



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios

“Soporteck: El valor del Marketing para las Pymes”

Autor: María Florencia Rocés

Legajo: 35804132

Mentor: Mary Teahan

Buenos Aires, 2017



Trabajo Final de Graduación
Plan de Marketing

“Soporteck: El valor del Marketing para las Pymes”

Universidad de San Andrés

MAYO 2017

Alumno: María Florencia Roces

Tutora: Mary Teahan

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. AUDITORÍA MACROECONÓMICA	6
2.1. Análisis P.E.S.T.	6
2.1.1. Contexto político	6
2.1.2. Contexto económico	7
2.1.3. Contexto social	10
2.1.4. Contexto tecnológico	11
3. AUDITORÍA MICROECONÓMICA	12
3.1 Compañía	12
3.1.1. Producto objetivo de este plan de marketing	13
3.1.2. Canales actuales	14
3.1.3. Crecimiento e inversión	15
3.1.4. Debilidad Digital	16
3.2 Clientes y su segmentación	17
3.3 Competencia	20
3.3.1. Delta	22
3.3.2. PSM	23
3.3.3. La Tacada	23
3.4 Dimensionamiento del mercado	24
4. ANÁLISIS F.O.D.A.	25
4.1 Conclusiones	26
5. ESTRATEGIA	27
5.1 ¿Qué necesitan los clientes?	27
5.2 Desarrollo de estrategia	29
5.2 Cobertura	30
5.4. Diferenciación	31
5.5. Factores críticos de éxito	32
6. OBJETIVOS:	33
6.1. Clientes	34
6.1.1 Clientes locales - Objetivo 1	34
6.1.2 Clientes Homecenters - Objetivo 2	34
6.2. Instaladores	35
6.2.1 Objetivo 3	35
6.2.2 Objetivo 4	35
6.3. Representantes municipales	36
6.3.1 Objetivo 5	36
6.3.2 Objetivo 6	36

6.4. Objetivo financiero - Objetivo 7	37
7. 4Ps DEL MARKETING	37
7.1 PRODUCTO	38
7.2 PLAZA	39
7.3. PROMOCIÓN	40
7.4. PRECIO	42
8. CRONOGRAMA	43
9. PROYECCIONES DE RESULTADOS	44
10. IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y CONTROL	47
11. PLAN DE CONTINGENCIA	55
12. BIBLIOGRAFÍA	58
13. ANEXOS	60
Anexo 1.A	60
Anexo 1.B	60
Anexo 1.C	60
Anexo 1.D	61
Anexo 1.E	61
Anexo 1.F	61
Anexo 1.G	62
Anexo 2	63
Anexo 3. A	64
Anexo 3. B	67
Anexo 3. C	70
Anexo 4	72
Anexo 5	74
Anexo 6	75
Anexo 7	77
Anexo 8	78
Anexo 9	82



Universidad de
San Andrés

1. Resumen ejecutivo

Soproteck es una mediana empresa metalúrgica que trabaja desde **2005** abocada a la fabricación de soportes estructurales para tanques de agua, tapa cámaras y rejillas cónicas de interior y exterior. En el año 2015, la empresa realizó el lanzamiento de su más reciente producto, las rejillas y rejillones para interiores y exteriores creadas a partir de metal plegado. En el mercado se encuentran clientes con características muy diversas que pueden ser segmentados en 3 grupos según su estructura y tamaño: Homecenters, clientes locales y clientes municipales. Sin embargo, ninguno de sus clientes es en efecto el consumidor final del producto por lo que es fundamental destacar a un cuarto público de la empresa, los instaladores. Cuenta con más de 150 clientes distribuidos por todo el país, pero con una notoria concentración en el centro y norte de Argentina, así como en el la zona oeste del Gran Buenos Aires.

Como todo año de cambio de gobierno, el 2016 trajo un escenario de incertidumbre en lo que respecta a la industria de la construcción que compete a la empresa. Las promesas del nuevo gobierno entrante acerca de la iniciación de proyectos de obras públicas y las nuevas políticas sobre los proveedores y de ayuda a pequeñas empresas prometen una gran posibilidad de crecimiento económico para las empresas del sector relacionada con el público municipal. Asimismo, las tendencias sociales y tecnológicas abren un abanico de posibilidades de progreso y de crecimiento del sector que pueden ser capitalizadas con la correcta inversión y planificación. Sin embargo, la situación inflacionaria del país y la commoditización del mercado de rejillas hacen necesario la incorporación de nuevos clientes para incrementar el market share y generar fuertes vínculos con nuevos públicos clave actualmente no alcanzados por la empresa.

Frente a esta situación, este plan de marketing plantea un objetivo estratégico dirigido a cada uno de los 4 clientes y públicos claves mencionados anteriormente, detectando las necesidades de cada uno y como Soproteck puede satisfacerlos y generar un beneficio comercial a través del mismo. Respecto a los clientes, se buscará incorporar por lo menos 60 nuevos clientes locales y 3 nuevos Homecenters, así como incrementar la facturación mensual en un 50% en el plazo de 2 años. Se buscará generar una base de datos de instaladores y generar una sólida relación y comunidad virtual de al menos 4000 integrantes para consolidar a la empresa como top of mind de la categoría y a Soproteck como una empresa referente de la industria de la construcción, en el plano de 2 años. Finalmente, se forjará un vínculo con representantes municipales mediante la presentación de al menos 3 propuestas de negocios proactivas para ayudar a la comunidad que incluyan a Soproteck así como la participación de 1 evento social municipal como sponsor en el plazo de 2 años.

Para lograr estos objetivos se realizarán una serie de acciones estratégicas destinadas a destacar a Soproteck dentro de sus competidores y así aumentar sus clientes y su market share. Se creará una proposición de valor a través del servicio diferencial y de una destacada experiencia de compra según las necesidades de cada segmento. Por otro lado, se aumentará el alcance

geográfico de ventas de la empresa a través de la incorporación y capacitación de fuerza de venta. Se alcanzará a los públicos objetivo participando de eventos de nicho de la industria y gestionando un vínculo y transmitiendo el mensaje clave de la marca y de sus productos. Se buscará consolidar una comunidad de instaladores que vean a la empresa como una referente de la industria que se interesa en contribuir y facilitar sus tareas. En lo que respecta al precio del producto, se buscará mantener los márgenes y valores competitivos del mercado, incrementando las ganancias a través de una economía de escala.

Este plan de Marketing posee un retorno de la inversión de 320%, con un costo de \$2.626.174 y una ganancia antes de costos de marketing de \$10.995.000, logrando una ganancia neta de \$8.378.826. Las distintas acciones se realizarán en el transcurso de 2 años calendario y serán coordinadas por el gerente de producción y comercial de la empresa. Se realizarán rigurosos controles sobre cada acción para evaluar su rendimiento y realizar adaptaciones en caso de considerar necesario. Para controlar el cumplimiento del plan se realizarán controles anuales de ganancias para comprobar los objetivos financieros y encuestas de percepción para los objetivos de imagen.

El valor del marketing en empresas medianas como Sopordeck puede ser la clave para destacarse dentro de mercados monótonos y pasar a pensar como una gran empresa. No sólo se logrará ver una mejora significativa en los números sino también en el nombre de la empresa, fortaleciéndola y creando cimientos fuertes capaces de acompañar a Sopordeck en sus próximas etapas de crecimiento hasta lograr ser líder del mercado y de la industria, no sólo a nivel nacional sino quizás hasta internacional.

Universidad de
San Andrés

2. Auditoría Macroeconómica

2.1. Análisis P.E.S.T.

Todas las empresas que trabajan comercializando productos y servicios dentro y fuera del país se ven afectados por el entorno en el que operan. Este impacto es aún mayor para las pequeñas y medianas empresas que trabajan día a día en mantener la rentabilidad de la organización y para las cuales un cambio en sus procesos puede cambiar por completo su estabilidad. La industria de la construcción, por ejemplo, se encuentra muy ligada a la situación económica del país pero también a las medidas políticas llevadas a cabo por el gobierno de turno. En un país como Argentina, donde el escenario cambia de forma constante, es necesario estudiar continua y cuidadosamente el contexto político, económico, social y tecnológico para poder aprovechar oportunidades y anticipar riesgos que puedan afectar el equilibrio de la empresa.

2.1.1. Contexto político

Al analizar el contexto político, Argentina se encuentra en un momento de particular incertidumbre debido al cambio de mandato llevado a cabo en octubre de 2015. Las políticas llevadas a cabo por el gobierno tienen una fuerte influencia en la proyección económica, social y tecnológica del país, así como de los distintos sectores durante los 4 años de mandato. Esto puede verse reflejado por ejemplo en cómo, luego de algunos años de recesión que se sufrieron en el sector de la construcción especialmente desde el 2013 en adelante, algunas medidas político-económicas como el Plan Procrear, el Plan Federal de Viviendas y la propagación de obras públicas gestionadas por el Ministerio de Planificación, contribuyeron a una recuperación paulatina de la industria, siendo estas medidas a su vez un foco principal dentro de las propuestas del gobierno del actual Presidente de la Nación, Mauricio Macri.¹ En este contexto, el presidente presentó en abril de 2016 el **Nuevo Plan Nacional de Viviendas 2016** (ver detalle en Anexo 1.A) que promete ser alentadora para el sector de la construcción.² Asimismo, se trabajará en la urbanización y mejoras de 280 villas y asentamientos. Inicialmente, la intención del gobierno es impulsar este plan para poder extenderlo a todo el país como una de las tácticas principales para promover las economías regionales. Por otra parte, el gobierno buscaría fomentar otras líneas de financiamiento a través de organismos multilaterales como la CAF, el Banco Mundial y el BID, así como en el sector privado.³

¹ Tabakman, Damián (10/4/2015) La política habitacional y el próximo gobierno. [www.reporteinmobiliario.com.ar. \(http://www.reporteinmobiliario.com.ar/nuke/article2922-la-politica-habitacional-y-el-proximo-gobierno.html\)](http://www.reporteinmobiliario.com.ar/nuke/article2922-la-politica-habitacional-y-el-proximo-gobierno.html)

² Anónimo. (28/04/2016) Macri lanzó un plan de viviendas y cuestionó el proyecto de ley antidespidos. <http://www.telam.com.ar/>. (<http://www.telam.com.ar/notas/201604/145206-macri-lanza-en-ezeiza-un-plan-de-viviendas-para-todo-el-pais.html>)

³ Anónimo. (28/04/2016) El plan de viviendas del gobierno creará entre 80 y 100 mil puestos de trabajo en doce meses. <http://www.telam.com.ar/>. (<http://www.telam.com.ar/notas/201604/145355-plan-nacional-viviendas-lanzamiento-gobierno-nacional.html>)

A través de estas leyes se fomentará la reactivación del sector de la construcción, dando lugar a nuevas empresas y actores para formar parte de la iniciativa como proveedores y contribuir a su crecimiento. Estos planes son de gran importancia no sólo para la industria sino también para la economía nacional y regional ya que permiten llevar a cabo obras realizadas por trabajadores y empresas argentinas y con insumos nacionales, además de demandar capacitación en trabajadores tras la incorporación de tecnologías en gran parte del proceso productivo.⁴ Formar parte de estos grandes proyectos representa una gran oportunidad para las pequeñas y medianas empresas como Soporteck, ya que garantiza una demanda de gran volumen de productos con una determinada constancia que permitiría la elasticidad y margen dentro del flujo de fondos.

Por otro lado, la **Ley de emergencia de Infraestructura bonaerense** (ver detalle en Anexo 1.B) promulgada por María Eugenia Vidal sancionada en abril de 2016 por el congreso permitiría, entre otras cosas, la posibilidad de contratar empresas por fuera de lo establecido por el Registro de Proveedores.⁵ Esta modificación del sistema de contrataciones representa una gran oportunidad para nuevas empresas como Soporteck a formar parte de las obras públicas estatales como proveedores de las reformas y planes de infraestructura que se desarrollen dentro del país sin necesidad de pasar por largos procesos de aprobación y certificación.

Otra medida que impacta directamente a la economía de las pequeñas y medianas empresas es la posibilidad de pagar el IVA cada 90 días (ver detalle en Anexo 1.C) que busca incentivar el desarrollo y empleo de calidad de las Pymes.⁶ Para Soporteck esto representa un incentivo puesto que les da la oportunidad de contar con mayor flexibilidad a la hora de pagar los impuestos según la situación del momento de la compañía.

2.1.2. Contexto económico

En lo que respecta al factor **económico**, la inestabilidad e incertidumbre genera dentro de los especialistas pronósticos y análisis polarizados respecto a qué efectos tendrán las medidas que se llevarán a cabo por el nuevo gobierno, así como los cambios generados por la salida del mandato anterior en la economía del sector de la construcción y de las empresas en general. Según analistas especializados de la industria, se esperaba un difícil comienzo del año 2016 atraviesa un momento de estancación y un derrumbe en las ventas.⁷ Esta situación se mantuvo durante todo el año pasado y continúa durante el comiendo del 2017 presentando una caída de la industria de un

⁴ Chediak, Juan (titular de la Cámara Argentina de Construcción). (04/12/2015) www.telam.com.ar (<http://www.telam.com.ar/notas/201512/129138-camara-argentina-de-la-construccion-impulso-chediak.html>)

⁵ Anónimo. (30.03.2016) La Emergencia en Infraestructura modificará el sistema de contrataciones. www.elconstructor.com. (http://www.elconstructor.com/infraestructura/la-emergencia-en-infraestructura-modificara-el-sistema-de-contrataciones_2899.html)

⁶ Anónimo. (10/05/2016) Cabrera: a partir de junio las pymes pagarán IVA cada 90 días. www.telam.com. (<http://www.telam.com.ar/notas/201605/146752-cabrera-pymes-iva.html>)

⁷ Anónimo. (07/03/2016) El sector de la construcción atraviesa un estancamiento. www.eldiario24.com. (<http://www.eldiario24.com/nota/argentina/370770/sector-construccion-atraviesa-estancamiento.html>)

6% y una caída del 3,4% en febrero en la construcción.⁸ Esto demuestra un escenario de complejidad para la economía de las mismas, especialmente para pequeñas y medianas empresas como Soporteck que dependen de la facturación diaria para poder mantenerse en actividad.

Por otro lado, la apertura del país al comercio internacional genera un riesgo de entrada de competencia y puede alterar la estabilidad de algunos mercados. Sin embargo, la posibilidad de adquirir materia prima importada o exportar el producto nacional puede ser considerada como una oportunidad de crecimiento para muchas empresas ayudando a reducir costos y/o tiempo de producción. Es decir que, así como la entrada de nuevos competidores extranjeros puede representar un gran riesgo especialmente para pequeñas industrias nacionales como Soporteck, la posibilidad de adquirir materiales importados o de abrir el negocio a otros países puede ser una oportunidad clave para el crecimiento.

Otro factor que continuó con la inestabilidad económica fue la repentina subida de la inflación en 2016 entre un 25% y un 35% según la fuente⁹ que generó un aumento de las materias primas, fuertes aumentos de los servicios por la eliminación del subsidio estatal, así como ajustes los sueldos. En lo que respecta a sueldos, la paritaria del vigente año aún no se encuentra definida pero la UOM espera recibir alrededor de un 30% de aumento¹⁰, número que no sorprende teniendo en cuenta que en mayo de 2016 se acordaron las paritarias del 35% de aumento salarial en 3 partes así como una suma fija de \$3.000 de suma fija no remunerativa.¹¹ Para el 2017, el FMI estima una nueva inflación de 25,6% y de un 18,7% para el año próximo.¹² Esto impacta de forma directa a las empresas del sector como Soporteck, ya que deben agregar el aumento dentro de los costos del producto y debiendo, en muchos casos, aplicar esto dentro del valor final del mismo. Es importante aclarar que durante el Gobierno anterior se presentaban algunos casos particulares donde el Gobierno regula los precios de los productos comercializados por los Homecenters, impidiendo a los proveedores a aumentar los precios de sus productos a pensar que aumenten los costos. Se espera que esta situación no se mantenga durante el mandato vigente.

Por otro lado, y a pesar que las ventas de materiales de construcción en Argentina se redujeron en

⁸ Anónimo. (30/03/2017) La actividad industrial cayó 6% y la construcción se contrajo 3,4% en febrero. (<http://www.telam.com.ar/notas/201703/184190-indec-actividad-industrial-construccion.html>)

⁹ Quiroga, Carla (30/12/2015) Economía 2016: qué sectores ganarán, cuáles tendrán que esperar y los desafíos de Macri. www.apertura.com. (<http://www.apertura.com/economia/Economia-2016-que-sectores-ganaran-cuales-tendran-que-esperar-y-los-desafios-de-Macri-20151230-0001.html>)

¹⁰ Anónimo (20/04/2017) Paritarias: 30% de aumento. www.uom.org.ar. <https://www.uom.org.ar/site/gremial/paritarias-30-de-aumento/>

¹¹ Anónimo. (09/05/2016) Paritarias: los metalúrgicos cerraron un aumento de 35% en tres cuotas. www.elcronista.com. (<http://www.cronista.com/economiapolitica/Paritarias-la-UOM-de-Calo-firmo-un-aumento-salarial-del-35-20160509-0095.html>)

¹² Liliana Franco. (18/04/2017) FMI estima para Argentina inflación del 25,6% para este año y 18,7% para el 2018. (<http://www.ambito.com/879667-fmi-estima-para-argentina-inflacion-del-256-para-este-ano-y-187-para-el-2018>)

un 9,6% en 2016¹³ (ver detalle en Anexo 1.E), se estima que en marzo de 2017 la venta de estos materiales subió un 11,2% en relación al año anterior, mostrando un comienzo de activación dentro del sector que lo beneficia¹⁴. Otro factor que golpeó fuerte a la industria de la construcción en estos últimos años es la gran cantidad de despidos que se generaron a finales del 2015 en nuestro país, siendo el sector de la construcción uno de los mayores perjudicados. Las mejoras aparecen recién en el transcurso de la primera mitad del año vigente, habiendo pasado por un stand by durante el 2016 atribuido al cambio de gobierno y su adaptación.¹⁵ Soporteck, uno de los principales perjudicados ante la inestabilidad económica del país durante el transcurso del 2016 puesto que dependen de la reactivación de la industria para poder continuar con su actividad y financiarse, sintió la necesidad de pensar en mercados alternativos para nuevos proyectos pero esto implica inversiones y recursos que no siempre se poseen.

Los **nuevos emprendedores** también fueron otros de los más perjudicados en esta tendencia recesiva según los estudios del Instituto de Estudios Laborales y Sociales de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Esto incluye a empresas con menos de 10 años de existencia y fueron en las que detectaron las mayores bajas. Peor es el caso en aquellas empresas jóvenes cuyas actividades radican en la construcción como Soporteck, puesto que es un sector que refleja rápidamente el estado de la economía y también se ven afectados por cambios estacionales de concentración de trabajo. Afortunadamente, algunos sectores de la construcción privada detectan una tendencia de crecimiento de la construcción de viviendas y locales comerciales e industriales, según el director de *Tendencias Económicas* José Luis Blanco, lo cual sería una luz de esperanza para empresas como Soporteck.

El posible crecimiento o mejora económica que se esperaba para la segunda mitad del 2016 en donde se preveían más de \$10.000 millones de nuevas inversiones en proyectos y el regreso del metro cuadrado considerado como inversión, no se vio reflejado en la realidad del país. Por lo contrario, se esperan mejoras en el transcurso del 2017 gracias a las nuevas financiaciones inmobiliarias, los nuevos proyectos de obra pública y un posible crecimiento de la actividad económica.¹⁶ Ahora bien, este escenario tiene un efecto particular sobre las Pymes ya que deberán enfrentar grandes dificultades para financiarse, sumado a las altas cargas impositivas. Estas empresas son las mayores perjudicadas por la inflación que aumenta los costos y achica la rentabilidad y por lo tanto su poder de compra. Según el Secretario de Emprendedores y Pymes de la Nación Mariano Mayer, en 2016 se buscó impulsar la generación de empleo real a partir de las Pymes incrementando el crecimiento de su productividad y competitividad. Por otro lado, se

13 Sticco, Daniel. (07/04/2016) La construcción reafirmó en marzo la tendencia recesiva. [www.infobae.com](http://www.infobae.com/2016/04/07/1802498-la-construccion-reafirmo-marzo-la-tendencia-recesiva). (<http://www.infobae.com/2016/04/07/1802498-la-construccion-reafirmo-marzo-la-tendencia-recesiva>)

14 Anónimo. (10/4/2017) La venta de materiales para la construcción aumentó un 11,2% en marzo. [www.infobae.com](http://www.infobae.com/economia/2017/04/10/la-venta-de-materiales-para-construccion-aumento-112-en-marzo/). (<http://www.infobae.com/economia/2017/04/10/la-venta-de-materiales-para-construccion-aumento-112-en-marzo/>)

15 Urien, Paula. (08/03/2016). Se perdieron más de 100.000 empleos en lo que va del año. [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar/1877685-se-perdieron-mas-de-100000-empleos-en-lo-que-va-del-ano). (<http://www.lanacion.com.ar/1877685-se-perdieron-mas-de-100000-empleos-en-lo-que-va-del-ano>)

16 Anónimo. (30/03/2017) La actividad industrial cayó 6% y la construcción se contrajo 3,4% en febrero. (<http://www.telam.com.ar/notas/201703/184190-indec-actividad-industrial-construccion.html>)

buscó facilitar el acceso a créditos bancarios aumentando el porcentaje que se le otorgan a las Pymes.¹⁷ Esto puede significar una oportunidad para Soporteck debido a las distintas medidas que buscan impulsar el crecimiento de las Pymes.

Las empresas B2B tienen nuevas tendencias (ver detalle en Anexo 1.F) y para cumplir con estos requisitos deben desarrollar plataformas flexibles para llevar a cabo diversas transacciones de forma accesible, así como crear nuevas herramientas de ventas que ayuden a maximizar las fortalezas de la empresa al mismo tiempo que minimizan los factores de exposición y de riesgo. Es importante aclarar que en el caso de Soporteck entendemos clientes como aquel comercio que compra su producto y lo revende a otros comercios o al instalador (comprador final). Es indispensable un trabajo conjunto de los equipos de marketing y ventas y se vuelve evidente incorporar estos conceptos a la hora de desarrollar la estrategia comercial de Soporteck para distinguirse de sus competidores a través del conocimiento exhaustivo del cliente y de brindar las soluciones correctas en el momento preciso de la forma más económica posible.¹⁸

2.1.3. Contexto social

En lo que respecta al aspecto **social**, los estudios demuestran que las tendencias globales para este año implican un gran crecimiento en la construcción de viviendas incluyendo nuevas tecnologías y diseños, destacando la construcción sustentable, de mayor calidad y ahorro de costos en energías tanto para sectores comerciales y residenciales. Asimismo, se prevé una fuerte tendencia al cambio de zonas donde vivir, priorizando el diseño y cercanía a transportes públicos, barrios peatonales, etc. que pueden generar la expansión de edificación.¹⁹ Esto implica, por un lado, la posible reactivación de la construcción en las nuevas zonas de moda, pero también exige contar con opciones tecnológicas y de diseño para formar parte de la tendencia, un factor de alta complejidad para pequeñas empresas como Soporteck con recursos y conocimientos limitados.

En lo que respecta a tendencias sociales relacionadas con las empresas B2B, según estudios realizados por Demandbase²⁰ los compradores de B2B a la hora de tomar la decisión de compra de un nuevo proveedor están adoptando la tendencia de consultar directamente a fuentes independientes conocedores de la temática para conocer los beneficios de cada productos, comprarlos y encontrar el que mejor ayuda a facilitar el trabajo de la empresa. Este proceso de

¹⁷ Scarpinelli, Luján. (14/02/2016) "Pymes, cuesta arriba: viejos desafíos en un nuevo escenario". [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar/1870692-pymes-cuesta-arriba-viejos-desafios-en-un-nuevo-escenario) (<http://www.lanacion.com.ar/1870692-pymes-cuesta-arriba-viejos-desafios-en-un-nuevo-escenario>)

¹⁸ Davie, Christopher; Stephenson, Tom; Valdivieso de Uster, Maria. "Three trends in business-to-business sales". [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/three-trends-in-business-to-business-sales). (<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/three-trends-in-business-to-business-sales>)

¹⁹ (18/01/2016) Tendencias De Construcción Para 2016. [www.en-obra.com](http://en-obra.com/news/tendencias-de-construccion-para-2016.htm). (<http://en-obra.com/news/tendencias-de-construccion-para-2016.htm>)

²⁰ Demandbase (2015) "The 2015 B2B buyer's survey report". Página 2

auto-aprendizaje se desarrolla principalmente dentro de las redes sociales, páginas web, blogs y otras redes sociales en donde es posible interactuar y encontrar la opción más conveniente para cada caso. Esto se debe, en parte, a que la generación de millennials cada vez adquiere más responsabilidades y poder sobre el proceso de compras y es necesario más que nunca tener control sobre el contenido que existe en los temas de interés para la empresa. Otras tendencias que son posibles de identificar a partir del 2015 incluyen el incremento de complejidad y participantes dentro del proceso de compra de las empresas B2B, el aumento de importancia de los peers dentro de la decisión y la expansión de los motivos decisores más allá del precio final del producto. Por otro lado, el autor Philip Kotler destaca que la función más importante de las empresas B2B en un 45% es la reducción de riesgos, dejando la eficiencia de la información con un 41% y tan solo un 14% por el valor agregado y el beneficio.²¹

2.1.4. Contexto tecnológico

Por último, los avances en **tecnología** son determinantes para el crecimiento de la industria de la construcción así como de las Pymes como Soproteck. Es fundamental para las empresas intentar mantenerse al día en tecnologías para contar con una ventaja competitiva, ya sea disminuyendo el costo del mismo, acelerando los procesos de producción, y/o brindando valor agregado al producto. Por ejemplo, los avances tecnológicos en procesos manuales con la tecnología inalámbrica pueden garantizar libertad de uso, movilidad y seguridad, así como aumentar la eficiencia energética.²² En el mundo, la tecnología aplicada a la construcción tiene implicaciones en las impresiones 3D, en las casas pre-diseñadas y las energías sustentables, entre otras cosas.²³ Asimismo, pinturas e infraestructuras inteligentes son las nuevas tendencias que se aplican tanto a edificios y casas como a rutas. Otra tecnología que se encuentra avanzando dentro de la construcción es la Nanotecnología, que permite la identificación y reparación automática sin intervención humana así como la fabricación de acero y hormigón más fuerte.²⁴ Para Soproteck, invertir en tecnología podría significar no sólo una reducción de costos significativa que ayudaría a aumentar el margen del producto sino también una ventaja competitiva y una barrera de entrada para la competencia. Ahora bien, estas inversiones requieren de tiempo, recursos y dinero que la empresa no se encuentra en condiciones de aportar, por lo que es fundamental trabajar en una estrategia que le permita a la empresa contar con mayor tranquilidad y posibilidad de inversión en estas cuestiones.

Habiendo demostrado la importancia en los avances tecnológicos y las posibilidades que presenta, es de interés identificar que existen las opciones que ofrecen distintas instituciones públicas y

²¹ Kotler, Philip; Pfoertsch Waldermar. (2006) “B2B Brand Management”. Página 39.

²² Mercado, Cristián. (01/2014). Avances tecnológicos de maquinaria y equipos de construcción y minería. [www.emb.cl](http://www.emb.cl/construccion/articulo.mvc?xid=2850). (<http://www.emb.cl/construccion/articulo.mvc?xid=2850>)

²³ <http://obrasurbanas.es/construccion/avances-tecnologicos/>

²⁴ Anónimo. Nanotecnología y su impacto para la construcción. [www.euroresidentes.com](https://www.euroresidentes.com/tecnologia/avances-tecnologicos/nanotecnologia-y-su-impacto-para-la). (<https://www.euroresidentes.com/tecnologia/avances-tecnologicos/nanotecnologia-y-su-impacto-para-la>)

privadas para la inversión en tecnología en las Pymes (ver detalle en Anexo 1.G). Dedicar tiempo en conocer estos planes y compilar la información requerida para postularse a estos beneficios puede significar una oportunidad de crecimiento necesaria para empresas como Soporteck. Asimismo, la automatización de sus procesos y la agilización de la producción así como la reducción de costos representan un beneficio fundamental para su cadena de valor.

3. Auditoría Microeconómica

3.1 Compañía

Soporteck S.A es una empresa familiar fundada por Rubén Claut en junio de 2006 y ubicada en el El Palomar, partido de Morón, Provincia de Buenos Aires. Para este entonces, la empresa contaba con un mono producto y una escasa cantidad de clientes locales de gran fidelidad al basar su relación comercial mayormente en una relación personal de amistad. Todos los procesos de fabricación eran tercerizados, utilizando un pequeño galpón como bodega de stock. Tras el fallecimiento de Rubén ese mismo año, la empresa fue adquirida por su familia conformada por su esposa Francisca Beatriz Villagra y sus hijos Mara Claut y Ramiro Claut. A partir del cambio de dirección Soporteck comenzó a modificar su modelo de negocio, tomando decisiones estratégicas para progresar en el mercado. En la actualidad, la empresa cuenta con 3 productos en su portafolio y un equipo de trabajo de 15 empleados entre el equipo gerencial, soldadores, dobladores, encargados de packaging y fuerza de venta. El equipo gerencial se encuentra conformado por Beatriz como Gerente General, Ramiro como Gerente de Producción, Mara a cargo de la facturación y atención al cliente y su esposo Sebastián Cimino como Gerente Comercial. Todas las demás actividades generales y administrativas son realizadas por el mismo equipo de forma conjunta como las finanzas, los recursos humanos, etc. Es importante aclarar que el equipo gerencial no cuenta con una formación académica en ninguna de las áreas mencionadas pero cuentan con una vasta experiencia en el campo y conocimiento de la industria luego de 10 años de trayectoria.

Soporteck ofrece 3 productos de distintas categorías que funcionan como un interesante mix de productos para sus clientes. Es importante destacar el valor de un portafolio de marcas consistente y que los productos trabajen juntos a través de la marca utilizando la correcta presentación para cada caso según su target.²⁵ Su primer y principal producto son las bases estructurales para tanques de agua que funcionan bajo la marca El Simétrico. Mientras que Soporteck funciona como la *umbrella Brand* de la empresa, El Simétrico se puede considerar como una Line Brand que sólo funciona para la línea de producto de bases para tanques de agua.²⁶ La empresa ofrece una amplia variedad de bases y modelos que abarcan todos los tamaños de

²⁵ Kotler, Philip; Pfoertsch Waldemar. (2006) “B2B Brand Management”. Página 47.

²⁶ Muylle, Steve; Dawar, Niraj; Rangarajan, Deva. (2012) “B2B Brand Architecture” . Página 59.

tanques de agua que se comercializan en el país. Asimismo, es el único dentro del mercado competitivo de bases estructurales certificado por las normas ISO certificado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial. El producto cuenta con una gran reputación dentro del mercado y de los clientes que valoran su durabilidad y procesos de calidad, sin superar los precios de sus competidores. Esta reputación es vital para la organización puesto que es uno de los principales factores de reducción de riesgo de transacciones, es decir, de concretar la compra, siendo la reputación lo que realmente tiene valor para los clientes ya que permite al cliente confiar a través del tiempo y del registro de promesas. Esto también afecta a los nuevos clientes, que buscan referencias y experiencias de otras empresas a la hora de decidir con qué proveedor trabajar. Es importante tener en cuenta que la confianza se genera en las relaciones a lo largo del tiempo y que pasa por distintas etapas en donde se enfrentan diversos riesgos.²⁷ El producto también se presenta en una versión de mayor soporte con mallas que ofrece mayor distribución del peso del tanque, siendo en este caso una Modifier Brand. Actualmente las bases El Simétrico son el producto de mayor facturación para la empresa pero a su vez el de menor margen y mayor tiempo de producción requerido. En el año 2014 la empresa incorporó su segundo producto, tapas cámara estructurales para acompañar la demanda de las bases. Al igual que su producto original, las tapas cámara se presentan en una gran cantidad de variedades y opciones que permiten la adaptabilidad a las distintas necesidades del consumidor. El lanzamiento de este producto se realizó en el evento de construcción Retail 2014 y tuvo gran aceptación entre los clientes actuales de la marca. Sin embargo, no se realizó ninguna acción dirigida a nuevos y potenciales clientes objetivo, teniendo en cuenta que las tapas cámara funcionan como un producto y mercado distinto al de las bases estructurales, es decir que el cliente objetivo es diferente. Las ventas de las tapas cámara incrementaron desde su lanzamiento hasta este año, sin llegar a ser el producto principal para la empresa pero generando un mayor margen y menor tiempo de producción y por lo tanto de recursos. Ver material de comunicación utilizando en el Retail 2016 en **Anexo 2**.

3.1.1. Producto objetivo de este plan de marketing

Finalmente, a fines de 2015 Soporteck presenta su tercer y último producto, las rejillas y rejillones cónicos, producto del cual nos ocuparemos en este trabajo. Con una opción de 15 variedades de tamaños, el producto permitió a la empresa ingresar en un nuevo mercado lleno de nuevos desafíos, oportunidades y riesgos. Es importante aclarar que previo al lanzamiento del producto no le llevaron a cabo estudios de mercado para analizar la capacidad de penetración ni la demanda del producto, tampoco así de los competidores y share de los mismos. A pesar de esto, las rejillas y rejillones han generado desde su lanzamiento importantes ganancias para la empresa y se han incorporado por gran parte de sus clientes como parte del mix de producto demandando a Soporteck. Ahora bien, es posible percibir que existe la necesidad de generar un análisis del mercado así como de las nuevas oportunidades y posibilidades a desarrollar. Conocer el instalador y cliente del producto, así como los competidores actuales y su desempeño, sus

²⁷ Muylle, Steve; Dawar, Niraj; Rangarajan, Deva. (2012) "B2B Brand Architecture" . Página 61.

fortalezas y debilidades es de gran importancia para ofrecer una propuesta con valor agregado y de calidad superior a la actual.

La incorporación del producto en la demanda de los clientes actuales puede ser complementada por la incorporación de nuevos clientes de nicho o clientes comercializadores de productos secundarios. Por ejemplo, empresas de venta de materiales de piscinas y vestuarios y de accesorios de exteriores son nuevos públicos objetivo que la empresa debería explorar para ofrecer su producto. Sin embargo, es necesario recordar que la colección de marcas o productos debe ser diseñada como un equipo, donde la marca paraguas funciona como apoyo para el resto y cada una cumple con un rol y responde a una necesidad de los clientes. Una colección coherente de marcas bien posicionadas representa una poderosa ventaja competitiva en el mercado.²⁸ En el caso de Sopordeck, las bases El Simétrico funcionan como un paraguas en lo que respecta a prestigio y calidad del resto de los productos. Mantener relación entre las marcas es efectivo debido la imagen positiva ya creada por la empresa y es fundamental también por el estilo de producto que se comercializa donde la estética y funcionalidad se convierten cada vez más en un commodity de la categoría y el único valor que parece diferenciar los productos es el precio. En estos casos se destaca la importancia de la gestión de la marca para sobresalir dentro de la categoría sin necesidad de ofrecer el menor precio.²⁹

3.1.2. Canales actuales

En la actualidad Sopordeck cuenta con 150 clientes distribuidos principalmente en la provincia de Buenos Aires (zona oeste) y en el norte del país, incluyendo grandes empresas como Easy, Sodimac, Eternit y Rotoplas. Estas empresas ayudan a otorgar prestigio y confianza en la empresa y sus productos que sostienen su calidad de materiales y procesos según los estándares pretendidos. Asimismo, los clientes actuales han manifestado su conformidad con los servicios de post-venta de la empresa, que se realizan con rapidez y de forma directa a través de los representantes gerenciales de la empresa. Por ejemplo, al reportarse algún inconveniente con los productos de Sopordeck ya sea por mala colocación o deterioro por malas condiciones del producto, por ejemplo, la empresa se presenta personalmente en menos de 48 hs con el cliente para reemplazar el producto de forma gratuita, evaluar la situación e indicar la forma de evitar que el incidente vuelva a suceder. Estos factores han generado con el tiempo una relación de confianza y amistad con integrantes de la industria de gran nivel y los pequeños comercios que ayudan y fomentan el crecimiento de Sopordeck.

Algunos representantes de la empresa poseen también conexión y contacto directo con representantes de la municipalidad del Partido de Morón, quienes han manifestado a la empresa interés en gestionar reuniones mensuales con Sopordeck y otras empresas de la zona para conversar sobre la verdadera situación actual del comercio dentro del municipio así como ayudar

²⁸ Muelle, Steve; Dawar, Niraj; Rangarajan, Deva. (2012) "B2B Brand Architecture". Página 71.

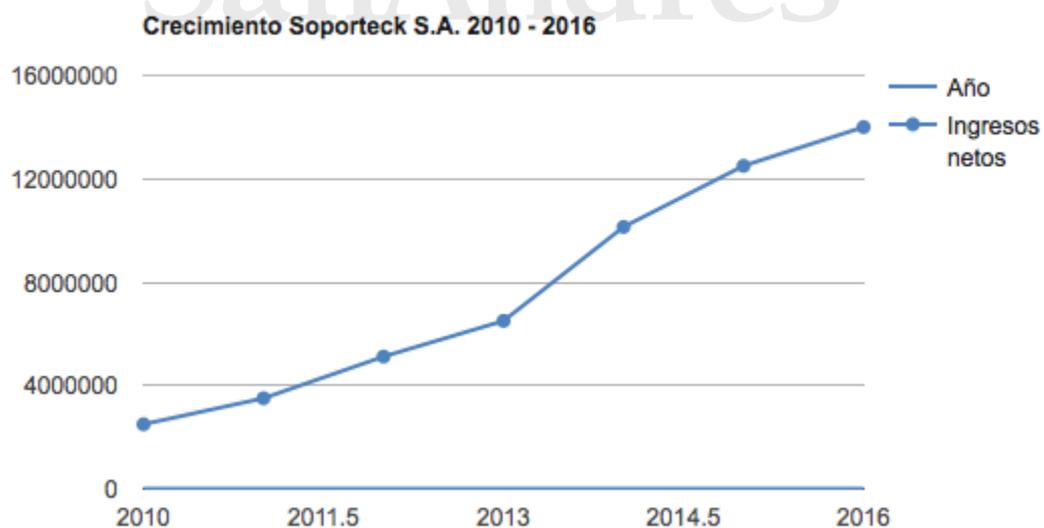
²⁹ Kotler, Philip; Pfoertsch Waldermar. (2006) "B2B Brand Management". Página 37.

a determinar medidas que ayuden al crecimiento de las mismas. Estas reuniones pueden significar oportunidades para generar contactos dentro del gobierno así como de incentivar posibles acciones que ayuden a impulsar el crecimiento de la empresa.

En lo que respecta a la cobertura comercial, Soporteck cuenta con fuerza de venta especializada y enfocada en las zonas oeste de la provincia de Buenos Aires, así como en la zona norte del país, quedando el resto del territorio Argentino fuera de su alcance con excepción de la llegada que se pueda obtener a través de los Homecenters. Esto se vuelve en primera instancia en una debilidad ya que no se realiza ninguna actividad para alcanzar estas zonas, pero a su vez puede ser una oportunidad para expandir el alcance de la fuerza de venta de forma estratégica para incrementar las ventas y las ganancias.

3.1.3. Crecimiento e inversión

Soporteck se encuentra en una etapa de gran crecimiento como se puede observar en el gráfico a continuación que debe ser gestionada de forma estratégica e integral para capitalizar sus fortalezas e incrementarlas. La empresa se encuentra en planes de inversión en materia de producción incorporando nueva maquinaria que ayude a automatizar el proceso de producción y tener una menor dependencia de la mano de obra para cumplir con las entregas que suele ser afectado por alto grado de ausentismo, problema que se presenta de forma frecuente. A su vez, aumentar la capacidad productiva permitirá poder mantener una reserva de stock de productos así como la posibilidad de abrirse a nuevos mercados y clientes para aumentar el market share.



Año	Ingresos netos en \$
2010	2.500.000
2011	3.505.500
2012	5.118.731
2013	6.501.300
2014	10.501.527
2015	12.500.000
2016	14.000.000

* Nota: las cifras en pesos fueron modificadas a modo ejemplificativo para preservar la privacidad de la empresa, sin embargo, las proporciones son fidedignas a la evolución de la empresa en el período mencionado.

3.1.4. Debilidad Digital

En relación al objetivo de adquirir nuevos clientes y generar nuevos contactos, la empresa presenta algunas carencias en lo que respecta a las plataformas digitales, ya sea por la carencia de las mismas o por la falta de actualización de su página web, recibiendo quejas de potenciales cliente ya que al intentar comunicarse con la empresa y los datos de contacto no son correctos. Según lo publicado por el especialista en B2B Quarterly McKinsey "Do you really understand how your business customers buy", los clientes B2B utilizan en promedio 6 tipos distintos de canales digitales de interacción a la hora de tomar la decisión de compra y se calcula que un 50% de las compras B2B se realizan a través de plataformas digitales³⁰, por lo que es de suma importancia tener una buena presencia en las plataformas digitales pero estos cambios implican, entre otras cosas, cambios culturales que van más allá del departamento de compras. Por otro lado, un 91% de los compradores B2B manifiestan la importancia de encontrar toda la información que necesitan en páginas web fáciles y rápidas de navegar³¹. La empresa manifiesta su necesidad de aumentar su facturación así como de para mantener un flujo de fondo positivo y constante con posibilidad de reinversión. Sus nuevos productos, en especial las rejillas y rejillones cuentan con un potencial de crecimiento que consideramos no se encuentra aprovechado y que debe ser capitalizado por la empresa en la brevedad para evitar la incorporación de nuevos competidores y

³⁰ McKinsey, Quarterly. (Febrero 2015) "Do you really understand how your business customers buy?". (<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy>)

³¹ Demandbase (2015) "The 2015 B2B buyer's survey report". Página 8.

la acentuación de las barreras de entrada del mercado.

3.2 Clientes y su segmentación

La segmentación de clientes dentro de las empresas B2B se ha convertido en uno de los elementos clave para llevar a cabo estrategias efectivas. Autores especializados del tema como McKinsey explican cómo, gracias a la revolución digital, los clientes predecibles para las empresas han transformado el proceso de compra volviéndose más similar al del consumidor B2C. Esto significa que se tienen en cuenta nuevas consideraciones a la hora de comprar el producto y que más participantes forman parte de este proceso y tienen influencia en el mismo, pudiendo también abordarlos e intervenir en distintos puntos de contacto dentro del proceso, a través de herramientas digitales. El análisis de los distintos perfiles de cliente y cómo realizan sus procesos de decisiones y de compras y sus comportamientos a través de la Big Data y de otras herramientas como analytics pueden representar un factor clave para conocer la mejor forma de llegar al cliente, ofreciendo lo que necesitan de la forma que necesitan. Es importante tener en cuenta las expectativas de cada cliente y sus necesidades en cada etapa del proceso y para esto es necesario tener información y recursos de diversas fuentes así como información del contexto de la industria, de manera de desarrollar supuestos de cómo las diferentes variables afectan la decisión de compra.³² Por otra parte, no sólo es necesario conocer a los clientes sino también transmitirles confianza, demostrar la integridad y crear pasión y orgullo de la marca y de sus productos, así como brindar un rápido y eficiente servicio y entrega.³³

En el caso de Soporteck, podemos detectar 4 segmentos con características diferentes. Es importante recordar que para las empresas los clientes son sus distribuidores puesto que no vende sus productos al cliente final, con excepción de casos muy particulares y escasos de conocidos. A continuación se resumirá las características de los 4 segmentos, que serán explicadas más adelante.

³² McKinsey, Quarterly. (Febrero 2015) "Do you really understand how your business customers buy?" (<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy>)

³³ Gallup, Inc. (2008) "Generating a Sustainable Advantage in B2B Markets". Página 2.

Homecenters	Comercios locales	Instaladores	Municipios
<ul style="list-style-type: none"> • Comercializan varias marcas de la misma categoría • Venden a otros comercios como a compradores finales • Priorizan variedad con foco en relación precio/calidad • Exigencia de puntualidad de entrega y capacidad productiva • Proceso de selección de proveedor complejo • Rigurosos requisitos de facturación y calidad • Sistema de pagos complejos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran llegada en clientes barriales • No comercializan más de 2 marcas por categoría, a veces sólo uno • Buscan calidad y generar confianza en sus clientes • Gran lealtad • Sistema de pagos simple y directo • Relación directa y cercana con el consumidor final 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprador final • Instalador del producto • Buscan facilitar su trabajo • Buscar adaptabilidad • Capacidad de aumentar market share si incrementan la demanda del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de pedidos • Propuestas competitivas • Variabilidad por contexto • Posibilidad de expansión provincial y nacional • Proactividad y adaptación constante

Por un lado, aquellas empresas de gran tamaño y multi departamentales, también llamados Homecenters, que suelen comercializar varios productos de una misma categoría, sirviendo como nexo al consumidor final o al instalador que representa al comprador final. Este tipo de clientes priorizan proveedor a sus compradores variedad de productos en calidad y precio, y ponen su prioridad en la capacidad del proveedor a entregar pedidos de grandes tamaños que se distribuyen por sus sucursales. Asimismo, también llevan a cabo investigaciones y análisis de especificaciones y procedimientos a la hora de contratar a elegir un producto para comercializar, proceso similar al que realiza el consumidor final de un producto B2C.³⁴ Para formar parte de su cartera de proveedores, los clientes grandes y multi departamentales poseen rigurosos requisitos de facturación y calidad que limita la competencia. Estos clientes realizan órdenes de compra de

³⁴ McKinsey, Quarterly. (Febrero 2015) "Do you really understand how your business customers buy?" (<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy>)

gran volumen de los productos, pero manejan un sistema de pagos complejo a largos plazos que implican una inmovilización extensa del dinero (por ejemplo, pagos en cheque a 15 días a cobrar en 30). Es decir que son fundamentales para garantizar cantidad de productos vendidos y grandes volúmenes de facturación, pero a su vez generan una complicación de flujo de fondos para las empresas ya que hace necesario otros clientes para contar con capital de trabajo constante. Según Gallup, este tipo de clientes podrían identificarse como de nivel 1, estos son, los principales clientes que tienen a generar aproximadamente un 80% de facturación de la empresa.³⁵

Por otro lado, sanitarios o empresas de materiales barriales o chicas de gran llegada en zonas de crecimiento en donde se suelen vender no más de dos variedades de producto y muchas veces, eligen comercializar un sólo producto de gran calidad que permita generar confianza en sus clientes. A pesar de que la cantidad de órdenes de compra y de productos que consumen estas empresas se encuentra muy por debajo del primer grupo de clientes mencionado, la lealtad con la marca es mucho mayor y el sistema de pagos suele ser a menor tiempo, garantizando un flujo de fondos más corto que ayudar a mantener el circuito de inversiones, pagos y cobros. Esto demuestra la importancia de ambos agentes como público target así como del equilibrio precio/calidad para poder competir en el mercado y ser un proveedor de interés para ambos clientes. Este segmento formaría según la calificación de Gallup podría considerarse de nivel 2, es decir, aquellos clientes que representan un 80% del restante 20% de la facturación.³⁶

Por otro lado, un segmento importante dentro de la industria son los instaladores, aquellas personas que están encargadas de comprar los elementos y colocarlos en representación del consumidor final. Los instaladores priorizan no sólo la calidad y duración de los elementos que utilizan sino también la facilidad de trabajo y maniobra de los mismos, así como su adaptabilidad. En muchos casos, la decisión de la marca en elementos de construcción no depende del consumidor final sino del constructor o instalador de los mismos, por lo que es muy importante generar conocimiento de marca y de las cualidades del producto en lo que respecta a la colocación y trabajo con el mismo, para atraer al instalador. Con el objetivo de estimar la dimensión de instaladores que se encuentran en el país utilizaremos el indicador que proporciona el evento anual Instalar que realiza 4 jornadas técnicas anuales en puntos claves del país destinada a Instaladores. En estas jornadas se registran alrededor de 20.000 instaladores distribuidos por todo el país.³⁷

El consumidor final, es decir el dueño de la propiedad donde se colocará la rejilla, suele no tener participación en la toma de decisiones de este tipo de productos de construcción y es por eso que no se considera en este caso particular como un cliente objetivo. Tampoco se podrá influir en la

³⁵ Gallup, Inc. (2008) "Generating a Sustainable Advantage in B2B Markets". Página 5.

³⁶ Gallup, Inc. (2008) "Generating a Sustainable Advantage in B2B Markets". Página 5.

³⁷ Instalar, Jornadas de capacitación técnica para instaladores. (2016). (http://www.jornadasinstalar.com.ar/info_expositores.php)

demanda del producto genérico en el país ya que eso depende de condiciones macroeconómicas del contexto, sino que el factor de éxito de esta campaña radica en ampliar la disponibilidad geográfica de las rejillas de Soporteck y convertirla en la opción elegida por los instaladores quieren comprar a los Homecenters y pequeñas tiendas, ganando de esa forma share de mercado.

Finalmente, un cliente importante a considerar consiste en los municipios y entes gubernamentales que se ocupan de los planes de vivienda. Como se pudo observar en el análisis macroeconómico, el Gobierno Nacional y los distintos municipios planean invertir fuertemente en obra pública para reactivar al sector de la construcción, entre otras cosas. La posibilidad de formar parte como proveedor de estos planes garantiza una importante entrada de trabajo y una amplia posibilidad de expansión a nivel provincial y nacional. A pensar que Soporteck actualmente no tiene relación comercial con ningún municipio, la empresa cuenta con contactos y ha desarrollado fuertes vínculos con representantes del municipio de Morón que trabajan para ayudar y mejorar las industrias de la zona. Esto puede ser una gran oportunidad para formar parte del portafolio de proveedores del municipio, lo cual garantiza gran volumen de trabajo y órdenes de compra, de forma constante durante el año. Para lograrlo, es importante mantener una propuesta económicamente competitiva, teniendo en cuenta la variabilidad del contexto del país y las posibilidades y demandas que eso implica.

3.3 Competencia

Antes de analizar la competencia de Soporteck, es necesario conocer las nuevas tendencias de relacionamiento dentro de las B2B que se encuentran vigentes. Las tendencias en el funcionamiento de las empresas B2B ha cambiado durante los años llegando hoy en día a ser muy similar a las empresas Business to Consumer o B2C. Hasta ahora, muchas empresas B2B solían invertir únicamente en fuerza de venta, cuando hoy en día trabajar sobre la marca es un beneficio clave para que el equipo comercial pueda realizar transacciones con nuevos y actuales clientes. La marca significa para las empresas un bien a largo plazo que acumula significados y experiencias con el comprador a lo largo del tiempo. También, generar fidelidad con el comprador final es extremadamente importante para las B2B así como medir esta fidelidad de manera de identificar posibles riesgos y oportunidades.³⁸ La relación de cliente y vendedor se desarrolla en la actualidad a través de confianza mutua, por lo que es importante entender que los clientes perciben riesgos al realizar cambios y en el proceso de generar una relación de negocios. Esta confianza se genera a través de la acumulación de experiencias relacionadas a la marca cumpliendo sus promesas, que con el tiempo se transforman en reputación. Cuando crece la confianza aumenta la interacción con el cliente y eso ayuda a la empresa a tener un mejor entendimiento y adaptabilidad a las necesidades del cliente. El nuevo estilo de cliente se encuentra constantemente evaluando al proveedor para saber si éste tiene las habilidades y

³⁸ Gallup, Inc. (2008) "Generating a Sustainable Advantage in B2B Markets". Página 1.

conocimientos para cumplir los requerimientos a largo plazo. Y para llegar a cabo una correcta gestión de marca, es importante trabajar sobre marca que se encarga no solo de generar la confianza sino también de generar barreras de entrada para los competidores y crear una gran ventaja competitiva.³⁹ Según Kotler, al construir confianza la relación entre el comprador y proveedor se convierte en partnership reconocimiento que la mejor manera de alcanzar los objetivos de ambos es trabajando juntos. Destaca también la importancia de tener una imagen fuerte que otorgue a la marca más credibilidad que la competencia y que la misma funcione como un sinónimo de sus atributos, beneficios y valores.⁴⁰ Esto implica un cambio de modelo de negocios para las empresas como Soporteck que solían trabajar bajo el antiguo paradigma del comercio B2B, dando valor a nuevas estrategias de relacionamiento con el cliente e invirtiendo tiempo y capital para generar el valor necesario y mantenerse al frente de sus competidores. Existen ahora nuevas técnicas de relacionamiento no sólo con los clientes sino también con potenciales clientes a través del Lead Nurturing, que consiste en mantener el nombre de la empresa así como las expectativas, productos y servicios en el centro de la mente de los Leads sin ser molesto ni intrusivo y sin el objetivo de vender sino de crear una relación que ayudan a aumentar las ventas y los beneficios a largo plazo.⁴¹

En otras palabras, la mentalidad centrada en el cliente y crítica y los resultados de estrategias relacionadas con la experiencia del cliente son cada vez más significativos. La digitalización y el creciente uso de Smartphone establecen nuevos estándares rápidamente, incluyendo respuestas en tiempo real y aplicaciones con la posibilidad de obtener información y realizar transacciones, y otras facilidades relacionadas con el proceso de compra del cliente. La incorporación de aplicaciones implica, de todas formas, una inversión de recursos y tiempo que no siempre es posible para las pequeñas empresas como Soporteck, es por eso que es conveniente concentrarse en estrategias de atención tradicionales rápidas y efectivas que cumplan la necesidad que cada cliente requiere. Está comprobado que empresas B2B que desarrollan estrategias relacionadas con la experiencia de compra tienden a tener mayores márgenes de ganancias que las que no lo realizan. Esto se debe a que a partir que la satisfacción del cliente aumenta, aumentan también otros beneficios para la marca como la lealtad. Y esto es de suma importancia puesto que las necesidades y costumbres de las compañías B2B son más complejas requiriendo más personas, dinero, consideraciones técnicas y económicas y más riesgos que las de B2C⁴² y se requieren estrategias específicas para poder diferenciarse de la competencia a través de la experiencia de la marca. Esto, sin embargo, no es siempre posible de lograr en empresas donde se trabaja con una amplia diversidad de marcas y clientes con distintas necesidades y características y no es aspecto de gran valor y muy desarrollado para gran parte de las empresas que se desempeñan en

³⁹ Muylle, Steve; Dawar, Niraj; Rangarajan, Deva. (2012) *"B2B Brand Architecture"*. Página 71.

⁴⁰ Kotler, Philip; Pfoertsch Waldermar. (2006) *"B2B Brand Management"*. Página 46.

⁴¹ Stevens, Ruth. *"Maximizing Lead Generation: The complete Guide for B2B Marketers"* Página 162.

⁴² Kotler, Philip; Pfoertsch Waldermar. (2006) *"B2B Brand Management"*. Página 24.

la industria de venta de materiales de construcción en Argentina como Soporteck. Lo que es posible reconocer a pesar de esto es que las compras realizadas en B2B ya no se realizan únicamente a través de decisiones racionales sino que las relaciones de largo tiempo y la reputación de la marca también influyen en la misma.⁴³ Es decir que una buena experiencia de compra se vuelve una necesidad que pocos proveedores desarrollan y esto puede significar una oportunidad de diferenciación de Soporteck.

A pesar de que la empresa no mantiene un estudio o análisis de competencia del mercado así como un control del market share de sus productos en relación a la competencia, pudimos identificar cuatro principales competidores clave y sus características para analizar el nivel de competitividad respecto a Soporteck:

3.3.1. Delta



Delta es una empresa familiar argentina especializada en componentes sanitarios y grifería con una trayectoria de más de 50 años en el mercado y 11 categorías de productos. En lo que respecta a las rejillas, Delta se caracteriza por el desarrollo de productos de fundición, a diferencia de Soporteck y otros de los competidores que trabajan con técnicas de soldadura. Con 14 modelos de presentación y materiales diversos, la empresa brinda adaptabilidad más limitada en relación a tamaños y formas pero mayor en utilidad, introduciendo las rejillas de ventilación y tapas de gas. Delta lleva a cabo un trabajo de relación intenso con los instaladores, identificando a este target como clave para su modelo de negocios. Bajo esta estrategia, la marca lleva a cabo capacitaciones en todo el país así como el desarrollo de un modelo de instalación llamado **C.I.P.E.V.** En relación con el precio del producto, las rejillas suelen tener un valor similar al de la propuesta de Soporteck, por lo que no representa una diferencia competitiva. A pesar de que las rejillas de Delta no tienen el mismo desarrollo y procesos que la propuesta de Soporteck, sus productos satisfacen la misma necesidad y es un fuerte competidor en lo que respecta a la relación con uno de los targets objetivo de la empresa - los instaladores - así como en el alcance geográfico al que se desea alcanzar a través de esta campaña.

Asimismo, Delta como Soporteck son proveedores de Sodimac, uno de los multi departamentales de mayor llegada geográfica e importancia en el país luego de Easy. Tras un análisis de

⁴³ Maechler, Nicolas; Sahni, Sanjeev; Van Oostrum, Martine. "Improving the business-to-business customer experience". (<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/improving-the-business-to-business-customer-experience>)

herramientas de búsqueda en la página web de Sodimac, pudimos detectar que los productos de Delta poseen un mejor posicionamiento dentro de la plataforma de E-commerce apareciendo dentro de las primeras páginas de búsqueda de “rejillas”. Esto, sumado a sus actividades con los instaladores, vuelven a Delta uno de los competidores clave de Soporteck en lo relacionado a la generación de rejillas y rejillones.

3.3.2. PSM



PSM S.R.L es una empresa comercializadora de tapa cámaras, rejillas y rejillones con 6 modelos de productos y gran variedad y adaptabilidad de tamaños. A diferencia de la variedad ofrecida por Soporteck, PSM brinda una mayor variedad de modelos con diferentes formas pero menor propuesta de tamaños dentro de cada modelo. Las características y beneficios del producto son similares a los ofrecidos por Soporteck, siendo considerado por la empresa como el mayor competidor de la marca en el mercado de las tapas cámaras y rejillas. La empresa no posee una comunicación destacada con sus clientes pero utiliza los valores de calidad y durabilidad como promesa de marca, al igual que Soporteck. El precio de sus productos es ligeramente menor al que ofrece Soporteck pero no lleva a cabo una estrategia de comunicación integrada ya sea en plataformas y medios propios como en los adquiridos, es decir que su nivel de reconocimiento de marca es bajo.

3.3.3. La Tacada



Hierros La Tacada es una empresa familiar de más de 20 años de trayectoria que se especializa en la comercialización de hierros, chapas, caños, mallas y hierro de construcción entre otras cosas. A pesar de que su foco comercial se encuentra en la venta de insumos, la empresa también produce y vende productos propios, como rejillas. Por este motivo, la comunicación de la empresa en relación a las rejillas así como la variedad de tamaños y modelos es limitada y no es prioritaria. El

producto también se elabora a través de procesos de fundición a diferencia de las rejillas de Soporteck que se realizan por procesos de plegado y soldado. El precio de los productos también es similar a los precios de Soporteck, siendo en los modelos más grandes incluso un poco superior. Hierros La Tacada posee un gran prestigio por la calidad de sus productos lo cual genera una imagen de calidad para las rejillas generadas por esos insumos. Posee grandes contactos con empresas de producción y fabricación pero no así tanto con empresas de venta directa, sanitarios y locales multi departamentales.

Como se puede apreciar en el análisis de competencia, el mercado de rejillas y rejillones en el país no cuenta con una empresa que trabaje su imagen marcaria de forma estratégica dejando un hueco con potencial de gestión de marca que puede ser aprovechado por nuevos competidores y representar un gran riesgo para las empresas actuales, por lo que ser el primero puede ser una gran oportunidad⁴⁴. A modo de resumen, a continuación se encuentra un cuadro comparativo de las características del producto de Soporteck y su competencia.

Marca	Producción	Variedad	Precio*	Atributo atribuido
Soporteck	Metal plegado	2 modelos 15 tamaños	\$47 - \$576	Prestigio y buen servicio post-venta
Delta	Fundición	14 modelos 2 tamaños	\$88 - \$363	Fidelización con los instaladores
PSM	Metal plegado	6 modelos 2 tamaños	\$50 - \$320	Durabilidad y calidad
Hierros La Tacada	Fundición	2 modelo 5 tamaños	\$50 - \$575	Calidad de materia prima

*Valores aproximados diciembre 2016

3.4 Dimensionamiento del mercado

Conocer el dimensionamiento del mercado de las rejillas en nuestro país requiere de un conocimiento de la demanda y de la oferta a nivel nacional que puede ser adquirido a través de investigación de mercado o estudios primarios exhaustivos. En la actualidad, la empresa no cuenta con información acerca de su participación dentro del país, tampoco de sus competidores y sus estrategias. Dentro de los directivos de Soporteck, suele estimarse que el market share de sus rejillas y rejillones en el país es de aproximadamente un 15%, sin embargo esta cifra es netamente estimativa sin ninguna fundamentación certera con excepción de las percepciones del

⁴⁴ Kotler, Philip; Pfoertsch Waldermar. (2006) "B2B Brand Management". Página 32.

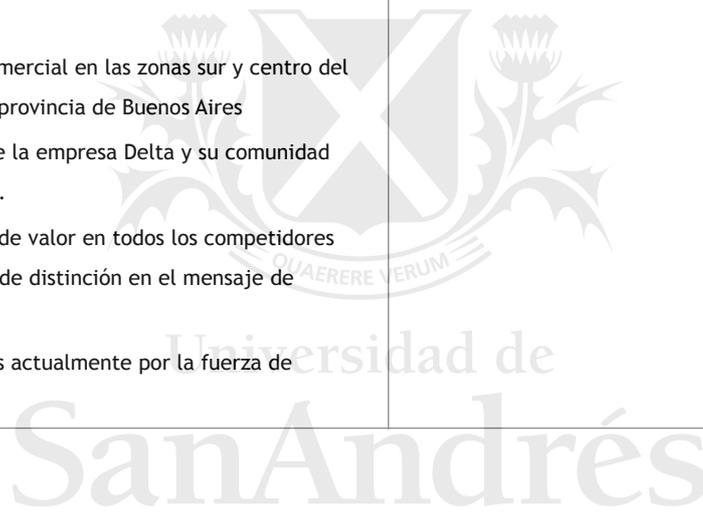
trabajo diario.

4. Análisis F.O.D.A.

A partir de la información presentada en el análisis macro y microeconómico es posible determinar fortalezas y debilidades de Soporteck, así como oportunidades y amenazas del contexto que tienen incidencia sobre todas las empresas del rubro. Estos puntos son fundamentales a la hora de detectar los factores clave sobre los cuales actuar a la hora de generar una estrategia marketing efectiva que ayude al crecimiento de la compañía.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Certificación ISO de algunos productos. • Conocimiento de mercado y experiencia de casi 10 años. • Clientes de gran tamaño y prestigio como Easy, Sodimac, Eternit, etc. • Flexibilidad en sistema de pagos. • Servicio post-venta de respuesta rápida y personalizada. • Variedad de opciones de producto en lo que respecta a tamaños y diseños. • Diversidad de portafolio de productos. • Trato familiar y cercano con personalidades fuertes dentro de la industria de la construcción y política de la zona. • Amplia variedad de modelos y medidas en comparación a sus competidores. • Expansión a las zonas no alcanzadas actualmente por la fuerza de venta • Posible contrato en Uruguay a concretarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo escenario económico y político. • Posible activación en el sector de la construcción. • Eliminación del cepo al dólar y de restricciones de inflación. • Nuevos planes de obras públicas abiertos a nuevos proveedores. • Nuevos planes para la activación económica de las Pymes. • Apertura de mercado externo del país para expandir el producto • Planes nacionales de financiación y capacitación de Pymes. • Incorporación de estrategias digitales • Carencia de trabajo de marca en el rubro • Carencia de trabajo de fidelización y retención en el rubro • La incorporación de nueva tecnología podría traer importantes beneficios potenciales relacionados con calidad, capacidad productiva y rapidez de la misma. • Intensiones de inversión en acciones digitales y página web
Debilidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de personal chica en función a la requerida. • Capacidad productiva limitada. • Necesidad de flujo constante de fondos (cobro de cliente) para mantener el equilibrio económico de la empresa. • Problemas internos de presentismo y producción. • Falta de capacitación de los representantes de la empresa. • Falta de acciones de recursos humanos para aumentar la satisfacción y rendimiento de los empleados. • Baja o nula inversión en acciones de marketing, comunicación y recursos humanos. • Carencia de conocimiento y análisis de mercado y competidores. • Carencia de estrategia digital y datos de contacto en la página web desactualizados. • Falta de actividades enfocadas a la relación con los instaladores • Falta de alcance comercial en las zonas sur y centro del país así como en la provincia de Buenos Aires • Modelo C.I.P.E.V. de la empresa Delta y su comunidad con los instaladores. • Similar proposición de valor en todos los competidores identificados, falta de distinción en el mensaje de producto. • Zonas no alcanzadas actualmente por la fuerza de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentos inflacionarios que afectan al valor de materias primas, servicios de proveedores, sueldos de empleados, etc.). • Significativo aumento del valor del dólar que afecta a los insumos y economía de clientes. • Posible incremento de competidores frente al escenario prometedor de la industria. • Apertura de importaciones del exterior - ingreso de productos importados como competidores. • Inestabilidad y estancamiento del sector durante el 2016 y continua durante la primera mitad del 2017 provocando menor facturación. • Potenciales acuerdos de prioridad de competidores con grandes clientes.
---	--



4.1 Conclusiones

A través del análisis FODA podemos contemplar por un lado que existen grandes oportunidades para la empresa para poder expandir sus fortalezas. En primer lugar, las oportunidades a nivel económico con el nuevo escenario político y acciones que prometen llevar a cabo para incentivar el crecimiento de las Pymes, acompañado por un crecimiento del sector de la construcción proyectado para la segunda mitad del 2017 que beneficia a toda la cartilla de productos de Soporteck. Las conexiones y relaciones con personalidades de la política municipal serán contactos clave para gestionar nuevas alianzas en un contexto de apertura, diálogo y proyectos por parte del Gobierno.

En segundo lugar, la situación actual de la economía vuelve el escenario inestable y estancado lo cual afecta a demanda y el flujo de fondos ajustado de la empresa. El aumento de la inflación

tiene un impacto directo con los costos y márgenes de los productos, bajando la rentabilidad. La apertura del comercio exterior amenaza con la aparición de nuevos productos o competidores importados que cambiaría el escenario del market share de la empresa dentro del mercado. En este sentido se vuelve primordial lograr incrementar la cantidad de pedidos que permitan mantener un flujo de fondos fluido y constante para que la empresa pueda continuar con inversiones internas y estar al día con las actualizaciones del contexto.

La creciente incidencia de la internet y las herramientas digitales de esta época encuentra a Soporteck en una situación de atraso al carecer de una página web actualizada así como de una base de datos y acciones digitales. Sin embargo, esto también puede considerarse una oportunidad de crecimiento y puede convertirse fácilmente en una ventaja competitiva para la empresa invertir en la presencia digital de la empresa.

Poder potenciar y hacer foco en las fortalezas actuales de la empresa es fundamental para seguir construyendo una relación positiva y la fidelidad de los clientes a la empresa. El trabajo sobre esta relación así como sobre la relación con instaladores y representantes del gobierno es necesario para cumplir con las nuevas exigencias de los públicos que comienzan a parecerse a la de los clientes y consumidores finales de una empresa B2C. Soporteck necesita determinar una propuesta de valor que le ayude a diferenciarse de la competencia y generar vínculos que permitan ser la empresa elegida de los instaladores y de sus clientes para aumentar su demanda y su market share.

5. Estrategia

En este plan de marketing se propone trabajar una estrategia de relacionamiento creada específicamente para cada uno de los segmentos target identificados en el análisis anterior con el objetivo de volver a Soporteck como la marca elegida por cada uno de ellos y de esa manera aumentar sus ventas y market share. Para esto, es necesario comprender las necesidades de los clientes, en base a la teoría analizada y al conocimiento y percepciones obtenidas luego de años de trabajo dentro de la industria. A continuación se detallarán una serie de hipótesis de insight acerca de las necesidades de cada segmento que se validarán a través de un concept test que deberá implementar la empresa antes de llevar a cabo la campaña.

5.1 ¿Qué necesitan los clientes?

Como se explicó en el análisis macroeconómico, los comprador final del producto (es decir los instaladores) tienen nuevas exigencias y procesos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de entender qué necesita de la empresa. El proceso de elección de un proveedor se convirtió en un proceso complejo que dejó de tener como única variable el precio del producto. Ahora, las

empresas B2B comparan, averiguan, se auto-informan y toman decisiones tomando en cuenta las necesidades de los instaladores que implican una gran variedad de factores como precio, calidad, variedad, métodos de entrega, etc. (ver modelo de concept test para instaladores en Anexo 3.A). En resumen:

Los instaladores necesitan información y respuesta no sólo acerca del producto a instalar sino también sobre el industria, nuestras tecnologías y propuestas, etc.

Por otro lado, la cualidad de durabilidad y alta calidad se ha vuelto un commodity dentro de los competidores del mercado, siendo utilizado por todos como su proposición de valor. Es necesario, entonces, encontrar un nuevo beneficio que permita diferenciarse de la competencia y de distinguirse en la mente de los clientes y compradores finales a la hora de comprar un producto. En relación a esto, es posible identificar que las empresas tanto barriales como Homecenters necesitan no sólo un buen producto con una gran relación precio calidad, sino también un servicio diferencial que exceda las cualidades funcionales del producto. Por ejemplo, Homecenters que actualmente comercializan con la empresa destacan la importancia y el valor del servicio post-venta de Soporteck. La rapidez de respuesta y la responsabilidad que toma la empresa en todo tipo de situaciones aunque el problema no surja de un problema del producto, hace a los responsables de los Homecenters sentirse seguros y satisfechos con la marca. Podemos entonces identificar como insight que los Homecenters necesitan transmitir seguridad a través de los productos que comercializan y esto lleva a una necesidad:

Los Homecenters necesitan proveedores responsables que brinden un servicio post-venta de calidad que transmita confianza a sus clientes.

En el caso de los sanitarios locales, las necesidades y exigencias también han cambiado. Los clientes locales tienen un acceso más simple y es posible desarrollar una relación y confianza a través del tiempo, si se toma el trabajo de gestionar y trabajar en la misma. Los llamados de ventas no son suficientes para generar una relación y trabajar sobre las distintas etapas del proceso de compra es fundamental para proporcionar un valor agregado al cliente, ayudando a facilitar su trabajo. Se trata de entablar una relación bidireccional para conocer qué necesita y brindar el soporte indicado durante todo el proceso, entendiendo entonces que:

Los sanitarios locales necesitan trato cercano y personalizado durante toda la experiencia de compra

(ver modelo de concept test para Homecenters y clientes locales en Anexo 3.B)

Finalmente, al relacionarse con los sectores del Gobierno y Municipios, es importante sobre todo presentar de formas proactivas propuestas de calidad con precios competitivos para trabajar con grandes pedidos a escala. En este caso, la proactividad se basa en saber analizar el contexto socio-económico para ajustar las propuestas y satisfacer necesidades antes que sea solicitada, ayudando a mejorar y facilitar los procesos y el trabajo del cliente (ver modelo de concept test para municipios en Anexo 3.C). Podríamos decir entonces que:

Los municipios necesitan precios competitivos y calidad, presentados de forma proactiva por parte del proveedor contribuyendo a su trabajo

5.2 Desarrollo de estrategia

La estrategia de relacionamiento consistirá en convertir a Sopordeck en la marca top of mind de la categoría de rejillas y rejillones de todo el país así como en un experto de la construcción ya sea para todos los clientes como para los instaladores. Para lograrlo se llevarán a cabo acciones específicas orientadas a cumplir con las necesidades del cliente y volver a Sopordeck un aliado estratégico para las actividades de cada segmento objetivo. Conocer a cada público objetivo, entendiendo las necesidades que se plantearon anteriormente y cuál es la forma más efectiva para alcanzar el impacto deseado son partes primordiales de la estrategia que llevaremos a cabo y se validará a través del concept test que se mencionó en el punto anterior. Por otro lado, se llevará a cabo una breve encuesta a través de un servicio a contratar de Call Center para validar y controlar que la estrategia planteada fue alcanzada y que Sopordeck es, efectivamente, la primera marca en la mente de los instaladores al referirse al mercado de rejillas y rejillones del país (ver modelo de encuesta a implementarse en la etapa de control en anexo 4). A través del cuadro que se encuentra a continuación, se puede apreciar un resumen simplificado de la campaña teniendo en cuenta Segmento target, Estrategia y principal táctica a emplear.

Segmento target	Posicionamiento	Táctica	Cobertura
-----------------	-----------------	---------	-----------

<p>Homecenter y clientes locales de gran tamaño</p>	<p>Ser considerada como una marca responsable que brinda un servicio de post-venta diferencial y de gran calidad que transmita confianza a sus clientes respecto a Soporteck y de sus propias marcas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de venta • Eventos de relacionamiento • Material de comunicación • Programa 0800-Soporteck • Base de datos • Calificación de Leads 	<p>Zona Norte y Sur de Argentina y de la Provincia de Buenos Aires</p>
<p>Instaladores</p>	<p>Ser considerada como un experto de los materiales la industria de la construcción que brinda información de interés que ayuda a facilitar el trabajo diario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y envío de contenido • Creación de comunidad • Eventos de relacionamiento • Base de datos • Identificación de influencers 	<p>Todo el territorio Argentino</p>
<p>Cientes locales de zona Sur y Centro del país así como de la zona norte y sur de la Provincia de Buenos Aires y Capital Federal</p>	<p>Ser considerada como una marca que entiende sus necesidades y que brinda un trato personalizado que destaca la experiencia de compra y beneficia a sus actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamiento personalizado • Promociones y beneficios personalizadas • Material de comunicación • Programa 0800-Soporteck • Base de datos • Calificación de Leads 	<p>Zona Norte y Sur de Argentina y de la Provincia de Buenos Aires</p>
<p>Integrantes del municipio de Morón especializados en obras públicas.</p>	<p>Ser considerada como una empresa involucrada con el municipio que ofrece propuestas competitivas y de calidad que se adaptan a sus necesidades y al contexto del país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de relacionamiento • Análisis de contexto • Propuestas proactivas • Colaboración en actividades municipales 	<p>Municipio de Morón</p>

5.2 Cobertura

Como se explicó en el punto anterior, este Plan de Marketing estará orientada, por un lado, a

sanitarios y/o empresas comercializadoras de productos de construcción y exteriores en todo el territorio Argentino, así como a los instaladores que los que utilizan el producto. En esta campaña se hará especial foco en las zonas Sur y Centro del país como en la zona norte y sur de la Provincia de Buenos Aires, zonas actualmente no alcanzadas por Soporteck. Según estimaciones de los directivos de Soporteck y sus conversiones con otras empresas y clientes, se estima que en las zonas mencionadas se encuentran aproximadamente **1500** potenciales clientes.⁴⁵ Por otro lado, las entidades municipales de Morón también serán un target clave para lograr el objetivo de esta campaña.

La estrategia presentada intentará expandir la cobertura actual de la empresa a todo el país abarcando las zonas no alcanzadas hasta el momento. De esta forma, al incrementar la demanda de las rejillas Soporteck ante la propuesta de sus competidores, la empresa se asegura de estar presente y disponible en más puntos de venta. Asimismo, esta estrategia está orientada a generar relaciones con representantes del municipio de Morón, en primera instancia, para luego expandirse de ser posible a nivel nacional en los distintos municipios y provincias. La concentración y crecimiento de la provincia es de gran volumen gracias a los planes de viviendas y mejoramiento del gobierno y representan una gran oportunidad para aumentar el nivel de ventas y ganancias de la empresa. Aquí es fundamental el trabajo con instaladores y clientes locales así como con el gobierno para consolidarse como proveedor oficial de las obras. Según estimaciones de la empresa, se considera que existe alrededor de **500** potenciales target en las zonas mencionadas anteriormente.

5.4. Diferenciación

Hasta el momento, la comunicación de las diferentes marcas de rejillas y rejillones identificados se caracteriza por enunciar las cualidades del producto haciendo hincapié en la calidad y durabilidad del mismo. Estos atributos son de gran importancia pero son utilizados por todas las marcas, por lo que ya no representa un atributo diferencial dentro del mercado. En esta nueva etapa de Soporteck, se buscará distinguirse haciendo hincapié en un atributo que no se ha utilizado por ningún otro competidor, la experiencia de compra y el conocimiento de cada decisor y de la industria. Soporteck ya cuenta con un gran reconocimiento por parte de sus actuales clientes por su servicio post-venta lo cual, complementado con las nuevas acciones de fuerza de venta cercanas y disponibles a cada cliente, promociones y acercamiento a los comprador final del producto, permitirá consolidar este nuevo distintivo de la marca.

Dicho esto, podemos entonces determinar un nuevo enunciado de posicionamiento para cada segmento de la empresa a partir de este plan de marketing:

⁴⁵ Entrevista informal a Ramiro Germán Claut y Sebastián Cimino, junio de 2016. Buenos Aires.

1. Para los *Homecenters*, las rejillas y rejillones de Soporteck son productos de construcción de interior y exterior que proveen **ofertas convenientes y destacable servicio post-venta** que se diferencia de Delta, su principal competidor, que provee **durabilidad**, proposición que se atribuyen todas las marcas de la categoría. Soporteck ofrece la única rejilla en el mercado que no sólo se adapta a todo tipo de necesidades de forma práctica y estética con una durabilidad y calidad destacada sino que también ofrece ofertas de gran beneficio para el cliente así como un servicio personalizado y de rapidez luego de concretada la compra.

2. Para los *sanitarios locales*, las rejillas y rejillones de Soporteck son productos de construcción de interior y exterior que proveen **cercanía y destacada experiencia de compra** que se diferencia de PSD, su principal competidor, que provee **variedad de modelos y adaptabilidad**. Soporteck no sólo ofrece modelos y tamaños que se adaptan a todo tipo de necesidades garantizando la mayor calidad y durabilidad sino que también ofrece un servicio personalizado y de rapidez durante todo el proceso de compra, conociendo las necesidades de cada cliente en cada etapa de su proceso de compra y dando soporte casi inmediato en caso de inconveniente.

3. Para los *instaladores*, las rejillas y rejillones de Soporteck son productos de construcción de interior y exterior que proveen **conocimiento de interés y promueven una comunidad de instaladores** que se diferencia de Delta, su principal competidor, que promueve **un modelo de instalación llamada C.I.P.E.V.** Soporteck se interesa por las necesidades de los instaladores proporcionando material de utilidad para ellos sin buscar vender su producto y generando una comunidad de profesiones de la instalación.

4. Para los **municipios y representantes de los mismos**, las rejillas y rejillones de Soporteck son un producto de construcción de interior y exterior que proveen **precios competitivos y calidad** para abastecer las necesidades y exigencias de las obras públicas que se diferencia de Delta, su principal competidor, que provee **durabilidad**, proposición que se atribuyen todas las marcas de la categoría. Soporteck no sólo ofrece la mejor calidad sino también modelos y tamaños que se adaptan a todo tipo de necesidades y ofrece un servicio personalizado y de rapidez durante todo el proceso de compra.

5.5. Factores críticos de éxito

Para lograr nuestro objetivo de marketing así como de posicionamiento y ser realmente exitosos con la nueva promesa de marca debemos ser especialmente buenos en las siguientes actividades:

1. Constante análisis de necesidades del cliente
2. Servicio personalizado por estilo y necesidades del cliente
3. Rapidez de respuesta durante todo el proceso comercial
4. Comunicación constante y consistente de los beneficios del producto y la empresa
5. Comunicación bidireccional con el cliente a través de plataformas digitales y personales
6. Ampliar la distribución geográfica de las rejillas de Soporteck y convertirla en la opción elegida por los instaladores
7. Ser preferido por los instaladores
8. Generación de contactos y relaciones con representantes del gobiernos y otros sectores estratégicos

Ahora bien, para lograr ser buenos en las actividades mencionadas anteriormente también es necesario contar con una serie de **recursos** que nos permitan desempeñarnos de forma correcta:

- Por ejemplo, contar con un equipo eficiente y capacitado de fuerza de venta que trabaje de forma cercana y constante con cada cliente para trabajar en la experiencia de compra y fidelidad.
- Además, es necesario dedicar tiempo dentro del equipo comercial para dejar asentado en alguna plataforma de gestión (CRM) toda la información de cada cliente, de forma de detectar patrones, necesidades en común y oportunidades de mejora dentro de la relación con ellos y en relación al producto y servicio brindado.
- Realizar reuniones y encuestas de satisfacción para conocer la opinión de cada cliente para mejorar y cumplir con sus expectativas sería también un recurso fundamental para lograr el objetivo.
- Para mantener una comunicación consistente en todos los canales de comunicación, es necesario una capacitación constante a los comunicadores para transmitir el mensaje y la imagen de marca deseada.

6. Objetivos:

A pesar de que desde el lanzamiento del producto en el mercado ha tenido gran aceptación entre los clientes actuales de la empresa, con este plan de marketing se logrará fomentar la adquisición de nuevos clientes y la fidelización de los clientes actuales, de manera de aumentar las ventas y lograr un vínculo prolongado en el tiempo que traiga beneficios a la empresa. Mediante el trabajo de comercialización de las rejillas, Soporteck también podrá obtener un beneficio por la comercialización de sus otros productos, considerando que un 90% de sus clientes actuales consume al menos 2 productos que ofrece la empresa.

Para verificar que fuimos exitosos en nuestra campaña es necesario plantear una serie de objetivos para cada estrategia que sean medibles y comprobables para demostrar su efectividad. Dividiremos los objetivos por target agrupando los Homecenters y clientes locales en el grupo clientes. Cumpliendo ambos objetivos buscaremos alcanzar un objetivo general en lo que respecta al segmento clientes.

6.1. Clientes

6.1.1 Clientes locales - Objetivo 1

- Incorporación de **60 nuevos clientes** locales en el plazo de **2 años**.

Control: análisis del portafolio de clientes en relación al momento posterior al comienzo de la campaña.

6.1.2 Clientes Homecenters - Objetivo 2

- Incorporación de **3 nuevos clientes** Homecenter en el plazo de **2 años**.

Control: análisis del portafolio de clientes en relación al momento posterior al comienzo de la campaña.

Hemos podido identificar 3 Homecenters que abastecen distintas zonas del país que no se encuentran dentro de la cartera de clientes de Soporteck y que son un target objetivo para incorporar. Estos son El Corralón los Amigos y el Grupo Bercomat que se encuentran en la zona norte y centro del país y que cuentan con 15 sucursales entre ambos y el Homecenter Blaisten con 4 sucursales en el Provincia de Buenos Aires.

En lo que respecta al control de ambos objetivos, en primer lugar se realizará un análisis de las ganancias generadas durante los meses de campaña en comparación con el mismo mes del año anterior para evaluar el crecimiento teniendo en cuenta factores externos como inflación, suba de costos y precios, etc. de forma que la comparación sea fidedigna. Por otro lado, se medirá el crecimiento de la cantidad de clientes nuevos obtenidos durante los 12 meses de campaña, sumando a un estudio de nuevas zonas abarcadas y diversificación del alcance. Se considerará nuevo cliente a toda empresa que realice al menos una compra durante el transcurso de la campaña. Una vez finalizada la misma se trabajará para lograr la fidelización de las mismas para garantizar una relación comercial extendida en el tiempo.

Por otro lado, se planteará un objetivo financiero general que se logrará a través del cumplimiento de los objetivos secundarios relacionados con los 2 públicos restantes de este trabajo, los instaladores y el municipio.

6.2 Instaladores

6.2.1 Objetivo 3

- Lograr consolidar una comunidad* de instaladores de al menos 4000 **integrantes** en el plazo de 2 años.

* Entendemos “comunidad” como integrantes de la fan page “Somos Instaladores”

Control: análisis de comportamiento de la fan page y medición de fans a lo largo del año.

6.2.2 Objetivo 4

- Consolidar a la fan page “Somos Instaladores” como una comunidad referente en la temática de la construcción* por al menos un **50% de la comunidad** de instaladores en el plazo de 2 años.

* Entendemos por “comunidad referente en la temática de la construcción” como un sitio de referencia para los instaladores, reconocido y visitado por ellos frecuentemente o por un motivo particular como buscar información sobre una temática de interés, ponerse en contacto con otros instaladores o conocer las últimas novedades de ambiente.

Control: encuestas cada 6 meses para comprobar la percepción y opinión de los fans en relación a la fan page “Somos Instaladores” utilizando el indicador NPS (Net Promoter Score) llevadas a cabo a través de un servicio de Call Center a contratar utilizando la base de datos de instaladores de la empresa.

Medir percepciones e imagen de marca es un proceso de alta complejidad e inversión. Realizar una auditoría de imagen es un proceso muy costoso que no puede ser llevado a cabo por empresas con presupuesto limitado como Soporteck. Es por eso que se llevarán a cabo 2 encuestas anuales (cada 6 meses) para medir el crecimiento y la efectividad de las acciones llevadas a cabo. En las mismas se utilizará el indicador NPS o Net Promoter Score creado en 2003 y busca determinar el nivel de lealtad de los clientes o usuarios ante una marca utilizando la pregunta “¿Qué tan probable es que recomienda el producto o servicio a un familiar o amigo?” con un sistema de calificación por escala. A través de este indicador es posible obtener un porcentaje que permite medir la calidad de servicio brindando y la satisfacción y percepción de los usuarios.⁴⁶ Trabajar sobre el Branding de un producto o empresa es una actividad muy importante y de gran utilidad para empresas como Soporteck. Entendemos el proceso de Branding cómo tomar algo común y mejorarlo de forma de desarrollar un mayor valor y significado⁴⁷. El incremento de ganancias generado por esta campaña continuará luego de finalizada la misma puesto que se espera que los nuevos clientes se fidelicen y se mantengan como clientes activos y constantes a largo plazo. Es decir que gracias a esta campaña se impulsará un nivel de ganancias sostenido a lo largo del tiempo.

6.3 Representantes municipales

6.3.1. Objetivo 5

- Realizar al menos **3 propuestas de negocios** de forma proactiva* que resuelvan una necesidad social dentro del Municipio de Morón y donde Soporteck pueda participar del proceso legal de licitación en el plazo de **2 años**.

* Entendimos una propuesta proactiva como una iniciativa generada e identificada por Soporteck que resuelva una necesidad social del municipio, facilitando el trabajo de municipio y permitiendo a Soporteck formar parte del proceso de licitaciones.

Control: control de reuniones y de propuestas, análisis de efectividad y retroalimentación por parte del target.

6.3.2. Objetivo 6

- Participar en al menos **1 evento municipal*** como sponsor** en el plazo de **2 años**.

⁴⁶ “The Net Promoter Score: Leading Growth Indicator” (<https://www.netpromoter.com/know/>)

⁴⁷ Bedburry, Scott. “A New Brand World”. *Página 2*.

Control: gestión y organización del sponsoreo, comunicación antes, durante y pasado el evento, medición y control de la repercusión.

6.4. *Objetivo financiero - Objetivo 7*

- Incrementar un **50% la facturación mensual** de la empresa en el plazo de 6 meses, prolongando dicho crecimiento en el **año y medio restante de campaña**.

Control: análisis de facturación en relación al mismo mes del año anterior a partir del comienzo de la campaña, corrigiendo por la inflación.

Es importante aclarar que el objetivo de este plan no es incrementar el consumo de rejillas sino aumentar el share de mercado dentro de la industria competitiva y expandiendo el alcance de los productos, haciendo conocida la marca para zonas a las que no tiene alcance actualmente así como demostrando su diferencia competitiva para ser elegido ante la competencia. Debido a la limitación de presupuesto de la empresa no es posible conocer o estimar el share de mercado de la empresa en el mercado de las rejillas ni estimarlo a través del crecimiento o decrecimiento del sector según el índice de INDEC. Esto se debe a que la empresa cuenta con un gran margen de mercado por llegar y abastecer y su crecimiento aún no se ve relacionado por el estado de la industria. Por ejemplo, mientras el INDEC registró en el mes de octubre de 2016 una caída de la industria en relación al mismo mes del año anterior de 19,2%⁴⁸, Soporteck registró un incremento de ventas en el mes de octubre en relación al año anterior gracias a la incorporación de nuevos clientes durante el año. Por otro lado, a pesar de que se considera que una de las formas más efectivas de medir el market share en B2B es a través de estudios de mercado hechos a medida, el valor de los mismos es muy elevado y no significa una inversión factible para algunas empresas B2B, en especial al tratarse de pequeñas y medianas empresas con presupuestos limitados y escasos en lo que respecta a acciones y planes de marketing.⁴⁹ Por la inhabilidad de Soporteck de llevar una medición de market share, se han definido objetivos que, de alguna manera, tenderán a correr en paralelo con un crecimiento relativo de la empresa dentro de su categoría.

7. 4Ps del marketing

A través de las estrategias planteadas previamente lograremos un mix de marketing que profundizará un nuevo enfoque, logrando una estrategia integrada y funcional para optimizar los resultados de la campaña. A continuación se desarrollan las 4Ps del marketing desarrolladas por

⁴⁸ INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016) "Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción". Página 1. Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. Presidencia de la Nación.

⁴⁹ Hague, Paul. "Business Promotions & B2B Advertising: Ad Testing Research". (<https://www.b2binternational.com/publications/ad-testing-b2b-advertising/>)

McCarthy y llevadas a la fama por Kotler.

7.1 PRODUCTO



Las rejillas y rejillones de Soporteck son reconocidas en el mercado por su alta calidad y durabilidad, además del prestigio que ofrece la marca Soporteck en sus otros productos. El método de plegado y soldadura permite a Soporteck ofrecer distintas variedades cuadradas y rectangulares de rejillas para distintos usos y flexibilidad de tamaños, generando incluso productos a medida específicos solicitados por el cliente. Asimismo, todos los productos de Soporteck cuentan con un proceso de pintura en polvo epoxi anticorrosiva que garantiza la larga duración del producto tanto en interiores como exteriores. Las terminaciones y los procesos manuales permiten también destacarse de sus competidores más económicos por la calidad de los productos y el resultado final. Por estos factores Soporteck se posiciona en el mercado como un producto de alta calidad con un precio medio/alto.

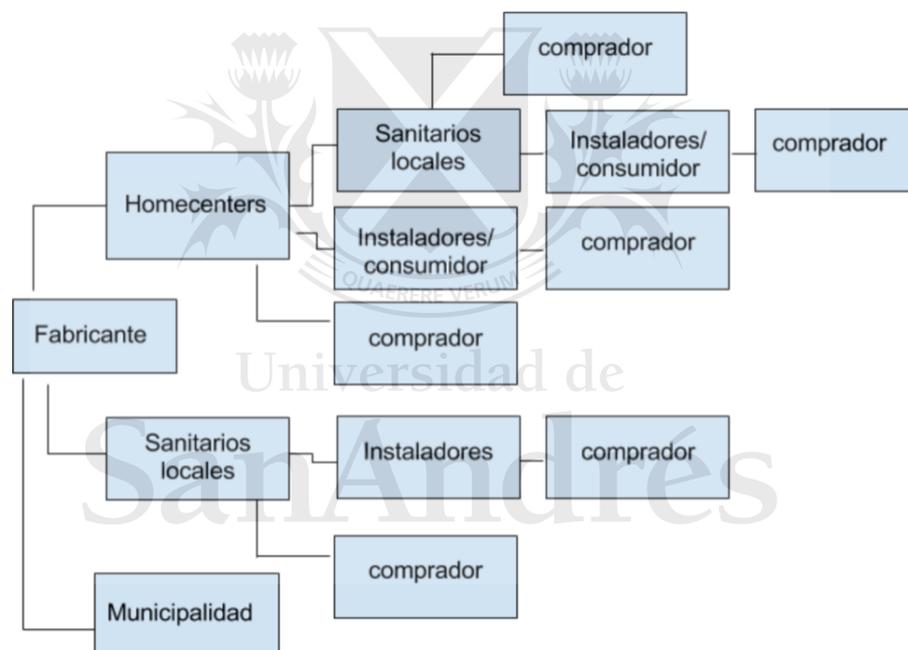
Sin embargo, este plan de marketing busca hacer foco y visibilidad no sólo en las cualidades distintivas del producto que ofrece Soporteck sino también en la calidad de servicio durante todo el proceso de compra que vuelve la experiencia notablemente distintiva. Esto se debe a que el producto ya tiene los atributos de la calidad, durabilidad y variedad gracias a la imagen y prestigio de Soporteck y sus otros productos, pero estos no son atributos diferenciales dentro de la categoría puesto que todos los competidores utilizan estas proposiciones de valor para hablar de sus productos. Trabajar entonces sobre la experiencia de compra, demostrando el interés en facilitar el trabajo de sus clientes y en brindar las opciones más convenientes para ellos según cada caso en particular, será un valor agregado único que ayudará a influenciar en la decisión del cliente y que permitirá que el producto se encuentre disponible para el instalador en todas partes del país. De esta manera, se trabajará la imagen de marca para mantener la reputación positiva lograda hasta el momento por la trayectoria de la empresa y destacándose por un distinguido servicio al cliente en todas las etapas del proceso de compra. Es primordial la habilidad de crear y establecer un mensaje claro y efectivo que comunique los beneficios del producto y cómo esto ayuda a los clientes a resolver problemas de su gestión diaria.⁵⁰ La empresa podrá apoyarse en la relación cercana con mucho de sus clientes de gran tamaño y prestigio de la industria como Easy y Eternit gracias a los años dentro de la industria y a su trato familiar y cercano.

⁵⁰ Gagnon, Eric. "The Sales Rep De-Brief: How to Find Your Product's Best Sales Benefits". Página 1.

Soporteck también buscará generar una comunidad para los instaladores para contribuir en su trabajo diario y facilitar el mismo, esta acción será explicada en la sección de promoción.

7.2 PLAZA

Soporteck trabaja con canales de distribución complejos debido a la cantidad de intermediarios dentro del proceso y las diversas maneras en que el producto puede llegar al comprador final del producto, el instalador. El comprador del producto, es decir el dueño de la propiedad a desarrollar en muy pocas oportunidades forma parte del proceso de decisión y es por eso que no se considera un público objetivo en esta campaña. La complejidad de los procesos de distribución y de toma de decisión es una de las principales diferencias que destaca el autor Kotler entre las empresas B2B y B2C⁵¹. A continuación se grafica el proceso de distribución del producto* desde el fabricante hasta el comprador.



* cuadro de elaboración propia

Durante este trabajo hemos destacado la importancia y participación de los distintos participantes del proceso, siendo el comprador en caso muy escasos el consumidor del producto, puesto que el mismo suele ser comprado y seleccionado por instaladores, arquitectos y maestros mayores de obra y equipo de construcción. Es por eso que no se centró el plan de marketing en este último participante que, aunque no tiene relación directa con Soporteck en el proceso de compra, tiene el poder de incrementar el market share de la empresa eligiendo las rejillas de Soporteck ante las de sus competidores. En los que respecta a sus clientes, también es importante recordar que

⁵¹ Kotler, Philip; Pfoertsch Waldermar. (2006) "B2B Brand Management". Página 18.

Soporteck divide sus públicos target según el canal de distribución, detectando las características de cada uno en particular e intentando brindar un servicio diferencial para cada caso según sus necesidades.

Por su lado, a través de este plan sumaremos al proceso de distribución a la municipalidad que tendrá relación comercial directa con la empresa, quien a través de sus propuestas y ofertas buscará ganar las licitaciones para formar parte de los proveedores de la municipalidad en otras públicas y otras actividades pertinentes a la empresa.

Para lograr aumentar el alcance geográfico de disponibilidad del producto se incorporará nueva fuerza de venta local que llegue de forma directa a los clientes locales. Se realizará una jornada de capacitación para la fuerza de venta actual y para los nuevos integrantes del equipo comercial para trabajar sobre la estrategia comercial, buscando transmitir la correcta forma de comunicar los beneficios del producto, la identidad de la empresa y las distintas estrategias de promoción que se propondrán a cada cliente en particular, según sus características y su potencial. Determinar el mensaje de ventas correcto es una de los elementos más motivadores para lograr obtener nuevos leads o potenciales cliente y para lograrlo es fundamental escuchar a la fuerza de venta actual y conocer sus estrategias y formas más efectivas de transmitir este mensaje⁵². La actividad se llevará a cabo en las oficinas de la empresa y se buscará generar un sentimiento y entendimiento común de la nueva estrategia comercial para optimizar los resultados de la fuerza de venta y abarcar nuevos sectores, así como también involucrar y motivar a los empleados. La fuerza de venta debe ayudar al marketing a decidir la forma correcta de abordar a los clientes y los puntos de contacto clave que atacar de forma de aportar valor agregado a la segmentación y relacionamiento. Según los autores del artículo “The basics of business-to-business sales success”, los hábitos que más perjudican las ventas son el desconocimiento de los productos y el contacto excesivamente frecuente al cliente, es decir que el cliente necesita menos interacciones pero más significativas. Es por eso que es fundamental realizar entrenamientos y asesorar a la fuerza de venta en sus tareas y de conocer el estado y necesidades del cliente para lograr el balance correcto de interacción y reducir el costo de la misma en caso de no ser necesitado⁵³ así como también lograr retroalimentación de la información que posee la fuerza de venta, quien tiene acceso directo al cliente, para reconocer los verdaderos beneficios que son valorados por el cliente y cómo comunicarlos así como cuáles son las principales preguntas o cuestionamientos para anticiparse a cualquier inconveniente⁵⁴.

7.3. PROMOCIÓN

Soporteck participa de manera anual en grandes eventos de la industria como el Retail 100

⁵² Gagnon, Eric. “The Sales Rep De-Brief: How to Find Your Product’s Best Sales Benefits”. Página 1.

⁵³ Boaz, Nate; Murnane John; Nuffer, Kevin. “The basics of business-to-business sales success”. Página 3.

⁵⁴ Gagnon, Eric. “The Sales Rep De-Brief: How to Find Your Product’s Best Sales Benefits”. Página 4.

Construcción donde promociona sus productos actuales así como presenta las nuevas propuestas, el cual puede representar una excelente oportunidad para comenzar con el relanzamiento de las rejillas y rejillones bajo este nuevo modelo estratégico. En estos eventos participan más de 100 empresas entre Pymes y grandes empresas y en donde asisten los representantes de las mismas. El equipo de Soporteck ha logrado generar vínculos con gran diversidad de empresas gracias a estos eventos y generar conocimiento de marca, sin poseer un plan o una estrategia concreta para hacerlo. A través de este plan de marketing se buscará sacar provecho de estas oportunidades manteniendo acciones estratégicas y planificadas para aumentar los resultados y el retorno de inversión de estos eventos.

En primer lugar, se generará conocimiento de marca y comunidad con los instaladores para aumentar la demanda de nuestro producto frente a la competencia. La estrategia consiste en generar contenido (los casos de estudio, notas de interés, testimonios, white papers, infografías, etc. son un factor muy importante a la hora de tomar la decisión de compra en un 83% de los casos⁵⁵) y canales de comunicación en donde la marca pueda comunicarse con los instaladores y transmitir información de interés para su trabajo y sobre la industria que sea útil, relevante y única, sin centrar la comunicación en vender el producto. Se trabajará con especialistas de la industria y con voceros dentro de los instaladores para generar una comunidad de la que los instaladores quieran formar parte, siendo Soporteck un especialista en el tema y una herramienta que brinda soluciones. La calidad del contenido que se entrega es crucial para el éxito de la campaña. De esta forma y a través de incentivos y ofertas que llamen al interés se buscará que Soporteck se convierta en el top of mind de rejillas y rejillones de interior y exterior y la marca elegida por la mayor cantidad de profesionales de la construcción. El foco estará en el cliente y en sus necesidades, sus tiempos y sus intereses, no en los productos propios⁵⁶. Para esto se contempla un costo de contratación de este especialista para generar los contenidos así como de un moderador del contenido y sus comentarios en la plataforma, como se explicará más adelante en el desarrollo de la acción y en el presupuesto. El conocimiento de marca ya no es influyente en el comportamiento de los clientes, sino que el comportamiento de los clientes ahora es influenciado por ofertas o contenido de interés.⁵⁷ Según los estudios relacionados con los compradores de B2B, el mayor influenciador en la decisión de compra de un producto en un 87% son aquellos reconocidos especialistas en la industria o temática⁵⁸, siendo de gran importancia convertirse en un referente de los productos de construcción y temas relacionados. De acuerdo a las conclusiones de los mismos, el contenido encontrado en internet así como las opiniones y análisis de especialistas son un mayor influenciador en la elección de compra. Aunque parte del objetivo de estas acciones no elija a Soporteck actualmente, es importante trabajar con ellos puesto que está comprobado que a través de los procesos de Lead Nurturing, es muy factible

⁵⁵ Demandbase (2015) "The 2015 B2B buyer's survey report". Página 7.

⁵⁶ Coe, John M. "The fundamentals of Business-to-Business Sales and Marketing". McGraw Hill 2003. Página 4.

⁵⁷ Coe, John M. "The fundamentals of Business-to-Business Sales and Marketing". McGraw Hill 2003. Página 13.

⁵⁸ Demandbase (2015) "The 2015 B2B buyer's survey report". Página 7.

cambien la opinión de un 45% de estas personas. Lead Nurturing consiste en construir confianza y conocimiento con una serie de comunicaciones sincronizadas que ayudan a triplicar o cuadruplicar la productividad, las ganancias y aumentar las órdenes de compra generando nuevos clientes.⁵⁹

Es importante recordar, sin embargo, que uno de los competidores clave de Soporteck, Delta, cuenta con una estrategia similar de capacitación de instaladores, habiendo desarrollado incluso un método propio que funciona como un distintivo de la marca. Delta no posee, sin embargo, el reconocimiento de muchas empresas de gran prestigio como Easy, Sodimac y Eternit, ni una visibilidad y experiencia de marca destacada, y es allí donde Soporteck puede generar una ventaja.

Ahora bien, para poder llegar a una gran cantidad de clientes target de forma directa sin invertir mucho dinero, se realizará una capacitación en la “Jornada Instalar” que se realiza todos los años para los instaladores de la industria con certificado de asistencia, de las cuales participa Soporteck todos los años, así como del evento nacional más importante de la industria de la construcción, “El Retail” donde se encuentran las empresas más importantes y de gran tamaño. Los eventos cara a cara son considerados en B2B como la actividad de mayor impacto en incrementar tratos y concretar actividades comerciales.⁶⁰ Se realizará una capacitación sobre la correcta colocación de las rejillas, sus beneficios y diferencias competitivas ante la competencia y las facilidades que ofrece tanto al consumidor final como al instalador en su trabajo de colocación.

7.4. PRECIO

Los precios de las rejillas y rejillones desarrollados por Soporteck se encuentran dentro de los precios promedio del mercado, siendo unos de las opciones de mayor calidad y variedad sin ser la opción de mayor valor. Los precios de sus productos se encuentran dentro de los \$40 y \$500 dependiendo del tamaño (ver comparación de precios con sus competidores anexo 7). Según el estudio realizado por Demandbase en 2015 sobre los compradores B2B, el precio de los productos influye en 91% para los compradores B2B en su decisión de compra⁶¹, por lo que es de suma importancia lograr el precio justo en relación a los costos y beneficio del producto con lo que la demanda está dispuesto a pagar el él.

Los costos de los productos tienen una variación baja en relación al tamaño más chico al más grande, por lo que el margen obtenido por el producto es mayor en los productos de gran tamaño que en los de menor. Los márgenes obtenidos por la empresa van desde un 45% a un 65%, ajustándose por los efectos de la inflación y/o variaciones de la demanda. Estos márgenes

⁵⁹ Stevens, Ruth. “Maximizing Lead Generation: The complete Guide for B2B Marketers”. Página 161.

⁶⁰ Stevens, Ruth. “Maximizing Lead Generation: The complete Guide for B2B Marketers”. Página 170.

⁶¹ Demandbase (2015) “The 2015 B2B buyer’s survey report”. Página 7.

permiten a la empresa disponer de una flexibilidad de promociones estratégicas con clientes clave sin dejar de ganar dinero.

En lo que respecta al precio, mediante este plan de marketing se buscará generar nuevos clientes sin modificar el precio del producto más allá de los ajustes inflacionarios, generando un aumento de ingresos por una economía de escala y no por la suba del precio del producto, puesto que se considera que el mismo es competitivo y mantiene un margen considerable y positivo para la empresa. Esta decisión estratégica se toma sabiendo incluso que luego del trabajo de marca que se llevará a cabo con esta campaña, es posible ganar reputación y prestigio para ofrecer un precio *premium* más elevado, puesto que se tiene en cuenta que el proceso de *branding* necesita tiempo para consolidar sus resultados⁶². Al lograr el aumento de rentabilidad de la empresa a través de las estrategias anteriormente mencionadas, la empresa tendrá la posibilidad de destinar parte de las ganancias en inversión en el proceso productivo, de forma de reducir los costos y de aumentar el margen. A su vez, la empresa proyecta reducir los procesos tercerizados como la pintura de las piezas, desarrollando procesos propios para ayudar a reducir el costo el producto. Esto se desarrollará, sin embargo, en campañas futuras.

8. Cronograma

Arriba se puede observar el cronograma simplificado de la campaña, con las distintas tácticas que se llevarán a cabo en cada mes y sus respectivas técnicas de control en caso de aplicar en el plazo de 2 años. Ver **Anexo 8** para observar la versión completa y expandida por semana del cronograma.

2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Incorporación ffvv												
Control												
Evento de capacitación												
Control												
Creación y limpieza de base de datos												
Control												
Creación de contenido												
Control												
Envío de contenido												
Control												
Lead nurturing												
Control												
Jornada Instalar												
Control												
Evento Retail												
Control												
Encuestas Call Center												
Control												
Reuniones municipales												
Sponsoreo												
Control												

⁶² Kotler, Philip; Pfoertsch Waldemar. (2006) "B2B Brand Management"

2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Incorporación ffvv												
Control												
Evento de capacitación												
Control												
Creación y limpieza de base de datos												
Control												
Creación de contenido												
Control												
Envío de contenido												
Control												
Lead nurturing												
Control												
Jornada Instalar												
Control												
Evento Retail												
Control												
Encuestas Call Center												
Control												
Reuniones municipales												
Sponsoreo												
Control												

Como se puede observar, muchas actividades se realizarán de forma mensual para garantizar la continuidad y efectividad del proceso. Las semanas pueden ser alteradas pero se deberá mantener una coherencia en la cronología de las actividades para lograr los resultados deseados. Los controles de cada actividad varían según las características de la misma, por ejemplo, el control de un evento es más inmediato al mismo que otras acciones que requieren más tiempo para poder medir su efectividad como la efectividad de los nuevos integrantes de la fuerza de venta o el control de la base de datos.

9. Proyecciones de resultados

Proyección de resultados financieros: Con el fin de determinar las proyecciones de resultados es necesario determinar en primer lugar el costo de las acciones a desarrollar. A continuación se encuentra un listado de costos totales de las acciones a desarrollar en los 2 años de duración de esta campaña a valor peso 2016. Se entiende que al trabajar con un plan a 2 años los costos sufrirán ajustes inflacionarios pero se trabajará a pesos actuales para lograr la mayor estimación de los costos reales de la campaña.

Actividades	Costo a 2 años (en pesos constantes de hoy)
Incorporación FFVV*	\$762.674
Evento de capacitación*	\$51.500

Creación y limpieza de base de datos***	\$40.000
Creación y envío de contenido***	\$660.000
Community Manager***	\$192.000
Jornada Instalar***	\$10.000
Evento Retail**	\$10.000
Lead nurturing***	\$40.000
Servicio Call Center**	\$720.000
Reuniones municipales***	\$10.000
Sponsoreo***	\$120.000
TOTAL	\$2.616.174

*Costos adjudicados al segmento clientes locales

**Costos adjudicados al segmento de Homecenters

*** Costos adjudicados al objetivo de incremento del 50% mensual de facturación, entendiendo que las acciones con instaladores y municipalidades aumentarán la demanda del producto y por ende la compra de los clientes.

Puesto que la fuerza de venta que se contratará no tendrá un sueldo fijo sino que tendrán una comisión por venta, los costos fueron estimados en relación a la ganancia promedio de la fuerza de venta actual, teniendo en cuenta que el valor puede variar según la cantidad de ventas que realice cada vendedor. Por otro lado, es necesario también estimar la ganancia esperada de esta campaña. Como se desarrolló en el objetivo, esta campaña busca incrementar en un mínimo de 60 nuevos clientes locales e incorporar 3 nuevos Homecenter al portafolio de clientes en el plazo de 2 años. Asimismo, se buscará aumentar la facturación mensual en un 50% de la empresa a través del aumento del market share que se logrará gracias a las acciones destinadas a los instaladores así como a través de la participación de campañas de obra pública en el Municipio de Morón. Según las estimaciones realizadas por la gerencia, es posible estimar la ganancia promedio del proyecto en como puede verse a continuación.

60 nuevos clientes locales*	Importe
Ganancia promedio cliente local por mes	\$5.000
Ganancia promedio clientes locales en 2 años	\$78.667
Ganancia promedio 60 nuevos clientes en 2 años	\$4.720.000

Costos específicos	\$814.174
Ganancia neta	\$3.905.826
ROMI	480%
Costo por nuevo cliente	\$13.570

3 nuevos Homecenters	Importe
Ganancia promedio HC por mes	\$50.000
Ganancia promedio HC en 2 años	\$733.333
Ganancia promedio por 3 nuevos clientes	\$2.200.000
Costos específicos	\$730.000
Ganancia neta	\$1.470.000
ROMI	201%
Costo por nuevo cliente	\$243.333

Incremento ganancias 50%	Ganancia
Ganancia actual promedio por mes	\$100.000
Ganancia promedio acción CL + HC por mes	\$239.522
Ganancia promedio total	\$339.522
+ 50% Ganancia promedio por mes	\$169.791
Ganancia 2 años con +50%	\$4.075.000
Costos específicos	\$1.072.000
Ganancia neta	\$3.003.000
ROMI	280%

Como se puede ver en las estimaciones anteriores, cada uno de los objetivos tiene un ROMI y una ganancia positiva en relación a los costos. A partir de estos análisis es posible también estimar el **ROMI** de la campaña, es decir el retorno de la inversión de marketing. Este cálculo se obtiene el obtener la ganancia neta, es decir la ganancia esperada menos el costo de la campaña,

dividiéndolo por el costo.

Evaluación general de la campaña	
Ganancia clientes locales	\$4.720.000
Ganancia HC	\$2.200.000
Ganancia incremento 50%	\$4.075.000
Ganancia antes de costos de marketing	\$10.995.000
Costo total	\$2.616.174
Ganancia Neta	\$8.378.826
ROMI	320%

(Ver proyecciones mensuales de toda la campaña en Anexo 9)

Es importante destacar que tanto el incremento de clientes como de ganancias puede mantenerse e incluso incrementarse con el paso de los años, sin necesidad de invertir en las mismas tácticas y reduciendo los costos de los próximos años y obteniendo mayor ganancia. Teniendo en cuenta el crecimiento estimado de la empresa sin realizar el plan, es posible deducir que gracias al plan desarrollado Soproteck obtendría un **crecimiento del 115% de sus ingresos en 2 años**. (Ver desglose de crecimiento estimado en Anexo 5)

A partir de esto, es posible definir los **KPI's** de marketing de esta campaña que se explicarán a continuación.

1. **ROMI**
2. **Lead o nuevo cliente**
3. **Clics**
4. **Crecimiento de ventas**

Estos indicadores cumplen con los requisitos principales de los **KPI's** como ser medibles,

cuantificables, temporales, específicos y relevantes.

10. Implementación, monitoreo y control

En **resumen**, la estrategia que se llevará a cabo mediante esta campaña de marketing será, por un lado, generar fuertes canales de comunicación y ventas que transmitan las ventajas competitivas del producto ampliando la cobertura geográfica y que sepan adaptar cada oportunidad de venta a las características y necesidades de cada cliente a través de la capacitación de la fuerza de venta, así como de la capacitación de uno de los públicos clave, los instaladores, a quienes se puede llegar en retails y eventos en donde la empresa actualmente participa pero no hace provecho en este sentido. Las Comunicaciones de Marketing, en este caso, serían uno de los pilares principales de esta campaña. Finalmente, se buscará abrir el mercado de obras públicas y municipales de partido de Morón y, en un futuro, expandirlo a otros municipios y provincias.

A continuación se detallarán cada una de las actividades que se llevarán a cabo, explicando cómo se llevará a cabo su implementación y monitoreo y control para asegurar la efectividad de cada acción.

10.1. Incorporación de fuerza de venta: como se detalló anteriormente en la estrategia, se gestionará la incorporación de 2 nuevas representantes de venta que se especialicen en las zonas actualmente no abarcadas por Soporteck, zona Norte y Sur del país. Asimismo, se incentivará a la fuerza de venta en Buenos Aires a focalizarse dentro de las zonas norte y sur de la provincia, zonas no alcanzadas hasta el momento. Para esto, se realizará una búsqueda y entrevistas durante los primeros meses del año, para seleccionar a los candidatos indicados para el puesto, evaluando la cartera de clientes actuales que posean y su capacidad de venta y conocimiento de la industria. Se trabajará con modalidad de comisión por venta, modalidad comúnmente utilizada en la industria, costo que será aplicado al valor del producto. Una vez seleccionada la nueva fuerza de venta, se le entregará material institucional para conocer la identidad de la empresa y sus características así como información técnica del producto que se complementará con la actividad de capacitación que se desarrollará en el siguiente punto. Se planteará también un objetivo de ventas trimestral, recibiendo un bono en caso de ser logrado. La fuerza de venta será informada a través de Email y otras vías de comunicación de todas las novedades de la empresa y se realizarán visitas locales de los directivos de la empresa para conocer opiniones y comentarios de los mismos, para ayudar a mejorar el producto y la empresa y para detectar posibles nuevos insights. Como se citó anteriormente, es fundamental para la empresa contar con la fuerza de venta como referencia de las

opiniones de los clientes o potenciales cliente así como conocer las técnicas y recursos que utilizan para comercializar el producto, detectando atributos que son más valorados por los clientes. Asimismo, es importante generar un sentimiento de integración de las fuerzas de venta como parte de Soporteck y demostrar que son valorados y tenidos en cuenta dentro de la organización. Esta táctica será evaluada a través del rendimiento y cumplimiento de los objetivos de ventas propuestos a los nuevos integrantes del equipo de fuerza de venta. Se dará un tiempo de adaptación y conocimiento del producto y en caso de no tener los resultados esperados se evaluará los métodos de venta y propuesta de valor seleccionada para considerar un giro en la estrategia de venta y comunicación. Asimismo, se evaluarán los competidores locales y posibles razones por el cual los potenciales cliente no seleccionan el producto, para evaluar si se trata de una cuestión de precio, imagen, comunicación, etc. y tomas las decisiones correspondientes según los resultados. Este control se podrá realizar tras un seguimiento mensual y cercano del rendimiento de cada integrante.

10.2. Evento de Capacitación para fuerza de venta: en el mes de mayo se realizará un evento de capacitación de la nueva fuerza de venta, en donde se trabajará para transmitir el mensaje estratégico y comercial que ayudará a concretar más ventas. Como se explicó anteriormente, los beneficios de calidad y durabilidad son utilizados por todos los competidores del mercado, por lo que Soporteck se basará en su reputación y confianza en grandes empresas y transmitirá una propuesta de valor diferente: excelencia de experiencia de compra. El objetivo de la actividad será generar fidelidad y sentimiento de marca para que todos los integrantes del equipo puedan transmitir la esencia de Soporteck. Asimismo, conocerán los procesos de producción y de calidad para tener mayor conocimiento de producto y fundamentar los beneficios técnicos del producto. Generar vínculo cuando se trata de personal que no trabaja día a día dentro de la empresa es fundamental como incentivo y fidelidad. Asimismo, se fomentará el trabajo en equipo para generar vínculo entre los distintos integrantes del equipo, aunque trabajen en distintas zonas del país, para incrementar la satisfacción del personal. En un entorno donde existen cada vez más canales que solucionan los problemas de las empresas y a su vez existen nuevos actores influenciadores y decisores para vender⁶³ es importante trabajar con el equipo para encontrar la mejor forma de alcanzar los objetivos deseados.

La jornada se desarrollará durante todo el día, con todos los costos pagos por Soporteck. En la jornada se realizará un desayuno, almuerzo y merienda, finalizando por la tarde para que cada integrante del equipo pueda regresar a sus hogares en el día. Estará presente todo el equipo gerencial de Soporteck y será dirigido por el Gerente de Ventas y de Producción. Se desarrollarán distintas actividades recreativas, simulaciones de venta y charlas informativas abriendo el diálogo de cualquier inquietud y sugerencia de parte del

⁶³ Coe, John M. "The fundamentals of Business-to-Business Sales and Marketing". McGraw Hill 2003. Página 12.

nuevo equipo y del actual. El control de la actividad se realizará durante los primeros 3 meses luego del evento. En primera instancia se realizará una breve encuesta solicitando opiniones sobre la jornada para evaluar la satisfacción y utilidad de la misma y sugerencias para mejorar, en caso de proyectar gestionarla de forma anual. En segunda instancia, se evaluará el crecimiento de las ventas durante 3 meses para evaluar si la capacitación fue efectiva y si puede verse reflejado en un crecimiento tangible en las ventas.

10.3. Creación de contenido: La creación de contenido será una táctica clave dentro de esta estrategia de relacionamiento con el público objetivo, los instaladores. De forma de aumentar el market share, no solo es necesario dar a conocer el producto y sus beneficios sino también dar a conocer a Soporteck y generar un vínculo de forma de volverse la empresa top of mind de la categoría. A través de la creación de contenido, la empresa buscará generar base de datos y desarrollar una comunidad con el fin de volverse un referente dentro de la categoría, más allá del producto. Para lograrlo, se contratarán 2 periodistas/especialistas en la temática de construcción que desarrollan de forma bimensual determinada cantidad de piezas de distintos estilos (notas, whitepapers, novedades, tips, infografías, etc.) cuyo contenido no estará directamente relacionado con los productos de Soporteck sino con la categoría en general. Estas piezas serán promocionadas a través de la página web y de otras herramientas digitales que generarán interés y comunicación con los contactos. El contenido será alojado en un portal especializado donde los integrantes podrán acceder al material público y gratuito luego de generar un usuario y registrando sus datos. Se contratará a un periodista especializado en la industria, como Jorge Luis Brea del Diario La Nación, para generar el contenido así como un Community Manager destinado exclusivamente a mantener el contenido actualizado, moderar el mismo y medir la efectividad del mismo para orientar futuras producciones. El contenido será de interés y tendrá el objetivo de facilitar el trabajo diario de los integrantes de la empresa, siendo comunicado por profesionales y pares, y patrocinado por Soporteck. Esto quiere decir que el Portal tendrá una identidad propia y será patrocinado por Soporteck, dando lugar a la confianza y objetividad de la información brindada. El control del contenido se realizará de forma mensual, analizando el rendimiento de cada pieza y detectando aquellas temáticas o formatos que sean de mayor interés para ir ajustando el desarrollo a partir de esa información.

10.4. Creación y limpieza de base de datos: Actualmente la empresa no mantiene una base de datos de actuales cliente ni de antiguos clientes que ya no trabajan con la empresa. Tampoco cuentan con un registro de los clientes visitados que no son clientes ni potenciales clientes que todavía no son clientes de la empresa. A partir de la iniciativa de capacitación de la fuerza de venta, se promoverá el reporte de clientes visitados y potenciales cliente para generar a partir de la actividad cotidiana una base de datos lo

más completa posible de los públicos anteriormente mencionados de la empresa. Se intentará volver un proceso obligatorio y rutinario la incorporación de nuevos contactos, presentando los beneficios en caso de incorporar una cierta cantidad de nuevos perfiles dentro de la base de datos y penalidades en caso de no hacerse, como no cobrar la comisión correspondiente. Gracias también a la creación de contenido, se realizarán distintas actividades ofreciendo de forma gratuita contenido y material exclusivo y de utilidad para el público objetivo, a cambio de completar una breve planilla con datos que se incorporará automáticamente en la base de datos, y de esa forma nutrir a lo largo de la campaña y superada la misma una base de datos. Durante este proceso se trabajará también en la identificación de prospectos o Leads y personas de gran reconocimiento dentro del ambiente que puedan convertirse en aliados estratégicos de la empresa. El control se realizará cada 6 meses en donde se realizará una revisión, limpieza y actualización del material, puesto que el movimiento dentro de las empresas y el cambio de puestos y contactos es ágil y tiene que ser tenida en cuenta. Gracias a esta base de datos será posible generar una comunidad de clientes e instaladores para proveedor contenido de interés y generar vínculos que ayuden a la empresa a conseguir nuevos clientes y a aumentar el market share siendo considerado como un experto en construcción.

10.5. Envío de contenido: El contenido generado se enviará todos los meses con una determinada frecuencia para garantizar el mayor aprovechamiento del mismo, sin generar aburrimiento ni sobrecargo de información. Durante cada envío de material vía Email, se evaluará el agrado y recibimiento de cada tipo de material y sus distintas temáticas para cuantificar y ponderar de forma de tener un control sobre qué tipo de contenido y temáticas funcionan mejor para nuestro público y esto se verá reflejado en la próxima solicitud de armado de contenido. El beneficio de solicitar contenido mensual y no en mayores cantidades es la posibilidad de adaptarse de forma estratégica a las necesidades y gustos del target, y de esa forma incrementar la efectividad de la actividad. El envío consistirá en un Emailing invitando a los usuarios a descargar o visualizar el contenido que se encuentra en el portal de la comunidad. Para lograr la mayor cantidad de aperturas y clics posibles, se realizará un segundo envío luego de 2 semanas del primero sólo a aquellas personas que no abrieron el Email en la primera oportunidad utilizando aplicaciones de Emailing como Icommkt. Estas plataformas también permiten ver cuántas personas recibieron el mail, cuantas lo abrieron y cuantas hicieron clic en la misma para acceder al contenido, entendiendo que aquellas personas que hicieron clic sintieron interés por el mismo, y que aquellas personas que abrieron el mail estuvieron expuestas a comunicación de marca. La base de datos para la realización de los envíos a instaladores se obtendrá de la participación de la empresa en la Jornada Instalar donde se solicitará información de contacto a aquellos instaladores que se acerquen al stand de Soporteck. Asimismo, y con el objetivo de no sesgar la base a los interesados por el producto que se

acerquen al stand, se trabajará en una alianza con los organizadores del eventos Instalar para obtener su base de datos o, en caso de ser privada, para que brinden un servicio de envío de contenido, recibiendo las métricas correspondientes al mismo. Como se dijo antes, el control se realizará de forma mensual para adaptar la creación de contenido según la efectividad de cada tipo de pieza y de cada temática, evitando crear contenido en exceso que no funcione de forma efectiva.

10.6. Lead nurturing⁶⁴: como se explicó anteriormente, el Lead nurturing consiste en el trabajo sobre los no clientes actuales de forma constante y comunicando material de interés para ellos, de forma que elijan la marca en caso de necesitar el producto en el futuro. Según los estudios, es posible convertir hasta un 40% de los no clientes en clientes efectivos a través de las técnicas de Lead nurturing. Esta es una herramienta de gran utilidad para mantenerse en contacto con los no clientes sin intervención de la fuerza de venta, puesto que los clientes no quieren ver a la fuerza de venta si sienten que no necesitan el producto o consideran que no es de utilidad para su negocio⁶⁵. Se utilizará el contenido creado y el portal de la comunidad para mantener diálogo y comunicación con estos potenciales clientes, pero invertir en su posible conversión a Lead de calidad. Los Lead de calidad serán los que serán pasados al equipo de ventas para generar un contacto directo e implementar las nuevas técnicas aprendidas en las capacitaciones de manera de transmitir el mensaje estratégico de la empresa. Esto también ayuda a validar la proposición de valor, puesto que Soporteck se encuentra presente no sólo durante y posterior a la compra de las rejillas, sino también en el proceso previo, informando, asesorando y ayudando a mejorar la calidad de trabajo de su comunidad. El proceso de Lead nurturing implica también una etapa de cuantificación de los no clientes, de forma de detectar aquellos Leads de calidad para presentar al equipo comercial, quienes serán instruidos y capacitados en la capacitación mencionada anteriormente acerca del valor del Lead nurturing para poder implementar este recursos durante todo el proceso de venta. Este proceso funciona como control de las actividades para evaluar si, efectivamente, los usuarios demuestran interés y pueden perfilarse como potenciales clientes o no. El control se realizará pasados 2 meses de comenzadas las acciones de Lead Nurturing para permitir que comiencen a consolidar la imagen de la comunidad y la fidelidad de los usuarios, para luego comenzar a evaluar su potencial y su interacción con los distintos contenidos y temáticas y sobre el producto en sí mismo.

10.7. Jornada Instalar: los eventos de Trade y actividades de relacionamiento directo con el target son tácticas muy importantes y efectivas para las empresas B2B, según nos

⁶⁴ Stevens, Ruth. "Maximizing Lead Generation: The complete Guide for B2B Marketers". Página 162.

⁶⁵ Coe, John M. "The fundamentals of Business-to-Business Sales and Marketing". McGraw Hill 2003. Página 37.

explica la experta en B2B Ruth Stevens en una entrevista que se realizó para este trabajo (Ver entrevista completa a Ruth Stevens en Anexo 6). La Jornada Instalar consiste en un evento que reúne a las empresas más relevantes de la construcción y que invita a todos los instaladores y maestros mayores de obra a conocer nuevas tendencias, técnicas y procesos y propuestas de producto dentro del mercado. Suele realizarse durante el mes de Abril en la provincia de Buenos Aires y Sopordeck suele estar presente con un stand informativo para generar conocimiento de los productos y relacionamiento con otras empresas. Sin embargo, hasta el momento no se veía relevancia en el relacionamiento con el instalador, puesto que no es su cliente directo. Esto generó que, en muchas oportunidades, la empresa decida no asistir al evento incluso una vez comprada la plaza y el puesto del stand o que no trabaje en ninguna estrategia de relacionamiento para generar interés dentro del público. En este plan de marketing, uno de los focos se encuentra sobre el trabajo de relacionamiento con este público objetivo. Para esto, se aprovechará la oportunidad e inversión ya realizada de forma anual por la empresa para asistir al evento, pero se trabajará en material de interés para el instalador y en actividades atractivas para llamar la atención y construir imagen de marca. El portal también servirá como herramienta para promover el evento, aumentando la cantidad de personas expuestas al mensaje de Sopordeck. Dentro del stand, se podrá acceder a una serie de descuentos exclusivos de producto y a material de interés que sólo se podrá obtener completando un breve formulario para seguir nutriendo la base de datos. El control se realizará unas semanas finalizado el evento para evaluar la cantidad de contactos y de interacción de los mismos ya sea con la empresa o con la comunidad. Con estas tácticas se buscará que Sopordeck se convierta en top of mind de la categoría y que incremente la demanda del producto, por ende la cantidad de órdenes de compra de las rejillas. En el presupuesto se contemplan acciones a realizarse durante los 2 años de duración de la campaña, teniendo en cuenta que el valor de formar parte del mismo ya se encuentra dentro de los costos actuales de Sopordeck y no conformo un costo extra.

10.8. Evento Retail 100 Construcción: Otro evento en donde la empresa cuenta con actual presencia por parte de la empresa es el Retail 100 Construcción, un evento de tamaño donde se encuentran todas las grandes empresas de toda la industria y en donde se encuentran los principales clientes de Sopordeck así como aquellas que todavía no forman parte de su cartera de clientes. Es importante aclarar que los principales competidores de Sopordeck no asisten por el momento a este tipo de actividad, siendo esto una gran oportunidad de la empresa para lograr nuevos clientes y demostrar los beneficios del producto. A pensar que hasta el momento los eventos han sido muy exitosos para la empresa, trabajando sobre la realización y el vínculo con los clientes e incorporando cada año nuevos clientes o presentando un nuevo producto. Sin embargo, tanto la comunicación como las reuniones y charlas a cargo de la empresa no son preparadas de forma estratégica, comunicando únicamente información de producto y no transmitiendo la

nueva proposición de valor de la empresa. En esta oportunidad, se llevarán a cabo acciones antes del evento, como durante y post para garantizar la mayor optimización del presupuesto invertido. Como explica Ruth Stevens en su libro "Trade Show and Event Marketing" ⁶⁶, el trabajo pre evento es casi tan importante como el que se realiza durante ya que de esto depende la cantidad y calidad de la asistencia al stand de la empresa. Para atraer prospectos de calidad es necesario realizar un trabajo de identificación de clientes de interés para la empresa y que puedan estar interesados en el producto. También es importante invitar a los clientes actuales a acercarse al stand y a participar de las actividades para que conozcan las novedades de la empresa, nuevos productos y aquellos mensajes que se deseen comunicar. De esta forma, se maximiza la inversión ya que los distintos mensajes son dirigidos con mayor exactitud a los clientes target. Dicho esto, se llevará a cabo un proceso de segmentación, comunicación e invitación de potenciales clientes y clientes actuales para que formen parte del evento, a través de Emailing y follow up telefónico a los principales clientes. Durante el evento, se aprovecharán las charlas grupales, individuales y el espacio del stand para trabajar el mensaje de forma consistente, promoviendo también las tácticas de promoción y la comunidad, en caso de ser de atractivo para otras empresas y de querer patrocinar el mismo. Se realizarán actividades interactivas como juegos, encuestas y otro tipo de incentivos para transmitir los mensajes de una forma innovadora para destacar a la empresa y generar interés. El control también se realizará unas semanas después, consultando a los distintos clientes con los que se tienen relación y comunicación su opinión acerca de la experiencia y qué les gustaría aprender o realizar en futuras oportunidades. Es importante trabajar la retroalimentación y nutrirse de las opiniones de los clientes no sólo para optimizar los resultados de las acciones de marketing y comunicación sino también para generar un sentimiento de inclusión y fidelidad, haciendo sentir a los clientes que son tenidos en cuenta y considerados por la empresa, siendo sus intereses también intereses de Sopordeck.

10.9. Reuniones municipales: Las reuniones con representantes de la municipalidad de Morón se coordinarán de forma trimestral para desarrollar y mantener una relación duradera y una presencia dentro de la agenda del representante. La implementación se llevará a cabo a través de almuerzos e invitaciones a conocer las instalaciones de Sopordeck en donde se presentarán propuestas y promociones competitivas para ser considerado como proveedor dentro de los planes de vivienda y proyectos municipales de construcción. Una vez gestionado y consagrado la acción con los instaladores, se demostrará también la satisfacción de los mismos respecto y de sus principales clientes respecto al producto y a la empresa, buscado concretar la incorporación de Sopordeck como proveedor oficial. El control de esta actividad se realizará a través de resultados y

⁶⁶ Stevens, Ruth. (2015) "Trade Show and Event Marketing". Página 150.

percepción de interés de los representantes, ya que el objetivo no es generar una mala imagen dentro de este público a través de la insistencia en exceso. Se evaluará el interés y predisposición del público frente a las propuestas e iniciativas de Soporteck, pudiendo incrementar la cantidad de reuniones en caso de ser necesario o disminuirlas en caso contrario. De suceder lo último, sin embargo, se mantendrá una relación y canal de comunicación a través de Email con información de interés y novedades de la empresa de forma bimestral para mantener el nombre de la empresa dentro del top of mind ante posibles oportunidades que se presenten en el futuro. Asimismo, se realizará un control y revisión de los movimientos de personal, en caso de cambiar el representante o generar un nuevo contacto, para gestionar una nueva relación.

10.10. Sponsoreo de eventos municipales: Dentro de las acciones dirigidas a las municipalidades, Soporteck se postulará como Sponsor de acciones sociales que se realicen en el barrio, ya sea a través del aporte de materiales o de dinero. De esta manera, la empresa consolidará su compromiso con el barrio y generará vínculo con la municipalidad buscando ser el potencial elegido como proveedor en los procesos de licitaciones de obras públicas. La empresa se enfocará en zonas o lugares de gran concurrencia e impacto como los club barriales (por ejemplo el club barrial S.I.T.A.S que se encuentra en las proximidades de la fábrica de Soporteck), hospitales y centros culturales, generando propuestas a la municipalidad de proyectos y beneficios. El control de esta táctica radica en ser seleccionado como sponsor del evento por el municipio y comprobando la mejora de relación y vínculo con los representantes para contribuir al éxito de la táctica previamente explicada.

11. Plan de contingencia

Este plan de marketing busca incrementar los ingresos de la empresa distribuida en el tiempo con el mejor gasto posible. Es por esto que trabajará, además de con nuevas actividades y tácticas, con distintas actividades que la empresa ya realiza actualmente dentro de sus actividades anuales pero de forma estratégica. Esto, permite que el gasto sea menor y que el riesgo de las actividades también lo sea. Por ejemplo, la Jornadas Instalar y el Evento Retail son eventos a los que la empresa asiste cada año y su inscripción se encuentra dentro de los gastos anuales de la empresa. La utilización estratégica de estas jornadas implica un gasto mínimo extra y reducirá los riesgos de la campaña.

Otras acciones, por su parte, tienen una mayor cantidad de riesgo y distintas acciones de contingencia en caso de crisis. Las acciones como las reuniones municipales son acciones sencillas de detener en caso de una crisis puesto que pueden suspenderse de forma paulatina y no renovarse al año siguiente. La incorporación de fuerza de venta con sus respectivas

capacitaciones implica más complejidad al tratarse de contratación de personal, pero al trabajar con pago por comisión de venta y los vendedores no son exclusivos de Soporteck, es posible prescindir del nuevo personal en caso de ser necesario sin mayor dificultad.

Ahora bien, las actividades más relacionadas con la creación de vínculo con el target y de creación de imagen, son acciones que pueden tener un impacto muy negativo para la organización en caso de tener una crisis y necesitar prescindir de ellos. Por ejemplo, a pensar que la creación de contenido puede ser suspendido con facilidad, no es recomendado abandonar el vínculo con los usuarios de la comunidad, ya que se afectará a la reputación e imagen que la empresa estaba buscando conseguir, volviendo completamente negativa. Es por eso que en caso de implementar un plan de contingencia, estas actividades se deberán seguir realizando, disminuyendo la cantidad de contenido creado e los envíos sin dejar de comunicar e invertir en la relación. En caso de contar con una base de datos completa y numerosa, es factible la posibilidad de buscar un nuevo sponsor para el portal, por ejemplo la cámara de construcción y otras organizaciones que compartan el target pero que no sean competencia de Soporteck. Esto puede realizarse puesto que el portal tendrá una identidad propia a pensar de ser auspiciado por Soporteck. En caso de vender la base de datos y la administración del portal, el mismo cambiaría de sponsor. No es, sin embargo, la alternativa más recomendable puesto que el portal seguirá por un tiempo vinculado con la empresa y podría afectar a su imagen y reputación, pero en caso de una crisis en donde la empresa no pueda disponer de fondos para invertir en la actividad, es apta para considerarse.

En conclusión, en caso de una crisis en donde los resultados de la campaña no proporcionen los resultados deseados y representen mayor gastos que ingresos, se buscará suspender todas aquellas acciones que no implican grandes gastos extra y se reducirá de forma paulatina aquellas acciones que impliquen posicionamiento y relacionamiento con el público objetivo. Es importante aclarar también que al dejar de realizar estas actividades cabe la posibilidad de que la competencia tome esto como oportunidad y satisfaga la necesidad que la empresa deja abandonada. Es por eso que es necesario realizar un control de cada actividad de forma constante como fue planteado en el punto anterior, para detectar con tiempo suficiente aquellas acciones que son efectivas y suspenderlas de forma paulatina o buscando alternativas para formularlas de forma de ser cumplir con el objetivo deseado. En empresas como Soporteck donde las posibilidades de inversión son escasas y es necesario demostrar el valor y la rentabilidad de las acciones para ser consideradas, el control de las mismas es crucial para cuidar la economía de la empresa. El plan de contingencia debe ser creado en cada paso antes de la implementación de cada táctica para no encontrarse desprevenidos a la hora de enfrentar una crisis, especialmente en un contexto inestable y cambiante en todos los aspectos del país. Es por esto que se implementará un proceso de plan de contingencia⁶⁷ como se ve a continuación en donde puede apreciarse la importancia del constante análisis de riesgos como punto inicial para la correcta gestión de una crisis anticipándose a problemas predecibles.

⁶⁷ Nova Seguridad. “Planes de contingencia”. <http://www.novaseguridad.es/planes-de-contingencia.php>



Por último, se seleccionará y determinará un comité en crisis, en este caso conformado por el Gerente Comercial y Marketing y por el de Producción, que serán los encargados de tomar las decisiones cruciales en los momentos de gran presión. La función del comité es importante para garantizar la organización de la empresa en estas situaciones que permita la solución rápida y efectiva, evitando peleas con otros miembros de la empresa y desorganización que ocasione pérdida de tiempo. Los miembros de comité deberán analizar los KPI's y las situaciones de crisis y también tomar los inconvenientes y dificultades como una oportunidad de descubrir nuevos insights aún no descubiertos u orientaciones de negocio que no se vayan desarrollando aún. Ver las crisis y los fracasos como un aprendizaje y posible oportunidad puede ser una herramienta para descubrir cambios en el modelo de negocios, en la proposición de valor y en otras cuestiones estratégicas de la empresa que permitan progresar y superar la caída con mayor impulso.

Universidad de
San Andrés

12. Bibliografía

- Bedburry, Scott. *“A New Brand World”*
- Boaz, Nate; Murnane John; Nuffer, Kevin. *“The basics of business-to-business sales success”*
- Coe, John M. *“The fundamentals of Business-to-Business Sales and Marketing”*. McGraw Hill 2003.
- Davie, Christopher; Stephenson, Tom; Valdivieroso de Uster, Maria. *“Three trends in business-to-business sales”*
- Demandbase (2015) *“The 2015 B2B buyer’s survey report”*
- Gagnon, Eric. *“The Sales Rep De-Brief: How to Find Your Product’s Best Sales Benefits”*
- Gallup, Inc. (2008) *“Generating a Sustainable Advantage in B2B Markets”*
- Hague, Paul. *“Business Promotions & B2B Advertising: Ad Testing Research”*
- Kotler, Philip; Pfoertsch Waldemar. (2006) *“B2B Brand Management”*
- Maechler, Nicolas; Sahni, Sanjeev; Van Oostrum, Martine. *“Improving the business-to-business customer experience”*
- McKinsey, Quarterly. (Febrero 2015) *“Do you really understand how your business customers buy?”*
- Muylle, Steve; Dawar, Niraj; Rangarajan, Deva. (2012) *“B2B Brand Architecture”*
- Stevens, Ruth. *“5 Marketing Must-Haves For today’s small and mid-sized business”*. Allegra Print & Imaging.

- Stevens, Ruth. *“Maximizing Lead Generation: The complete Guide for B2B Marketers”*
- Stevens, Ruth. (2016) *“Referrals: The Best New Business You Can Get”*
- Stevens, Ruth. (2014) *“Three Key Event Strategies for B-to-B Marketers”*.
- Stevens, Ruth. (2015) *“Trade Show and Event Marketing”*



Universidad de
San Andrés

13. Anexos

Anexo 1.A

El **Nuevo Plan Nacional de Viviendas 2016** promete ser alentadora para el sector de la construcción. El programa prevé la construcción de 120.000 viviendas así como la entrega de 300.000 títulos de propiedad y la continuidad del programa Procrear con 175.000 créditos subsidiados, con una inversión de \$100.000 millones de pesos y será financiada 100% por la Nación y los estados provinciales. El nuevo plan nacional de viviendas se ejecutará con el fin de mejorar las zonas más vulnerables del país, con el objetivo de urbanizar barrios y otorgar créditos para mejorar los hogares en lo que respecta a conexiones de las redes de gas, luz y agua así como también mejoras edilicias. El desarrollo de este plan permitirá la creación de aproximadamente 200.000 nuevos puestos de trabajo y la oportunidad para nuevos proveedores para participar de la iniciativa del gobierno. Según el presidente, se estima que en Argentina se necesitan 1.600.000 viviendas para 3.500.000 de personas que necesitan soluciones habitacionales.⁶⁸

Anexo 1.B

La **Ley de emergencia de Infraestructura bonaerense** autoriza a todos los ministerios, secretarías y entidades autárquicas a ejecutar obras y provisión de bienes y servicios cualquiera sea el modo de la contratación.⁶⁹ Asimismo, al declarar la emergencia en infraestructura, hábitat, vivienda y servicios públicos se busca paliar el déficit de infraestructura existente así como agilizar los trámites administrativos.⁷⁰

Anexo 1.C

Pago del IVA cada 90 días: En los primeros días del mes de mayo, el Ministro de Producción Francisco Cabrera anunció un conjunto de medidas que buscarán incentivar el desarrollo y empleo de calidad de las Pymes, entre las que se encuentran ampliar la línea de inversión productiva que autoriza el Banco Central al sistema financiero, nuevas líneas de primeros créditos para las micro

⁶⁸ Anónimo. (28/04/2016) Macri lanzó un plan de viviendas y cuestionó el proyecto de ley antidespidos. <http://www.telam.com.ar/>. (<http://www.telam.com.ar/notas/201604/145206-macri-lanza-en-ezeiza-un-plan-de-viviendas-para-todo-el-pais.html>)

⁶⁹ Anónimo. (30.03.2016) La Emergencia en Infraestructura modificará el sistema de contrataciones. www.elconstructor.com. (http://www.elconstructor.com/infraestructura/la-emergencia-en-infraestructura-modificara-el-sistema-de-contrataciones_2899.html)

⁷⁰ Lucesole, María José. (17/03/2016) Diputados bonaerenses aprobaron un proyecto de ley que declara la emergencia en infraestructura, hábitat, vivienda y servicios públicos. www.lanacion.com.ar. (<http://www.lanacion.com.ar/1880625-diputados-bonaerenses-aprobaron-un-proyecto-de-ley-que-declara-la-emergencia-en-infraestructura-habitat-vivienda-y-servicios-publicos>)

y pequeñas empresas y la posibilidad de liquidar el IVA cada 90 días teniendo así un capital de trabajo disponible y una liquidación trimestral.⁷¹ Esta última medida tendrá incidencia directa en 850.000 Pymes. Las medidas también facilitan el pago de deudas y extensiones del plazo de liquidaciones de exportaciones, así como también se otorgará a un 68% de las Pymes un certificado de no retención de IVA de forma automática mientras que el resto reduciendo las retenciones de impuestos y la carga administrativa.⁷²

Anexo 1.D

Según el **Fondo Monetario Internacional (FMI)** en sus últimas proyecciones, la economía Argentina caerá durante el 2016 un 1% en comparación al año anterior, tres décimas más de lo que habían pronosticado en octubre de 2015.⁷³ Asimismo, durante los primeros meses del 2016, la venta de materiales para la industria de construcción se derrumbó un 2,4% en febrero. En relación al año anterior, las empresas relacionadas vendieron un 4% menos que en febrero de 2015, lo que demuestra un escenario de complejidad para la economía de las mismas.⁷⁴

Anexo 1.E

Según el Índice Construya que mide la evolución del volumen vendido en el sector privado de producción de construcción claves, esta baja fue la mayor en doce meses de enero de 2015 donde el índice disminuyó un 11,1% y quebró la racha de once meses seguidos de aumento desde marzo 2015 donde se comenzaron obras en el marco de las elecciones electorales. Si consideramos el primer trimestre del año, el mismo cerró con una caída de actividad del 3,6% en relación al período anterior, lo que puede explicarse en parte por la pausa que se realizó en el Plan Procrear hasta su relanzamiento y otras obras públicas.⁷⁵

Anexo 1.F

⁷¹ Anónimo. (10/05/2016) Las pymes pagarán IVA cada 90 días. www.radiomitre.cienradios.com. (<http://radiomitre.cienradios.com/las-pymes-pagaran-iva-cada-90-dias/>)

⁷² Anónimo. (10/05/2016) Cabrera: a partir de junio las pymes pagarán IVA cada 90 días. www.telam.com. (<http://www.telam.com.ar/notas/201605/146752-cabrera-pymes-iva.html>)

⁷³ Werner, Alejandro. (Director del Hemisferio Occidental del FMI). (2016) Informe "Panorama Económico Mundial". Washington. [www.gestion.pe](http://gestion.pe) (<http://gestion.pe/economia/fmi-panorama-economico-mundial-mejorara-marginalmente-america-latina-2171944>)

⁷⁴ Anónimo. (07/03/2016) El sector de la construcción atraviesa un estancamiento. www.eldiario24.com. (<http://www.eldiario24.com/nota/argentina/370770/sector-construccion-atraviesa-estancamiento.html>)

⁷⁵ Sticco, Daniel. (07/04/2016) La construcción reafirmó en marzo la tendencia recesiva. www.infobae.com. (<http://www.infobae.com/2016/04/07/1802498-la-construccion-reafirmo-marzo-la-tendencia-recesiva>)

Según otros especialistas⁷⁶ en la situación actual de las empresas B2B, existen 3 tendencias principales que serán primordiales en los próximos años:

- En primer lugar, los clientes se han vuelto cada vez más demandantes exigiendo productos más complejos y soluciones personalizadas en los diferentes niveles del soporte de ventas y, de esta forma, las empresas se ven forzadas a demostrar el verdadero valor agregado de sus productos o servicios.
- Segundo, empresas que brindan servicio a una gran cantidad de empresas deben explorar formas de bajo costo para mantener al cliente contento y ayudar a aumentar las ventas.
- Finalmente, es fundamental dar uso inteligente a la información del cliente para predecir los comportamientos y así dirigir las estrategias de venta y de generación de relaciones.

Las empresas que han desarrollado estas estrategias han demostrado mejorar significativamente su rango de conversión. Esto hace que los clientes exigen cada vez más transacciones simples, rápidas y económicas por un lado, así como soluciones complejas diseñadas por equipos especializados por el otro.

Anexo 1.G

El Banco Nación Argentina y el Banco Santander Río son algunos ejemplos de entidades privadas que ofrecen propuestas de financiación para que aquellas empresas que cumplan con los requisitos se postulen a recibir un crédito especial para invertir en tecnología. Asimismo, la Cámara Argentina de Pequeñas y Medianas empresas también posee convenios de financiación para proyectos innovadores de empresas que necesitan ayuda para progresar en el área productiva y/o operativa. El conocimiento de las nuevas tecnologías disponibles en el mercado y de las opciones de financiación es fundamentales para marcar un crecimiento dentro de las empresas donde la optimización de los procesos es un factor clave dentro de su sistema productivo.

⁷⁶ Davie, Christopher; Stephenson, Tom; Valdivieso de Uster, Maria. "Three trends in business-to-business sales". [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/three-trends-in-business-to-business-sales). (<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/three-trends-in-business-to-business-sales>)

Anexo 2

Material institucional generado para el ploteo de stand en el evento Retail 2016.

ELSIMETRICO
TAPA CÁMARA CÓNICA REFORZADA DE ALTO TRÁNSITO

ELSIMETRICO
REJILLA CÓNICA REFORZADA DE HIERRO METAL DESPLEGADO

ELSIMETRICO
SOPORTES ESTRUCTURALES PARA TANQUES DE AGUA

ELSIMETRICO
MODELO STANDARD

ELSIMETRICO
MODELO MAX

EXCLUSIVO FORMATO CÓNICO QUE BRINDA MAYOR RESISTENCIA AL TRÁNSITO PESADO

SIN FILETE DE ACERO PARA OTORGAR MEJOR TERMINACIÓN Y SEGURIDAD

ÚNICO SOPORTE CERTIFICADO BAJO NORMA ISO 4 QUE OFRECE UN APOYO PLANO, CONTINUO Y NIVELADO

DISEÑO EXCLUSIVO CON METAL DESPLEGADO APTO PARA ALTO TRÁNSITO

FORMATO CÓNICO PARA MAYOR SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD

Modelo Concept Test Instaladores

En la siguiente encuesta se realizarán una serie de preguntas relacionadas con las percepciones y necesidades de los instaladores de rejillas y rejillones dentro de la industria de la construcción dentro de la República Argentina. La realización de la encuesta no tomará más de 5 minutos en completarse. Se agradece desde ya su colaboración.

Producto: las rejillas y rejillones de interior y exterior son elementos de construcción que se utilizan como superficie semi abierta que separa las alcantarillas y/o desagües de los pisos, con el fin de dejar pasar cualquier líquido y garantizar la seguridad de los individuos que transiten sobre la superficie.



Metodología y diseño

La encuesta en profundidad se realizará de forma presencial y personal a través de una modalidad individual para no influir en las respuestas de los entrevistados contando con la presencia de un moderador en caso de consultas respecto a las preguntas indicadas.

En rojo se encontrarán las indicaciones generadas para el entrevistador.

Perfil del participante - segmentación

Hombres y mujeres instaladores de entre 20 y 60 años de la República Argentina

Tamaño de muestra: 200 personas

Preguntas

1. ¿Realiza usted o ha realizado instalaciones de rejillas y rejillones de interior y/o exterior?

2. En caso que la respuesta sea negativa/No". ¿Por qué motivo no ha realizado o no realiza instalaciones de rejillas y rejillones?

- a) No se me ha presentado la oportunidad
- b) No conozco la forma de aplicarlas
- c) Otros: _____

3. Responda esta pregunta sólo si la respuesta a la pregunta anterior es "Sí". Seleccione las marcas de rejillas y rejillones que ha utilizado o que utilice normalmente (puede seleccionar más de una opción)

- a) Delta

- b) El Simétrico
- c) Hierros La Tacada
- d) PSM
- c) Otra: _____

4. ¿Qué cualidades de producto tiene en cuenta a la hora de realizar la decisión de compra? (puede mencionar más de una cualidad).

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

Se le entregará al entrevistado 6 tarjetas con los siguientes atributos: durabilidad / calidad de materiales y forma de fabricación / confianza y reputación de marca / buena relación precio y calidad / información de producto y aplicación / garantía.

5. En las siguientes tarjetas podrá encontrar una serie de cualidad relacionadas con productos. Por favor, ordenar las tarjetas otorgadas por el moderador en orden de importancia a la hora de adquirir producto, siendo 1 la cualidad de mayor importancia y 6 la de menor importancia.

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)

Se le entregará al entrevistado 4 nuevas tarjetas con el nombre de las siguientes marcas: Delta, El Simétrico, Hierros La Tacada y PSM.

6. Indique qué tarjetas de atributos se relaciona con cada tarjeta de marcas (puede seleccionar más de un atributo por marca).

- a) Delta: _____
- b) El Simétrico: _____
- c) Hierros La Tacada: _____
- d) PSM: _____

7. ¿Cómo reaccionaría si alguna de esas marcas creara una página web/fan page con información de interés para el mercado de la construcción y sea de utilidad para desarrollar sus actividades habituales? Seleccione una opción dentro de la siguiente escala (1-5)

Me interesa 1 2 3 4 5 No me interesa

8. ¿Influiría esto en su decisión de compra?

9. ¿Con qué frecuencia considera que accedería a esta fuente de información si la misma fuese de utilidad para su trabajo habitual?

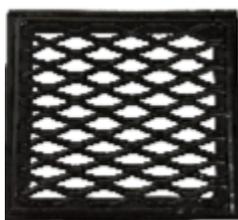
- a) Todos los días
- b) Dos o Tres veces por semana
- c) Cada 2 semanas aproximadamente
- d) una vez por mes o menos

Fin de la encuesta. Muchas gracias.

Modelo Concept Test Homecenters y clientes locales

En la siguiente encuesta se realizarán una serie de preguntas relacionadas con las percepciones y necesidades de los Homecenters que comercializan rejillas y rejillones dentro de la industria de la construcción dentro de la República Argentina. La realización de la encuesta no tomará más de 5 minutos en completarse. Se agradece desde ya su colaboración.

Producto: las rejillas y rejillones de interior y exterior con elementos de construcción que se utilizan como superficie semi abierta que separa las alcantarillas y/o desagües de los pisos, con el fin de dejar pasar cualquier líquido y garantizar la seguridad de los individuos que transiten sobre la superficie.



Metodología y diseño

La encuesta en profundidad se realizará de forma presencial y personal a través de una modalidad individual para no influir en las respuestas de los entrevistados contando con la presencia de un moderador en caso de consultas respecto a las preguntas indicadas.

En rojo se encontrarán las indicaciones generadas para el entrevistador.

Perfil del participante - segmentación

Hombres y mujeres representantes comerciales de Homecenters de la República Argentina.

Tamaño de muestra: 4

Preguntas

1. ¿Comercializa dentro del comercio rejillas y rejillones de interior y exterior?

- a) Si
- b) No

2. Responder esta pregunta sólo si la respuesta de la pregunta anterior es "No". ¿Por qué motivo no comercializa rejillas y rejillones?

- a) No considero que haya demanda suficiente
- b) No he encontrado un producto que cumple con las cualidades esperadas
- c) Otros: _____

3. Responda esta pregunta sólo si la respuesta a la pregunta anterior es "Sí". Seleccione las marcas de rejillas y rejillones que se comercializan en su comercio (puede seleccionar más de una opción)

- a) Delta
- b) El Simétrico
- c) Hierros La Tacada

d) PSM

e) Otra: _____

Se le entregará al entrevistado 8 tarjetas con los siguientes atributos: durabilidad / calidad de materiales y forma de fabricación / confianza y reputación de marca / buena relación precio y calidad / información de producto y aplicación / garantía / buen servicio pre y post venta / trato y presupuesto personalizado y cercano.

4. En las siguientes tarjetas podrá encontrar una serie de cualidad relacionadas con productos. Por favor, ordenar las tarjetas otorgadas por el moderador en orden de importancia a la hora de adquirir producto, siendo 1 la cualidad de mayor importancia y 8 la de menor importancia.

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

8)

Se le entregará al entrevistado 4 nuevas tarjetas con el nombre de las siguientes marcas: Delta, El Simétrico, Hierros La Tacada y PSM.

5. Indique qué tarjetas de atributos se relaciona con cada tarjeta de marcas (puede seleccionar más de un atributo por marca).

a) Delta: _____

b) El Simétrico: _____

c) Hierros La Tacada: _____

d) PSM: _____

6. A continuación se expresa un concepto basada en una hipotética necesidad de los Homecenters en general. **Leer insight al encuestado y luego leer las preguntas a continuación**

Los Homecenters necesitan proveedores responsables que brinden un servicio post-venta de calidad que transmita confianza a sus clientes.

6.1 En una escala del 1 al 10 donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 10 es totalmente de acuerdo, ¿cuán de acuerdo se encuentra con el concepto anterior?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

6.2 En una escala de 1 al 10 donde 1 es No es importante y 10 es Es lo más importante, ¿qué tan importante es para su empresa un servicio post-venta de calidad que brinde un proveedor?

No es importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Es lo más importante

6.3 ¿Es el servicio post-venta un atributo a tener en cuenta a la hora de seleccionar un proveedor?

7. ¿Le sería interesante realizar un partnership con empresas de la industria para realizar acciones destinadas a los instaladores?

Fin de la encuesta. Muchas gracias.

Modelo Concept Municipalidades

En la siguiente encuesta se realizarán una serie de preguntas relacionadas con las percepciones y necesidades de los instaladores de rejillas y rejillones dentro de la industria de la construcción dentro de la República Argentina. La realización de la encuesta no tomará más de 5 minutos en completarse. Se agradece desde ya su colaboración.

Producto: las rejillas y rejillones de interior y exterior con elementos de construcción que se utilizan como superficie semi abierta que separa las alcantarillas y/o desagües de los pisos, con el fin de dejar pasar cualquier líquido y garantizar la seguridad de los individuos que transiten sobre la superficie.



Metodología y diseño

La encuesta en profundidad se realizará de forma presencial y personal a través de una modalidad individual para no influir en las respuestas de los entrevistados contando con la presencia de un moderador en caso de consultas respecto a las preguntas indicadas.

En rojo se encontrarán las indicaciones generadas para el entrevistador.

Perfil del participante - segmentación

Hombres y mujeres representantes del municipio de Morón encargados de proyectos de obras públicas.

Tamaño de muestra: 3

Preguntas

1. ¿Han realizado o realizan licitaciones para la compra de rejillas y rejillones de interior y/o exterior para obras públicas?

a) Si

b) No

c) _____

2. Responder esta pregunta sólo si la respuesta de la pregunta anterior es "No". ¿Por qué motivo no ha realizado o no realiza licitaciones de rejillas y rejillones?

a) No se me ha presentado la oportunidad

b) No encontramos un producto que cumple con todas las cualidades necesarias

c) Otros: _____

3. Responda esta pregunta sólo si la respuesta a la pregunta anterior es "Sí". ¿Cuántos proyectos de obra pública se realizan de forma anual en donde se requiera la instalación de rejillas y rejillones?

- a) Uno o dos por año
- b) Entre tres y cinco por año
- c) Más de 5 por año

4. ¿Cuáles son los atributos y cualidades que considera necesarios de un producto para formar parte de un proceso de licitaciones?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____

5. ¿Estaría interesado en recibir propuestas de proyectos de obra pública por miembros de la comunidad que sean de su interés y facilite sus tareas habituales? Seleccione una opción dentro de la siguiente escala (1-10)

No interesa para nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Interesa muchísimo

6. ¿Estaría interesado en recibir propuestas empresas locales para colaborar en actividades sociales y/o proyectos de obras públicas que ayuden a mejorar el municipio? Seleccione una opción dentro de la siguiente escala (1-10)

No interesa para nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Interesa muchísimo

Fin de la encuesta. Muchas gracias.

Anexo 4

Modelo Encuesta de valoración de marca para Instaladores

En la siguiente encuesta se realizarán una serie de preguntas relacionadas con las percepciones y necesidades de los instaladores de rejillas y rejillones dentro de la industria de la construcción dentro de la República Argentina. La realización de la encuesta no tomará más de 5 minutos en completarse. Se agradece desde ya su colaboración.

Producto: las rejillas y rejillones de interior y exterior con elementos de construcción que se utilizan como superficie semi abierta que separa las alcantarillas y/o desagües de los pisos, con el fin de dejar pasar cualquier líquido y garantizar la seguridad de los individuos que transiten sobre la superficie.



Metodología y diseño

La encuesta telefónica personal a través de una modalidad individual con la presencia de un moderador que guiará la misma y dará soporte en caso de consultas respecto a las preguntas indicadas.

En rojo se encontrarán las indicaciones generadas para el entrevistador.

Perfil del participante - segmentación

Hombres y mujeres instaladores de entre 20 y 60 años de la República Argentina

Tamaño de muestra: 200

Preguntas

1. Indicar la primer marca que se le viene a la mente al hablar de rejillas y rejillones de interior y exterior.

2. ¿Conoce la marca de rejillas y rejillones El Simétrico?

3. En caso de conocer la marca El Simétrico, ¿qué tan probable es que recomiende la marca a un colega, conocido y/o afecto? **Pregunta abierta, no dar opciones al encuestador, seleccionar la opción que corresponda a la respuesta del entrevistado.**

- a) Muy probable
- b) Probable

- c) Poco probable
- d) No recomendaría la marca
- e) No conozco la marca
- f) Otra: _____

4. De las siguientes marcas que se nombrarán a continuación, indicar aquellas que conoce dentro del mercado Argentino.

- a) Hierros La Tacada (SI/NO)
- b) Delta (SI/NO)
- c) PSM (SI/NO)
- d) El Simétrico (SI/NO)
- e) Otra (SI/NO) _____

5. De las siguientes marcas que se nombrarán a continuación indique los atributos que relaciona con cada en caso de conocerla (puede mencionar más de un atributo por marca).

- a) Delta: _____
- b) El Simétrico: _____
- c) Hierros La Tacada: _____
- d) PSM: _____
- e) Otra (.....): _____

6. ¿Qué cualidades de producto tiene en cuenta a la hora de realizar la decisión de compra?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____

7. ¿Qué cualidad usted considera fundamental a la hora de realizar la decisión de compra que no es ofrecida por ningún producto del mercado nacional?

Fin de la encuesta. Muchas gracias

Anexo 5

Estimación de crecimiento estimado con y sin el desarrollo del plan de marketing.

Año	Trimestre	Ganancia estimada sin plan	Ganancia estimada con plan
Año 1	1er trimestre	\$300.000,00	\$10.000,00
	2do trimestre	\$300.000,00	\$348.000,00
	3er trimestre	\$300.000,00	\$742.000,00
	4to trimestre	\$300.000,00	\$1.525.000,00
Año 2	1er trimestre	\$300.000,00	\$1.845.000,00
	2do trimestre	\$300.000,00	\$2.175.000,00
	3er trimestre	\$300.000,00	\$2.175.000,00
	4to trimestre	\$300.000,00	\$2.175.000,00
Ganancia estimada		\$2.400.000,00	\$10.995.500,00
Crecimiento promedio		78%	

Anexo 6

Entrevista completa con Ruth Stevens, especialista en marketing B2B. Agosto 2016.

1. In your opinion, which are the primary strategies a small B2B Company with limited resources (time/\$\$\$/people) should apply to improve customer relationship?

Strategies for improving customer relationships for SMBs: 1. Great product and service (we know this). 2. Responsive (fast, helpful, finding a solution) to any issues/problems that the customer brings up. 3. Regular outreach, like quarterly email or phone call. Messages like: Invitation to meet you at a trade show you are attending; Introduction to new product; Inquiry about their challenges and plans.

2. In face to face event with the primary target, which are the tactics you recommend to guarantee a successful meeting? (trainings, activities, informative talks)

F2F tactics: 1. set up appointments with key prospects in advance. 2. Train your trade show booth staff with a professional trainer. 3. Make sure you have a follow-up plan in place for after the event.

3. Is a “distinguished customer service” a good value proposition to stand out from our competitors? Are there easy ways to gain this for a small B2B business?

Distinguish by customer service: Yes, it is possible to differentiate on service. But it requires commitment from the top management, and a disciplined set of processes internally.

4. Is creating a “Reward program” to develop customer community a strategy you recommend?

Reward program. No, not recommended. Instead, I would institute a referral program, whereby customers are asked to provide referrals, and you reward them with a thank you note and perhaps a small gift.

Anexo 7

Comparación precios 2016 - mercado de rejillas y rejillones

Modelo/Marca	Delta	El Simétrico	Hierros La Tacada	PSM
10x10	\$88	\$47	-	-
15x15	\$110	\$78	-	-
20x20	\$180	\$109	\$210	-
25x25	-	\$131	\$245	-
10x50	\$272	\$202	\$249	\$210
10x100	\$363	\$368	\$319	\$320
15x50	-	\$262	\$349	-
15x100	-	\$471	\$400	-
20x50	-	\$319	\$399	-

Anexo 8

Cronograma completo por semana.

Año 1

2017	Enero				Febrero					Marzo				
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Incorporación ffv														
Control														
Evento de capacitación														
Control														
Creación y limpieza de base de datos														
Control														
Creación de contenido														
Control														
Envío de contenido														
Control														
Lead nurturing														
Control														
Jornada Instalar														
Control														
Evento Retail														
Control														
Encuestas Call Center														
Control														
Reuniones municipales														
Sponsoreo														
Control														

2017	Abril				Mayo					Junio			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Incorporación ffv													
Control													
Evento de capacitación													
Control													
Creación y limpieza de base de datos													
Control													
Creación de contenido													
Control													
Envío de contenido													
Control													
Lead nurturing													
Control													
Jornada Instalar													
Control													
Evento Retail													
Control													
Encuestas Call Center													
Control													
Reuniones municipales													
Sponsoreo													
Control													

2017	Julio				Agosto					Septiembre			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Incorporación ffv													
Control													
Evento de capacitación													
Control													
Creación y limpieza de base de datos													
Control													
Creación de contenido													
Control													
Envío de contenido													
Control													
Lead nurturing													
Control													
Jornada Instalar													
Control													
Evento Retail													
Control													
Encuestas Call Center													
Control													
Reuniones municipales													
Sponsoreo													
Control													

2017	Octubre				Noviembre				Diciembre				
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Incorporación ffv													
Control													
Evento de capacitación													
Control													
Creación y limpieza de base de datos													
Control													
Creación de contenido													
Control													
Envío de contenido													
Control													
Lead nurturing													
Control													
Jornada Instalar													
Control													
Evento Retail													
Control													
Encuestas Call Center													
Control													
Reuniones municipales													
Sponsoreo													
Control													

2018	Julio				Agosto					Septiembre			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Incorporación ffv													
Control													
Evento de capacitación													
Control													
Creación y limpieza de base de datos													
Control													
Creación de contenido													
Control													
Envío de contenido													
Control													
Lead nurturing													
Control													
Jornada Instalar													
Control													
Evento Retail													
Control													
Encuestas Call Center													
Control													
Reuniones municipales													
Sponsoreo													
Control													

2018	Octubre					Noviembre				Diciembre			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Incorporación ffv													
Control													
Evento de capacitación													
Control													
Creación y limpieza de base de datos													
Control													
Creación de contenido													
Control													
Envío de contenido													
Control													
Lead nurturing													
Control													
Jornada Instalar													
Control													
Evento Retail													
Control													
Encuestas Call Center													
Control													
Reuniones municipales													
Sponsoreo													
Control													

Año 2

2018	Enero					Febrero					Marzo			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Incorporación ffv														
Control														
Evento de capacitación														
Control														
Creación y limpieza de base de datos														
Control														
Creación de contenido														
Control														
Envío de contenido														
Control														
Lead nurturing														
Control														
Jornada Instalar														
Control														
Evento Retail														
Control														
Encuestas Call Center														
Control														
Reuniones municipales														
Sponsoreo														
Control														

2018	Abril				Mayo					Junio			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Incorporación ffv													
Control													
Evento de capacitación													
Control													
Creación y limpieza de base de datos													
Control													
Creación de contenido													
Control													
Envío de contenido													
Control													
Lead nurturing													
Control													
Jornada Instalar													
Control													
Evento Retail													
Control													
Encuestas Call Center													
Control													
Reuniones municipales													
Sponsoreo													
Control													

Anexo 9

Ingreso/mes	AÑO 1						AÑO 1						Primer año
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Progreso hasta aumento del 50% mensual				10 %	10 %	20 %	20 %	30 %	30 %	40 %	50 %	50 %	
Cantidad de nuevos clientes locales incorporados			2	4	8	12	18	24	32	40	48	50	
Cantidad de nuevos HomeCenters incorporados				1	1	1	1	1	1	1	2	2	
Ingreso estimado (sin plan)	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 1200000
Aumento 50% ingreso mensual	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 17000	\$ 19000	\$ 42000	\$ 48000	\$ 81000	\$ 93000	\$ 140000	\$ 220000	\$ 225000	\$ 885000
Ganancia 60 nuevos clientes locales (incorporación paulatina)	\$ 0	\$ 0	\$ 10000	\$ 20000	\$ 40000	\$ 60000	\$ 90000	\$ 120000	\$ 160000	\$ 200000	\$ 240000	\$ 250000	\$ 1190000
Ganancia 3 nuevos Homecenters	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 50000	\$ 50000	\$ 50000	\$ 50000	\$ 50000	\$ 50000	\$ 50000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 550000
TOTAL GANANCIA	\$ 100000	\$ 100000	\$ 110000	\$ 187000	\$ 209000	\$ 252000	\$ 288000	\$ 351000	\$ 403000	\$ 490000	\$ 660000	\$ 675000	\$ 3825000
TOTAL INGRESOS INCREMENTALES DEBIDO AL PLAN	\$ 0	\$ 0	\$ 10000	\$ 87000	\$ 109000	\$ 152000	\$ 188000	\$ 251000	\$ 303000	\$ 390000	\$ 560000	\$ 575000	\$ 2625000
Incorporación FFVV			\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 346670
Evento de capacitación FFVV		\$ 25750	\$ 25750										\$ 51500
Creación y limpieza de base de datos				\$ 25000						\$ 15.000			\$ 40000
Creación y envío de contenido			\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 300000
Community Manager	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 96000
Jornada Instalar				\$ 5000									\$ 5000
Evento Retail								\$ 5000					\$ 5000
Lead nurturing					\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 16000
Servicio Call Center	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 360000
Reunion municipales		\$ 1250			\$ 1250			\$ 1250			\$ 1250		\$ 5000
Sponsoroo						\$ 60000							\$ 60000
TOTAL EGRESOS DEL PLAN	\$ 38000	\$ 65000	\$ 128417	\$ 132667	\$ 105917	\$ 164667	\$ 104667	\$ 110917	\$ 104667	\$ 119667	\$ 105917	\$ 104667	\$ 1285170
TOTAL INGRESOS INCREMENTALES CORRESPONDIENTES AL PLAN NETOS DE EGRESOS DEL PLAN	\$ 62000	\$ 35000	-\$ 18417	\$ 54333	\$ 103083	\$ 87333	\$ 183333	\$ 240083	\$ 298333	\$ 370333	\$ 554083	\$ 570333	\$ 2539830

Ingreso/mes	AÑO 2												Segundo año	TOTAL DOS AÑOS
	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December		
Progreso hasta aumento del 50% mensual	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%		
Cantidad de nuevos clientes locales incorporados	52	54	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60		
Cantidad de nuevos HomeCenters incorporados	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Ingreso estimado (sin plan)	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 1200000	\$ 2400000
Aumento 50% ingreso mensual	\$ 230000	\$ 235000	\$ 250000	\$ 275000	\$ 275000	\$ 275000	\$ 275000	\$ 275000	\$ 275000	\$ 275000	\$ 275000	\$ 275000	\$ 3190000	\$ 4075000
Ganancia 60 nuevos clientes locales (incorporación paulatina)	\$ 260000	\$ 270000	\$ 300000	\$ 300000	\$ 300000	\$ 300000	\$ 300000	\$ 300000	\$ 300000	\$ 300000	\$ 300000	\$ 300000	\$ 3530000	\$ 4720000
Ganancia 3 nuevos Homecenters	\$ 100000	\$ 100000	\$ 100000	\$ 150000	\$ 150000	\$ 150000	\$ 150000	\$ 150000	\$ 150000	\$ 150000	\$ 150000	\$ 150000	\$ 1650000	\$ 2200000
TOTAL GANANCIA	\$ 690000	\$ 705000	\$ 750000	\$ 825000	\$ 9570000	\$ 13395000								
TOTAL INGRESOS INCREMENTALES DEBIDO AL PLAN	\$ 590000	\$ 605000	\$ 650000	\$ 725000	\$ 8370000	\$ 10995000								
Incorporación FFVV	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 34667	\$ 416004	\$ 762674
Evento de capacitación FFVV													\$ 0	\$ 51500
Creación y limpieza de base de datos													\$ 0	\$ 40000
Creación y envío de contenido	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 360000	\$ 660000
Community Manager	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 8000	\$ 96000	\$ 192000
Jornada Instalar				\$ 5000									\$ 5000	\$ 10000
Evento Retail								\$ 5000					\$ 5000	\$ 10000
Lead nurturing	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 24000	\$ 40000
Servicio Call Center	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 30000	\$ 360000	\$ 720000
Reunion municipales		\$ 1250			\$ 1250			\$ 1250			\$ 1250		\$ 5000	\$ 10000
Sponsoroo						\$ 60000							\$ 60000	\$ 120000
TOTAL EGRESOS DEL PLAN	\$ 104667	\$ 105917	\$ 104667	\$ 109667	\$ 105917	\$ 164667	\$ 104667	\$ 110917	\$ 104667	\$ 104667	\$ 105917	\$ 104667	\$ 1331004	\$ 2616174
TOTAL INGRESOS INCREMENTALES CORRESPONDIENTES AL PLAN NETOS DE EGRESOS DEL PLAN	\$ 585333	\$ 599083	\$ 645333	\$ 715333	\$ 719083	\$ 660333	\$ 720333	\$ 714083	\$ 720333	\$ 720333	\$ 719083	\$ 720333	\$ 8238996	\$ 10778626