestión son herramientas cuantitativas que permiten medir el desempeño organizacional y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. De acuerdo con Kaplan y Norton (1997), los indicadores “traducen la estrategia en términos operativos, convirtiendo la visión y los objetivos en medidas claras y verificables” (p. 12). Estos indicadores pueden clasificarse en financieros y no financieros, e incluyen métricas relacionadas con la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la rentabilidad. En el contexto de un estudio contable, los indicadores de marketing resultan esenciales para medir la efectividad de las acciones de captación y fidelización, identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en evidencia.

En los últimos años, la metodología OKR (Objectives and Key Results) ha cobrado relevancia como herramienta de gestión estratégica. Según Doerr (2018), en su libro *Mide lo que importa*, los OKR “constituyen un sistema que conecta los objetivos de una organización con resultados medibles, generando foco, transparencia y compromiso en el cumplimiento de metas” (p. 31). Aplicar esta metodología en un estudio contable permite establecer objetivos de marketing claros, medir el progreso y alinear las acciones de todos los miembros del equipo con los resultados esperados.

Las herramientas de análisis estratégico, como el análisis FODA y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, son fundamentales para diagnosticar la situación de la

organización y definir el rumbo de sus estrategias. Porter (2008) explica que el análisis de las cinco fuerzas permite comprender la estructura competitiva del sector y determinar el nivel de rentabilidad potencial, considerando factores como la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, los sustitutos y el poder de negociación de clientes y proveedores.

Asimismo, el análisis RFM (Recencia, Frecuencia y Valor Monetario) constituye una técnica útil para segmentar clientes según su comportamiento. Hughes (2006) describe que esta herramienta permite identificar clientes leales, en riesgo o de alto valor, facilitando el diseño de estrategias de retención y captación más efectivas.

En conjunto, estos conceptos evidencian que un enfoque estratégico de marketing no solo busca aumentar la cartera de clientes, sino también fortalecer la relación con ellos y consolidar la imagen del estudio contable como un referente confiable. La incorporación de estrategias basadas en información y resultados permitirá estructurar un plan de marketing coherente, medible y orientado a la mejora continua.

Aplicación

Descripción del Estudio Contable

El estudio contable fue fundado en el año 2015 por una de las socias, con el propósito de ofrecer un servicio profesional orientado a satisfacer las necesidades contables, administrativas y fiscales de pequeñas y medianas empresas. Con el paso del tiempo, y ante la creciente demanda de clientes, se incorporó una segunda socia, lo que permitió consolidar la estructura del estudio y ampliar su capacidad operativa.

Actualmente, el estudio está conformado por ambas socias, quienes combinan experiencia, compromiso y una atención personalizada en cada servicio. Cuenta con oficinas en San Miguel de Tucumán y en Villa Benjamín Aráoz, lo que facilita la cercanía con los clientes y la cobertura de diferentes zonas dentro de la provincia.

Desde sus inicios, el estudio ha mantenido una filosofía de trabajo basada en la confianza, la responsabilidad profesional y la búsqueda de soluciones adaptadas a las particularidades de cada cliente. Gracias a la calidad del servicio y al trato directo, ha logrado construir una cartera estable de clientes y sostener un crecimiento progresivo a lo largo de los años.

En la actualidad, el principal desafío del estudio consiste en fortalecer su posicionamiento en el mercado local y ampliar su base de clientes, para lo cual resulta fundamental implementar estrategias de marketing que contribuyan a mejorar su visibilidad, fidelización y competitividad en un entorno profesional cada vez más exigente.

Modelo de Negocios del Estudio

El modelo de negocios del estudio contable se basa en ofrecer servicios profesionales personalizados que aporten soluciones integrales a las necesidades contables, administrativas y fiscales de pequeñas y medianas empresas. Su propuesta de



valor se centra en la cercanía con el cliente, la confianza profesional, la atención continua y la capacidad de adaptar los servicios a cada situación particular.

Los segmentos de clientes están compuestos principalmente por pymes locales, profesionales independientes y micro emprendimientos que requieren asesoramiento permanente para el cumplimiento de sus obligaciones contables y fiscales.

En cuanto a los canales de comunicación, el estudio utiliza principalmente la atención presencial y el contacto directo mediante llamadas telefónicas, correo electrónico y WhatsApp. Si bien estas herramientas permiten mantener una comunicación fluida, existe la oportunidad de incorporar estrategias digitales más estructuradas que fortalezcan su presencia en línea y amplíen la visibilidad del estudio.

La relación con los clientes se basa en la confianza, la continuidad y el acompañamiento profesional a largo plazo. Los ingresos provienen de honorarios mensuales por servicios de liquidación impositiva y contable, presentaciones ante organismos públicos y asesoramiento administrativo. Los costos principales están vinculados a la infraestructura del estudio, mantenimiento de equipos y gastos operativos.

Entre sus recursos clave se destacan el capital humano, el conocimiento técnico, la experiencia profesional y el compromiso de las socias. Las actividades principales incluyen la gestión contable e impositiva, el asesoramiento personalizado y la actualización normativa constante.

Razones para Desarrollar un Plan de Marketing Estratégico

El desarrollo de un plan de marketing estratégico para el estudio contable responde a la necesidad de fortalecer su posicionamiento en un entorno profesional cada vez más competitivo y dinámico. Si bien el estudio ha logrado consolidar una base estable de clientes a lo largo de los años, el crecimiento sostenido requiere incorporar herramientas de planificación que permitan orientar las acciones hacia objetivos concretos y medibles.

En la actualidad, los servicios contables enfrentan el desafío de diferenciarse no solo por la calidad técnica, sino también por la forma en que se comunican, promueven y generan valor para el cliente. La ausencia de una estrategia de marketing estructurada limita la posibilidad de aprovechar plenamente las oportunidades del mercado, especialmente en lo que respecta a la captación de nuevos clientes y la fidelización de los existentes.

El plan de marketing estratégico permitirá al estudio:

- Definir una identidad de marca sólida, que refleje sus valores, su estilo de trabajo y su propuesta de valor diferenciada.
- Mejorar la comunicación con los clientes actuales y potenciales, utilizando medios digitales y tradicionales de manera integrada.
- Establecer objetivos claros y estrategias específicas para ampliar la cartera de clientes y consolidar relaciones a largo plazo.
- Optimizar la gestión interna y la asignación de recursos, alineando las acciones de marketing con las capacidades reales del estudio.

En síntesis, contar con un plan de marketing estratégico representa una herramienta fundamental para ordenar las decisiones, fortalecer la presencia institucional y garantizar la sostenibilidad del crecimiento en el mediano y largo plazo.



Tabla N°1: “Análisis situacional de BJ contable”

Servicio	Asesoramiento contable, impositivo y administrativo integral.
Público objetivo	Pequeñas y medianas empresas, comercios y profesionales independientes de San Miguel de Tucumán y Villa Benjamín Aráoz que buscan un servicio confiable y personalizado.
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada y acompañamiento constante. • Confianza, profesionalismo y compromiso. • Adaptación del servicio a las particularidades de cada cliente. • Asesoramiento integral que combina contabilidad, impuestos y gestión administrativa.
Personalidad de la marca	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía y trato humano. • Responsabilidad y ética profesional. • Compromiso con la mejora continua. • Imagen confiable y profesional.
Estrategia de marketing actual	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión principalmente a través de la recomendación boca a boca. • Publicidad en medios tradicionales, como anuncios de radio locales. • Relaciones directas con clientes actuales sin estrategia formal de marketing digital.
Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Atención presencial en oficinas de San Miguel de Tucumán y Villa Benjamín Aráoz. • Contacto mediante llamadas telefónicas y correo electrónico. • Anuncios de radio locales para captar nuevos clientes.
Presencia digital	Actualmente no existe presencia en redes sociales ni estrategias de marketing digital.

Fuente: elaboración propia.



Diagnóstico estratégico:

FODA

BJ Contable se destaca por su experiencia sólida en contabilidad, impuestos y asesoramiento societario, lo que le permite ofrecer un servicio confiable y actualizado. La atención cercana y personalizada genera vínculos duraderos con los clientes y refuerza la reputación del estudio en San Miguel de Tucumán y Villa Benjamín Aráoz.

La diversidad de clientes y sectores atendidos, junto con la capacidad de adaptación a cambios normativos y la red de contactos de las socias, constituyen ventajas competitivas significativas.

Entre las debilidades, se encuentra la limitada capacidad operativa, ya que el estudio está conformado únicamente por las dos socias, lo que puede generar sobrecarga en períodos de alta demanda.

La ausencia de presencia digital y de estrategias de marketing estructuradas limita la visibilidad y la captación de nuevos clientes. Además, muchos procesos dependen del conocimiento personal de las socias y de procedimientos manuales, lo que dificulta la sistematización y aumenta el riesgo de errores.

El entorno ofrece oportunidades relevantes. La digitalización de servicios, la expansión del ecosistema emprendedor y de pymes en la región, y la disponibilidad de herramientas de gestión contable permiten al estudio ampliar su alcance, diversificar su cartera y establecer alianzas estratégicas con otros profesionales o instituciones educativas. Estas acciones podrían facilitar también la incorporación de nuevos recursos humanos y la optimización de procesos internos.

Entre las amenazas, se destacan la alta competencia local y de otras regiones, la inestabilidad económica, los cambios frecuentes en la normativa fiscal y la automatización de procesos contables básicos. La dependencia de clientes clave y la evolución de las expectativas de los usuarios respecto a rapidez, digitalización y servicios a distancia son factores que BJ Contable deberá gestionar cuidadosamente para mantener su posición en el mercado.



Tabla N°2: “Matriz FODA”

Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia sólida en contabilidad, impuestos y asesoramiento societario. ● Atención cercana y personalizada, generando vínculos duraderos. ● Buena reputación en San Miguel de Tucumán y Villa Benjamín Aráoz. ● Diversidad de clientes y sectores atendidos. ● Capacidad de adaptación a cambios normativos. ● Red de contactos que permite ofrecer soluciones complementarias. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> ● Limitada capacidad operativa al estar conformado sólo por las dos socias. ● Ausencia de presencia digital y estrategias de marketing estructuradas. ● Procesos dependientes del conocimiento personal de las socias y procedimientos manuales. ● Riesgo de errores por uso de planillas manuales y falta de sistematización. ● Dependencia de clientes clave que concentran ingresos. ● Tiempo limitado de las socias para desarrollar estrategias de crecimiento.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ● Digitalización de servicios y herramientas online. ● Expansión del ecosistema emprendedor y de pymes en la región. ● Establecimiento de alianzas estratégicas con otros profesionales o instituciones educativas. ● Posibilidad de diversificar cartera y alcance geográfico. ● Optimización de procesos internos mediante software de gestión contable. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> ● Alta competencia local y de otras regiones. ● Inestabilidad económica y cambios frecuentes en la normativa fiscal. ● Automatización de procesos contables básicos. ● Dependencia de clientes clave y evolución de expectativas de rapidez y digitalización. ● Competencia de estudios de otras provincias o países con mayor innovación tecnológica.

Fuente: elaboración propia.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores

Situación: La competencia es elevada. Existen numerosos estudios y contadores independientes ofreciendo servicios similares. La diferenciación es limitada y la competencia se centra, en muchos casos, en el precio.

Implicancia estratégica: Es necesario generar ventajas competitivas sostenibles mediante la construcción de relaciones de confianza y la oferta de servicios diferenciados.

Amenaza de nuevos competidores

Situación: Barreras de entrada bajas. Un contador matriculado puede iniciar operaciones con pocos recursos, aunque construir reputación y cartera estable lleva tiempo.

Implicancia estratégica: El estudio debe fortalecer su marca y fidelizar clientes para protegerse frente a nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos

Situación: Aparecen plataformas digitales y sistemas de autogestión contable que reemplazan parcialmente al servicio tradicional. Sin embargo, la complejidad normativa y el riesgo de sanciones siguen haciendo necesario el asesoramiento profesional.

Implicancia estratégica: Incorporar herramientas digitales y servicios complementarios que refuercen el valor del asesoramiento profesional.

Poder de negociación de los clientes

Situación: Los clientes tienen un poder considerable. Pueden comparar precios y cambiar de proveedor con facilidad. Muchos perciben el servicio contable como un gasto obligatorio.

Implicancia estratégica: Es clave demostrar el valor agregado del servicio y trabajar en la fidelización de los clientes mediante atención personalizada y servicios integrales.

Poder de negociación de los proveedores

Situación: Bajo poder de negociación. Los insumos principales (software, internet, equipamiento) tienen múltiples alternativas en el mercado.

Implicancia estratégica: Posibilidad de optimizar costos y seleccionar proveedores según calidad, precio y servicio.

Figura N°1: “mapa conceptual de las cinco fuerzas de Porter”



Fuente: elaboración propia

Descripción de la cartera de clientes

Para el presente trabajo se analiza la cartera de clientes del estudio contable correspondiente al año 2025, compuesta por personas físicas y sociedades que utilizan sus servicios de asesoramiento impositivo, contable y societario. Los clientes provienen principalmente de los sectores de comercio minorista y mayorista, servicios profesionales y emprendedores en etapa inicial, como startups y micro emprendimientos. Se priorizan aquellos que mantienen una relación activa y continua con el estudio, utilizan los servicios mensualmente y representan los sectores más relevantes de la cartera.

Dentro de esta diversidad de clientes, se destaca el mejor perfil de cliente, que incluye aquellos que valoran la atención personalizada, cumplen con sus obligaciones y mantienen buena comunicación con el estudio. Suelen pertenecer a pymes, emprendedores y profesionales independientes, y buscan una relación de confianza y colaboración a largo plazo.

A continuación, se presenta un esquema gráfico del mejor perfil del cliente, destacando sus características principales y cómo se relaciona con los servicios ofrecidos por el estudio contable.

Figura N°2: “mejor perfil del cliente”



Fuente: Elaboración propia con asistencia de chat GPT

Análisis RFM de clientes

La aplicación del análisis RFM a la base de clientes del estudio contable en 2025 ofrece una visión detallada del comportamiento de la cartera, considerando el tiempo transcurrido desde el último contacto, la reiteración de las interacciones y el nivel de aportes económicos.

A partir de la combinación de estos tres criterios surge la segmentación RFM, que permite describir con mayor detalle los distintos grupos de clientes del estudio contable.

Figura N°3: “Matriz Frecuencia/ Recencia”



Recencia/Frecuencia	Alta F	Media F	Baja F	Total recencia
Alta R	26,6%	21,1%	21,7%	70%
Media R	8%	6,5%	6,5%	21%
Baja R	3,4%	2,8%	2,8%	9%
Total frecuencia	38%	31%	31%	100%

Fuente: elaboración propia

El primer grupo corresponde a los Clientes TOP, que constituyen el 47% del total. Se caracterizan por mantener interacciones recientes, frecuentes y de alto valor económico. Este segmento representa el núcleo más fuerte de la cartera, ya que combina cercanía, constancia y un aporte económico elevado.

El segundo grupo, los Clientes con potencial, representa un 25%. Son clientes que, si bien mantienen un vínculo relativamente activo o con cierta frecuencia, aún no alcanzan un nivel de valor económico tan elevado. Se trata de un sector intermedio dentro de la cartera, con presencia regular y un aporte que, aunque no es de los más altos, resulta relevante en el conjunto.

En tercer lugar, se encuentran los Clientes en riesgo, que abarcan el 15%. Este grupo se caracteriza por tener menor frecuencia o mayor distancia en la recencia de sus interacciones. Aunque forman parte de la cartera activa, su comportamiento muestra un nivel de vinculación más bajo en comparación con los grupos anteriores.

Finalmente, los Clientes a recuperar representan un 13%. Se trata de clientes con interacciones poco frecuentes, recencia más distante y valor económico reducido. Son



aquellos que se encuentran en una situación más alejada dentro de la cartera, en contraste con los grupos de mayor vinculación y aporte.

En conjunto, el análisis RFM 2025 permite describir con precisión la conformación de la cartera del estudio contable, destacando tanto a los clientes más activos y de mayor valor como a aquellos con menor participación. Esta visión integral facilita comprender la diversidad de comportamientos presentes en la clientela y constituye un insumo fundamental para el conocimiento detallado de la situación actual del estudio.

Análisis de las Acciones de Marketing Actuales en BJ

En la actualidad, el estudio contable desarrolla sus acciones de marketing de manera informal, apoyándose principalmente en la recomendación boca a boca, la distribución de volantes, el uso de tarjetas de presentación y la publicidad ocasional en radios locales. Estas estrategias tradicionales han permitido sostener una clientela estable y generar reconocimiento en el ámbito cercano, aunque resultan limitadas frente a la creciente competencia y la necesidad de ampliar la visibilidad institucional.

En cuanto a la comunicación, predomina el contacto directo con los clientes a través de llamadas telefónicas, correo electrónico y WhatsApp, lo que refuerza la atención personalizada, pero restringe el alcance a nuevos públicos. El estudio aún no cuenta con presencia digital estructurada ni con redes sociales activas, lo que reduce su capacidad para posicionarse en entornos online y captar clientes potenciales.

La gestión del vínculo con los clientes se basa en la confianza y la atención continua, aunque no existen herramientas formales de seguimiento, registro o fidelización. La identidad de marca se percibe como profesional y confiable, pero carece de elementos visuales y comunicacionales que fortalezcan su reconocimiento en medios digitales y tradicionales.

En síntesis, las acciones de marketing actuales resultan efectivas para mantener la base de clientes existente, pero insuficientes para promover un crecimiento sostenido. Se requiere avanzar hacia una estrategia integral que combine la atención personalizada con herramientas digitales y una comunicación institucional más planificada.

Plan de Marketing Estratégico

El plan de marketing estratégico se orienta a fortalecer el posicionamiento del estudio contable en el mercado local mediante la implementación de acciones que incrementen su visibilidad, amplíen su cartera de clientes y consoliden relaciones sostenidas basadas en la confianza, la calidad profesional y la atención personalizada. En función de la situación actual del estudio se plantea desarrollar estrategias que permitan incrementar la captación y mejorar el desempeño comercial.

Con este propósito, se propone ampliar la base de clientes a través de acciones de comunicación y promoción planificadas, buscando lograr un crecimiento del 20% en la cantidad de clientes activos durante el próximo año. Al mismo tiempo, se considera



esencial mejorar la fidelización de los clientes actuales mediante una atención personalizada, una comunicación continua y el seguimiento sistemático de sus necesidades, con la meta de alcanzar una tasa de retención del 80% en el mismo período.

El fortalecimiento de la presencia institucional constituye otro eje del plan, promoviendo el uso combinado de medios digitales y tradicionales para ampliar el alcance de la marca y posicionarla de forma más efectiva en el entorno local. Para ello, se prevé incorporar al menos tres nuevos canales de comunicación activos (como redes sociales, sitio web y materiales gráficos) que permitan profesionalizar y diversificar la exposición del estudio.

Asimismo, se busca reforzar la identidad institucional y el reconocimiento de marca mediante la actualización de la identidad visual, la difusión sistemática de contenido profesional y la construcción de una comunicación coherente en todos los medios utilizados. Esto permitirá proyectar una imagen más sólida, profesional y confiable.

Finalmente, el plan contempla promover la modernización de los procesos de comunicación y gestión interna a través de la incorporación de herramientas digitales que optimicen la coordinación del equipo y mejoren la calidad de atención. La adopción de estas soluciones tecnológicas permitirá aumentar la eficiencia operativa y acompañar las tendencias actuales del sector.

Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing del estudio contable se orientan a cumplir los objetivos planteados en el plan estratégico, fortaleciendo su posicionamiento, ampliando la cartera de clientes y consolidando las relaciones con los actuales, mediante acciones integradas y sostenibles en el tiempo.

- Ampliar la base de clientes mediante acciones de promoción y comunicación planificadas.

Se reforzará la difusión local mediante redes sociales, volantes y tarjetas de presentación. Además, se aprovechará la recomendación de clientes actuales como principal canal de captación, incentivando la referencia de nuevos contactos.

- Mejorar la fidelización de los clientes actuales fortaleciendo los vínculos y la satisfacción con los servicios ofrecidos.

Se mantendrá una comunicación constante con los clientes a través de WhatsApp y correo electrónico, brindando asesoramiento personalizado y recordatorios en fechas clave. Esto permitirá conservar la confianza y el vínculo directo característico del estudio.

- Potenciar la presencia institucional del estudio a través del uso de medios digitales y tradicionales.

Se crearán perfiles en redes sociales y se publicarán contenidos breves con consejos contables e impositivos. A su vez, se continuará utilizando medios tradicionales como anuncios de radio y material gráfico para sostener la visibilidad local.

- Reforzar la identidad institucional y el reconocimiento de marca en el mercado local.

Se actualizará la imagen visual del estudio (logo, tipografía y colores) para proyectar profesionalismo y coherencia. También se difundirá la identidad institucional en todos los materiales de comunicación, reforzando su posicionamiento en el entorno local.



- Promover la innovación y la modernización de los procesos de comunicación y gestión interna.

Se incorporarán herramientas digitales accesibles, como software de gestión contable y plataformas gratuitas de organización, para mejorar la eficiencia operativa y la atención al cliente.

Plan de Acción

El presente Plan de Acción propone un conjunto de iniciativas concretas para fortalecer el posicionamiento del estudio contable, mejorar la organización interna y optimizar la captación y fidelización de clientes. Las acciones se ajustan a los recursos disponibles y se basan en el uso eficiente de herramientas digitales, la comunicación profesional y la mejora continua del servicio.

Optimización de servicios y atención al cliente: Diseñar paquetes de servicios diferenciados (para pymes, emprendedores y profesionales) con descripciones claras y precios transparentes.

Implementar plantillas estandarizadas para reportes y balances, garantizando uniformidad y claridad.

Enviar contenidos breves y educativos (tips contables, recordatorios fiscales, guías prácticas) mensualmente por correo o WhatsApp.

Ofrecer modalidad de atención presencial y virtual, adaptada a las preferencias del cliente.

Comunicación y presencia digital: Mantener perfiles activos en Instagram, Facebook y LinkedIn, con publicaciones semanales sobre temas contables y novedades fiscales.

Utilizar WhatsApp Business para consultas rápidas, recordatorios y envío de información.

Optimizar el perfil en Google Business, solicitando reseñas de clientes satisfechos para aumentar visibilidad local.

Organizar charlas informativas trimestrales para emprendedores y enviar un boletín digital mensual con novedades del sector.

Política de precios y facilidades de pago: Establecer tarifas claras y competitivas, revisadas semestralmente.

Ofrecer opciones de pago flexibles (transferencias, tarjetas o cuotas) para fomentar confianza y accesibilidad.

Organización interna y distribución de tareas: Asignar roles definidos dentro del equipo: coordinación administrativa, atención al cliente y comunicación digital.

Realizar reuniones mensuales de seguimiento para evaluar avances y detectar mejoras.

Implementar checklists de tareas semanales y protocolos simples de atención para asegurar coherencia y eficiencia.

Gestión de información y procesos: Centralizar la documentación en carpetas digitales compartidas (Google Drive o similar).

Automatizar recordatorios de vencimientos fiscales y tareas críticas mediante herramientas gratuitas.

Aplicar encuestas de satisfacción semestrales para identificar áreas de mejora y fidelizar clientes.

Imagen e identidad del estudio: Unificar el diseño visual en documentos, presentaciones y materiales de comunicación.

Mantener orden y presentación profesional en los espacios físicos y virtuales de atención.

Reforzar una identidad visual coherente, basada en los valores de confianza, compromiso y profesionalismo.

Figura N°4: “Plan de acción”



Fuente: Elaboración propia

Herramientas para el seguimiento y control del Plan de Marketing

Formulación de los OKR

Para dar seguimiento al Plan de Marketing Estratégico del estudio contable, se propone implementar la metodología OKR como herramienta de planificación y control interno. A partir de los objetivos definidos, se establecieron resultados clave e iniciativas concretas que permitirían medir el avance y orientar las acciones del equipo hacia metas específicas y alcanzables.

La implementación se realizaría de manera gradual, comenzando por la definición de tres objetivos principales vinculados con la captación de nuevos clientes, la fidelización de los actuales y el fortalecimiento de la presencia institucional del estudio. Cada uno de estos objetivos cuenta con resultados clave medibles y con acciones concretas que servirán de guía operativa para el equipo de trabajo.

El seguimiento se efectuaría a través de reuniones periódicas, en las que se revisará el grado de cumplimiento de los resultados clave y se ajustarán las acciones cuando sea necesario. De este modo, los OKR funcionan como un instrumento de control dinámico, que permite evaluar el progreso de las estrategias de marketing y mantener el enfoque en los resultados prioritarios.

Si bien en esta instancia el trabajo no contempla la implementación práctica de los OKR, su desarrollo teórico y su planificación constituyen una base sólida para una futura puesta en marcha. Esto permitiría contar con un sistema de gestión más ordenado, medible y alineado con los objetivos generales del plan de marketing estratégico del estudio contable.



Tabla N°3: “Cuadro OKR”

Objetivo anual	Objetivos trimestrales	Resultados claves	Acciones claves
Mejorar la presencia del estudio contable en el mercado local mediante acciones de marketing estratégico	Ampliar la base de clientes	Incorporar un 5% más de nuevos clientes activos	Diseñar y difundir publicaciones promocionales en redes sociales del estudio.
		Generar un promedio de 30 consultas nuevas por trimestre a través de medios digitales	Aplicar un sistema de recomendación entre clientes actuales (“trae un cliente y tenes un beneficio”).
		Participar en 2 eventos o ferias locales por trimestre	Participar en eventos o ferias locales para difundir los servicios profesionales.
	Fortalecer la fidelización de los clientes actuales	Mantener una tasa de retención trimestral del 95% de los clientes actuales	Enviar mensajes personalizados de seguimiento y recordatorios a los clientes activos.
		Conseguir que 10 clientes actuales por trimestre contraten un servicio adicional o complementario	Implementar encuestas de satisfacción al finalizar cada servicio. Ofrecer beneficios por continuidad, como descuentos por renovación o servicios complementarios.
	Potenciar la presencia del estudio en medios digitales y tradicionales	Lograr un incremento del 15% trimestral en el alcance de las publicaciones en redes sociales	Crear un calendario mensual de publicaciones con temas contables e impositivos. Actualizar la información del estudio en Google Business y solicitar reseñas a los clientes.
		Publicar 4 contenidos profesionales por trimestre	Diseñar y publicar material gráfico institucional en redes sociales y medios locales.

Fuente: elaboración propia

Luego de definir los objetivos y resultados clave, el siguiente paso consiste en evaluar periódicamente el cumplimiento de los OKR. Para ello, se propone la elaboración de un cuadro de seguimiento y control, en el cual se registren los avances de cada resultado clave, comparándolos con los parámetros o metas esperadas.



En este cuadro se incluirían indicadores específicos (porcentajes, valores numéricos o niveles de desempeño) que permitan medir de manera objetiva los progresos alcanzados en cada trimestre. De esta forma, se puede identificar con claridad qué objetivos se están cumpliendo según lo previsto, cuáles presentan desvíos y en qué áreas resulta necesario reforzar las acciones.

Con base en este análisis, se llevaría a cabo un ajuste de las acciones estratégicas y operativas. Esto implica revisar la efectividad de las medidas implementadas, redistribuir recursos si fuera necesario y redefinir prioridades para el siguiente período. El propósito no es sancionar el incumplimiento, sino promover una gestión dinámica y adaptable, que permita corregir a tiempo y mantener la coherencia entre las metas del estudio contable y las condiciones reales del entorno.

En síntesis, este proceso de control cierra el ciclo de los OKR: primero se definen los objetivos, luego se miden los resultados, y finalmente se analizan y ajustan las acciones, garantizando la mejora continua y el aprendizaje organizacional.

Tabla N°4: “Seguimiento objetivo N° 1”

Objetivo		Criterios de éxito/Escenarios				Mes			
Ampliar la base de clientes	Resultados claves	Optimista	Aceptable	Negativo		S1	S2	S3	S4
1	Incorporar un 5% más de nuevos clientes activos	$\geq 5\%$	$= 5\%$	$< 5\%$	Estado				
2	Generar un promedio de 30 consultas nuevas por trimestre a través de medios digitales	> 30	$= 30$	< 30					

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de seguimiento y control

Con el fin de complementar la metodología OKR aplicada en este plan, se proponen indicadores específicos que permitirán realizar un seguimiento sistemático del desempeño de las estrategias de marketing del estudio contable. Estos indicadores servirán como base para evaluar el grado de cumplimiento de los resultados clave, detectar desvíos y aplicar los ajustes necesarios en tiempo oportuno.

Los indicadores seleccionados se agrupan en torno a cuatro dimensiones principales: visibilidad, posicionamiento, fidelización y captación de clientes. Cada uno fue definido considerando su relevancia para medir el avance de los objetivos estratégicos

establecidos, la disponibilidad de datos y la posibilidad de realizar un control periódico y comparativo en el tiempo.

A continuación, se presenta el cuadro resumen con los indicadores recomendados para el seguimiento y control del plan de marketing, especificando su forma de medición, fuente de datos, frecuencia de evaluación y objetivo asociado.

Tabla N°5: “KPI propuestos”

Dimensión	Indicador	Forma de medición	Fuentes de datos	Frecuencia de evaluación	Objetivo
Visibilidad	Interacciones de redes sociales	Número total de “me gusta”, comentarios, compartidos y seguidores	Estadísticas en redes sociales	Mensual	Evaluar el nivel de interacción e interés del público con la marca
Visibilidad	Visitas al sitio web	Total de visitas y páginas vistas	Google analytics o herramienta similar	Mensual	Medir el alcance de las acciones digitales y el tráfico generado
Visibilidad	Consultas recibidas	Cantidad de mensajes o formularios completados por clientes potenciales	Registro de correo electrónico, whatsapp y formulario web	Mensual	Determinar el nivel de interés generado por las estrategias de comunicación
Posicionamiento	Reconocimiento de la marca	Porcentaje de personas que identifican o recuerdan el estudio contable	Encuestas a clientes y público objetivo	Semestral	Evaluar el grado de reconocimiento de la marca
Posicionamiento	Reseñas digitales	Cantidad y promedio de puntuación de reseñas en plataformas	Plataformas digitales	Trimestral	Medir la reputación y percepción del servicio en el entorno digital
Posicionamiento	Clientes por recomendación	(Clientes por recomendación/ Total de nuevos clientes) * 100	Registros internos de origen de clientes	Trimestral	Analizar la confianza y satisfacción reflejada en las recomendaciones
Fidelización	Tasa de retención de clientes	(Clientes que repiten servicios/ Total de clientes del periodo) * 100	Base de datos de clientes	Semestral	Evaluar la permanencia y lealtad de los clientes actuales
Fidelización	Contratación de servicios adicionales	(Clientes que contratan servicios adicionales/Total de clientes) *100	Registros contables y administrativos	Semestral	Analizar el grado de ampliación de servicios dentro de la cartera de clientes



Fidelización	Satisfacción del cliente	Promedio de puntuaciones obtenidas en encuestas de satisfacción	Encuesta post servicio	Anual	Medir la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio
Captación de clientes	Nuevos clientes incorporados	Total de nuevos contratos firmados	Registros internos	Mensual	Determinar el crecimiento de la cartera de clientes
Captación de clientes	Tasa de conversión	(Consultas convertidas en contratos/ Total de consultas) * 100	Registros de contacto y contratos	Mensual	Evaluar la efectividad del proceso comercial
Captación de clientes	Eficiencia de canales de captación	Comparación del número de clientes obtenidos por canal/ costo canal	Registros administrativos y de marketing	Trimestral	Identificar los canales más rentables para orientar la inversión promocional

Fuente: Elaboración propia

El análisis periódico de estos indicadores permitirá valorar el impacto real de las acciones implementadas, retroalimentar los OKR definidos y asegurar que las estrategias de marketing se mantengan alineadas con los objetivos de crecimiento, posicionamiento y fidelización del estudio contable.

Presupuesto del Plan de Marketing

El presupuesto del plan de marketing para BJ Estudio Contable se presenta como una estimación anual que permite dimensionar los recursos necesarios para llevar adelante las acciones previstas. Dado que el estudio no cuenta con datos precisos sobre proveedores o volúmenes de ejecución, los valores se consideran aproximaciones preliminares basadas en precios promedio del mercado local.

Para facilitar la planificación, se contemplan tres escenarios de inversión (bajo, medio y alto) que reflejan distintos niveles de intensidad en la ejecución del plan y permiten adaptar la inversión a la capacidad financiera y a los objetivos estratégicos del estudio. Cada escenario incluye seis áreas relevantes: diseño e identidad visual, publicidad digital, producción de contenido, herramientas tecnológicas, capacitación y participación en eventos o redes profesionales.

La siguiente tabla resume los costos estimados para cada nivel:

Tabla N°6: “Presupuesto”

Rubro/Escenario	Bajo	Medio	Alto
Diseño e identidad visual	\$120,000	\$300,000	\$600,000
Publicidad digital	\$180,000	\$420,000	\$960,000
Producción de contenido	\$0	\$360,000	\$960,000
Software y herramientas	\$90,000	\$180,000	\$360,000
Capacitación y formación	\$0	\$120,000	\$240,000
Eventos y redes profesionales	\$0	\$150,000	\$300,000
Total anual estimado	\$390,000	\$1,530,000	\$3,420,000

Fuente: elaboración propia

En el escenario de inversión baja, que asciende a \$390.000 anuales, el estudio prioriza acciones esenciales que sostienen una presencia institucional mínima, con un diseño básico, campañas de bajo alcance y herramientas tecnológicas económicas. No incluye producción de contenido, capacitación o participación en eventos, dado que el foco está en contener costos y mantener una visibilidad funcional.

El escenario medio, con un costo estimado de \$1.530.000 anuales, permite avanzar hacia una comunicación profesionalizada, con actualización de identidad visual, campañas digitales más activas, producción regular de contenido y herramientas tecnológicas que optimizan la organización interna. Además, contempla recursos para capacitación y networking, lo que fortalece el posicionamiento y la captación de nuevos clientes.

El escenario alto, que implica una inversión de \$3.420.000, contempla una implementación integral del plan, con rediseño completo de la identidad visual, campañas digitales de mayor alcance, producción intensiva de contenido profesional y herramientas avanzadas de gestión. También considera una inversión sostenida en capacitación y participación en eventos, orientada a fortalecer la presencia institucional y acelerar el crecimiento del estudio.

Recomendaciones

Designar un responsable de marketing con funciones operativas y de coordinación, mediante contratación externa o parcial. Esta persona tiene a su cargo la producción de contenido digital, la gestión de campañas, la coordinación de acciones promocionales y la elaboración de informes trimestrales para los socios.

Implementar un cronograma anual de acciones comerciales y de marketing con metas trimestrales y revisión de resultados, incluyendo fechas de campañas publicitarias, actualización del material institucional y actividades orientadas a fortalecer la relación con los clientes actuales.



Aplicar el sistema de indicadores definidos (KPI y OKR) mediante reportes trimestrales, registrando métricas como cantidad de consultas, tasa de conversión, retención de clientes, tráfico web y alcance en redes sociales, y utilizando estos resultados para la toma de decisiones y ajustes estratégicos.

Asignar un presupuesto anual de marketing distribuido por categorías de gasto, tales como publicidad digital, diseño, actualización de imagen y herramientas tecnológicas, a fin de favorecer una gestión ordenada y evitar decisiones improvisadas.

Adoptar un sistema de gestión de clientes (CRM) para registrar consultas, oportunidades y seguimientos, identificando clientes inactivos, analizando la tasa de respuesta del estudio y mejorando la organización del trabajo comercial.

Desarrollar un protocolo de atención y seguimiento comercial, estableciendo tiempos máximos de respuesta, mensajes estándar y responsables designados, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y reducir pérdidas de oportunidades.

Realizar capacitaciones periódicas en marketing digital, atención al cliente, comunicación profesional y herramientas tecnológicas, priorizando cursos breves y prácticos, preferentemente con frecuencia semestral.

Evaluar trimestralmente las acciones ejecutadas mediante un análisis de costo-beneficio, comparando resultados con metas planificadas y ajustando o reemplazando aquellas de bajo rendimiento, para asegurar un uso eficiente de los recursos y un impacto sostenido en la competitividad del estudio.

Conclusiones

El presente trabajo permitió comprender la importancia de la planificación estratégica del marketing como una herramienta clave para orientar el crecimiento y la consolidación de un estudio contable en un entorno competitivo y dinámico. A través de un enfoque analítico y metodológico, se logró integrar los principios del marketing moderno con las particularidades del servicio profesional contable, tradicionalmente vinculado a una gestión técnica más que comercial.

El desarrollo del plan de marketing estratégico aportó una visión clara sobre cómo la gestión de la comunicación, el posicionamiento de marca y la fidelización de los clientes pueden convertirse en pilares fundamentales para sostener la competitividad del estudio. Asimismo, el plan de acción diseñado permitió traducir los objetivos estratégicos en líneas concretas de trabajo, orientadas a la mejora continua y a la implementación gradual de las estrategias propuestas.

Durante el proceso de elaboración se aplicaron diversas herramientas de análisis y planificación como el análisis FODA, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, la metodología OKR y la definición de indicadores de desempeño, lo que permitió construir

un plan coherente, medible y adaptable, dotado de mecanismos de seguimiento que garantizan su continuidad y efectividad.

En un sentido más particular, el plan elaborado demuestra que la incorporación de estrategias de marketing en estudios contables resulta esencial para responder a las nuevas demandas del mercado. Integrar acciones de visibilidad digital, atención personalizada y desarrollo de marca contribuye a diferenciar el servicio profesional y a generar valor agregado frente a la competencia.

En definitiva, este trabajo reafirma la relevancia del marketing como una dimensión estratégica de la gestión contable, capaz de fortalecer la relación con los clientes, ampliar las oportunidades de crecimiento y consolidar una identidad profesional sólida. Más que un documento de planificación, el plan constituye una guía práctica de gestión orientada al futuro, adaptable y sustentable en el tiempo.

Referencias

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). *Estrategias de marketing y estructuras organizacionales para empresas de servicios*.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Marketing digital*. Pearson Educación.

Doerr, J. (2018). *Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates sacuden el mundo con los OKR*. Conecta.

Grönroos, C. (2007). *Gestión y marketing de servicios: La competencia por el cliente en los mercados de servicios* (3.ª ed.). Ediciones Díaz de Santos.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Educación.

Hughes, A. M. (2006). *Marketing de bases de datos estratégicas*. McGraw-Hill Interamericana.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997). *El cuadro de mando integral: Cómo traducir la estrategia en acción*. Gestión 2000.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.ª ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Cengage Learning.

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

Solomon, M. R. (2018). *Comportamiento del consumidor* (12.ª ed.). Pearson Educación.

Apéndice

Apéndice A). Entrevista semi-estructurada

Objetivo de la entrevista

El propósito de la entrevista fue recabar información cualitativa que permitiera comprender la situación actual del estudio contable, su posicionamiento en el mercado local, la percepción interna sobre las estrategias de comunicación y captación de clientes, y los desafíos que enfrenta en relación con la fidelización de la cartera de clientes.

Perfil de las entrevistadas

La entrevista se realizó a las dos socias del estudio contable, con experiencia en el área impositiva, contable y societaria, y participación activa en la gestión administrativa, operativa y comercial del estudio.

Metodología

Se aplicó una entrevista semi-estructurada, que combina preguntas abiertas y cerradas, permitiendo obtener información específica sobre aspectos comerciales y, al mismo tiempo, explorar percepciones y criterios personales sobre la gestión de clientes y estrategias de marketing. La entrevista se desarrolló de manera presencial, con una duración aproximada de 25 minutos.

Guía de preguntas utilizadas

¿Cómo describiría la situación actual del estudio contable en el mercado local?

¿Qué tipo de servicios considera que tienen mayor demanda por parte de los clientes actuales?

¿Cuáles son las principales dificultades o desafíos que enfrentan en la captación de nuevos clientes?

¿Qué estrategias de comunicación o promoción utilizan actualmente para dar a conocer los servicios del estudio?

¿Considera que el estudio cuenta con una imagen profesional clara y reconocible?
¿Por qué?

¿Qué aspectos cree que podrían mejorarse en la atención o fidelización de los clientes actuales?

¿Existen mecanismos formales para medir la satisfacción del cliente o el nivel de retención?

¿Cómo evalúa el nivel de competencia entre estudios contables en la zona?

¿Qué oportunidades identifica en el entorno para fortalecer la presencia del estudio en el mercado?

¿Qué expectativas tiene respecto a la implementación de un plan de marketing estratégico?

En relación con la frecuencia de contratación de servicios, ¿qué patrones suelen observar en sus clientes habituales?

¿Con qué periodicidad suelen volver a solicitar servicios los clientes recurrentes?

¿El estudio distingue entre clientes de alto valor económico y aquellos con menor nivel de facturación? ¿Cómo se realiza esa segmentación?

¿Considera que existen diferencias significativas entre los clientes nuevos y los clientes históricos en términos de compromiso o volumen de servicios?

¿Se lleva algún tipo de registro o control que permita analizar la recencia de contacto con los clientes o la frecuencia de prestación de servicios?

Apéndice B). Análisis RFM

Objetivo del análisis

El objetivo del análisis RFM (Recency, Frequency, Monetary) fue segmentar la cartera de clientes del estudio contable con el fin de identificar distintos niveles de valor y comportamiento, y a partir de ello definir estrategias de fidelización, retención y recuperación dentro del plan de marketing estratégico.

Fuentes de información y periodo de análisis

Se trabajó con la base de 110 clientes activos e inactivos del estudio contable, considerando registros correspondientes al periodo 2025.

Los datos se obtuvieron a partir de los registros internos de facturación y prestación de servicios, donde se identificó para cada cliente la fecha de la última asesoría, la cantidad de servicios contratados y el monto total pagado durante el año.

Metodología aplicada

El análisis se realizó aplicando el modelo RFM, que evalúa tres dimensiones clave del comportamiento de los clientes:

Recency (R): tiempo transcurrido desde la última asesoría o contacto con el estudio.

Frequency (F): cantidad de servicios o asesorías contratadas en el periodo analizado.

Monetary (M): monto total abonado por los servicios contables.

Etapas del proceso

Recolección y depuración de datos

Se consolidó la información en una base única de clientes y se verificó la coherencia de los datos, corrigiendo valores faltantes o duplicados.

Determinación de la recencia

Se estableció una fecha de corte en septiembre de 2025.



A partir de ella, se clasificó a los clientes según la última fecha de contacto o servicio:

Último mes

Hace 2 meses

Hace 3 meses

Hace 4 meses o más

A cada categoría se le asignó un puntaje de 1 a 4, donde un valor mayor representa una relación más reciente (mayor recencia).

Recencia	Clientes	% total	Puntaje
Último mes	77	70%	4
Hace 2 meses	8	7%	3
Hace 3 meses	15	14%	2
Hace 4 meses o más	10	9%	1
	110	100%	

Evaluación de la frecuencia

Se clasificó la cantidad de servicios realizados por cada cliente en tres niveles:

Alta frecuencia (3 puntos)

Media frecuencia (2 puntos)

Baja frecuencia (1 punto)

FRECUENCIA	Clientes	% total	Puntaje
Alta	42	38%	3
Media	34	31%	2
Baja	34	31%	1
	110	100%	

Evaluación del valor monetario

Se agruparon los clientes según el monto total abonado:

“2 o más unidades” → 3 puntos

“Entre 1 y 2 unidades” → 2 puntos

“Menos de 1 unidad” → 1 punto

Monetario(millones)	Clientes	% total	Puntaje
2 o +	42	38%	3
Entre 1 y 2	46	42%	2
Menos de 1	22	20%	1
	110	100%	



Cálculo del puntaje RFM total

A cada cliente se le asignó un puntaje compuesto ($R + F + M$) con valores entre 3 y 10, reflejando su nivel de vinculación y rentabilidad.

Luego, se segmenta la cartera en cuatro grupos estratégicos:

Cientes TOP (9–10 puntos): clientes de alta frecuencia, alto valor y contacto reciente.

Cientes Potenciales (7–8 puntos): con buen comportamiento y posibilidades de desarrollo.

Cientes en riesgo (5–6 puntos): presentan menor contacto reciente o bajo valor.

Cientes a recuperar (4 puntos o menos): con vínculos débiles o inactivos.

Cientes	Categoría	Puntaje	%
TOP	10 y 9	52	47%
Potencial	8 y 7	27	25%
En riesgo	6 y 5	14	13%
A recuperar	4 o menos	17	15%
		110	100%

Conclusiones y aplicaciones para el plan de marketing

Priorización de esfuerzos: enfocar las estrategias de fidelización en los clientes TOP, fortaleciendo la relación y manteniendo la satisfacción mediante comunicación personalizada y beneficios exclusivos.

Desarrollo de clientes potenciales: implementar acciones de seguimiento y promoción que incentiven una mayor frecuencia de servicios.

Estrategias de retención: diseñar campañas específicas para los clientes en riesgo, como recordatorios de vencimientos o descuentos por continuidad.

Recuperación de inactivos: contactar de forma directa a los clientes a recuperar, ofreciendo propuestas de reenganche o beneficios por retorno.

Monitoreo permanente: establecer una revisión trimestral del RFM para evaluar la evolución de la cartera y medir el impacto de las acciones implementadas.

Limitaciones

El análisis se basó exclusivamente en variables transaccionales, sin incluir aspectos cualitativos como la satisfacción o la recomendación del cliente. Asimismo, el periodo de análisis puede afectar los resultados en caso de variaciones estacionales o eventos extraordinarios.