



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

**Plan de Marketing BidClub  
Plataforma de negocios B2B**

**Autor: Santiago Najun**

**DNI: 37340219**

**Mentor: Enrique Hofman**

**Victoria, San Fernando, Buenos Aires**

**2018**



Universidad de  
**San Andrés**

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing **BidClub**

Plataforma de negocios B2B

**Autor:** Santiago Najun

**Mentor:** Enrique Hofman

## Plan de Marketing BidClub

Resumen Ejecutivo .....	4
Bidclub .....	5
Introducción.....	6
Tendencia Global – B2B E-commerce .....	7
Investigación de Mercados – Industria B2B.....	12
Determinación de los Segmentos .....	13
Análisis PEST .....	15
Análisis de la Industria .....	16
Análisis de la Competencia y Servicios Sustitutivos .....	18
Análisis Competitivo – Bidclub 5 Fuerzas de Porter .....	20
Análisis de la Empresa .....	22
F.O.D.A.....	23
Desarrollo de estrategia .....	26
Personalización del Segmento .....	27
Posicionamiento y Branding .....	29
Unique Selling Proposition.....	31
Elementos de Diferenciación .....	31
Propuesta de Valor .....	33
Factores Clave de Éxito de la Estrategia.....	33
Estrategia de Comunicación .....	35
Matriz Estratégica en resumen .....	36
Objetivos y Metas.....	37
Ejecución de la Estrategia: Táctica.....	38
LANZAMIENTO .....	39
Plan de Medios .....	39
Producto .....	41
Precio .....	45
Plaza .....	46
Promoción .....	47
Campaña de Inbound Marketing .....	49

Cronograma .....	59
Presupuesto y resultados esperados .....	60
ROMI .....	64
Implementación y Control.....	64
Conclusiones.....	67
Anexos .....	72



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen Ejecutivo

BidClub será una plataforma digital de compra y venta de insumos entre empresas. Será un nuevo club de negocios donde se encontrarán compradores y vendedores B2B enfocados en generar eficiencia en su performance comercial. Éste club va a revolucionar y re-pensar constantemente la forma de hacer negocios. Funcionará mediante la implementación de un marketplace digital que generará más y mejores negocios con su sistema inteligente de subastas inversas y catálogos.

Se estima que el mercado del e-commerce B2B alcanzará un valor de USD 1.18 trillones para el año 2021 en USA, valiendo más del doble que el e-commerce de B2C. Actualmente existen algunas propuestas similares en el mercado que no han logrado posicionarse como líderes y capitalizar todo el potencial existente en América del Norte, Latinoamérica y Europa, por ejemplo: Amazon Business, eBay Supply y Mercadolibre. A su vez, el proceso de compra y venta entre empresas es cada vez más complejo y la presencia de un sistema que los ordene y les facilite las negociaciones será cada vez más necesario.

BidClub buscará capturar esa oportunidad. Se busca capturar parte de este mercado teniendo como objetivo posicionarse como líder de la industria del e-commerce B2B. Para esto, se implementará un servicio digital de alta calidad y performance en 18 países a lo largo de 10 años. Para cumplir dicho objetivo, será fundamental lograr coherencia articulando: el branding de la marca con la estrategia y cada una de las bajadas tácticas correspondientes.

En el presente Plan de Marketing se desarrollará la oportunidad detectada, la idea del negocio y se elaborará una estrategia de lanzamiento junto a sus tácticas para que la ejecución, implementación y el crecimiento del negocio sea exitoso. Es decir, se abordarán los elementos clave y el mejor abordaje para cada uno de ellos, según se interpreta al negocio y a la industria.

La estrategia tiene dos pilares:

- **Digital** para apalancar y alcanzar un crecimiento exponencial de la base de usuarios con fuerte acentuación en los primeros 4 años y medio.
- **Offline** orientada a capturar a aquellos grandes clientes que agregarán rentabilidad y cantidad de transacciones.

Según el escenario proyectado, el negocio tendrá ingresos totales de más de USD 600 millones en 10 años, una TIR del 63,5% y se alcanzará el break-even al comienzo del quinto año en el mercado. LA inversión total requerida para este plan integral de marketing para el lanzamiento de la plataforma es de USD 12.5 millones.

## Bidclub

BidClub, como bien lo indica el nombre, es un nuevo club de empresas que revolucionará la manera de hacer negocios B2B. Funciona mediante una plataforma de e-commerce con subastas inversas anónimas. Esta plataforma será el primer desarrollo y punto central del club.

La idea de negocio implica la creación de un ecosistema de negocios transparente. Su base será una plataforma web y mobile, y considera desarrollos offline complementarios a la misma. Por ejemplo: salas de negociación VIP neutrales para compras grandes en las que aquellos actores que lleven adelante el cierre de la negociación se sientan a gusto para llegar al mejor acuerdo.

BidClub va a re-pensar constantemente la forma de hacer negocios para generar soluciones innovadoras y eficientes que brinden más y mejores negocios a nuestros clientes.

BidClub tiene 5 pilares basados en: transparencia, foco en el cliente, confianza, simplicidad y mejora continua. Estos valores se verán reflejados en cada proceso y acción dentro del club, generando un ecosistema de negocios sano. Cada miembro del Club es un socio estratégico, por lo tanto, si un miembro tiene éxito a través de BidClub, es positivo ya que el club se fortalece. Es por esto que otro valor central de la empresa es siempre actuar desde una perspectiva centrada en el cliente.

## Introducción

BidClub es una plataforma de negocios donde se juntarán compradores y proveedores que quieran llevar su performance comercial a un nuevo nivel. La empresa va a revolucionar y re-pensar constantemente la forma de hacer negocios implementando una plataforma de comercio electrónico B2B para generar más y mejores negocios mediante la modalidad de subastas inversas. Actualmente existen algunas propuestas similares en el mercado que no han logrado capitalizar todo el potencial existente en América del Norte, Latinoamérica y Europa.

Dentro de una empresa, cuando se detecta una necesidad de algún insumo se necesita alguien que lo compre. Este sujeto es denominado como comprador. Esta figura se encarga de adquirir dicho insumo con la mejor relación costo/calidad posible, dentro de un determinado tiempo. Para conseguir mejores costos los compradores solicitan presupuestos a varios proveedores cuyo equipo de ventas realiza una oferta. Consecuentemente, los actores que participan en la decisión de compra evalúan cada propuesta recibida por los potenciales proveedores hasta llegar a concretar la transacción. En otras palabras, que el comprador salga a buscar presupuestos, es una práctica frecuente. Esta práctica suele generar pérdida de tiempo, por ende ineficiencia en costos.

Desde la perspectiva del vendedor, ésta figura debe conseguir compradores de sus productos que estén dispuestos a pagar un precio alto precio en el menor tiempo posible. El vendedor hará todo lo posible para colocar sus productos en la mayor cantidad de canales de venta posibles, siempre y cuando estén alineados con los requisitos de la marketing de la marca. Esto requiere una inversión de recursos y tiempo que hoy, escasea en el mercado.

Actualmente, en cualquier organización, lo que falta es tiempo, recursos especializados y herramientas para que cada área cumpla de manera eficiente sus tareas. Al menos esa es la excusa más frecuente cuando no se llega a los resultados planificados. Por otro lado la modalidad de contacto entre proveedores y compradores es muy diversa y poco clara.

Existe una oportunidad de ingresar en esta instancia de la cadena productiva con BidClub para vincular compradores y proveedores dando una solución basada en la tecnología. Una de las maneras centrales de lograr una interacción eficiente con mejores resultados para ambas partes es la subasta inversa.

Según las necesidades de cada cliente, la plataforma ofrecerá 3 opciones de interacción:

- Subastas inversas Abiertas: podrá participar cualquier proveedor.
- Subastas Privadas: solo podrán participar proveedores invitados.
- Pedido de cotización: búsqueda por producto para solicitar cotización directa.

Dinámica:

1. Los compradores cargan una solicitud de pedido a la plataforma.
2. Todos los proveedores habilitados para participar que estén dados de alta irán ofreciendo precios cada vez más bajos para asignarse la solicitud.
3. Finalización y adjudicación de la subasta:

- A. Finaliza el plazo de la subasta y se adjudica aquél proveedor que, en ese tiempo, generó la mejor propuesta.
- B. El comprador acepta un presupuesto dentro del plazo de duración elegido y da por finalizada la subasta.

El resultado es un proveedor que vendió a un precio al cual está dispuesto a vender y un comprador que tuvo más presupuestos por parte de los proveedores y obtuvo, de manera transparente, el menor precio disponible en el mercado.

## **Tendencia Global – B2B E-commerce**

La tecnología está ingresando cada vez más en la cadena de valor productiva de las empresas. Ejemplos de esto hay muchos y abarcan desde el sector logístico hasta el contable.

Se ha detectado una oportunidad dentro del e-commerce que todavía no está siendo explotada. La misma se sitúa en los primeros eslabones de la cadena de valor de las empresas donde se realizan transacciones B2B. Es decir, en la compra y la venta de insumos entre empresas hay una gran oportunidad para ingresar y capturar un mercado todavía no liderado por actor alguno, pero buscado por cada vez más players.

Según Shopify en 2017 el e-commerce B2B alcanzó a nivel global ventas totales por USD 7.6 trillones, USD 5.5 trillones más que el e-commerce B2C (USD 2.1 trillones).

Según Forrester en Estados Unidos, la industria del e-commerce B2B desde 2016 creció y seguirá creciendo a un ritmo del 7,4% anual. De esta manera, en USA, alcanzó un valor de USD 889 billones en 2017 y se estima que para el año 2021 alcanzará los USD 1.18 trillones. La tendencia se sustenta en la estimación de que los compradores B2B que busquen insumos a través de plataformas online crecerán del 38% al 55% durante los próximos 4 años. A su vez, Forrester estima que sólo en Estados Unidos la industria B2B para 2019 va a valer más del doble que el B2C, y que las dos industrias que mayor empuje darán a este crecimiento son: manufacturing y wholesale. De esta forma, se proyecta una participación del e-commerce del 13,1% sobre el total de las ventas de B2B para el año 2021.





El sector está compuesto por players que cuentan con diferentes modelos de negocio. Por un lado, hay desarrolladores de plataformas customizadas para cada cliente. Es decir, el player se encarga de armar un portal multi-plataformas adaptada para cada empresa vendedora B2B, ofreciendo también atributos tales como integración mobile, optimización SEO, carrito de compras, entre otras. Con este modelo de negocios se multiplican las plataformas como tantas empresas vendedoras B2B demanden la suya propia. Los principales players con este tipo de modelo de negocios son: SAP Hybris, Intershop, Insite Software, Magento, NetSuite, Oracle Commerce, entre otros.

Por otro lado, están los marketplaces que interactúan como intermediarios en el mercado B2B. Es decir, es un punto donde compradores B2B encuentran lo que ofrecen vendedores B2B en plataformas de terceros. Parte de los players en este segmento del sector vienen de la industria del B2C, otros son plataformas nuevas que desafían a los jugadores B2C que buscan ingresar al B2B.

Si bien en Norte América, Latinoamérica y Europa ya hay players empujando el crecimiento del B2B e-commerce, ninguno se ha consolidado como líder o referente marcando las reglas de la industria. Según Brian Walker, chief strategy officer de SAP Hybris en 2017, el mercado todavía se encuentra en una etapa de early-adoption respecto a plataformas de B2B e-commerce.

Los marketplaces más relevantes, que conforman el núcleo de empresas competidoras de BidClub son:

- Amazon Business
- eBay Business Supply
- Mercadolibre
- BidDown
- ThomasNet

## **B2B user trends**

Según Andy Hoar, las preferencias de los compradores B2B están cambiando radicalmente. Hoy, el 64% de ellos investiga al menos la mitad de sus compras online. Además, el 38% completa al menos la mitad de su compra online. Según el mismo estudio, éste porcentaje aumentará al 55% para el año 2020. El uso de dispositivos mobile para investigar y comprar online también está ganando mayor participación en el proceso de compra B2B.

A nivel global, los principales requerimientos de inversión están orientados hacia plataformas que puedan unificar de manera satisfactoria los siguientes criterios:

- Product Information Management (PIM)
- Order management
- Commerce management
- User Experience (UX)

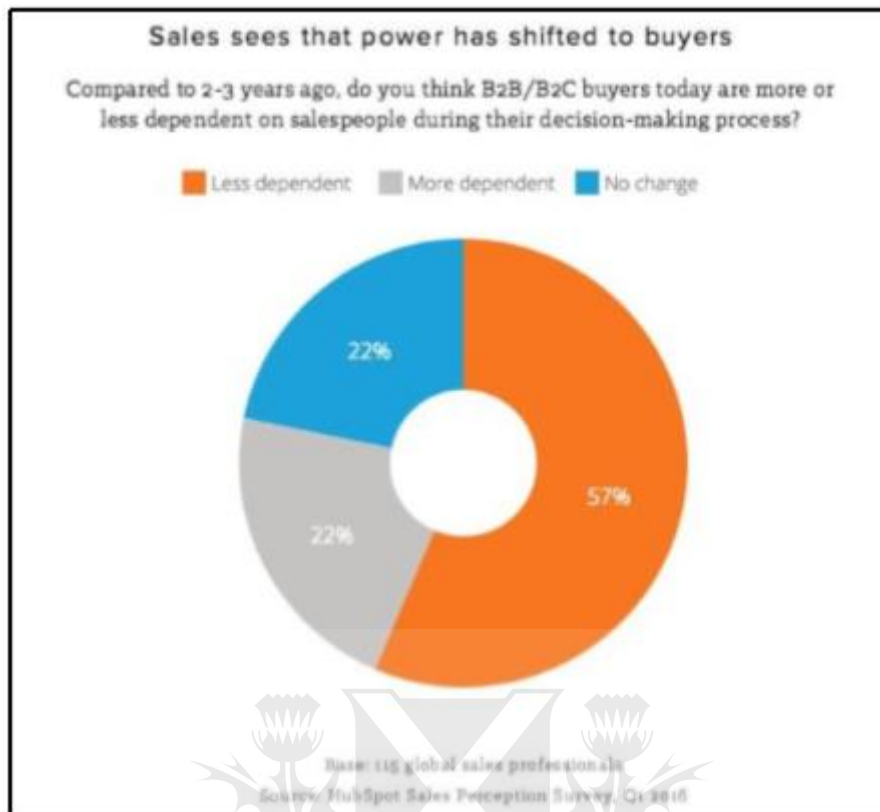
Según “The 2016 B2B Buyer’s Survey Report”, de DemandGen, los compradores están buscando mayores niveles de personalización en los servicios que utilizan. Esta personalización se busca tanto desde la experiencia del usuario, como por la necesidad de herramientas que faciliten medir el ROI de las compras.

Los compradores demandan interfaces de UX similares a Amazon. También, según Hoar, insisten en que es necesario que las plataformas de B2B e-commerce también cuenten con los beneficios del B2C en cuanto a: transparencia de precios, inmediatez y, simpleza y facilidad en la experiencia de compra. Además, las empresas líderes del mercado B2B deben tener un background probado desde la web, es decir contar con ratings o comentarios respecto a estos atributos. Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos de e-commerce B2B afirman que ningún player cumple con el nivel de UX de Amazon.

Por otro lado, el buying cycle dura más tiempo principalmente por los siguientes motivos:

- Los compradores analizan cada vez más detalladamente el ROI antes de hacer la compra.
- El número de actores involucrados en el proceso de decisión de compras B2B aumenta (ejecutivos principalmente). En promedio hay 5.4 compradores.
- A medida que se desarrollan los B2B marketplaces online, los compradores hacen un research cada vez más profundo para cada compra sobre los proveedores y los productos.

Según un estudio realizado por HubSpot, los compradores B2B son cada vez más independientes y se apoyan menos en la figura del vendedor. Se informan sobre proveedores, productos o servicios por cuenta propia, y de esta forma tienen mayor poder en el proceso:



Según el research de HubSpot, el nivel de información que pueden llegar a alcanzar los compradores es tal que, el 58% de los compradores quieren discutir el precio en el primer llamado con el departamento de ventas de los proveedores.

El buyer journey se puede generalizar y sintetizar en tres etapas:

- 1) **Awareness**: etapa de research sobre el producto/servicio.
- 2) **Consideration**: etapa post-research, tiene proveedores pre-seleccionados.
- 3) **Buy**: depuración de pre-seleccionados, cliente listo para la compra.

Estas tres etapas tienen a su vez diferentes características:

Awareness	Consideration	Buy
<b>Key Stakeholders</b>		
- CIO - Line-of-business (LOB) owner	- CIO - Internal business technology (BT) specialist	- CIO - BT Manager
<b>Questions to answer</b>		
- How do I solve this problem?	- How are others dealing with this? - What results are others seeing? - What implementation issues should I expect? - What ROI can I expect?	- Are others satisfied? - Can the vendor meet my needs? - Will the project be completed on time and on budget? - Will my team succeed?
<b>Buyer needs</b>		
- What is this? - Why does it matter? - Help understanding the implications of action or nonaction.	- Help understanding the implications of action.	- Help understanding the dynamics of the buy (benefits, investments, risk).
<b>Top influencers</b>		
- Peers and colleagues. - Vendor sales. - Industry events. - Analysts. - Business Press.	- Vendor events. - Vendor website. - Vendor subject matter expert. - Analysts.	- Vendor sales. - Vendor subject matter expert. - Peers and colleagues. - Analysts.
<b>Most impactful content</b>		
- Market/Industry trends. - Business benefits.	- Examples. - How-to/integration. - Competitive comparisons. - Evaluation guidelines. - Technical benefits.	- ROI information. - Service/support. - Price comparisons and budget implications.
<b>Top vehicles</b>		
- Articles. - Peers. - Industry journals.	- Industry blogs. - Peer communities. - Forums. - Newsletters.	- Vendor's sales team. - Forums. - Personal network. - Vendor case studies.
<b>Packaging</b>		
- Web content and infographics.	- White papers. - Web content.	- Excel tools. - PDFs.

Según el mismo estudio de HubSpot, el 60% de los compradores quiere contactar al equipo de ventas durante el proceso de consideración, y un 20% durante la etapa de decisión. Un elemento que resulta fundamental para la toma de decisiones es la recomendación de colegas o conocidos calificados sobre un proveedor. Este tipo de recomendaciones tienen mayor peso que aquella información que encuentren por su propio research, y la web del proveedor.

Según el research de DemandGen, los momentos del buyer journey que más están cambiando son:

- Se pasa más tiempo haciendo research online para las compras (80%)
- Se usan mayor cantidad de fuentes para el research y evaluar compras (73%)

- Suelen confiar fuertemente en recomendaciones de pares (62%)
- Hacen un análisis ROI más detallado antes de la decisión final (61%)
- Pasan más tiempo en redes sociales para buscar proveedores y soluciones (34%)

Como se ve, el foco está cada vez más puesto en el research y la presupuestación previa a la compra, y la búsqueda del retorno. Las formas más relevantes para informarse sobre una solución según el reporte, son las siguientes:

- Web search (68%)
- Provider website (58%)
- Recomendaciones de pares/colegas (49%)

En cuanto a las redes sociales, la que mayor peso tiene es LinkedIn, la que está primera en el ranking y es seguida por los Blogs. Otro fenómeno cada vez más relevante son los videos, usados para transmitir de forma eficiente información sobre un producto o servicio. Incluso, terceros en el ranking están Youtube/Vimeo,

Un factor relevante a considerar es la preponderancia en los roles de decisión de compra que tendrán los millenials, y el impacto que eso tendrá para las dinámicas de mercado (en lo general) y de las plataformas (en lo particular). Según un reporte de Forrester, el 73% de los millenials participan de compras B2B. Este fenómeno crece silenciosamente, y aquellas compañías que logren adaptar y enfocar sus estrategias de marketing y ventas con el mindset millenial serán las que ganen la competencia del mercado.

## **Investigación de Mercados – Industria B2B**

El mercado B2B está en pleno desarrollo y crecimiento. Las empresas, independientemente de la industria están evaluando o por lo menos se han planteado la manera en la cual podrían introducirse en el mundo del e-commerce, no solo para vender, sino para comprar de manera eficiente. Tanto los compradores, como los vendedores necesitan nuevas herramientas para manejar de manera eficiente la información. Los participantes del B2B necesitan servicios para poder involucrarse en este canal digital de comercialización. No solo empresas grandes con presupuestos abultados, sino empresas medianas y chicas. Las soluciones tienen mucho alcance y se pueden adaptar a los diferentes presupuestos dependiendo de la organización.

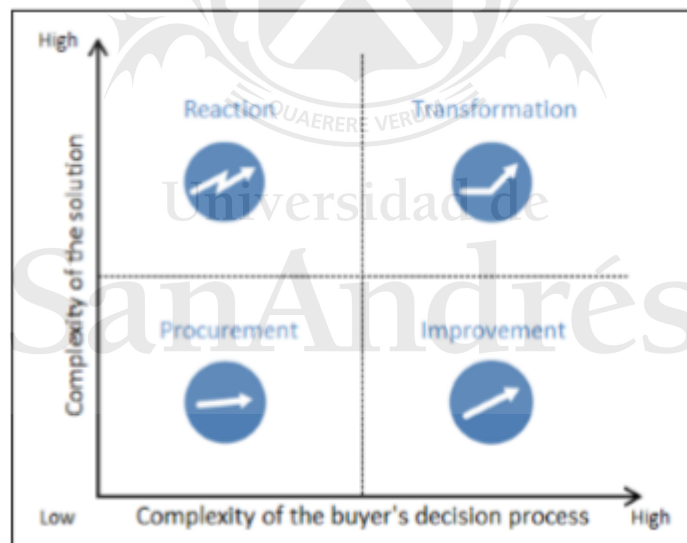
Las áreas de oportunidad detectadas son varias y dependen de la geografía mundial. Cada país tiene su industria más desarrollada y uno de los insights

investigados es que en sí el B2B abarca varias industrias. Es por eso que la plataforma incluirá las principales industrias por país para desarrollar la conexión entre proveedores y compradores.

## Determinación de los Segmentos

En BidClub se distinguirán a los clientes de los usuarios. Nuestros clientes son todas las empresas y organizaciones que se beneficiarán del uso que los usuarios, en representación de las mismas, hagan de la plataforma. Por lo tanto, a la hora de plantear una estrategia debemos tener en cuenta que los beneficios principales van a ser percibidos por los clientes, mientras que el desarrollo de cada aplicación o módulo de la plataforma va a ser realizado con una marcada visión centrada en la experiencia de usuario.

Los clientes se dividen en: compradores y proveedores. A su vez, a los compradores los segmentaremos en función a un análisis de Forrester que tiene como ejes principales: la complejidad del proceso de compra y la complejidad de producto/solución requerida. Con este esquema surgen cuatro segmentos:



Procurement: corresponden a una baja complejidad de solución y baja complejidad de proceso de compra. Por lo general estas condiciones están dadas en mercados maduros. Los compradores tienen procesos de compra definidos. El ROI depende más de las características y capacidades que de cómo los compradores usan o implementan el producto o la solución. Las decisiones suelen ser de bajo riesgo y el proceso de compra puede ser bastante rápido. Los compradores de este segmento generalmente realizan su research online. Las decisiones suelen ser de bajo riesgo y el proceso de compra puede ser bastante rápido. Las decisiones de compra van desde



suministro de materiales, reparaciones y operaciones, hasta el abastecimiento de elementos electrónicos para la oficina, o proveedores logísticos.

Improvers: corresponden a una baja complejidad de solución y alta complejidad del proceso de compra. Los clientes de este segmento tienen largos work-flows de decisión en parte por el riesgo de cada compra. La decisión podría desencadenar cambios culturales o de procesos y por lo tanto requerir un mayor nivel de consenso entre varios stakeholders antes de la compra. A veces la decisión se toma para el siguiente ejercicio económico dado que no hay necesidad por ejecutar inmediatamente. Como ejemplo, decisiones que se incluyen en esta categoría incluyen la migración de aplicaciones a la nube, terciarizar un proceso no esencial como las cuentas por cobrar, o contratar una nueva agencia de marketing.

Transformation: corresponden a una alta complejidad de la solución y alta complejidad del proceso de compra. En general se encuentra este arquetipo en mercados nuevos o emergentes, particularmente si la solución es disruptiva. Los transformadores son a menudo conscientes del problema de negocios u oportunidad que requieren cambiar, pero desconocen el rango de soluciones para ese problema. Estas decisiones son en general de riesgo alto. Ejemplos de este segmento son la implementación de un producto completamente nuevo, subcontratar una función comercial crítica, digitalizar el suministro de equipos de alta ingeniería o de una planta.

Reaction: corresponden a alta complejidad de la solución y baja complejidad del proceso de compra. Los compradores de este segmento toman decisiones relativamente rápidas para comprar soluciones complejas porque generalmente responden a un cambio externo, como por ejemplo una disrupción competitiva, cambios regulatorios de la industria, leyes impositivas, o una orden del CEO para reducir costos o expandirse rápidamente. Estos compradores son conscientes del problema que encaran pero posiblemente no tengan visibilidad sobre todas las implicancias y riesgos de esas decisiones, por lo que se les dificulta encontrar matices diferenciadores para una solución. Un ejemplo de compra de este segmento es la implementación de un software después de un ataque a los sistemas.

Del lado de los vendedores tenemos dos segmentos según donde pongan el foco dentro de la ecuación "Precio x Cantidad" (PxQ).

Proveedor mayorista: llamamos así a todos aquellos proveedores en cuyos negocios prepondere la Q de la ecuación, es decir el volumen y la rotación. Los precios para este segmento tienden a ser competitivos y bajos, en este tipo de negocios centavos pueden hacer una diferencia enorme en el ahorro o ganancia de una empresa.

Proveedor especializado: este segmento se caracteriza por hacer más bien foco en la calidad de los productos ofrecidos siendo relevante para su ecuación la P, el precio. Sus productos por lo general requieren otro tipo de elaboración y su diferencial suele darse por la calidad de producto

## Análisis PEST

En esta instancia se abordará un análisis PESTEL de las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas del mercado en el cual se lanzará la plataforma. A su vez, se tomarán consideraciones generales del mercado americano (incluyendo todo el continente) y España.

**Político:** Argentina tiene un contexto y marco general de negocios desafiante. A nivel político, durante el año 2015, se llevaron a cabo elecciones presidenciales. En dicho sufragio, luego de 10 años de haber sido gobernado por un mismo partido político, hubo un cambio. Observando y relevando cuestiones estadísticas sobre la Argentina, existen algunos indicadores destacados por el banco mundial que dan visibilidad sobre el entorno. El país se encuentra en el puesto 116 del ranking de facilidad para hacer negocios (BancoMundial, 2017). Los primeros 3 países son Nueva Zelanda, Singapur y Dinamarca respectivamente. Más allá de no ser sencilla la tarea de emprender, durante los últimos años, se han implementado varias políticas para fomentar nuevos proyectos y pequeñas y medianas empresas. Un ejemplo de esto es la nueva ley de emprendedores, lanzada durante el año 2017 que fomenta mediante distintos incentivos fiscales la generación de empleo sustentable y de calidad. Esto resulta en que las empresas puedan ser más eficientes y competitivas, logrando generar crecimiento en las Pequeñas y medianas empresas (PYMES) del país.

**Económico:** el aspecto económico es un tópico de debate constante en la Argentina desde los últimos 20 años. Por un lado, el dólar. La economía Argentina está muy atada al movimiento y reacción de esta moneda. Por otro lado, la inflación. Durante el 2016 el nivel de inflación superó un 37% de incremento en los precios. Se estima que durante el 2017 la misma ronde el 25%. Los indicadores actuales muestran que la tendencia de consumo durante los últimos 2 años no fue alentadora. El primer semestre del 2017 arrojó una baja de entre el 2% y 4% en el consumo. Más allá del dificultoso inicio de año, hay otros indicadores que establecen que el consumo para el segundo semestre del año crecerá. Estos factores son importantes a tener en cuenta ya que el manejo de la empresa de BidClub será basada en Argentina. Cabe aclarar que el Ministerio de Economía argentino ha adelantado parte de la estrategia, en donde mencionó que al principio se deberían ajustar algunos aspectos para luego crecer sanamente. En cuanto al PBI se proyecta que el mismo crecerá un 2,7% durante 2017 y se estima un 2,5% en 2018 (FMI, 2017). Cabe destacar que el CEPA (Centro de Economía Política Argentina)



constató mediante un estudio de canasta básica que el salario inicial en Argentina perdió un 29% de poder adquisitivo entre 2015 y 2016 (ver ilustración 1 y 2 – anexo A).

**Social:** actualmente existen varios mecanismos que motivan e incentivan a los argentinos para participar en el desarrollo de nuevos emprendimientos. No solo emprendimientos con busca de impacto económico, sino social, ecológico, urbano, entre otras cosas. El espíritu emprendedor es algo que, cada vez se fomenta más, no solo en Argentina sino en el mundo. Existe un ranking que demuestra la propensión emprendedora de cada país, el cual lo lidera Estados Unidos, en tercera posición se encuentra Canadá, dentro del continente americano (GEDI, 2017) (ver ilustración 3 – anexo A). El gobierno argentino, por su parte, incentiva a jóvenes emprendedores mediante concursos públicos. En éstos, se genera una dinámica de “mentoring”<sup>1</sup> gratuito. A los ganadores de dichos concursos los premian inyectándoles capital semilla para poder llevar a cabo los mismos. Por otro lado, las universidades argentinas (tanto públicas como privadas) están comenzando a realizar programas orientados a emprendedores con el fin de que puedan desarrollar los proyectos personales. Un país con mucho foco emprendedor es Colombia que se encuentra 47 del ranking mundial.

**Tecnológico:** la tecnología es un factor esencial para el desarrollo de nuevas soluciones. Hace no más de 20 años era improbable pensar que los negocios basados en internet iban a tener tanto impacto. No obstante, la tecnología a nivel mundial se fue desarrollando y fue creciendo a pasos agigantados. Hace 20 años, en el año 2000, nació en Argentina, Mercado Libre, que hoy es una de las empresas más grandes del mercado local en valorización. Argentina es el país de Latinoamérica más conectado pero no se encuentra tan lejos de Latinoamérica. Tiene en promedio 3.3 dispositivos (celular, tablet, computadora de escritorio) por persona. El 49% del tiempo lo pasan conectados en celulares, el 46% en computadoras personales y el 5% restante en tableta u otros dispositivos. A nivel regional, Latinoamérica aún tiene baja penetración, pero está en vías de desarrollo y abierto a nuevas tecnologías (CACE, 2016) (ver ilustración 4, 5 y 6 – Anexo A).

## **Análisis de la Industria**

### **Análisis de Industria por Países**

Para lanzar BidClub y lograr que sea un éxito es necesario generar volumen de transacciones desde la primera etapa de lanzamiento al mercado. A fin de alcanzar dicho objetivo se plantea salir al mercado estratégicamente y de forma simultánea en siete países. La industria en la cual se hará foco por país depende del mismo, pero siempre será una sub-industria de Manufacturing.

---

<sup>1</sup> Proceso mediante el cual un miembro de una empresa con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra en su desarrollo invirtiendo tiempo y conocimientos.

El criterio para seleccionar estos siete países consta de tres partes:

- PBI (Mundial, PIB, PPA (\$ a precios internacionales actuales), 2017)
- Venture Capital & Private Equity Country Attractiveness Index (IESE, 2016)
- Idioma: se excluye a Brasil del lanzamiento inicial para dejarlo en la fase de expansión estratégica de BidClub.

Los siete países son:

1. USA

- PBI (millones): USD 18.569.100
- VC & PE Country Att. index: # 1
- Industrias foco para el lanzamiento: Aerospace Product and Parts Manufacturing (NAICS 33641).

2. Canadá

- PBI (millones): USD 1.597.517
- VC & PE Country Att. index: # 3
- Industria foco para el lanzamiento: Aerospace Product and Parts Manufacturing (NAICS 33641).

3. México

- PBI (millones): USD 2.278.072
- VC & PE Country Att. index: # 39
- Industria foco para el lanzamiento: Aerospace Product and Parts Manufacturing (NAICS 33641).

4. España

- PBI (millones): USD 1.686.373
- VC & PE Country Att. index: # 26
- Industria foco para el lanzamiento: Aerospace Product and Parts Manufacturing (NAICS 33641).

5. Argentina

- PBI (millones): USD 874.071
- VC & PE Country Att. index: # 62
- Industria foco para el lanzamiento: Textil, Office Supplies, parts manufacturing.

6. Colombia

- PBI (millones): USD 668.817
- VC & PE Country Att. index: # 36
- Industria foco para el lanzamiento: Textil - Productos Químicos

7. Uruguay

- PBI (millones): USD 74.478
- VC & PE Country Att. index: # 76
- Industria foco para el lanzamiento: Textil.

## **Análisis de la Competencia y Servicios Sustitutivos**

Si bien en la industria del e-commerce B2B todavía ningún player se hizo líder referencial, existen varios que, con distintos modelos de negocios, están capturando este mercado en crecimiento. En los países elegidos no existe un modelo de negocio que haya tenido la capacidad de capturar una cuota relevante del segmento de forma contundente y sostenida como para elegir a un número 1. Es decir, y como ya se expresó, todavía nadie marcó las reglas de la industria.

La competencia principal de BidClub serán las siguientes empresas: Amazon Business, eBay Business Supply, Mercado Libre, BidDown y ThomasNet.

### **Amazon Business**

Amazon Business está basado en el mismo modelo de negocio de retail que su B2C. Su misión es ser la empresa más *customer centered* del mundo, y la experiencia de usuario en la plataforma es muy sencilla. Un insight que Amazon descubrió es que, como en el B2C, muchas veces los clientes B2B hacen sus búsquedas de insumos online (research de proveedores y comparación de precios principalmente), y terminan concretando la compra de forma offline (Forrester, How Amazon Creates Value For B2B Vendors, 2015). Por lo tanto, en base a misión de ser customer centered están explorando diferentes features para aumentar la cantidad de transacciones cerradas a través de su plataforma. Otro punto fuerte de Amazon Business es que ya tiene contacto, por su plataforma B2C, con clientes que pueden utilizar la plataforma para hacer compras B2B. Es decir, tienen presencia en muchas industrias, principalmente de nicho (long tail). Las cuentas son gratuitas cobrando un porcentaje de cada transacción cerrada a través de la plataforma.

Los beneficios principales que comunican son: adaptabilidad a cualquier tipo de negocios; ahorro en costos; entrega de productos fácil y rápida; cuentas multi-user (approval workflows); flexibilidad de pagos; volumen de productos; y reportes de negocio.

Dado que las transacciones se terminan dentro de la plataforma agregaron integrarse con varios sistemas de compra como SAP u Oracle, a través de APIs.

### **eBay Business Supply**

eBay también se apalanca en la estructura de su plataforma B2C para extenderse al segmento B2B. Es decir, la dinámica es la misma, es el clásico marketplace cuyo revenue model pasa principalmente por cobrar un fee por transacción. Es decir, el comprador entra a la plataforma en busca de proveedores y/o productos y ahí, a partir del buscador comienza el proceso de compra/venta. eBay también cuenta con una base de potenciales clientes B2B ya allanada por la plataforma B2C. Un punto a favor que tiene es la

segmentación por industrias y la variedad de productos que se encuentra en el marketplace. Quizás no se encuentren fácilmente productos de nicho pero sí los principales insumos de las siguientes industrias: Automotive, Technology, Construction, Healthcare, Facilities Management, Manufacturing, Office Supply, Restaurant y por último Retail.

Entre los beneficios que ofrecen son precios más bajos de productos por acuerdos con proveedores y financiación. Esta última consta de un partnership con una empresa llamada Express cuya función es realizar un análisis crediticio (en muy poco tiempo) y fondear el crédito. Según se indica en el sitio de Express, las tasas son muy bajas, ganando en competitividad en este negocio financiero.

### **MercadoLibre**

Es el primer marketplace en términos de presencia en Latinoamérica y el 10% de las ventas son corporativas. A pesar de esto, Mercado Libre logró en 2017 una alianza estratégica que cerraron con SAP Ariba para lanzar una nueva plataforma llamada *Spot Buy*. El foco de la misma será exclusivamente el e-procurement B2B para “adquirir bienes de forma rápida y ordenada”.

Según el director operativo de SAP para la región esta solución es una oportunidad dado que de las 500 empresas más grandes de LATAM el 94% usa SAP y uno de cada dos bancos más importantes también son sus clientes y potenciales clientes de esta herramienta.

La directora de ventas corporativas de MercadoLibre expresa que la oportunidad de ingresar al e-commerce exclusivo para clientes B2B a través de este partnership es moverse rápido dado el portfolio de clientes de su socio (que sería la demanda). MercadoLibre tiene la oferta, el servicio y las plataformas de entrega y pagos (envíos gratuitos y soluciones de Mercado Pago). (CNN, 2017)

Los productos que se pueden conseguir en esta plataforma son electrónicos y objetos de oficina, entre otros. El modelo de negocio funciona con comisiones por venta.

### **BidDown**

Es una plataforma de compras con sede en Barcelona cuya operatoria es muy variada. Funciona con subastas inversas, subastas privadas, y solicitudes de presupuesto individuales. Las subastas inversas ya fueron descritas y como idea fue tomada de este modelo de negocio; las subastas privadas son subastas que cada comprador registrado puede abrir invitando a sus proveedores offline para que participen; y las solicitudes de presupuesto individuales son pedidos que un comprador puede realizar a un proveedor en función de un catálogo de proveedores que la plataforma ofrece.

La empresa comunica ser una plataforma de negociación de compras mediante la cual ocurren transferencias de dinero. La monetización del sitio está dada

por una membresía mensual y fija que es igual tanto para compradores como proveedores, y por comisiones por venta. Las membresías son tres: free (gratuita), advanced (EUR 149) y premium (EUR 330). También cuenta con la posibilidad de realizar cuentas multi-usuario para facilitar los workflows de aprobación para empresas grandes.

BidDown es una plataforma de la cual BidClub toma algunos elementos de forma notoria, entre ellos el más significativo son las *subastas inversas*. El error de BidDown fue salir al mercado sin antes asegurarse un mínimo de clientes que generen transacciones, lanzaron la plataforma sin tener compradores y vendedores que generen transacciones desde el lanzamiento, fue un error estratégico. Es como abrir las puertas de un comercio con las góndolas vacías.

### **ThomasNet**

ThomasNet es un catálogo de proveedores con fuerte acento industrial. No se generan transacciones a través de la plataforma, sino que gana dinero con advertising dentro del sitio. Los beneficios que propone es justamente el abastecimiento. Cuenta con más de 500.000 proveedores, 6 millones de productos catalogados en muchas sub-industrias (se consiguen productos muy específicos) y con herramientas de búsqueda poderosas por las que es realmente muy sencillo encontrar un proveedor que resulte adecuado.

Los productos pueden llegar a ser tan específicos que incluso se ofrecen los dibujos en CAD de distintas piezas necesarias para armar maquinarias y equipos. Es decir, ThomasNet está posicionado como un catálogo muy amplio, robusto donde se pueden encontrar proveedores y/o productos de cualquier tipo para la fabricación industrial.

### **Análisis Competitivo – Bidclub 5 Fuerzas de Porter**

Si tuviéramos que situar a Bidclub contemplando las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter (Porter, 1980) podríamos obtener las siguientes conclusiones sobre cómo se encuentra la empresa a nivel competitivo en el mercado:

#### **Proveedores**

Los principales proveedores son las empresas de software que desarrollarán la plataforma, central para el éxito desde el user experience. Los sistemas, en Argentina, no están tan desarrollados y no permiten integrar a los negocios de manera fácil. Si bien es posible, también es costoso y lleva tiempo. Por lo tanto, los proveedores, al tener un conocimiento casi exclusivo, tienen mucho poder ya que los negocios virtuales dependen de sus soluciones.

Por otro lado los proveedores serán agencias de Marketing con las que se trabajará en las campañas de Inbound Marketing y generación de contenido.

#### **Sustitutos**



Los productos/servicios que podrían considerarse sustitutos dentro del sector son todas las empresas como SAP Hybris y Magento para que los vendedores B2B tengan su propia plataforma. A pesar de lo cual, BidClub estará posicionado siempre como un canal de ventas adicional.

### Clientes

Los clientes son todas aquellas pequeñas y medianas empresas de las industrias por país expresadas en el segmento "Análisis de Mercado - Países". Dentro de la plataforma quienes tendrán en mayor poder son los Compradores, es decir, aquellos que tienen el dinero desde el cual comienza a girar la rueda de BidClub. Los proveedores, por otro lado, si bien son obviamente fundamentales para el funcionamiento del ecosistema, no tienen el poder de decidir el precio al cual el cliente acepta. La dinámica de la plataforma balancea hacia el lado del comprador el poder en las negociaciones excepto para aquellos insumos que requieren un grado de elaboración y calidad superior al estándar.

### Nuevos entrantes

En el mercado de compra y venta, como ya se mencionó, no hay una plataforma como BidClub que haya impactado fuertemente el mercado del e-commerce B2B. Sin embargo, por lo que implica el desarrollo de una plataforma es dable pensar que puedan ingresar fácilmente nuevos players. No será igualmente fácil que mantengan posiciones relevantes en el mercado, siendo este un momento en el que las plataformas saldrán y como suele ocurrir, pocas quedarán y marcarán las reglas de la industria. Los puntos estratégicos clave para capturar una posición de liderazgo son: la capacidad para capturar industrias que proyecten crecimiento, generar un ecosistema de confianza basado en una buena segmentación, user experience y customer service; y el outsource de procesos para soportar un crecimiento a escala. Todo tiene que estar alineado con una misión marcada por la filosofía del *Customer Centered*, tal como Amazon piensa todo lo que luego ejecuta.

### Competencia en el Mercado

El mercado de negocios a través de plataformas online está en constante desarrollo y crecimiento. En el caso de un mercado difícil desde los planos institucional y cultural como lo es Argentina, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico evidencia altos crecimientos de volúmenes de facturación de los canales online, los cuales van cobrando mayor relevancia a medida que los usuarios van ganando confianza en las plataformas y demás aplicaciones digitales. En este contexto dinámico la competencia será intensa, poblada por muchos entrantes que querrán captar su participación de mercado. A su vez estarán los gigantes del e-commerce B2C moviéndose para extender sus negocios hacia el B2B y ganar share velozmente.

La competencia se mueve por dos sectores: las plataformas generalistas (grandes players) en la que una empresa de cualquier industria puede ingresar para realizar transacciones; y plataformas de industrias específicas (players de

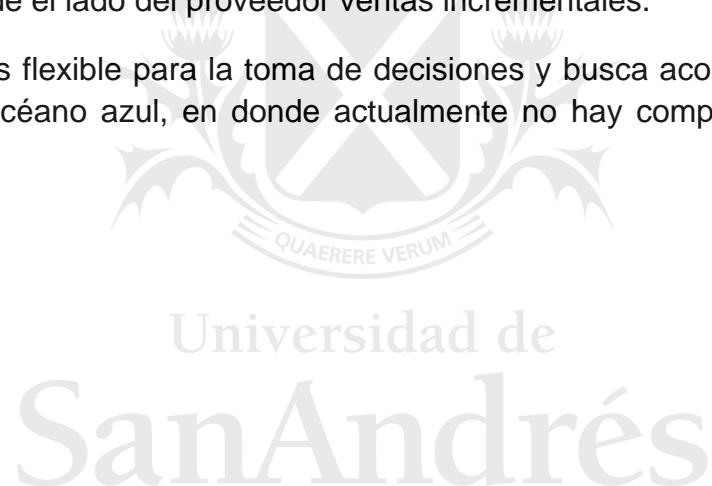
nicho), en las que se busca captar un sector muy delimitado de una industria. BidClub tendrá una estrategia de nicho generalizada descrita en la sección de estrategia.

A su vez, las plataformas competirán en diferenciación haciendo fuerte foco en el UX. Esto es sumamente relevante dado que tanto compradores como vendedores B2B están habituados a la experiencia estilo Amazon. Incluso, tendrá que estar adaptado cada vez más a un target de usuarios B2B millennial. Esto marca un estándar respecto al UX. La combinación de features que acompañen a los procesos de cada empresa (work-flows) sumado a un buen UX tiene el potencial para capturar un mercado y ser un player relevante en el e-commerce B2B. Para esto es esencial posicionarse en el lugar de compradores y vendedores.

### **Análisis de la Empresa**

BidClub se encuentra en etapa de prueba de producto. Contará con un producto simple, rápido y preciso que le simplifique la vida a las empresas, generando, desde el lado comprador eficiencia en costos y mejores tiempos de compra y desde el lado del proveedor ventas incrementales.

La empresa es flexible para la toma de decisiones y busca acomodarse en un mercado de océano azul, en donde actualmente no hay competencia a nivel local.



## F.O.D.A

En el siguiente cuadro se ampliarán las claves contextuales, tanto internas del proyecto como las externas que serán relevantes para tener en cuenta a la hora de ejecutar la estrategia de lanzamiento de la plataforma. Hay muchos factores que podrían ser muy influyentes en la estrategia que se planteará. Todos estos factores que BidClub analizó serán considerados para llevar a cabo un lanzamiento exitoso del negocio y además que el proyecto pueda ser autosustentable y rentable.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de alto valor agregado que aporta beneficios fácilmente reconocibles por los clientes.</li> <li>• Flexibilidad para iterar y generar soluciones lean por módulos.</li> <li>• Modelo de negocios fácilmente replicable en otras regiones para la expansión internacional.</li> <li>• Estructura de costos fijos bajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado potencial muy grande y todavía no liderado por ningún player.</li> <li>• Tendencia creciente en el uso de la tecnología para realizar negocios.</li> <li>• Posibilidad de ser el primer player en impactar fuertemente el mercado y posicionarse como líder.</li> <li>• Solución innovadora y desconocida en el mercado</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca inexistente.</li> <li>• Necesidad de formar un equipo completo que esté a nivel de competencia internacional desde cero.</li> <li>• Demora en salir al mercado por desarrollo de plataforma y empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Players grandes tradicionalmente de B2C que están actuando para ingresar a la industria B2B.</li> <li>• Cultura de no transparencia en el proceso de compra en algunas empresas.</li> <li>• Rigidez adaptativa en empresas para usar soluciones tecnológicas.</li> <li>• Nuevas regulaciones de internet en USA</li> </ul>

### Aspectos Internos

#### Fortalezas

→ *Servicio de alto valor agregado que aporta beneficios fácilmente reconocibles por los clientes*

Se han realizado diversas encuestas en la cual los potenciales prospectos entienden a la plataforma como una potencial solución, rápida, práctica,



eficiente y segura. La interfaz planificada por el equipo de Bidclub ha sido minuciosamente diseñada de manera simple para que los usuarios no pierdan tiempo para interactuar con la misma. Esta plataforma brinda varios servicios al mismo tiempo pero traen un resultado único: eficiencia.

→ *Flexibilidad para iterar y generar soluciones lean por módulos*

El equipo de BidClub se ha planteado desde un inicio para ser customer centry. Con esta filosofía, todos los cambios, mejoras, seguimientos, están basados en siempre darles la razón a los clientes y escuchar sus necesidades. Es por eso que uno de los grandes objetivos del equipo es que los clientes siempre tengan respuestas y asistencia para todo lo que hagan a través de todo su customer journey. El equipo de BidClub buscará que los usuarios puedan expresar el potencial de la plataforma al máximo y estarán presentes para que esto suceda.

→ *Modelo de negocios fácilmente replicable en otras regiones para la expansión internacional*

La propuesta de valor de la empresa es generar más y mejores vínculos entre oferta y demanda en múltiples regiones. Suena simple, pero dentro de esa simpleza existe una enorme complejidad. El tiempo es una variable clave a la cual Bidclub le da mucha importancia. Bidclub busca a futuro, no solo conectar mediante plataformas virtuales sino en espacios físicos como bien lo hacen los clubes tradicionales en cualquier ámbito social. Para ello buscó contar con un modelo de negocios fácilmente replicable.

→ *Estructura de costos fijos bajos*

Habiendo explicado el potencial negocio de BidClub, la relación de costos fijos con la ganancia proyectada es baja. Esto es considerado como una fortaleza ya que no dibuja ningún límite de crecimiento. Todo crecimiento incurrirá técnicamente en costos variables.

### Debilidades

→ *Necesidad de formar un equipo completo que esté a nivel de competencia internacional desde cero*

Al ser un proyecto nuevo, más allá de tener un horizonte claro, es necesario contar con los mejores recursos del mercado. Nuestra competencia se destaca por dicha característica y es el camino que debe tomar BidClub para ejecutar bien la estrategia.

→ *Demora en salir al mercado por desarrollo de plataforma y empresa*

Las tendencias explicadas anteriormente sobre el crecimiento del e-commerce B2B y las nuevas soluciones que están generándose hacen inminente al

lanzamiento de la plataforma. Todo el tiempo es fundamental para captar clientes y posicionarse efectivamente en el mercado.

→ *Marca inexistente para el mercado*

Bidclub será nuevo en el mercado y no tendrá inicialmente un conocimiento de marca que genere tráfico orgánico de usuarios en la plataforma. Por dicho motivo, esto se considera actualmente una debilidad en la cual se deberá trabajar para poder ser conocidos a nivel marcario. El objetivo está puesto en convertirse en la solución líder para generación de nuevos y mejores negocios. Bidclub no solo quiere ser el primero, sino que adicionalmente quiere ser el líder en lo que haga.

## **Aspectos Contextuales**

### **Amenazas**

→ *Players grandes tradicionalmente de B2C que están actuando para ingresar a la industria B2B*

Hay muchas organizaciones que han detectado el crecimiento del mercado y están interesadas en ingresar. Lógicamente cada una orientada y enfocada en su modelo de negocios pero dentro del negocio B2B. Es importante tener en cuenta este factor que será relevante para el protagonismo de BidClub en los negocios.

→ *Cultura de no transparencia en el proceso de compra en algunas empresas*

La tendencia de las organizaciones es ir a lo más rentable dentro de las posibilidades y los tiempos de cada una. Siempre se busca lograr tener mejor rentabilidad y crecimiento en ventas. Sin embargo, generalmente ocurren conflictos de intereses entre empleados y organizaciones generando así poca transparencia en la toma de decisiones con motivo de beneficios personales. Esta amenaza forma parte de la cultura empresarial, que algunos países es más fuerte que en otros. No ocurre en todas las empresas pero en gran cantidad sí.

→ *Rigidez adaptativa en empresas familiares*

El cambio siempre es difícil. En las organizaciones familiares, cuando la toma de decisiones es centralizada en pocos individuos, cuando no hay propuestas que no son atractivas para los decisores, es muy difícil gestionar cambios.

### **Oportunidades**

→ *Tendencia creciente en el uso de la tecnología para utilizar en los negocios*

Cada vez más y más empresas están utilizando soluciones tecnológicas para tener mejores resultados. Desde herramientas de gestión financiera hasta herramientas digitales para captar nuevos clientes. Es notable la cantidad de sistemas existentes para cada área de una organización. Bidclub quiere ser protagonista en el área comercial y además sumar información para evidenciar mejor gestión de las oportunidades.

→ *El mercado potencial es muy grande*

Mundialmente, según Dun & Bradstreet en 2013, hay más de 235 millones de empresas a nivel mundial y todas ellas las consideramos dentro del mercado potencial.

→ *Solución innovadora y desconocida en el mundo*

Actualmente no existe ningún competidor detectado que ofrezca el servicio de Bidclub en el mercado target, es por ello que hay una gran oportunidad. Sí existen productos similares en Estados Unidos que unen oferta y demanda, pero no funcionan bajo la modalidad de subastas inversas. En España hay una plataforma similar con la cual buscaremos competir y realizar benchmarking.

## **Desarrollo de estrategia**

En función de la Idea y los análisis realizados previamente en este plan de marketing, se continuará a explicar la estrategia para lograr la concreción de los objetivos que son:

- 1- Lanzar la plataforma de BidClub en 6 meses habiendo alcanzado los usuarios necesarios para asegurar un correcto funcionamiento.
- 2- Posicionar a BidClub como líder de la industria e-commerce B2B dentro de los primeros dos años de ejercicio.
- 3- Generar un ecosistema de negocios funcional, simple y práctico para los usuarios.
- 4- Ser Top of Mind de la industria dentro del primer año de actividad.
- 5- Alcanzar 110.000 clientes en los primeros 10 años.

La Estrategia elegida para impulsar a BidClub al éxito será una *estrategia de diferenciación* mediante un servicio multi-plataformas eficiente, rápido y sencillo de usar. La diferenciación estará correlacionada a la competitividad del servicio ya que ahorrará tiempo y dinero, tanto para los compradores como para los proveedores.

**Estrategia:** lanzar exitosamente y posicionar de manera efectiva a Bidclub en el mercado B2B convirtiéndolo en el club de negocios más utilizado y reconocido de la región.

## Personalización del Segmento

El target de Bidclub es toda aquella empresa que tenga necesidad de comprar o vender y tenga una estructura de compras que generen un alto volumen de transacciones diariamente.

Para entender y personalizar a cada segmento se hará una descripción personalizando a cada perfil para entender cómo es cada uno en relación a sus necesidades y entender por qué se tomarán diferentes canales para realizar el approach para que se genere el primer contacto con el lead. Anteriormente se mencionaron dos segmentos principales (comprador y proveedor) con sus correspondientes subsegmentos.

### Target Comprador

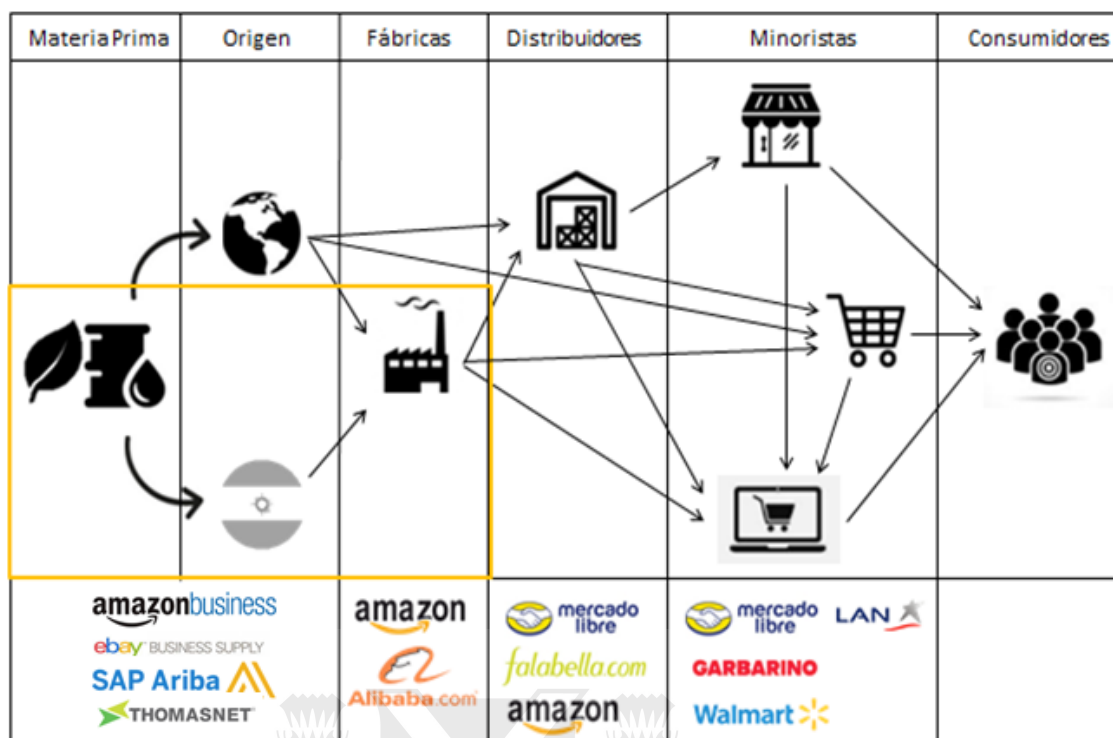
- **Comprador Procurement:** este comprador está personalizado como un ejecutivo de cuentas en una pequeña o mediana empresa. Tiene poder de decisión inmediata y es curioso, pero la responsabilidad de sus decisiones es baja. Tiene entre 25 y 35 años. Está aprendiendo sobre el negocio, pero a veces le falta tiempo para poder terminar todo en tiempo y forma.
- **Comprador Improvement:** este comprador es ejecutivo, profesional y se rige bajo muchos procesos para realizar compras. Cuando compra, no toma decisiones solo. Es muy analítico y prioriza varios aspectos a la hora de comprar como por ejemplo el servicio, la rapidez, el precio y por sobre todo la confiabilidad. No tiene mucho tiempo libre y le dedica tiempo al trabajo durante el horario laboral. Suele ir a eventos y leer notas relacionadas a su rubro, pero el día a día generalmente le consume mucho tiempo. Está presionado para tomar decisiones correctas y debe rendir cuentas a otros sobre su trabajo.
- **Comprador Reaction:** este perfil es muy técnico y especializado. El tipo de compras que realiza son muy particulares y no las puede llevar a cabo otra persona. Sin embargo, a pesar de tener mucha complejidad, debe tomar decisiones rápidas, no pierde mucho tiempo consultando, mientras cumpla con lo que necesita. Probablemente no tenga tiempo para negociar mucho el precio.
- **Comprador Transformation:** este perfil generalmente se encuentra en una posición jerárquica alta. No toma todas las decisiones solo ya que el mismo sistema dentro de la empresa pedirá aprobaciones, pero sí llevará a cabo todo el proceso hasta la autorización. El comprador debe ser altamente especializado y a la vez deberá dedicarle mucho tiempo de análisis a la compra que va a realizar.

### Target Vendedor

- **Vendedor mayorista:** este vendedor está personalizado como un dueño de una pequeña o mediana empresa. Tiene poder de decisión inmediata y es curioso. Durante su tiempo libre suele buscar información en internet para incorporar nuevos canales de venta. Tiene entre 25 y 40 años. Sabe mucho de su negocio.
- **Vendedor especializado:** este vendedor es ejecutivo, profesional y se rige bajo muchos procesos para vender. Igualmente, tiene libertades, mientras tanto sea un canal de ventas interesante y no perjudique la marca. Generalmente forma parte de un equipo de ventas y no toma decisiones solo, pero sí tiene libertad para proponer. Es muy impulsivo y busca vender por sobre todo. No suele tener mucho tiempo libre y le dedica tiempo al trabajo durante el horario laboral. Suele ir a eventos y leer notas relacionadas a su rubro, pero el día a día generalmente le consume mucho tiempo. Está presionado para vender y llegar al plan establecido, por lo que debe constantemente rendir cuentas a otros sobre su trabajo.

Dentro de la estrategia comunicacional, es fundamental apuntar a compradores y proveedores con poder de decisión, sea el rol que tengan dentro de la segmentación previamente aclarada. Pueden ser dueños de las empresas o gerentes de compra o venta.

Respecto al posicionamiento, debajo podemos observar la cadena de suministros genérica desde el primer eslabón hasta el consumidor final. Señalado, se encuentra el posicionamiento al cual apunta Bidclub y qué otros jugadores existen dentro de esta cadena.



### Qué representará el producto para el target objetivo

Bidclub representará para el target un servicio para generar más y mejores ventas.

Para el comprador habrán dos opciones en caso de optar por las Subastas Inversas Cerradas, podrá utilizar la plataforma como un servicio para centralizar negociaciones, y a la vez para hacerlas más transparentes. Si utiliza la modalidad de Subastas Inversas Abiertas servirá como un facilitador de presupuestos con el objetivo de hacer más y mejores comparaciones para obtener costos óptimos de compra.

Para el proveedor, esta plataforma servirá para facilitar nuevos y potenciales leads de venta.

El servicio está enfocado en facilitar el contacto entre compradores que están buscando mejorar los costos y a la vez buscando centralizar las operaciones con proveedores que estén interesados en generar un canal de venta adicional y a la vez tengan presupuesto disponible para poder tener costos competitivos.

### Posicionamiento y Branding

El posicionamiento de la empresa será un reflejo de lo que se comunicará para lograr ubicarnos dentro de la mente de nuestros consumidores, lo cual es un aspecto muy relevante. Lograr un posicionamiento adecuado será fundamental para ejecutar la estrategia de lanzamiento de manera correcta que incluirá el branding correspondiente. Se buscará posicionar a BidClub como el principal



referente de comercio electrónico de la industria capturando los siguientes atributos: estética marcaria atractiva, facilidad en uso de la plataforma, transparencia, mejora de procesos, facilitador de negociaciones, mejora cualitativa en el trabajo, aporta beneficios tangibles.

Habiendo introducido los jugadores del mercado en el gráfico anterior, BidClub estará presente como una marca muy orientada en la calidad del servicio provisto. Se buscará lograr una diferenciación mediante un servicio de calidad que genere eficiencias. Su uso simple está estrechamente ligado al servicio.

Dicho posicionamiento, que podrá visualizarse en el siguiente cuadro de doble entrada, además de generar rentabilidad, buscará brindar beneficios relevantes para el consumidor.



Bidclub se posicionará como una marca seria, profesional y Premium. Su estrategia de precios estará estrechamente ligada al posicionamiento para generar coherencia al cliente.

### ¿Cómo logrará el posicionamiento y el branding?

El posicionamiento será un proceso en donde primero se trabajará desde la empresa para reflejar este en la marca Bidclub. Dentro de la propuesta de posicionamiento se trabajará el branding de la marca para lograr estar en la mente del consumidor donde BidClub quiere. El mismo arrancará desde la primera etapa en el desarrollo marcario, ejecutando una coherencia en la comunicación de la misma que luego va a ser llevada a cabo mediante distintos canales por tiempos determinados. Al ser una marca exclusiva, los canales de comunicación se enfocarán en canales selectos consumidos por los potenciales clientes durante la etapa previa al lanzamiento. La misma incluirá los siguientes canales:

## Branding Canal Digital

- LinkedIn Premium: Posteos Institucionales sobre los beneficios marcarios
- YouTube & Vimeo: publicidad institucional.
- Web Institucional: publicidad institucional e información sobre la utilización del servicio.
- SEM & SEO: posicionamiento con pauta paga del sitio web para posicionar el sitio en los buscadores: google, bing, yahoo.
- Email Marketing: durante la Etapa Pre Kick Off se coleccionará base de datos que será utilizada para realizar campañas de posicionamiento del producto.
- Free Trial de la plataforma por 30 días.

## Branding Canal Offline

- Publicación en revistas de aerolíneas.
- Participación en ferias relacionadas a los rubros y categorías de la plataforma.
- Reuniones individuales con empresas de tamaño grande.

## Tiempos y Fases:

Como se mencionó anteriormente, el posicionamiento será un proceso que se aplicará desde el inicio del proyecto, previo al lanzamiento. Más allá de que el producto se lance en diferentes países, el posicionamiento de la marca será igual para todos los mercados. En la Fase 0, previa al lanzamiento, se estima una duración de 6 meses aplicando las herramientas anteriormente mencionadas. Luego del lanzamiento, se continuarán destinando recursos mecánicas para seguir posicionando a BidClub como lo es deseado.

## Unique Selling Proposition

BidClub es un servicio integral de compras para empresas. Su principal engranaje es una plataforma online mediante la cual se vincularán empresas compradoras y proveedoras. El fin de la misma es generar negocios más eficientes ahorrando tiempo y dinero.

## Elementos de Diferenciación

- *Subasta inversa*: esta dinámica elegida para que BidClub utilice es única en la región. La implementación de estas está alineada a la propuesta de valor del proyecto dado que genera una gran variedad de propuestas en un plazo corto y con precios competitivos. Los compradores pueden percibir ahorros de tiempo y recursos. Los proveedores obtendrán ventas incrementales.
- *Salas de negociación*: las empresas con los volúmenes de transacción más grandes suelen tener políticas y procedimientos de control para mantenerse dentro de las políticas de ética y compliance. Estas estructuras cuentan con un gran número de empleados, por lo que las políticas, códigos de ética y valores son fundamentales. Para ello, BidClub



va a desarrollar salas de negociación en las que los compradores se juntarán con el o los proveedores ganadores de la subasta para negociar en un ambiente neutral y transparente los detalles finales (plazo, condiciones de financiación, etc.) de la negociación. Estas salas de negociación se cobrarán y estarán disponibles para todas las transacciones mayores a USD 500.000 y contará con un servicio tipo suite donde se ofrecerán comodidades tales como alimentos, bebidas, etc.

- *Perfiles empresariales - Puntuación:* cada empresa contará con un perfil empresarial de información relevante. Parte del perfil que se mostrará será la puntuación de la empresa que se calcula con los puntajes por atributos que las empresas que ya operaron con ella le han asignado. Luego, se podrá acceder a un sector de reviews. Por cada negocio tiene que haber una puntuación, es parte excluyente del proceso. Si no se realiza una puntuación la cuenta se bloquea hasta que se realice. De esta manera es que se mantendrán estándares que permitirán tener un ecosistema de negocios transparente, orgánico y libre de actores de baja performance. Es decir, habrá un puntaje mínimo que cada empresa deberá mantener para ser parte, de lo contrario no podrá continuar formando parte del Club de Negocios.
- *Catálogos de productos:* los proveedores podrán generar un catálogo de productos existentes de la mercadería que operarán a través de la plataforma. Esto permitirá ampliar el espectro de acción para no acotarlo exclusivamente a las subastas. Se buscará generar una vidriera que permita generar ventas adicionales de la mercadería que cada proveedor posea en su inventario.
- *Sistema de posicionamiento interno para proveedores:* si un proveedor tiene la necesidad de subir el nivel de exposición de su perfil dentro de su industria contará con la opción de realizar publicidades dentro de la Landing Page donde se encontrarán listados los productos de la industria a la que pertenece. Esta solución permitirá aumentar el brand awareness y funcionará con el formato de productos sugeridos en el top page.
- *Flexibilidad en las subastas:* más allá de que el sistema de subastas inversas sea rápido y eficiente, los usuarios tendrán total flexibilidad para determinar el tiempo de duración de las mismas. A su vez, si en el transcurso de la subasta consideran que han logrado un precio satisfactorio para su solicitud podrán dar por terminada la subasta de forma inmediata.
- *Visibilidad:* la plataforma permitirá ver reportes de KPIs constantemente actualizados para dar mayor visibilidad a los procesos de compra y venta. Se considera un elemento fundamental poder contar con la visibilidad de las acciones en ejecución.

- *Eficiencia:* BidClub es una plataforma que como herramienta potenciará la eficiencia de cada miembro, sea comprador o vendedor. Las eficiencias más notorias serán en dinero y tiempo.

## Propuesta de Valor

Para el equipo de Bidclub, el cliente equivale a un socio, es por eso que todas las estrategias y tácticas están enfocadas en generar un espacio de excelencia para la interacción comercial adecuada y sencilla y así lograr buenos negocios. Cada cliente que entre en la plataforma conseguirá lo que necesita. La estrategia es customer centry es por ello que más adelante, cuando se desarrollen las tácticas para cada estrategia, podremos notar que la mayor parte de la inversión para este plan se encuentra bien detallada en lograr detectar muy claramente un customer journey preciso y realizar acciones específicas en cada etapa de este viaje.

## Factores Clave de Éxito de la Estrategia

Es un valor de BidClub ver en cada cliente/miembro a un socio. Cada Estrategia y Táctica está ideada y será ejecutada de forma tal que se genere ese espacio de interacción comercial simple y poderoso para lograr buenos negocios. La óptica siempre será Customer Centered, esta es la primera de las claves para el funcionamiento del negocio.

El hecho de tener una plataforma que funcione bien y cumpla con las expectativas de los miembros es condición necesaria pero no suficiente para cumplir los objetivos estipulados. Se entiende que el éxito también depende de la armonía entre los pilares sobre las que reposará la empresa: *Comunicación, Marketing, esfuerzos Comerciales* y los *Sistemas*.

Para lograr que la plataforma tenga un funcionamiento armónico se ha planificado una estrategia previa al kick-off de la compañía al mercado: el período del *Pre-Kick-Off*.

En este período se desarrollará todos los aspectos claves ya mencionados (sumando los elementos legales y contables). La Estrategia contempla lanzar la plataforma el 1ero de septiembre del año 2018 y para lanzar será requerida una masa crítica de clientes que ya estén registrados en la plataforma previo al lanzamiento.

- **Sistemas:** el desarrollo se hará por módulos y durará hasta un mes antes del kick-off del sistema (1 de agosto 2018). El desarrollo estará dividido en “back end” y “front end” para que el equipo de BidClub pueda trabajar en la estrategia de captación de la masa crítica de usuarios. El primer desarrollo será el Landing Page para convertir a los visitantes en miembros.
- **Marketing y Comunicación:** esta área es una de las más relevantes para este proyecto. Es decir, la plataforma estará programada por uno de los mejores

desarrolladores, pero sin apalancarse en un Marketing coherente enfocado en generar una base de usuarios con un ROI útil, de poco serviría. Por eso, durante el Pre-Kick-Off se implementará una campaña de Inbound Marketing potenciada por campañas de SEO y redes sociales; y también una estrategia de captación offline. Se detallarán las mismas en el gráfico de la siguiente página.

- Estructura de Recursos Humanos: tendrá dos grandes pilares llevados a cabo por dos directores Comercial y de Marketing. Se contará con un equipo especializado en la actividad comercial para convertir a los Leads en Usuarios, serán convertidores o evangelizadores de la plataforma. También se tendrá un equipo de Marketing desde donde surgirán las campañas estratégicas y tácticas de la compañía para todos los países. En cuanto a los Sistemas se tendrá un ingeniero interno que sea el nexo entre BidClub y el proveedor de sistemas, por lo que el desarrollo estará terciarizado. Y para el departamento Financiero, Contable y Administrativo se contará con un manager que tendrá un equipo dedicado a mantener en orden las cuestiones principalmente de orden impositivo.
- *Servicio y soporte*: el soporte a los usuarios será fundamental para que a través de la experiencia con la plataforma los miembros se sientan cómodos para volver a usarla. El compromiso es que cada duda o conflicto se aborde y resuelva dentro de las 24 hs. de recibido el ticket.

BidClub lanzará en los siete países descriptos previamente, en simultáneo. Para poder lanzar la plataforma se necesitará llegar a la masa crítica establecida por país. Para que la plataforma tenga un correcto funcionamiento se estableció una relación de 5 compradores por cada proveedor. El número necesario para realizar un lanzamiento exitoso es de 9.881 clientes distribuidos entre los siete países. El detalle en el cuadro a continuación:

País	Ranking PBI	Mix País	Target Proveedores	Target Compradores
USA	1	50 %	629	3114
Canadá	3	12,5 %	254	1272
España	26	12,5 %	254	1272
México	39	10 %	229	1145
Argentina	62	9 %	183	916
Colombia	36	5 %	92	458
Uruguay	76	1 %	5	25
Total		100 %	1647	8234

Si a este objetivo le aplicamos la segmentación por tipo de empresa, el objetivo por segmento para un PKO exitoso es como se indica a continuación:

Segmento	Cantidad de usuarios Masa crítica PKO
Comprador Procurement & Improver (A)	6587
Comprador Reaction (B)	1647
Proveedor Mayorista (A)	1153
Proveedor Especializado (B)	494
<b>Total</b>	<b>9881</b>

### Estrategia de Comunicación

La estrategia estará definida por segmento, cada uno tendrá un mensaje diferente y acorde a las necesidades puntuales de cada uno. La estrategia digital será desarrollada y ejecutada por el equipo de BidClub en conjunto una agencia externa y especializada en campañas de Inbound Marketing. El Marketing Plan Integral se desarrollará luego de finalizado el proceso de Branding para mantener desde el primer momento coherencia comunicativa.

#### - Comunicación Segmento Target (A)

- Comprador Procurement & Improver: Nueva solución para generar compras eficientes y transparentes. Ahorra tiempo, dinero y centraliza de manera sencilla las compras.
- Proveedor mayorista: Nuevo canal de venta mayorista. Más ventas, más rápido.

#### - Comunicación Segmento Target (B)

- Comprador Reaction: mensaje para la gerencia. Solución empresarial. Eficiencia. Ahorro de tiempo, mayor rentabilidad, mejores KPIs.
- Proveedor especializado: Nuevo canal de ventas especializado por industrias. Punto de encuentro con clientes para ofrecer mejores alternativas de producto y precio.

La estrategia de Marketing Offline tiene como objetivo conseguir Leads valiosos que generen grandes volúmenes de transacciones a través de eventos, reuniones y ferias a las que asistirán los ejecutivos de Bidclub. Además se tendrá contacto con las bases de datos de las cámaras sectoriales para así poder generar lazos influyentes.

## Matriz Estratégica en resumen

	Estrategia	Táctica	Instrumentos	Objetivo	K.P.I.
F - O - 1	Imponer la solución integral en el mercado cuyo potencial es grande en el cual no existe ninguna empresa líder.	Implementación de campañas de marketing agresivas de captación de usuarios en la etapa inicial del proyecto conocida como Pre Kick Off.	- Campaña Digital de Inbound Marketing con agencia partner - Campaña Offline con equipo interno Bidclub para captar nuevos clientes.	Lograr conseguir 1647 proveedores y 8234 compradores durante el pre kick off.	- Tráfico del sitio - Leads generados - Prospectos generados - Conversión - Transacciones / Ventas - Inversión
F - O - 2	Adaptar la empresa a todos los cambios constantes del mercado de manera rápida para buscar crecer constantemente	Implementación de objetivos claros y llevar un seguimiento diario para detectar oportunidades de mejora y así adaptarse al plan.	- Planillas de seguimiento diario de objetivos independientes por departamento	Cumplir los objetivos o detectar de manera rápida si el objetivo es incorrecto para poder plantear uno nuevo y buscar el crecimiento constante.	- Tráfico del sitio - Leads generados - Prospectos generados - Conversión - Transacciones / Ventas - Inversión
F - O - 3	Comunicar efectivamente los beneficios que ofrece el servicio de Bidclub ya que no existe algo similar en el mercado	Implementación de un sistema marcarío de comunicación impactante y clara.	- Manual de Marca y Comunicación que será creado por agencia Partner y será implementado por el equipo interno de Marketing interno.	- Tener un manual de marca en el período de 3 semanas previo al lanzamiento de la landing page para captación de usuarios	- Seguimiento de actividades con la agencia partner.
D - O	Posicionarse rápidamente en el mercado para así captar nuevos leads durante la Fase 1 y Fase 2 del proyecto y potenciar el negocio.	Implementación de campañas múltiples tanto en el espectro digital como en el offline.	- Inbound Marketing - LinkedIn Pro Sales Premium - Ad words - Facebook - Ferias / Eventos - Meetings - Revistas especializadas	Posicionarse en la mente del consumidor (Comprador y Vendedor) durante la Fase 1 y 2 del proyecto.	- Posicionamiento mediante encuestas de satisfacción y reconocimiento de marca
F - A	Comunicar de forma clara y directa los beneficios que Bidclub genera para las organizaciones con tendencias burocráticas.	- Approach más personalizado para aquellas empresas que sean de gran tamaño y sean clientes interesantes para comunicar mejor el producto	- Reuniones personales de los responsables comerciales de Bidclub. - Participación en eventos empresariales.	Conseguir 500 empresas de este estilo en la etapa del Pre Kick Off	- Reuniones concretadas - Leads generados - Prospectos generados - Conversión - Transacciones / Ventas - Inversión
D - A	Comunicar la seguridad de la plataforma para lograr sobrepasar la burocracia de las empresas grandes	- Enfocar las comunicaciones para este tipo de target en la seguridad de la plataforma y en la transparencia que genera.	- Elementos de comunicación y trial	Conseguir 500 empresas de este estilo en la etapa del Pre Kick Off	- Reuniones concretadas - Leads generados - Prospectos generados - Conversión - Transacciones / Ventas - Inversión

## Objetivos y Metas

En este apartado, explicaremos y profundizaremos sobre los objetivos y metas planteados en la estrategia de lanzamiento de Bidclub. Cada objetivo será planteado mediante la modalidad S.M.A.R.T ya que contempla aspectos fundamentales a la hora de llevar a cabo una ejecución eficiente y viable de los objetivos planteados.

Estrategia F – O – 1:

### Objetivo:

Conseguir 1.647 proveedores y 8.234 compradores durante los 6 meses destinados al período del pre kick off en los 7 países elegidos: Estados Unidos, Canadá, México, España, Argentina, Colombia, Uruguay. Este objetivo se estará cumplido y permitirá poder seguir con el lanzamiento de la plataforma.

Estrategia F – O – 2:

### Objetivo:

Cumplir los objetivos planteados o detectar de manera rápida si los objetivos originales son incorrectos o inalcanzables para poder plantear uno nuevo y buscar el crecimiento constante. La revisión de este objetivo se llevará a cabo diariamente y busca adaptación constante. El proyecto está apoyado en la modalidad de Lean Start Up quien establece que es importante crear, medir y aprender de lo que se hace para corregirlo (Ries, 2011).

Estrategia F – O – 3:

### Objetivo

Tener un manual de marca antes de comenzar con la creación de la landing page. El período para generar dicho manual es de 3 semanas y va a ser la primer acción a realizar para continuar con el resto de las tácticas. Es muy importante lograr este objetivo en tiempo para continuar con las tareas siguientes.

Estrategia F – A – 1:

### Objetivo

Conseguir 500 empresas grandes (Target corporativo) en la etapa de Pre Kick Off. Para cumplir dicho objetivo habrá que cumplir sub-objetivos:

- Concretar 5 reuniones individuales por día para generar leads de las principales empresas de las industrias relevantes de cada mercado (Pueden ser llevadas a cabo tanto personalmente o mediante Hangout de Google)



- Atender a eventos empresariales de las distintas industrias (Mínimo 5 eventos anualmente de las principales industrias de cada país)

Estrategia D – O – 1:

### Objetivo

Posicionarse en la mente del consumidor (Comprador y Vendedor) durante la Fase 1 y 2 del proyecto. Para este objetivo, que será aplicado en un período extenso de tiempo se llevarán controles semanales para revisar los indicadores clave que revelan como viene siendo implementada la estrategia de comunicación y posicionamiento. Dentro del control se revisarán indicadores interno de experiencia de los usuarios: NPS (Net promoter score) / Encuestas online para conocer que reconocimiento de marca tiene Bidclub entre otras.

### **Ejecución de la Estrategia: Táctica**

Los lineamientos generales a diez años están coordinados en tres fases según la etapa del desarrollo del mercado de cada país. Es decir, cada vez que se busque ganar un nuevo mercado, se seguirá la siguiente Estrategia de Penetración y Crecimiento que consta de las siguientes tres fases:

- Pre-Kick-off (PKO)
- Lanzamiento
- Customer Acquisition & Transaction Growth
- Value Capture (Profit Acquisition)

El tiempo de desarrollo de cada una depende de cada mercado en particular. El tiempo en el que se llegue a la masa crítica de cada país hasta el lanzamiento al mercado variará según el caso. Con la maduración ocurre lo mismo. Estratégicamente se buscará capturar sub-industrias del Manufacturing (Por ejemplo: Fabricantes de partes de Drones en USA) para introducirnos como parte esencial de la dinámica entre ellos. Se creará un gran ecosistema de negocios formado por muchos pequeños ecosistemas de negocios. En este sentido, la Estrategia de BidClub es similar a la de Long Tail usada por Amazon, y se buscarán muchos nichos-industria formados por empresas de cada sub-industria. Para las etapas de expansión hacia otros países se adaptará el mensaje a cada país/región. La duración de cada una dependerá de las condiciones del mercado, por lo tanto, en mercados maduros como Europa se espera que en la fase de PKO, la captación de la masa crítica, dure menos, siendo el desarrollo del Branding y la Comunicación aquello que demande proporcionalmente más recursos. Parte de esto estará dado por la experiencia previa ganada con el PKO inicial de BidClub

### **ETAPA 1: Pre-Kick-off**

Duración: 6 meses.

Conceptos Clave: Desarrollo, Masa Crítica.

En esta etapa se desarrollarán la plataforma, se finalizarán el Branding, el Marketing Plan, se armarán las sociedades legales en los siete países para poder operar, se hará el head-hunting del primer equipo, se harán las compras de hardware e instalación de oficinas, etc. El primer desarrollo de la plataforma será la Landing Page con la que se comenzará la captación y registro de aquellos miembros que conformarán la masa crítica por país mencionada previamente. Metafóricamente: haremos que las góndolas estén llenas antes de inaugurar nuestro e-commerce, y traeremos clientes que van a estar haciendo cola esperando para entrar a comprar. Un elemento clave del desarrollo de Marketing que será elaborado en paralelo al Landing Page serán Whitepapers y videos explicativos cortos para mostrar de forma fácil y rápida los beneficios de BidClub para cada segmento. Luego de haber logrado la masa crítica de Compradores y Proveedores, continuando con la metáfora, abriremos nuestras puertas para dar lugar a que ocurran las transacciones. En este punto ya llegamos a la segunda etapa de la Estrategia.

## **LANZAMIENTO**

El lanzamiento será 6 meses luego de haber arrancado la campaña de pre kick off. Esta etapa, también mencionada kick-off contará con una estrategia de comunicación que notificará a los usuarios que se activará la utilización de la plataforma. Los mecanismos que se utilizarán para realizar dicha comunicación serán:

- Comunicación mediante herramientas digitales a toda la base de datos de compradores y vendedores.
- Cada Key Account Manager contactará a los clientes de cada país asignado para notificar de la activación de la plataforma y para incentivar la utilización.

### **Plan de Medios**

- Email Marketing & Newsletters
- Redes Sociales: Facebook – LinkedIn Premium
- Pauta Publicitaria: Google Ads – Youtube - Vimeo

## **ETAPA 2: Adquisición de Clientes y Crecimiento de Transacciones**

Duración: 4 años.

Conceptos Clave: Marketing, Clientes, Transacciones, Crecimiento, Lealtad.



Esta etapa tiene su comienzo al momento del Kick-off de la compañía en el mercado. La Estrategia en este período será realizar esfuerzos de Marketing para incrementar fuertemente la base de clientes y así generar un crecimiento exponencial, durante los cuatro años, de la cantidad de transacciones realizadas gracias a la plataforma. El objetivo es asentar las bases para que en la etapa siguiente de la Estrategia se capture el valor de cada integrante de este ecosistema de negocios.

Se invertirá en adquisición de clientes siguiendo la misma estrategia de segmentación usada en el Pre-Kick-off. Cambiará la intensidad y el mensaje se irá adaptando, dado que el foco también tendrá que dividirse en capturar la lealtad de cada usuario ya registrado. Es por esto que se decidió realizar el desarrollo de la plataforma en módulos con un socio estratégico que puede reaccionar rápido para hacer las implementaciones necesarias para la comunidad. A su vez, se realizarán encuestas de satisfacción a cada usuario para detectar cuáles son las mejoras posibles que hagan de la plataforma una herramienta necesaria.

En esta etapa también se realizará una expansión hacia otras sub-industrias diferentes a la elegida para el PKO, por país. El movimiento será suave, no se buscará abarcar muchas industrias a la vez. Se hará luego de los análisis que el equipo dedicado al análisis de Industrias realizará permanentemente. Siempre será dentro de las industrias manufactureras de cada país.

El objetivo es contar en el Club con Miembros cautivos dispuestos a pagar más por su membresía y por cada transacción. Una vez logrado esto se procederá a capturar el valor en la tercera etapa de la Estrategia.

### **ETAPA 3: Value Capture (Profit Acquisition)**

Duración: desde el 5 año.

Conceptos Clave: Membership, Profit, Organic, Development.

En esta etapa el ecosistema ya estará maduro en cuanto a adopción de la plataforma. Los clientes y usuarios ya dejaron de considerar a BidClub como una novedad para tenerlo incorporado como la herramienta para presupuestar, comprar y vender los insumos para sus compañías. Habiendo logrado esto se va a incrementar escalonadamente las membresías de los usuarios de BidClub, pero de forma tal que sea percibido como irrelevante para una empresa. El precio se va a manejar con un precio base igual para todos los países. Los descuentos se irán reduciendo a medida que las fases vayan sucediendo. De esta manera se busca no cambiar la percepción de los clientes sobre el precio, haciendo foco en el valor agregado.

## Modos de acción

### Producto

El producto de Bidclub es el servicio multi-plataformas en formato web y mobile. El desarrollo del mismo será llevado a cabo por nuestro socio estratégico Wolox.

Tal como lo indica el GANTT el producto será desarrollado una vez que esté la identidad marcaria creada. Igualmente la estructura del sistema ya se encuentra presupuestada y se irá adaptando hasta 2 semanas antes del lanzamiento de Bidclub.

Las etapas para el desarrollo del producto incluirán las siguientes instancias:

- Brainstorming
- Product Design
- Product Building
- Desarrollo
- Lanzamiento

Las primeras dos etapas, es decir Brainstorming y product building se encuentran finalizadas ya que se cuenta con la idea del producto y el funcionamiento del mismo. Las mismas se llevaron a cabo utilizando la metodología de Design Thinking.

En cuanto al product building, esta etapa estará enfocada en la creación de la experiencia del usuario (UX) y diseño de las distintas interfaces que forman parte de la plataforma (UI). En los procesos de UX y UI se creará y se diseñará la estructura y la identidad visual del producto poniendo foco en la experiencia del usuario. En esta etapa, el proveedor, pondrá a disposición de Bidclub un team manager, un UX Designer y un UI Designer. El tiempo estimado para esta etapa es de 30 días.

Le etapa de desarrollo es en donde se escribirá el código correspondiente la plataforma. En esta etapa, habrá instancias de revisión y ajuste a medida que se vayan generando los avances. Se busca crear un producto de alta calidad utilizando tecnología de punta con la garantía de un desarrollo ágil y óptimo para los navegadores. El tiempo estimado para esta etapa es de 45 días.

El alcance funcional del producto está basado en los puntos mencionados debajo

- Landing Page → Esta será necesaria antes del desarrollo de todo el sistema y será utilizada para el registro de los leads para la etapa del pre kick-off.
- Login

- Registro
- Listado de Subastas Activas
- Detalle de Subastas Activas
- Participar de una subasta
- Lógica de adjudicación de una subasta
- Confirmación de parte del proveedor
- Nueva Subasta
- Mis subastas activas
- Detalle de subasta
- ABM Proveedores
- ABM Usuarios
- ABM Subastas

La plataforma contará con tres módulos de trabajo: Proveedores, Compradores, Equipo Bidclub. Cada módulo estará adaptado en base a las necesidades específicas de cada segmento. El equipo de Bidclub tendrá su módulo para poder llevar a cabo la gestión comercial de los clientes, tanto proveedores como compradores.

Dentro del módulo del equipo de Bidclub se incluirán las siguientes funcionalidades:

#### **ABM Proveedores**

Administrador de los proveedores registrados en la aplicación. Con la posibilidad de exportar la información en csv.

#### **ABM Usuarios**

Administrador de los compradores registrados en la aplicación. Con la posibilidad de exportar la información en csv.

#### **ABM Subastas**

Administrador de las subastas que se producen en el sistema. Con la posibilidad de exportar la información en csv.

Dentro del módulo de compradores se incluirán las siguientes funcionalidades:

#### **Nueva subasta**

Creación de una nueva subasta por parte del comprador.

#### **Mis subastas**

Listado de subastas activas y finalizadas de un comprador.

#### **Detalle de subasta**

Vista con el detalle de las subastas activas y finalizadas desde un comprador. Dentro del módulo de proveedores se incluirán las siguientes funcionalidades:

### Listado de subastas

Vista donde los proveedores podrán encontrar el listado de subastas abiertas ordenadas por fecha descendiente.

### Detalle de subasta

Vista donde se podrá contemplar todos los detalles de la subasta como también los datos del comprador.

### Participar de una subasta

Acción que realiza un proveedor al momento de realizar una oferta por una subasta.

### Lógica de adjudicación de una subasta

Al finalizar la subasta, se adjudicará la subasta enviando un mail al proveedor con la oferta menor para que termine de aceptar la oferta.

### Confirmación de proveedor

Acción con la cual el proveedor confirma que acepta la oferta emitida anteriormente por él y se compromete a realizar la venta.

Debajo se encuentra el GANTT del desarrollo del producto el cual tendrá una duración de 75 días

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Product Building						
Desarrollo - API						
Desarrollo WEB						

El costo del desarrollo de la plataforma es de US\$27.000 y se divide entre product building (15%) y desarrollo (85%). Una vez finalizado el desarrollo de la plataforma se mantendrá la relación con el proveedor para que se realice un mantenimiento de 5 horas mensuales por tecnología para mantener el sitio online y permitir hacer cambios pequeños.

### Servidores

Se utilizará Amazon Web Services para alojar tanto la aplicación como la base de datos debido a la flexibilidad y escalabilidad que el servicio proporciona.

## Monitoreo y Métricas

Se utilizará Amazon Cloud Watch para el monitoreo de las aplicaciones y servidores en AWS. Cloud Watch permite medir y monitorear la performance y proporciona métricas de los servicios que la aplicación consume.

Una parte fundamental en el desarrollo del producto es la comunicación e interacción que tenga el equipo de Bidclub con el proveedor Wolox. Para asegurarse de que esto sea eficiente, se acordó en conjunto la utilización de los siguientes canales:

- **Google Hangouts, Slack y e-mails** para comunicación frecuente.
- **Trello**, para la gestión del proyecto.
- **GitHub**, para revisiones, colaboración y discusiones sobre el código.

## Garantías

El período de garantía propuesto por el proveedor (noventa días de corrido) comienza a correr a partir de la entrega del producto y cubre fallas o problemas reportados en las funcionalidades establecidas en la Propuesta Comercial. Se corregirán los errores registrados en herramientas de monitoreo de producción que sean replicables en la última versión del código entregada por Wolox. Se utiliza Rollbar como herramienta de monitoreo para aplicaciones web, iOS y Android. En caso de React Native se utiliza Crash Analytics. Estos servicios son gratuitos hasta una determinada cantidad de errores reportados. El error se considerará arreglado en caso de que no haya presentado una nueva ocurrencia a lo largo de los treinta días de corrido

Una de las decisiones por las cuales se decide tomar este proveedor es que adicionalmente a las recomendaciones recibidas, el proveedor cuenta con

## Garantía de calidad / ISO 9001

Los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de Wolox se encuentran certificados bajo la norma ISO 9001:2008, lo que asegura un alto estándar de calidad avalado mundialmente.

Una vez que el producto esté terminado, el proveedor entregará a Bidclub el código fuente de la aplicación web/API.

En resumen el foco de Bidclub para con la plataforma está en ofrecer un producto fácil, simple, amigable y por sobre todo confiable.

## Precio

BidClub capturará valor por cobrar Membresías mensuales.

- Membresía: cuota mensual que se debe abonar para pertenecer al segmento Premium de clientes.

Las Membresías tendrán un valor fijo desde el año 1 al 7 de USD 299. Igualmente, los clientes pagarán durante los primeros cuatro años USD 120 por Empresa. La intención es acompañar la estrategia de crecimiento de clientes de las primeras etapas de cada geografía buscando posicionar al precio como irrelevante en estas instancias. Se busca poner el foco del cliente en los beneficios potenciales, se comunicará que el precio es de USD 299 pero también se harán descuentos promocionales en las membresías de USD 180, de ahí que el precio sea USD 120. De esta forma logramos dos cosas: primero facilitar el ingreso con el beneficio del descuento promocional, y el segundo ya dejar establecido de forma clara que el full price de la membresía es de USD 299. Así, cuando al quinto año se remuevan los descuentos promocionales, aumentarán los ingresos por membresía notablemente, llevando a BidClub a tener un resultado positivo. Luego de tres años con membresía a USD 299, se incrementarán a USD 599, de forma tal que por cada miembro del ecosistema tomemos mayor valor. A continuación el esquema de precios proyectado a 10 años que pagarán los Clientes Premium de BidClub

Net Membership	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Premium Segment	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 299	\$ 299	\$ 299	\$ 599	\$ 599	\$ 599

Los medios de pago para la utilización de los servicios para los usuarios son los siguientes:

- Tarjeta de crédito
- Transacción bancaria

Una factura será emitida por el equipo de Bidclub y será enviada al cliente mediante correo electrónico. El cliente tendrá 15 días para abonar el servicio. Caso contrario la cuenta será inhabilitada.

Adicionalmente se evalúa incorporar un Success Fee que esté relacionado al beneficio generado en el cliente. Si por ejemplo un cliente ahorró 5% en una compra, Bidclub, como método de gratificación sugeriría participar con un 1% del 5% ahorrado.

## **Impacto del precio en el margen**

Tal como se explicó anteriormente, cuando se plantean los precios, el objetivo es tener un mix de volumen y rentabilidad en base al perfil de usuarios que utilicen la plataforma. Un perfil será designado a generar volumen de transacciones y otro perfil será para generar rentabilidad.

Es importante aclarar que durante la etapa 3 se bajaran las inversiones de marketing en promociones de pricing para lograr tener márgenes de operación más sanos que generen utilidades más grandes. Se considera que la base de usuarios será suficiente para aplicar dicha estrategia.

## **Plaza**

El canal de distribución para Bidclub será el portal web [www.bidclub.com](http://www.bidclub.com). Allí los usuarios podrán registrarse para poder así comenzar a utilizar el servicio.

La plataforma contará con todas las garantías correspondientes para que el usuario se sienta seguro y cuente con asesoría de primer nivel para cada consulta que tenga. Sus puntos de contacto con el equipo de Bidclub serán:

- Chat personalizado
- Correo electrónico de consulta: [equipo@bidclub.com](mailto:equipo@bidclub.com) quien dará respuestas en el lapso de 24hs.
- Línea telefónica directa
- Contacto mediante sistema de comunicación (Google Hangouts) de ejecutivos de cuenta con los clientes de la plataforma.
- Trainings para clientes

## **Chat personalizado**

Habrá un analista de atención al cliente quien sabrá a la perfección el manejo de todas las herramientas de Bidclub para dar asesoramiento inmediato a los clientes. La herramienta estará habilitada de lunes a viernes durante el horario laboral y habrá un mensaje indicando lo mismo. En caso de querer utilizar la herramienta durante los días sábado o domingo, se direccionará la consulta mediante un correo electrónico al equipo de Bidclub quien responderá en el período de las 24hs.

## **Correo electrónico**

Habrá una casilla de correo electrónico exclusiva para atención al cliente. El foco de Bidclub, tal como se mencionó en los valores de la empresa está centrado en el cliente. Una respuesta en 24hs será recibida en caso de enviar una consulta mediante este canal.



### **Línea telefónica directa**

Bidclub contará con un número telefónico de modalidad 0800 para responder todas las consultas. Tanto para clientes como interesados en el sistema. El ejecutivo de cuentas estará habilitado a tomar consultas y reclamos y a la vez podrá dar de alta nuevos usuarios en pocos segundos. Servirá como un canal adicional de generación de clientes.

### **Contacto mediante sistemas de comunicación**

Los ejecutivos de cuentas comerciales asignados por región tendrán como vía de comunicación con los clientes el sistema Google Hangout. Mediante este canal podrán negociar promociones periódicamente y ayudar al cliente con cualquier consulta que tengan.

### **Trainings para Clientes**

Bidclub ofrecerá videos explicativos en la plataforma para que los usuarios puedan entrenarse para lograr el mejor uso de la herramienta. Adicionalmente existe la posibilidad de coordinar con un analista de atención al cliente un training virtual mediante Google Hangout para que le muestre todo el funcionamiento de la plataforma.

### **Costos de distribución por canal**

Los costos del canal están atados al mantenimiento de la plataforma que estará alojada en los servidores de Amazon Cloud. Se abonará un abono mensual para poder contar con el espacio necesario en la nube. Con respecto al mantenimiento, éste será llevado a cabo por el proveedor que realizó el desarrollo de la plataforma. Dentro del mismo desarrollo se acordó un período de revisión de la misma para que se encuentre actualizada y funcionando en óptimas condiciones.

### **Política de créditos a proveedores**

Bidclub hará un análisis crediticio de todos los proveedores y clientes. Consecuentemente servirá como una base de datos y dará herramientas a los usuarios para tomar decisiones. En un principio la plataforma no recaudará dinero relacionado a los negocios que genere, sino que cobrará únicamente por membresías y porcentaje de las transacciones.

### **Promoción**

Bidclub tiene dos enfoques de comunicación en base al tipo de usuario que buscará captar. Además, dependiendo en la etapa de producto buscará transmitir conocimiento de marca y los beneficios del producto. Esto se aplicará tanto en la fase de pre kick-off como en las etapas siguientes.

Por un lado tiene el enfoque digital y por otro lado tiene el enfoque offline. La campaña será integral, es decir 360 grados. Será lanzada a través de distintos medios para lograr transmitir el mensaje de manera eficiente.

**Enfoque digital:** éste será utilizado para llevar a cabo toda la comunicación y promoción orientada a los siguientes perfiles:

- **Target A** (Compradores Procurement + Proveedor Mayorista) → Será abordado mediante redes sociales, campañas de Google Adwords, newsletters. Según el perfil elaborado de este perfil se entiende que es una persona que le dedica tiempo al negocio en tiempos de ocio, es por eso que la estrategia de promoción se va a adecuar estrictamente a este insight. Además de la utilización de este tipo de comunicaciones, se llevará a cabo la implementación de una estrategia de inbound marketing compleja para poder generar leads de manera eficiente.
- **Target B** (Compradores Improvement & Reaction / Vendedores Especializados) → Tal como se describió anteriormente en el perfil de este target se utilizará una estrategia digital diferente a la utilizada para el target A. Este perfil será abordarlo durante la semana, en horarios laborales y además se deberá abordar a su círculo de trabajo, es decir su equipo y más particularmente a sus superiores, quienes aprobarán la utilización de la plataforma. Para este perfil se hará foco en la utilización de herramientas como LinkedIn Premium y adicionalmente se harán actividades de inbound marketing para complementar la actividad.

**Enfoque offline:** éste será utilizado para llevar a cabo toda la comunicación y promoción orientada a los siguientes perfiles:

- **Target A** (Compradores Procurement / Proveedores Mayoristas) → En caso de detectarse este tipo de perfil y que la organización sea grande y justifique, se llevarán a cabo encuentros mediante reuniones que serán llevadas a cabo por los ejecutivos comerciales para lograr dar de alta al potencial cliente.
- **Target B** (Compradores Improvement & Reaction / Proveedores Especializados) → Para este perfil es importante el networking. Es por eso que Bidclub estará presente y se comunicará de manera frecuente con las cámaras sectoriales correspondientes a cada industria en la cual participe para estar constantemente actualizado. Por otro lado, participará de eventos corporativos y ferias sectoriales para generar contactos, conocimiento de marca y registros con potenciales clientes de la plataforma. Además de lo mencionado anteriormente, Bidclub participará en revistas de orientación profesional con notas periodísticas del nuevo proyecto que cuenten de que se trata el proyecto. También estará presente en revistas de aerolíneas en donde viajan muchos potenciales clientes.

## Campaña de Inbound Marketing

Se mantendrá por los primeros años una alianza estratégica con una agencia que ha logrado reconocimiento en función de su trabajo. Un elemento esencial es que utilizan HubSpot como herramienta principal de ejecución (HubSpot Partner) lo cual está alineado con la visión de los fundadores de BidClub para tomar nuevos clientes y gestionar el CRM.

Hubspot es una plataforma de software de Inbound Marketing que ayuda a las empresas a atraer visitantes, convertirlos en leads y finalmente usuarios registrados. Se han definido como principales objetivos: implementar HubSpot como herramienta de contenido y de administración de contactos; desarrollar canales sostenibles de generación de usuarios y conseguir 8.234 compradores y 1.647 vendedores” para septiembre 2018 a través de canales pagos y orgánicos.

El plan de inbound marketing será implementado con el objetivo final de generar más ventas / transacciones dentro de la plataforma y para ello se ha planteado un funnel para entender exactamente cómo será el customer journey del usuario estándar de Bidclub. Para ello se armó el siguiente funnel.



La metodología que se aplicará se basa en atraer desconocidos al sitio web con contenido de calidad, transformar las visitas en prospectos calificados, convertirlos en potenciales clientes, y finalmente deleitarlos para que sean embajadores de tu marca.

Para poder llevar a cabo todo esto exitosamente se llevarán a cabo sesiones de “on boarding” para plantear las bases con las cuales trabajará la agencia.

Se definirá el mercado, el proceso de compra e identidad marcaría para las etapas posteriores.

El primer proceso va a ser detectar el “Buyer Persona”, es decir, personalizar al usuario al cual se buscará captar. Esta información será definida por la agencia mediante información que Bidclub le brindará, encuestas realizadas por la agencia y entrevistas en profundidad. El resultado de esto dar en entender: quién es el usuario ideal de la plataforma, en qué etapa del proceso de compra se encuentra, qué contenido está buscando y en qué canales o medios pasa más tiempo.

Luego de tener el perfil del comprador se planteará el “Buyer Journey”. La agencia se enfocará en entender el proceso de compra del cliente para luego desarrollar el contenido y armar un esquema completo de Marketing y Ventas.

Las tres etapas a desarrollar son:

- 1. Etapa de Exploración:** El prospecto está experimentando y expresando síntomas de un problema u oportunidad.
- 2. Etapa de Consideración:** El prospecto ha definido claramente y dado un nombre a su problema u oportunidad.
- 3. Etapa de Decisión:** El prospecto ha decidido su estrategia de solución, método o enfoque.

Los documentos fundamentales con los cuales contará la agencia son:

- Buyer Persona (en análisis)
- Buyer Journey (Ya analizado)
- Manual de marca (a desarrollar)

El manual de marca es indispensable para realizar de manera efectiva la comunicación ya que tendrá la siguiente información

- Propósito - Por qué Bidclub hace lo que hace
- Historia - De dónde viene el proyecto
- Diferencial - Qué hace único a Bidclub
- Competidores - Directos e Indirectos
- Visión - Metas y objetivos
- Referencias - Marcas que los inspiran
- Branding: Logo, Tipografía, Isotipo. Colores, Tonos de comunicación, Personalidad de la marca.

## Calendario

Para la ejecución de la estrategia de inbound marketing se armará un game plan trimestral en donde se establecerán objetivos, se creará la estrategia y se armará la propuesta de contenido para cada buyer persona y cada etapa del buyer journey (mails, ebooks, artículos).

## Integración: HubSpot

Antes de arrancar con toda la ejecución del plan debe haber una integración inicial de HubSpot para los módulos de Marketing y Ventas.

El módulo de Marketing Pro sirve para unificar varias herramientas de marketing en un solo lugar. Las mismas son: Redes sociales, Email marketing, Formularios, Actividad de contactos, Gestión de contactos, Llamadas a la acción (CTA), Páginas de destino, Blog, Hosting de Archivos, Optimización de SEO, Analytics, Lead Nurturing, Contenido inteligente, Informes de atribución, Pruebas A/B, Flujos de oportunidades de venta, Automatización del marketing

El módulo de Sales Pro ofrece una serie de herramientas que permiten potenciar la productividad del negocio, acortar los ciclos de cierre y humanizar el proceso de ventas. Esto está estrictamente relacionado a los valores de la compañía de foco en el cliente. Con este módulo, Bidclub podrá: gestionar contactos, datos de contactos y empresas, establecer y ordenar tareas, programar correos electrónicos, generar informes, plantillas de correos, documentos, manejar llamadas, organizar reuniones, seguimiento de correos, documentar calificaciones predictivas de ventas, automatizar campañas de marketing, visualizar prospectos, equipos, automatizar ventas, chats en directo, notificaciones inteligentes, entre otras cosas.

En concreto, el objetivo de esta campaña será aumentar el flujo de visitantes en la página web. La meta es 96.000 visitantes en los 5 meses del pre kick off generando contenido en medios pagos y orgánicos.

## **Blogging**

Se implementará una estrategia mensual e implementación de 4 (cuatro) blog posts 100% optimizados para los buscadores (Google) a través del sistema de publicación de HubSpot. Incluye foto gratuita y análisis de palabra clave que tenga en cuenta la estrategia de la campaña de Inbound, el volumen de tráfico y la intención del comprador.

Análisis de Palabras Clave:

- Definición de 5-10 (cinco a diez) Clusters de Contenido.
- Definición de 10-20 (diez a veinte) palabra clave por cada Cluster de Contenido.

- Carga y seguimiento de palabras claves en HubSpot.

### **Redes Sociales**

Se implementará una estrategia de contenidos en redes sociales para Facebook, Twitter, y LinkedIn basado en el Game Plan Trimestral.

Incluye:

- Calendario mensual: contiene imágenes, copy, enlaces, y fecha de publicación.
- Publicación a través de HubSpot
- Publicación de artículos del blog a través de HubSpot
- Promoción paga (boosting) de contenido orgánico
- Reporting

### **Pauta Publicitaria**

Se crearán campañas en LinkedIn Ads y Facebook Ads.

Todas las campañas incluirán:

- Planificación de la inversión mensual y trimestral
- Diseño de anuncios
- Creatividad
- Copy
- Optimización de Anuncios / Audiencia / Costos / Palabras Clave
- Audiencias Personalizadas
- Retargeting
- A/B Testing
- Diseño y desarrollo de Páginas de Destino
- Marcación de objetivos códigos de seguimiento

### **Conversión**

El objetivo será aumentar la generación de Leads y la meta de conversión será de 9.881 registros en la etapa de pre kick-off.

### **Campañas de Inbound Trimestrales**



- Redacción, diseño, e implementación de 3 (tres) campañas de Inbound trimestrales que incluye targeting al Buyer Persona, Buyer Journey, y objetivo SMART definido en el Game Plan.
- Redacción, diseño, e implementación de 3 (tres) campañas trimestrales para el apoyo del equipo de ventas (máximo 5 carillas con diseño).
- Diseño, redacción y programación de “Landing Pages” en HubSpot
- Diseño, redacción y programación de “Thank you Pages” en Hubspot
- Diseño, redacción y programación de “Call to Actions” en Hubspot
- Diseño y creación de formularios inteligentes en Hubspot
- Configuración de Lead Scoring: asignación de puntaje a los contactos de acuerdo a las acciones que realicen en la web.
- Configuración y creación de flujos de trabajo para automatizaciones de marketing y respuestas automáticas.

### **Cierre de Prospectos**

El objetivo será automatizar el seguimiento de los usuarios para mantenerlos activos a través de CRM de Hubspot, apoyando al equipo de ventas con flujos de trabajo que faciliten el cierre de clientes. En esta etapa se utilizarán las siguientes herramientas:

#### Email Marketing

La agencia partner se encargará de las siguientes actividades y las mismas serán supervisadas y aprobadas por el responsable de marketing del equipo de Bidclub.

- Creación del email, la creatividad y el diseño
- El setup de la campaña en HubSpot
- La integración con un Workflow, email tracking y reporting

Con respecto a los workflows, la agencia proporcionará el armado y la publicación a través de HubSpot de los Workflows automatizados para cada oferta de contenido.

Para que el equipo de Bidclub tenga un buen uso de la herramienta proporcionada por la agencia, contara con un training para los módulos de ventas y marketing respectivamente.

## Fidelización

Una vez cerrados los prospectos, Bidclub cree que un aspecto fundamental es mantenerlos y que generen transacciones nuevamente. Para eso, la empresa tiene como objetivo aumentar la preferencia y recurrencia de los clientes. Esto se buscará efectivizar mediante invitaciones, newsletters, actualizaciones a través de contenido de interés, webinars y estrategias de precios.

## Reporting y Control de Gestión

- Reporte de resultados mensuales: gráficas de HubSpot Marketing Pro.
- Reunión mensual con la agencia para detectar posibles mejoras y ajustes de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Coordinación de ajustes en general en caso de ser necesarios.

## Plan de acción para campaña de Inbound Marketing

Actividad	Mes -1	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	...
On-boarding						
Game Plan Trimestral						
Implementación Inicial de HubSpot Marketing						
Implementación Inicial de HubSpot Sales						
Creación de Contenidos						
Plan de Redes Sociales						
Plan de Anuncios						
Manejo Mensual						

## Inversión Inbound Marketing

Para la campaña de Inbound Marketing se invertirán USD 1.630.000. De los cuales USD 16.700 serán para generación de contenido con la agencia, y USD 1.630.000 en canales online. Este presupuesto está distribuido en un 63% USA y el 37% restante en el resto de los siete países por el Costo por Click y como esto influye a la cantidad de empresas a capturar del mercado de los Estados Unidos. El contenido estará alojado en Landing Pages al que podrán acceder

luego de registrarse. ¿Cómo llegan a interesarse por el contenido? Por SEO y la campaña a través de LinkedIn, Google AdWords y Facebook, que se hará junto con la agencia durante los últimos cuatro de los seis meses que durará la etapa de Pre-Kick-off para estos siete países. Es decir, esta campaña sirve para generar Leads que luego el equipo de KAMs de BidClub contactará para convertirlos en futuros Compradores y/o Proveedores cuando se abran las puertas al mercado. En los siguientes cuadros se puede ver la inversión por canal durante el PKO:

USA					
LinkedIn	PKO	Facebook	PKO	Google	PKO
Budget	\$356.151,60	Presupuesto	\$267.113,70	Presupuesto	\$267.113,70
Costo por Click	\$5,00	Costo por Click	\$0,48	Costo por Click	\$1,50
Clicks	71.230	Clicks	556.487	Clicks	178.076
Tasa de Conversión	10 %	Tasa de Conversión	8 %	Tasa de Conversión	10 %
Leads	7.123	Leads	44.519	Leads	17.808
Costo Por Lead	\$50,00	Costo Por Lead	\$6,00	Costo Por Lead	\$15,00
<b># Leads USA:</b>		<b>69.450</b>			

Rest of Countries					
LinkedIn	PKO	Facebook	PKO	Google	PKO
Presupuesto	\$209.168,40	Presupuesto	\$156.876,30	Presupuesto	\$156.876,30
Costo por Click	\$1,97	Costo por Click	\$0,18	Costo por Click	\$0,48
Clicks	106.177	Clicks	871.535	Clicks	326.826
Tasa de Conversión	10 %	Tasa de Conversión	8 %	Tasa de Conversión	10 %
Leads	10.618	Leads	69.723	Leads	32.683
Costo Por Lead	\$19,70	Costo Por Lead	\$2,25	Costo Por Lead	\$4,80
<b># Leads RoC:</b>		<b>113.023</b>			

Por lo tanto, en estos cuatro meses se espera recibir 2.111.000 clicks en la landing page, y al 8,65% de conversión promedio se espera obtener 182.473 Leads calificados. La tasa de conversión proyectada de Lead a Usuario Registrado es del 5%, por lo que el número total de miembros con el que se saldrá al mercado es de 9.881. En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de Usuarios Registrados objetivo por mes para el periodo de PKO, por país:

Pais	# Lead Prov. - Mensual	# Lead Comp. - Mensual	# Proveedor Registrado Mensual	# Comprador Registrado Mensual	MASA CRÍTICA - TOTAL PKO
USA	2894	14469	157	783	3.761
Canada	1177	5887	64	319	1.530
España	1177	5887	64	319	1.530
Mexico	1060	5298	57	287	1.377
Argentina	848	4238	46	230	1.102
Colombia	424	2119	23	115	551
Uruguay	24	118	1	6	31
<b>TOTAL</b>	<b>7.603</b>	<b>38.015</b>	<b>412</b>	<b>2.059</b>	<b>9.881</b>

\* Masa Crítica: cantidad de empresas Proveedoras y Compradoras por país necesarias para salir al mercado.

### Estrategia y Plan de Expansión

Luego del Pre-Kick-off la actividad de BidClub estará enfocada en estos siete países por dos años. Hacia fines del segundo año se comenzarán las actividades de Pre-Kick-off para ingresar al mercado de Brasil, la duración estimada será de cuatro meses, y se harán los análisis y desarrollos necesarios para alcanzar una masa crítica de 3.710 empresas. Una vez alcanzado el objetivo durante el tercer año se operará en los ocho países, y a fines del mismo se hará el Pre-Kick-off para 10 países de Europa: UK, Italia, Francia, Alemania, Países Bajos, Bélgica, Suecia, Dinamarca, Noruega y Finlandia.

El objetivo de crecimiento de clientes para el período de diez años es el que se muestra a siguiente:

ETAPA	PAÍS	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Lanzamiento	USA	3.761	5.660	7.923	9.904	11.885	13.073	14.381	15.819	17.401	19.141	21.055
	Canada	1.530	2.289	3.205	4.006	4.807	5.288	5.816	6.398	7.038	7.742	8.516
	Mexico	1.377	2.061	2.885	3.607	4.328	4.761	5.237	5.761	6.337	6.970	7.667
	España	1.530	2.289	3.205	4.006	4.807	5.288	5.816	6.398	7.038	7.742	8.516
	Argentina	1.102	1.649	2.308	2.885	3.462	3.808	4.189	4.608	5.068	5.575	6.133
	Colombia	551	825	1.155	1.444	1.733	1.906	2.096	2.306	2.537	2.790	3.069
	Uruguay	31	45	63	79	95	104	114	126	138	152	167
Expansión 1	Brasil	-	-	-	3.710	5.194	6.492	7.791	8.570	9.427	10.369	11.408
Expansión 2	Italia	-	-	-	-	2.061	2.885	3.607	4.328	4.761	5.237	5.761
	Francia	-	-	-	-	2.610	3.654	4.568	5.481	6.029	6.632	7.295
	Alemania	-	-	-	-	4.320	6.048	7.560	9.072	9.979	10.977	12.075
	Países Bajos	-	-	-	-	1.649	2.308	2.885	3.462	3.808	4.189	4.608
	Belgica	-	-	-	-	540	756	945	1.134	1.247	1.372	1.509
	UK	-	-	-	-	2.610	3.654	4.568	5.481	6.029	6.632	7.295
	Suecia	-	-	-	-	648	907	1.134	1.361	1.497	1.647	1.811
	Dinamarca	-	-	-	-	377	528	660	792	872	959	1.055
	Noruega	-	-	-	-	411	575	719	863	949	1.044	1.148
	Finlandia	-	-	-	-	315	441	551	661	728	800	880
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>9.882</b>	<b>14.817</b>	<b>20.744</b>	<b>29.640</b>	<b>51.850</b>	<b>62.476</b>	<b>72.637</b>	<b>82.620</b>	<b>90.882</b>	<b>99.970</b>	<b>109.967</b>

En resumen, Bidclub generó una estrategia de comunicación avocada y segmentada por tipo de potencial cliente. En el siguiente cuadro se podrá visualizar como será llevada a cabo y mediante qué canal.

	ONLINE	OFFLINE
Target A	Inbound Marketing - Marketing BTL	Meetings
TARGET B	LinkedIn Premium - Inbound Marketing - Marketing BTL	Eventos - Meetings - Ferias - Revistas especializadas - Base de datos con Cámaras Sectoriales

### Medición del ROMI

Para tener seguimiento sobre todas las campañas se establecerán plantillas de control que se revisarán diariamente por el equipo de Bidclub.

En lo que respecta a la Estrategia Digital los indicadores serán:

**Para medios pagos:** Matriz de ejemplo

Valores a Ingresar Manualmente	Valor
Presupuesto Total	\$15,000,000.00
Cantidad de meses de campaña	2
CPC Promedio	\$20
Tasa de Conversión de Leads Promedio (5%-20%)	20%
Tasa de Conversión de Ventas Promedio (1%-50%)	10%
Valor Promedio por cada venta	\$7,000.00

<b>Resultados Mensuales Esperados</b>	<b>Valor</b>
Visitas Esperadas por Mes	375,000.00
Leads Esperados por Mes	75,000.00
Ventas Esperadas por Mes	7,500.00
Presupuesto Disponible Mensual	\$7,500,000.00
Presupuesto Disponible Diario	\$250,000.00
Ingresos Esperados por Mes	\$52,500,000.00
Ingresos Netos	\$45,000,000.00
Retorno de Inversión	600%

Para medios orgánicos, se bajarán reportes de la plataforma HubSpot con métricas de cada etapa del funnel dentro del buyer journey.

En lo que respecta a la Estrategia Offline los indicadores serán:

Leads generados, reuniones concretadas, nuevos registros generados, transacciones generadas de los nuevos registros, ventas de la categoría para cada responsable de la cuenta.

Todos estos indicadores tendrán como variable de análisis: Inversión por lo que se podrá medir el ROMI en cada acción particular. Cabe recalcar que en la fase 0 y la fase 1 del proyecto, hayan acciones con ROMI negativo ya que el foco está en generar clientes y no rentabilidad.

### **Efecto esperado sobre las ventas**

El foco de Bidclub no solo está en tener un producto de calidad, sino en comunicar y promocionar de forma eficiente el producto. Mediante el mix de inversión en producto y promoción, el equipo de Bidclub podrá obtener resultados exponenciales de crecimiento en ventas y nuevos usuarios registrados.





## Presupuesto y resultados esperados

### Inversión y resultados esperados

Dentro del plan se han armado objetivos concretos divididos en las distintas etapas y fases del proyecto.

Por un lado tenemos las fases mencionadas anteriormente con un foco estratégico:

- **Etapa 1: Pre kick-off y Lanzamiento** → U\$S 2.680.000
  - Branding:
  - Development - Landing page, web and mobile platform: USD 95.000
  - Brandbook: USD 55.000
  - Canales Digitales de Comunicación:
    - Inversion in Marketing Campaign (inbound and digital): USD 1.530.000
  - Canales Tradicionales:
    - Revistas especializadas → \$400.000
    - Ferias → \$400.000
    - Meetings y reuniones → \$250.000
- **Etapa 2:** Fase concentrada en captación de usuarios y aumento de transacciones → \$14.750.000
- **Etapa 3:** Fase concentrada en aumentar la rentabilidad → \$94.000.000

La inversión total requerida para llevar adelante el plan de lanzamiento y de marketing para las etapas anteriormente mencionadas es de \$165.500.000. Este presupuesto está relacionado al objetivo y presupuesto proyectado de ventas. En la etapa 1, la inversión representará una inversión pura sin ingresos relacionados. En la etapa 2, en donde se hace foco en crecimiento, la inversión en marketing será una apuesta fuerte y constara en invertir el 100% de los ingresos. En la etapa 3, solo se invertirá un 30% de los ingresos.

En el siguiente recuadro podremos ver un resumen de las etapas con los canales de comunicación utilizados y sus respectivas inversiones.

Fase	Etapa 1 Pre Kick Off	LANZAMIENTO	Etapa 2 Customer Acquisition	Etapa 3 Value Capture	Presupuesto
Duración	5 meses	1 semana	4 años	Ilimitado	10 años
<b>Plan de Medios</b>					

**Medios Digitales**

98,1%	Facebook	Target A	x	x	x	x	\$ 29.880.186
		Target B					
		Investment	\$ 423.990		\$ 1.680.000	\$ 27.776.196	
	LinkedIn Premium	Target A					\$ 12.884.052
		Target B	x	x	x	x	
		Investment	\$ 565.320		\$ 3.060.000	\$ 9.258.732	
	AdWords	Target A	x	x	x	x	\$ 54.517.650
		Target B	x	x	x	x	
		Investment	\$ 423.990		\$ 7.800.000	\$ 46.293.660	
	Youtube - Vimeo	Target A	x	x	x	x	\$ 800.000
		Target B					
		Investment	\$ 200.000		\$ 400.000	\$ 200.000	
	SEO	Target A	x	x	x	x	\$ 54.193.660
		Target B	x	x	x	x	
		Investment	\$ 100.000		\$ 7.800.000	\$ 46.293.660	
	Inbound Marketing	Target A	x	x	x	x	\$ 10.030.232
		Target B	x	x	x	x	
		Investment	\$ 16.700		\$ 754.800	\$ 9.258.732	

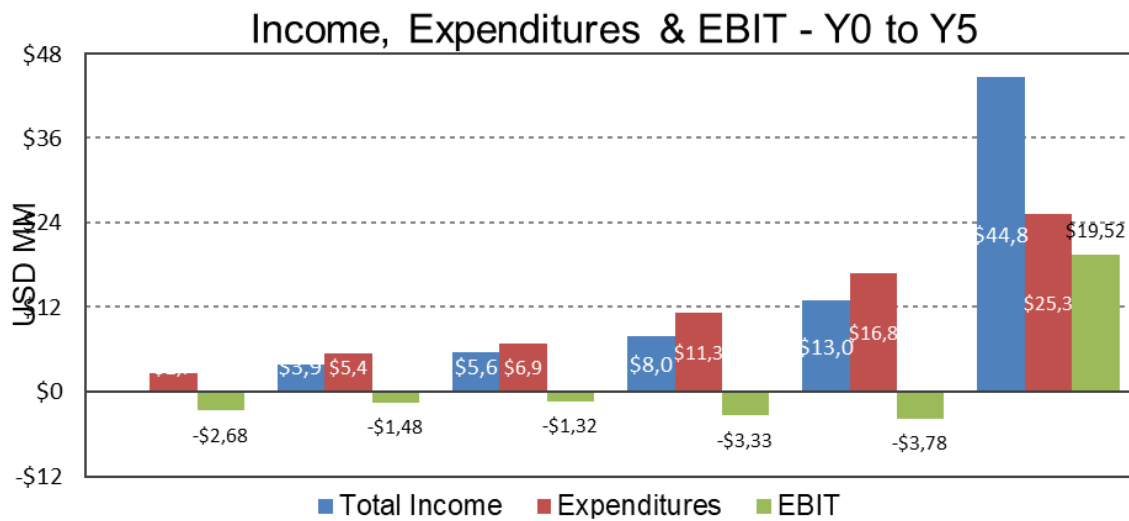
**Medios Tradicionales**

1,9%	Revistas Lineas Aereas	Target A					\$ 1.200.000
		Target B	x	x	x	x	
		Investment	\$ 400.000		\$ 400.000	\$ 400.000	
	Ferias	Target A					\$ 1.200.000
		Target B	x	x	x	x	
		Investment	\$ 400.000		\$ 400.000	\$ 400.000	
	Meetings	Target A					\$ 750.000
		Target B	x	x	x	x	
		Investment	\$ 250.000		\$ 250.000	\$ 250.000	
Inversión	Total		\$ 2.680.000	\$ 14.744.800	\$ 93.837.320	\$ 165.455.780	

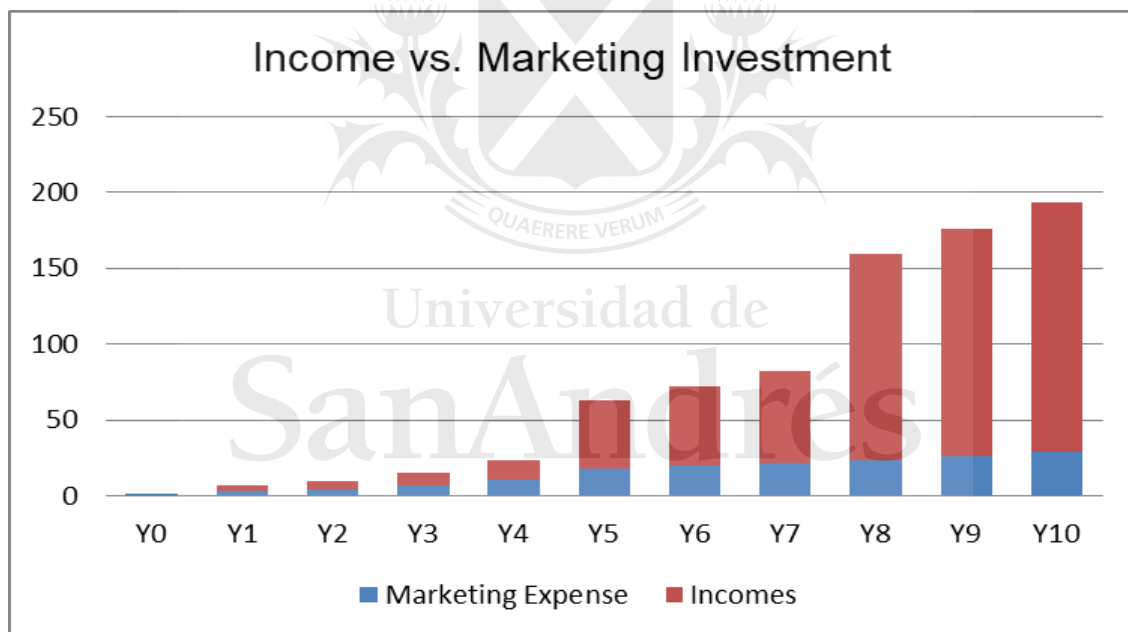
Al año 5 se espera tener el primer ejercicio con un EBIT positivo, por lo que la plataforma sería autosustentable. Se proyectan ingresos totales a diez años por USD 637.794.000. El crecimiento de clientes proyectado es de 110.000 empresas en 18 países a lo largo de los diez años. Teniendo en cuenta esto, la estrategia de crecimiento y pricing, se mostrarán las ventas, expenditures y EBIT proyectados.

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	TOTAL
# Members	9.881	14.817	20.744	29.640	51.850	62.476	72.637	82.620	90.882	99.970	109.967	109.967
# Countries	7	7	7	8	18	18	18	18	18	18	18	18
Total Income	\$0,0	\$3,9	\$5,6	\$8,0	\$13,0	\$44,8	\$52,8	\$60,7	\$135,6	\$149,2	\$164,1	\$637,8
Expenditures	\$2,7	\$5,4	\$6,9	\$11,3	\$16,8	\$25,3	\$27,6	\$30,1	\$32,9	\$35,9	\$39,3	\$234,1
EBIT	-\$2,7	-\$1,5	-\$1,3	-\$3,3	-\$3,8	\$19,5	\$25,3	\$30,6	\$102,8	\$113,3	\$124,8	\$403,7

### Inversión Primeros seis períodos

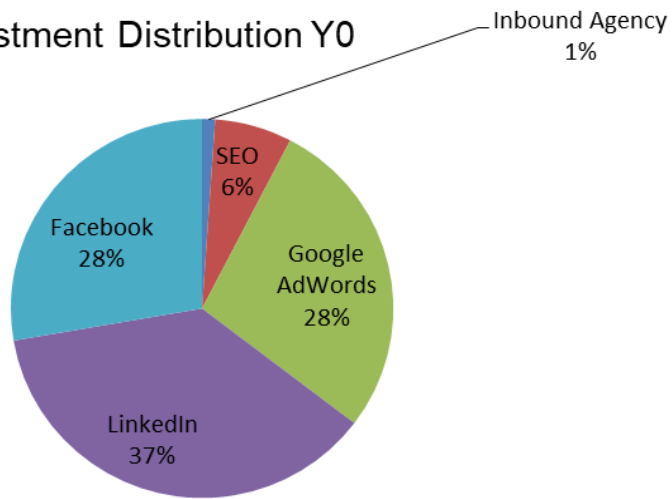


Adicionalmente podremos ver la inversión de marketing en los primeros 10 años en relación a la facturación de Bidclub.

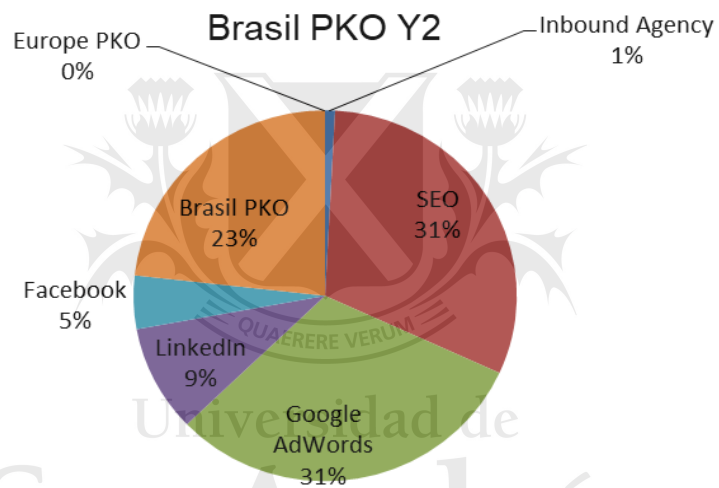


En los siguientes gráficos se podrá observar el porcentaje del presupuesto de marketing asignado por actividad. En los años 2 y 3 habrá fuertes inversiones en introducción a nuevos mercados.

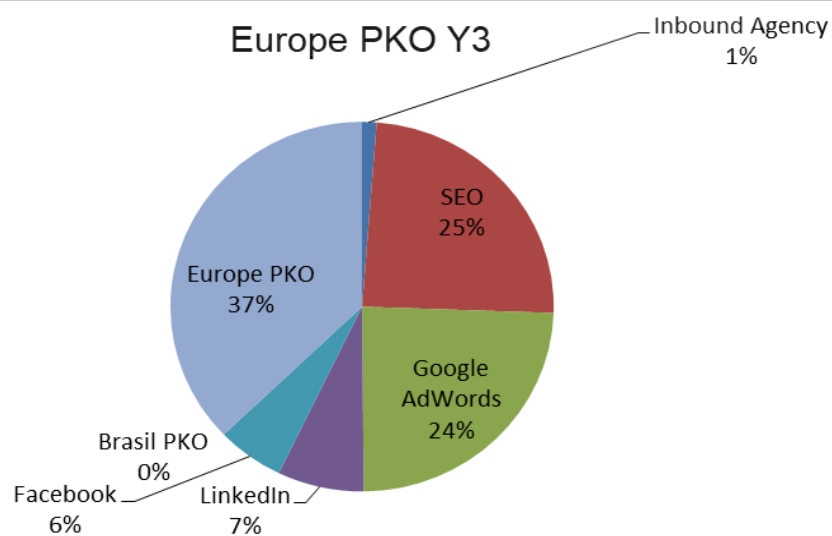
## Marketing Investment Distribution Y0



## Brasil PKO Y2



## Europe PKO Y3



## **ROMI**

El retorno de la inversión de marketing para este proyecto será la proyectada según el EBITDA y corresponde a las distintas fases. Cabe aclarar que el retorno es alto debido a que en caso de tener éxito, los números serán exponencialmente grandes y la inversión se mantendrá fija. Estos casos se repitieron en las empresas que se estudiaron anteriormente para realizar los números estimados. La base del ROMI fue calculada en relación a la inversión que se realizó exclusivamente en marketing con las utilidades netas Bidclub.

## **Implementación y Control**

Para llevar a cabo un seguimiento correcto de todas las actividades que Bidclub lleve a cabo, es fundamental tener un sistema de control y retroalimentación que permita tener visibilidad. Para ello se armó un cuadro de los principales indicadores que serán tenidos en cuenta a la hora de gestionar el proyecto. Dentro de los mismos se encontrarán indicadores comerciales relacionados a las ventas y sus derivados y por otro lado hay indicadores de marketing digital relacionados a la cantidad de usuarios nuevos que contará la plataforma. Habiendo realizado la introducción y a modo de resumen, para Bidclub es importante crecer en usuarios y en ventas.





Métricas	Utilidad	Periodicidad	Herramientas	Variables Clave	Objetivo Anual (1er año)
Subastas generadas	Servirá para visualizar cuantas subastas fueron generadas y entender la conversión que se genera entre clientes suscriptos y las subastas.	Mensual	Reporte interno	Subastas generadas	
Subastas activas	Servirá para visualizar en un momento determinado qué cantidad de subastas se encuentran activas. Con este indicador, los ejecutivos de cuenta podrán dar seguimiento a las mismas para así asegurarse de que esté todo funcionando correctamente.	Mensual	Reporte interno	Subastas generadas Subastas activas	
Subastas finalizadas	Con este indicador se podrá hacer un cruce entre comisiones cobradas y subastas finalizadas. Por otro lado, servirá como herramienta de negociación y seguimiento para usuarios que hayan utilizado el sistema. En caso de que haya usuarios que hayan utilizado el mismo por única vez se podrá accionar con promociones para que vuelva a utilizarla.	Mensual	Reporte interno	Subastas generadas Subastas finalizadas	
Transacciones	Total de ventas registradas periódicamente. Servirá para identificar las ventas por país y por clientes diferenciando la industria y la fecha en la cual se llevó a cabo la transacción y la subasta inversa.	Mensual	Reporte interno de ventas	Dólares (\$)	
Net Revenue	Servirá para entender cuál fue la recaudación de la plataforma en el periodo determinado. Incluirá de manera desglosada el ingreso por membresías y el ingreso por comisión transaccional.	Mensual	P&L	Dólares (\$)	
Gross Margin	Margen del producto descontando costos variables.	Mensual	P&L	Porcentaje (%)	

Leads	Servirá para entender cuántos usuarios interesados se generaron mediante las campañas de captación de usuarios digital y offline. Será parte del funnel para determinar la conversión promedio de la plataforma.	Semanal	Google Analytics HubSpot Reports	Unidades	
Prospectos	Entender cuántos de los leads generados y provistos tuvieron interés y demostraron, mediante alguna acción ganas de participar. Con este control, los ejecutivos de cuenta podrán contactar y dar seguimiento personalizado a los prospectos para convertirlos finalmente en clientes.	Semanal	HubSpot Reports	Unidades	
Clientes	Ayudará a entender y calcular el valor de los clientes para futuras inversiones de marketing. Por otro lado determinará si la estrategia digital y offline fue correctamente ejecutada.	Semanal	Reportes internos de clientes activos	Unidades	
Suscripciones	Verificará por un lado si el producto es interesante, si el posicionamiento de precios es adecuado una vez vencidos los 3 meses de prueba gratuita. Servirá como indicador para entender cuántos nuevos suscriptos hubo para la modalidad Premium (tanto en compradores como en vendedores)	Semanal	Reportes internos de suscripciones	Unidades	
Conversión	Este indicador es muy relevante para entender, dentro del viaje del cliente, en qué etapas estamos trabajando bien y en qué etapas se pueden ajustar las ejecuciones.	Semanal	Reporte interno generado a través de otros indicadores	Porcentaje (%)	
Tráfico / Sesiones	Permitirá visualizar el tráfico del sitio y entender de qué fuente o canal provienen los mismos. Servirá para maximizar o minimizar inversiones comparándolo con el retorno que genera.	Semanal	Google Analytics	Unidades	
ROMI	Permitirá entender qué retorno genera la inversión realizada en base a las distintas acciones de marketing y comunicación.	Mensual	P&L	Unidades	

## Conclusiones

En el trabajo se han abordado diferentes aspectos del plan de marketing para que Bidclub tenga un lanzamiento exitoso y pueda seguir su curso de crecimiento, tanto en usuarios como en rentabilidad.

Para llevar a cabo este plan, se trabajaron en 3 etapas diferentes: la previa al lanzamiento en donde se juntarán todos los compradores y proveedores necesitados y explicados para el correcto funcionamiento. La siguiente que constará en generar pruebas de producto y para crecer la base de datos. La última etapa que servirá para capturar valor y crecer en rentabilidad.

Las herramientas aprendidas durante todo el proceso de la maestría me han ayudado a poder plantear, no solo un norte estratégico con sentido sino que también me permitieron poder bajar la estrategia a tácticas concretas que permiten hacer efectivo un proyecto. Me dieron visibilidad y entendimiento de que hay que tener un buen diagnóstico, análisis y trabajo de campo para poder entender que sucede y poder así plantear una solución. Misma la solución debe ser implementada de manera armoniosa y coordinada siendo muchos los aspectos y variables que participan a la hora de la ejecución.

Este plan de marketing es un desafío muy grande que se pudo concretar habiendo conocido todos los aspectos claves y relevantes de la materia. Todas las asignaturas vistas durante de la cursada de la maestría me resultaron muy importantes para poder armar un plan de este estilo y poder tener coherencia a la hora de decidir si la aplicación de las tácticas eran viables o no.

Este proyecto busca integrar varias áreas dentro del emprendimiento y requiere no solo una idea integral sino una buena comunicación del mismo para lograr ser sólidos en el lanzamiento del producto.

Adicionalmente, el proyecto me permitió entender la relevancia de contar con métricas claras para el seguimiento del proyecto. Al poder contar con métricas claras, se podrá tener visibilidad inmediata para saber si la estrategia que se aplica está teniendo un buen curso o debería ser modificada para lograr los objetivos planteados. Los mercados y los contextos pueden ser fluctuantes por lo que más allá de tener un plan inicial, hay que estar atento a los requerimientos del mercado.

El proyecto en sí tiene puntos fuertes y algunos puntos que habrá que prestarle más atención, ya sea por cuestiones internas o externas. En lo que respecta a puntos sólidos y fuertes, podría concluir que el proyecto tiene un buen escalonamiento y una buena división de fases para ir cumpliendo paso a paso. Los objetivos a cumplir son concisos y claros y la importancia del éxito está atada a una buena ejecución y seguimiento de los mismos. Adicionalmente, el producto está pensado en ser excelente, tanto en calidad como en servicio, por

lo que habrá que reflejarlo a la hora del armado del mismo. Al depender de socios estratégicos para realizar el producto, no lo podremos manejar nosotros, por eso habrá que darle especial atención a estos puntos para cumplir con la premisa estratégica de calidad en la plataforma. Lo mismo sucede con la comunicación de inbound marketing, la cual creo que es vital para que el producto funcione. Al hacer esto con una agencia terciarizada también habrá que prestar especial atención a que se cumplan todos los pasos que están desarrollados en el plan de marketing para que la ejecución de las fases sean efectivas. Habiendo mencionado lo anterior, cabe destacar que se han elegido los mejores players del mercado para desarrollar tanto el software como la implementación de la estrategia de inbound marketing. Se ha desarrollado un Schedule de tiempos (Diagrama de Gantt) muy preciso para cumplir con los tiempos estipulados dentro del plan.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que el mercado está formado por players de un gran tamaño. Una de las preguntas que surgen es, como se podría mitigar el hecho de que un player grande invierta más dinero que Bidclub para lograr captar ese mercado. La respuesta está en el servicio y la calidad que se ofrecerá desde un inicio para lograr ser más valiosos en para los clientes a medida que se va creciendo. Una de las premisas es ser customer centry. La misma se respetará desde el momento de lanzamiento hasta cuando se trate de las fases siguientes.

A la hora de realizar el plan y al evaluar las distintas posibilidades que se podían aplicar para poder comunicar el producto a la hora del lanzamiento, comprendí y pude entender que las herramientas digitales, hoy en día tienen más y mejor alcance que los medios tradicionales. Primero y principal, es claro que la inversión es menor que los medios tradicionales u offline y a la vez, las métricas te permiten tener una mejor visibilidad ya que los canales son más fáciles de medir. Sin embargo, también pude entender que para una comunicación eficiente, no solo hay que utilizar los medios digitales con la premisa de que son más medibles, porque los medios tradicionales sirven para realizar y reforzar el conocimiento de marca, para posicionar la misma, mientras que los digitales están más enfocados en la conversión y en las transacciones. En otras palabras, la publicidad tradicional sirve para atraer clientes a la parte superior del funnel y los medios digitales sirven para aplicarse en las partes inferiores del funnel, más cerca de la conversión.

Al tomar un proyecto de estas características y asumiendo el desafío de un lanzamiento, pude realizar benchmarking e investigar sobre el mercado actual de las empresas que participan en el rubro de la tecnología para hacer negocios. Eso me resultó muy interesante para descubrir el potencial que tienen empresas que, como simple consumidor uno piensa que abarcan otros rubros. Entendí que las empresas se encuentran en constante movimiento

planificando y desarrollando nuevos horizontes para seguir creciendo. No son estáticas.

Haciendo referencia a la industria en sí, pude aprender y observar que esta industria, no solo la de B2B sino que el mundo del e-commerce tiene un potencial enorme que aún no ha sido explotado. Las próximas generaciones tenderán a facilitar las interacciones mediante plataformas que ayuden a intermediar de manera eficiente las compras y las ventas. Actualmente, el B2C es el que está más desarrollado y que está teniendo crecimientos notables. Muchas empresas ya han considerado este aspecto y están involucrándose a su velocidad a este tipo de mecanismos para vender. Con lo que respecta al B2B, es solo cuestión de tiempo para que las empresas empiecen a no solo vender sino que comprar sus productos, ya sea de materia prima o productos indirectos. Hay cuestiones que aún no han sido resueltas y que necesitan ser experimentadas para generar confianza, ya que en el B2B hay cuestiones comerciales que en el B2C no ocurren. Algunas de ellas son los plazos de pago, el volumen de las transacciones, la logística, los montos de las transacciones. En cuanto se pruebe y se demuestre que estos aspectos son accesorios, el mercado del comercio electrónico, según comenta Forrester, crecerá a pasos agigantados. Según esta perspectiva, podemos notar congruencia en lo planteado en el plan de expansión del proyecto, para el cual es vital primero crecer en pruebas (trials) y luego de verificar que el sistema funciona, comenzar con la captura de valor.

Como conclusión general quisiera recalcar la importancia de aplicar la estrategia de una manera armoniosa para que todo salga tal cual lo planificado. Sin embargo es importante considerar que en todo plan siempre hay **modificaciones** y el hecho de ser flexibles permitirá que se puedan ajustar las tácticas a medida que se vaya avanzando en el seguimiento del mismo. El proyecto es ambicioso y contiene varias áreas y fases a tener en cuenta. El armado de un equipo especializado y preparado será importante para que todo esto tenga un buen resultado.

## Bibliografía

- Ansoff, H. (1988). *New Corporate Strategy*. En A. H.I., *H.I., Ansoff* (pág. 109). New York.
- BancoMundial. (December de 2017). *Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios)*. Recuperado el December de 2017, de Banco Mundial: [https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?name\\_desc=false](https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?name_desc=false)
- Bank, T. W. (01 de Julio de 2016). *World Development Indicators, The World Bank*. Recuperado el Noviembre de 2016, de World Development Indicators, The World Bank: <https://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table>
- CACE, K. A. (2016). *Los argentinos y el e-commerce ¿Cómo compramos?* Buenos Aires: CACE.
- CEPA. (2017). *Cuanto cayó el poder de compra*. Buenos Aires: Centro de Economía Política Argentina.
- CEPA. (s.f.). *El costo de la canasta básica en 2015 y 2016*. Buenos Aires: Centro de Política Económico Argentina.
- CNN. (2017). SAP ARIBA ABRE SECTOR B2B A MERCADO LIBRE. *CNN*, <http://expansion.mx/tecnologia/2017/03/21/sap-ariba-abre-sector-b2b-a-mercado-libre>.
- Columbus, L. (2016). Predicting The Future Of B2B E-Commerce. *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2016/09/12/predicting-the-future-of-b2b-e-commerce/#35fa24171eb9>.
- FMI. (October de 2017). *La Nación*. Recuperado el December de 2017, de La Nación - Negocios: El FMI prevé que el país crezca 2,5% este año, por el consumo y la inversión
- Forrester (Dirección). (2015). *How Amazon Creates Value For B2B Vendors* [Película].
- Forrester. (1 de June de 2017). *B2B ECOMMERCE WILL REACH \$1.2 TRILLION, 13.1% OF US B2B SALES, BY 2021*. Recuperado el 10 de December de 2017, de Forrester: <https://www.forrester.com/B2B+eCommerce+Will+Reach+12+Trillion+131+Of+US+B2B+Sales+By+2021/-/E-PRE10026>
- GEDI. (2017). *2018 Global Entrepreneurship Index rankings*. The Global Entrepreneurship and Development Institute.

- IESE. (2016). *The Venture Capital & Private Equity Country Attractiveness Index*. Navarra: IESE Business School University of Navarra.
- Mundial, B. (2017). *Ease of doing Business*. Washington: Banco Mundial.
- Mundial, B. (2017). *PIB, PPA (\$ a precios internacionales actuales)*. Washington: Banco Mundial.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. United States: Crown Business.
- Ritson, N. (2008). *Strategic Management*. Neil Ritson & Ventus Publishing ApS.
- Schindler, R. M. (2011). *Pricing Strategies: A Marketing approach*. SAGE Publications.



## Anexos

### Anexo A

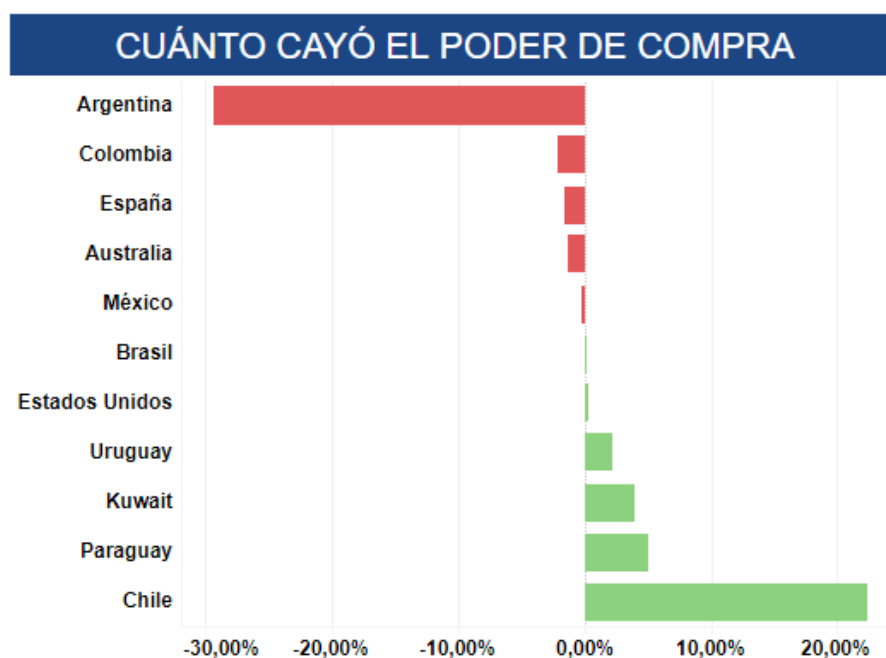
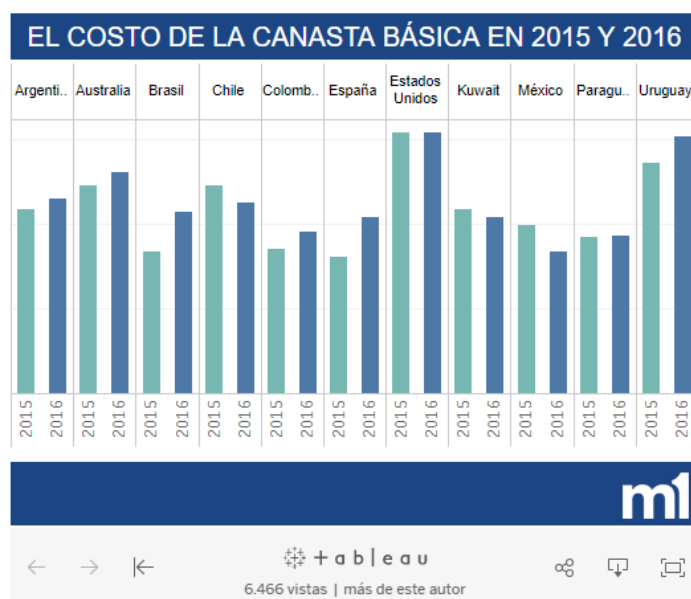


Ilustración 1 - Poder de compra (CEPA, Cuanto cayó el poder de compra, 2017)

En la siguiente ilustración se podrá visualizar una comparación del poder de compra de varios países y como se involucró argentina entre los años 2015 y 2016. Este reporte fue realizado por una institución pública del estado para diagnosticar la actualidad en el poder adquisitivo.



**Ilustración 2 - El costo de la canasta básica en 2015 y 2016 (CEPA, El costo de la canasta básica en 2015 y 2016)**

2018 Global Entrepreneurship Index rankings

Show  entries Search:

Rank	Country	GDP World Bank international\$ 2011	GEI
1	United States	52676	83.6
2	Switzerland	54933	80.4
3	Canada	42104	79.2
4	United Kingdom	37451	77.8
5	Australia	42149	75.5
6	Denmark	44005	74.3
7	Iceland	34541	74.2
8	Ireland	42012	73.7
9	Sweden	45533	73.1
10	France	37948	68.5

**Ilustración 3 - Ranking países emprendedores (GEDI, 2017)**

La CACE, cámara de comercio electrónico de Argentina, junto a Kantar World Panel, empresa de investigación de mercados ha realizado una investigación ómnibus con varias empresas para detectar insights sobre el consumo en el comercio electrónico. Uno de los resultados que se pudieron obtener es que Argentina es uno de los países más conectados de Latinoamérica.



Ilustración 4 - ¿Qué tan conectados están los consumidores? (CACE, 2016)

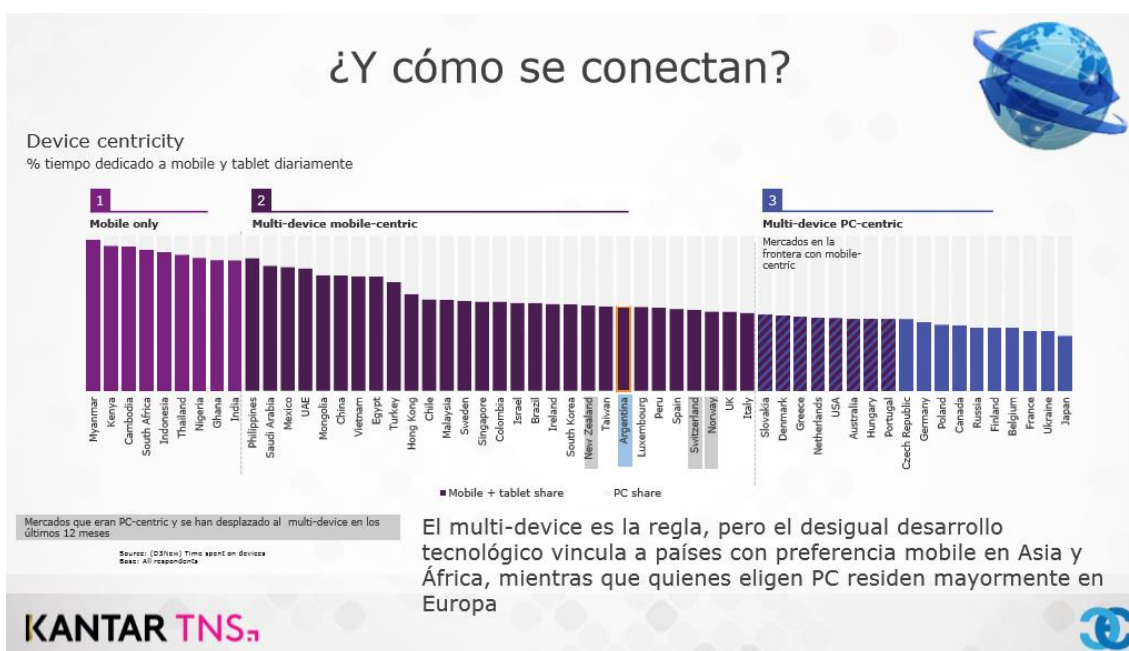


Ilustración 5 - ¿Cómo se conectan? (CACE, 2016)



Ilustración 6 - ¿Cómo está el e-commerce en LATAM y el mundo? (CACE, 2016)

	Etapa 1		Etapa 2					Etapa 3					TOTAL
	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10		
Marketing	\$ 1.585.000	\$ 2.972.400	\$ 3.872.400	\$ 7.400.000	\$ 10.500.000	\$ 18.000.000	\$ 19.800.000	\$ 21.780.000	\$ 23.958.000	\$ 26.353.800	\$ 28.989.180	\$ 165.210.780	
Inbound Agency	\$ 16.700	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 90.000	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$ 1.320.000	\$ 1.452.000	\$ 1.597.200	\$ 1.756.920	\$ 1.932.612	\$ 10.030.232	
SEO	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000	\$ 6.000.000	\$ 6.600.000	\$ 7.260.000	\$ 7.986.000	\$ 8.784.600	\$ 9.663.060	\$ 54.193.660	
Google AdWords	\$ 423.990	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000	\$ 6.000.000	\$ 6.600.000	\$ 7.260.000	\$ 7.986.000	\$ 8.784.600	\$ 9.663.060	\$ 54.517.650	
LinkedIn	\$ 565.320	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 540.000	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000	\$ 3.960.000	\$ 4.356.000	\$ 4.791.600	\$ 5.270.760	\$ 5.797.836	\$ 31.401.516	
Facebook	\$ 423.990	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 420.000	\$ 900.000	\$ 1.200.000	\$ 1.320.000	\$ 1.452.000	\$ 1.597.200	\$ 1.756.920	\$ 1.932.612	\$ 11.362.722	
Brasil PKO	\$ -	\$ -	\$ 900.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 900.000	
Europe PKO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.750.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.750.000	
Total Marketing Expenses	\$ 1.610.800	\$ 25.159.040	\$ 23.475.455	\$ 25.159.040	\$ 140.824.980	\$ 167.594.820	\$ 167.594.820	\$ 167.594.820	\$ 167.594.820	\$ 167.594.820	\$ 167.594.820	\$ 167.594.820	
Forecasted Incomes	\$ 0	\$ 23.475.455	\$ 23.475.455	\$ 23.475.455	\$ 467.135.317	\$ 490.610.771	\$ 490.610.771	\$ 490.610.771	\$ 490.610.771	\$ 490.610.771	\$ 490.610.771	\$ 490.610.771	
% Marketing / Incomes	-	-	-	107%	-	-	-	30%	-	-	-	34%	

## Plan de Negocios BidClub

### PLAN FINANCIERO

#### Requisitos de capital

El equipo emprendedor está buscando recaudar la suma de USD 12.583.612 de un fondo de VC para ejecutar el plan de negocios y financiar los primeros cuatro años y medio de actividad.

La primera aplicación de fondos será de USD 2.581.630 correspondiente a los seis meses del Y0 (Pre-Kick-off) y estará orientada a las siguientes acciones:

- Desarrollo de landing page, plataforma web y mobile: USD 95.000
- Brandbook: USD 55.000
- Inversión en campaña de marketing (inbound y digital): USD 1.530.000
- Software: USD 25.800
- Hardware: USD 75.250
- Contrataciones de personal: USD 619.900
- Oficinas: USD 100.680
- Gastos legales y contables: USD 120.000
- Travel & other expenditures: USD 60.000

#### Resumen de proyecciones financieras

El plan financiero proyecta ventas totales a diez años de USD 637.794.003 y un margen operativo promedio del 65% antes de impuestos a partir del Y5. En el primer mes del período Y5, la empresa proyecta comenzar a ser rentable de forma sostenida. El discounted payback (años) es de 6 y la TIR = 62%.

Los ingresos de la empresa serán por cobros de membresías mensuales. Es por esto que, junto al crecimiento del número de clientes, los ingresos y rentabilidad de la compañía dan un salto en los períodos Y5 e Y8 por los precios del valor de la membresía mensual planificados.

Por otro lado, los gastos se presupuestaron en función a la proyección de crecimiento de la estructura interna teniendo en cuenta la automatización de procesos, para que una mayor eficiencia operativa se traduzca en una mayor eficiencia en costos. A su vez, es importante el beneficio financiero de montar el headquarter en Argentina apoyado por pequeñas oficinas estratégicas comerciales en cada país donde BidClub opere. Esto permitirá articular una estructura operativa eficiente en costos, constituyendo una ventaja competitiva. En el presente análisis no se incluye la inversión en sistemas propios, la cual es evaluada al momento de realizar el presente plan de negocios. Los supuestos se encuentran detallados en el Anexo.<sup>2</sup>

A continuación se muestran las proyecciones financieras.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo - pág. 87.

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
<b>Headcount</b>	35	53	53	70	110	148	163	179	197	217	238
<b>Net Sales</b>	0	3.917.012	5.624.533	7.975.447	13.001.099	44.782.770	52.847.416	60.671.494	135.641.762	149.205.938	164.126.532
% Increase			44%	42%	63%	244%	18%	15%	124%	10%	10%
<b>Operational Expenses</b>	2.681.630	5.392.390	6.939.910	11.307.485	16.780.288	25.266.567	27.561.853	30.086.594	32.863.868	35.918.900	39.279.285
As % of sales	0%	138%	123%	142%	129%	56%	52%	50%	24%	24%	24%
<b>Operating Cashflow</b>	-2.681.630	-1.475.378	-1.315.377	-3.332.038	-3.779.189	19.516.203	25.285.563	30.584.900	102.777.894	113.287.038	124.847.247
As % of sales	0%	-38%	-23%	-42%	-29%	44%	48%	50%	76%	76%	76%
<b>EBIT (=)</b>	-2.681.630	-1.475.378	-1.315.377	-3.332.038	-3.779.189	19.516.203	25.285.563	30.584.900	102.777.894	113.287.038	124.847.247



**Valuation & venture performance metrics for undiversified control investor (\$)**

**DCF**

Equity	\$ 12.583.612
Debt Y0	\$ -
MVIC (= Equity + Debt Y0!)	\$ 12.583.612
Implied WACC	17,86%
NPV for undiversified control investor	\$ 59.559.810
IRR (without adjust.for illiq. & control)	63,50%
Discounted payback (years)	5,5

**Capitalization proposal**

**\$**

<b><i>Total initial investment</i></b>	\$ 12.583.612
Debt	\$ -
Capital (=TII - Debt)	\$ 12.583.612

**\$**

Entrepreneurial capital	\$ -
VC Capital (= Capital - Entrep.capital)	\$ 12.583.612
% of shares offered to VC	21,13%
VC Exit time (years)	10