



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios

**Plan de Marketing para el servicio de soluciones
integradas de climatización con energías renovables de
ESS Energy**

Autor: María Florencia Sanoner

Legajo: 31207808

Mentor: Néstor Sánchez

Buenos Aires, 2019



“Plan de Marketing para el servicio de soluciones integradas de climatización con energías renovables de ESS Energy”

Maestrando: María Florencia SANONER

Tutor: Néstor SANCHEZ

Buenos Aires, febrero de 2019

Índice

ÍNDICE	II
1 RESUMEN EJECUTIVO	1
2 INTRODUCCIÓN	3
3 CONTEXTO	4
3.1 ENERGÍAS RENOVABLES Y SISTEMAS INTEGRADOS	4
3.1.1 ENERGÍA GEOTÉRMICA	4
3.1.2 ENERGÍA SOLAR TÉRMICA	7
3.1.3 ENERGÍA MINIEÓLICA	7
3.1.4 BIOMASA	8
3.1.5 SISTEMAS INTEGRADOS	9
3.2 LA EMPRESA	11
3.2.1 MISIÓN	11
3.2.2 HISTORIA	12
3.3 ENTORNO	15
3.3.1 ENTORNO GENERAL	15
3.3.2 ENTORNO COMPETITIVO	23
3.4 PRECIO	25
3.5 DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO	26
3.5.1 TAM (TOTAL ADDRESSABLE MARKET) - MERCADO TOTAL DIMENSIONABLE	26
3.5.2 SAM (SERVICEABLE AVAILABLE MARKET) - MERCADO QUE PODEMOS SERVIR	30
3.5.3 SOM (SERVICEABLE OBTAINABLE MARKET) - MERCADO QUE PODEMOS CONSEGUIR	32
3.6 SEGMENTACIÓN	33
4 TARGET	36
4.1 SEGMENTOS SELECCIONADOS	36
4.2 CONSUMIDOR	37
4.2.1 OCUPANTES [¿QUIÉN ESTÁ EN EL MERCADO?]	37
4.2.2 OBJETOS [¿QUÉ COMPRA?]	38
4.2.3 OCASIONES [¿CUÁNDO COMPRA?]	38
4.2.4 ORGANIZACIÓN [¿QUIÉN ESTÁ INVOLUCRADO EN LA COMPRA?]	38
4.2.5 OBJETIVOS [¿POR QUÉ COMPRA?]	39
4.2.6 OPERACIONES [¿CÓMO COMPRA?]	40
5 POSICIONAMIENTO	41
5.1 ENTORNO COMPETITIVO (COMPETITIVE ENVIRONMENT)	41
5.2 TARGET	43

5.3	VISIÓN DEL CONSUMIDOR (CONSUMER INSIGHT)	43
5.4	BENEFICIOS (<i>BENEFITS</i>)	44
5.5	VALORES DE MARCA Y PERSONALIDAD (VALUE AND PERSONALITY)	44
5.5.1	VALORES DE MARCA	45
5.5.2	PERSONALIDAD DE LA MARCA	46
5.6	CREDIBILITY (REASONS TO BELIEVE)	47
5.7	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR (DISCRIMINATOR O DISTINCTIVE POWER)	47
5.8	ESENCIA O IDEA DE MARCA (BRAND ESSENCE)	48
5.9	VISIÓN DE MARCA	48
6	ESTRATEGIA DE PROVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN	49
6.1	PROVISIÓN	49
6.2	DISTRIBUCIÓN	50
6.2.1	WEB PROPIA	50
6.2.2	DESARROLLADORES	50
6.2.3	BANCOS	50
7	MATERIALES DE MARKETING	51
7.1	FOLLETOS PROPIOS	51
7.2	PÁGINA WEB	54
7.3	TARJETAS	55
8	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	57
8.1	EMBUDO DE MARKETING	57
8.2	MEDIA MIX	59
8.3	ESTRATEGIA Y PLAN DE PROMOCIÓN	59
8.3.1	CONOCIMIENTO E INTERÉS	60
8.3.2	PRUEBA Y COMPRA	61
8.3.3	LEALTAD	62
9	ESTRATEGIA DE MARKETING ONLINE	63
9.1	KEYWORD STRATEGY (ESTRATEGIA DE PALABRAS CLAVE)	63
9.1.1	BÚSQUEDA DE KEYWORDS (KEYWORD RESEARCH)	64
9.1.2	INCLUSIÓN DE LAS <i>KEYWORDS</i> EN EL CONTENIDO.	65
9.1.3	OPTIMIZACIÓN DEL CONTENIDO	66
9.1.4	VALIDACIÓN DE LA CALIDAD DEL CONTENIDO	66
9.1.5	PLAN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE <i>KEYWORDS</i>	66
9.2	ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN DE BUSCADORES (SEO)	67
9.2.1	PLAN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE SEO	68
9.3	ESTRATEGIA DE ANUNCIOS PAGOS	68
9.3.1	GOOGLE	68

9.3.2	FACEBOOK	72
9.4	ESTRATEGIA DE REDES SOCIALES (SOCIAL MEDIA STRATEGY)	75
9.4.1	CREAR LA HISTORIA	75
9.4.2	SELECCIONAR EL CANAL CORRECTO	76
9.4.3	DOMINAR LOS FUNDAMENTOS DE CADA CANAL	76

10 INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO O KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI'S) **78**

10.1	OBJETIVOS	78
10.1.1	OBJETIVOS DE VENTAS	78
10.1.2	OBJETIVOS DE MARKETING	79
10.2	KPIs	80
10.2.1	KPIs PARA LOS OBJETIVOS DE VENTAS	80
10.2.2	KPIs PARA LOS OBJETIVOS DE MARKETING	80
10.3	MEDICIÓN DE LOS KPIs	81
10.3.1	CANTIDAD DE VENTAS	81
10.3.2	CANTIDAD DE VISITAS A FERIAS Y REUNIONES DE LAS CÁMARAS Y CANTIDAD DE PERSONAS QUE PARTICIPAN DE LAS REUNIONES DE LAS CÁMARAS	81
10.3.3	CANTIDAD DE BÚSQUEDAS DE LA MARCA EN GOOGLE	81
10.3.4	ALCANCE, COBERTURA Y FRECUENCIA	82
10.3.5	CANTIDAD DE VISITAS AL SITIO	82
10.3.6	TASA DE APERTURA Y DE RESPUESTA DE LOS EMAILS	84
10.3.7	CANTIDAD DE FORMULARIOS COMPLETADOS	84
10.3.8	CANTIDAD DE LEADS	85

11 CICLO DE VIDA DE LOS CLIENTES **86**

11.1	CAPTACIÓN	86
11.1.1	ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN	86
11.2	CONVERSIÓN	87
11.2.1	ESTRATEGIAS DE CONVERSIÓN	87
11.3	RETENCIÓN	88
11.3.1	ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN	88

12 ESTRATEGIAS PARA REFERIDOS Y PARA INCREMENTAR TRANSACCIONES **89**

12.1	REFERIDOS	89
12.1.1	CLIENTES	89
12.1.2	ARQUITECTOS	89
12.2	INCREMENTO DE TRANSACCIONES	90

13 ALIANZAS ESTRATÉGICAS **91**

13.1	ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES	91
-------------	----------------------------------------------	-----------

13.2	ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON DISTRIBUIDORES	92
14	PROYECCIONES FINANCIERAS	93
14.1	PROYECCIONES DE MERCADO	93
14.2	PRECIO	93
14.3	VARIABLE MACROECONÓMICAS	94
14.4	VENTAS	95
14.5	INGRESOS POR VENTAS	95
14.6	COSTOS DIRECTOS	96
14.7	GASTOS DE VENTAS Y MARKETING	98
14.8	GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	99
14.9	RESULTADOS	99
14.10	VAN Y TIR	100
14.11	ROMI	100
15	CONCLUSIONES	103
16	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	104
17	ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	110
17.1	ÍNDICE DE TABLAS	110
17.2	ÍNDICE DE FIGURAS	112
18	ANEXO 1. SECCIONES DE LA PÁGINA WEB	114
18.1	SISTEMAS ESS	114
18.2	PANELES RADIANTES	115
18.3	SERVICIOS	116
18.4	FOTOS/VIDEOS	116
18.5	PARTNERS/SUPPLIERS	118
18.6	CONTACTO	118
19	ANEXO 2. EJEMPLOS DE KEYWORDS O PALABRAS CLAVE A USAR EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL	120
19.1	BLOQUE 1- KEYWORDS DE MARCA Y GENERALES	120
19.2	BLOQUE 2- KEYWORDS DE LAS DISTINTAS ENERGÍAS	120
19.3	BLOQUE 3- ENFOCADAS A LA ACCIÓN	120
20	ANEXO 3. ALIADOS ESTRATÉGICOS	122
21	ANEXO 4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	123

1 Resumen Ejecutivo

En todo el mundo está adquiriendo, cada vez más, una importancia central la racionalización del consumo energético, así como el viraje de la generación de energía a partir de combustibles fósiles (petróleo, gas o carbón), hacia la utilización de formas de carácter sustentable (energía solar, eólica, geotérmica, etc.). Esto se da a instancias de serias consecuencias negativas sobre el medio ambiente, producidas por el consumo irrestricto de combustibles de origen fósil (recursos no renovables). En efecto, se espera que, al ritmo actual de consumo, las reservas mundiales de petróleo se agoten en 2052, las de gas natural en 2060 y las de carbón en 2088 (Ecotricity, 2019)

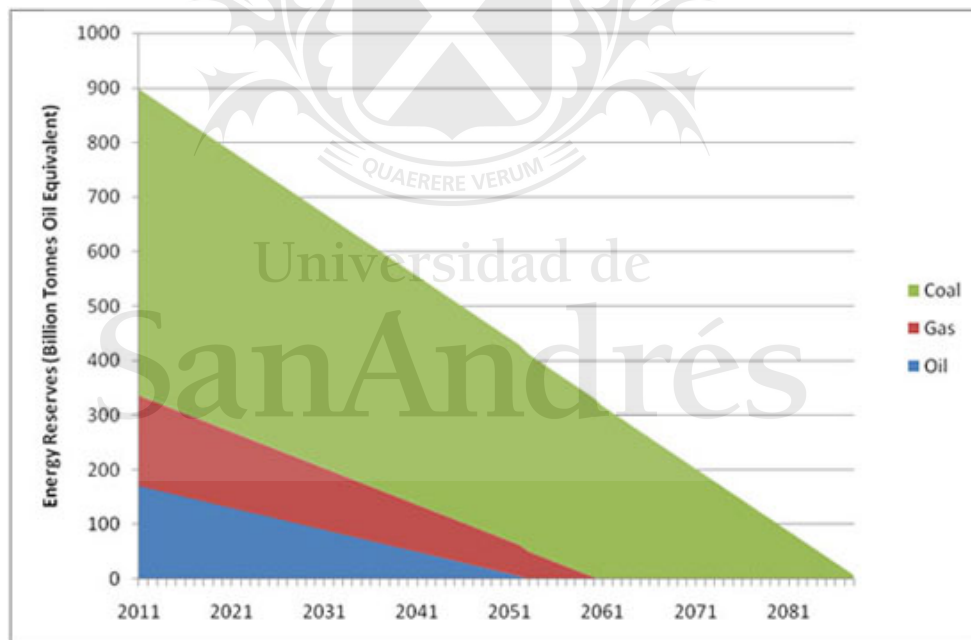


Figura 1. Reservas mundiales futuras de carbón, gas y petróleo (Fuente: Ecotricity.co.uk)

En línea con este contexto, un número creciente de empresas están ofreciendo, a organizaciones y a particulares, servicios de asesoramiento para la optimización del consumo energético en general y el aprovechamiento de tecnologías que hacen uso de los recursos renovables para la generación de las distintas formas de energías.

ESS Energy es una PYME argentina que se encuentra en el mercado desde 2011. Inicialmente se dedicó a la instalación de sistemas de energía geotérmica para ir agregando luego otros tipos de energía renovable tanto para uso domiciliario como industrial. En el último año comienza a desarrollar el servicio de dimensionamiento e instalación de sistemas integrados de climatización.

Surge entonces la necesidad de desarrollar un plan de marketing para comercializar dicho servicio. El presente plan de marketing busca satisfacer dicha necesidad siendo que existen distintos factores del contexto que son beneficiosos para su desarrollo (políticos y legales, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos).

Asimismo, están dadas las condiciones en el contexto competitivo como el bajo grado de amenaza que representan los nuevos jugadores, el grado decreciente de amenaza que representan los productos sustitutos, la rivalidad relativamente baja de los competidores y el bajo poder de negociación de compradores y proveedores.

Existe también un mercado potencial total para los servicios de climatización de aproximadamente 15 mil hogares de dos o más ambientes a estrenar en la Ciudad de Buenos Aires, dentro del cual existe un segmento de consumidores que declaran estar dispuestos a pagar más por ofertas sustentables, con un compromiso más afianzado hacia soluciones sustentables entre los más jóvenes. Estos consumidores además compran este tipo de servicios por motivaciones no sólo físicas (para reducir costos) sino también de estima (para reducir su impacto ambiental) y autorealización (de compromiso con valores de sustentabilidad).

El posicionamiento de la marca busca satisfacer la necesidad de los consumidores por soluciones de climatización para sus hogares con energías limpias y de forma cuidadosa con el medio ambiente. Los valores de la marca (artesana cercana y sustentable) están alineados además con este posicionamiento y definen la personalidad y visión de la misma.

La estrategia y plan de promoción seleccionados se enfocan en la generación de demanda con el objetivo de convertirla en potenciales interesados, es decir, que inicien un contacto con la empresa. Se da especial importancia a la estrategia de marketing online por considerarse la más apta para capturar a los consumidores target.

Desde el punto de vista financiero, el presente Plan se desarrolla con un horizonte temporal de 5 años para lo cual genera un Valor Neto Presente de aproximadamente \$3 millones de pesos y un ROMI (Retorno sobre la inversión de Marketing) de 2,61.

2 Introducción

El objetivo del presente trabajo es desarrollar un Plan de Marketing para la empresa ESS Energy, una PYME Argentina dedicada al diseño e instalación de soluciones integrales de climatización con energías renovables con foco únicamente en su servicio de dimensionamiento de dichas soluciones para uso residencial.

En la Sección 4 se da inicio con un breve repaso del contexto donde se presentan los distintos sistemas de energías renovables como así también la misión e historia de la empresa y el contexto general y competitivo en los que está inmersa. Asimismo, se dimensiona el mercado, la segmentación y se define el precio del servicio.

En la Sección 5 se procede a la selección del *target* tanto en lo que respecta a la selección de los segmentos de interés como su caracterización.

En la Sección 6 se define el posicionamiento de la marca, recurriendo al *Brand Key Model* y detallando cada uno de sus elementos para luego presentar la estrategia de provisión y distribución en la Sección 7.

En la Sección 8 se seleccionan los materiales de marketing, en la Sección 9 se define la estrategia de promoción y en la Sección 10 se detalla la estrategia de Marketing Online.

En la Sección 11 se procede a la definición de los indicadores clave de rendimiento para luego pasar a definir el ciclo de vida de los clientes en la Sección 12, las estrategias de retención e incremento de transacciones en la Sección 13 y los aliados estratégicos en la Sección 14.

En la Sección 15 se presentan las proyecciones financieras para los próximos cinco años con las correspondientes mediciones del valor esperado y el retorno sobre la inversión de marketing.

Se buscará que el presente Plan de Marketing permita a la empresa organizar sus esfuerzos en torno al nuevo servicio y que sirva como ejemplo para el desarrollo de los planes de los otros productos y servicios que ofrece (y por qué no, el desarrollo de un Plan de Marketing integral para la empresa).

Desde el punto de vista personal, el objetivo es poder integrar los conocimientos adquiridos durante la Maestría y aplicarlos a la empresa familiar para contribuir a su desarrollo y crecimiento.

3 Contexto

En primer lugar, se analiza el contexto en el cual se desarrolla el presente Plan de Marketing. Inicia con una breve definición de energía renovable, los distintos sistemas disponibles hasta llegar a los sistemas integrados con el fin de introducir al lector en la temática que guía las actividades de la empresa. A continuación, se hace un breve resumen de la misión y la historia de la empresa para luego describir el contexto general y competitivo en el cual está inmersa.

3.1 Energías Renovables y Sistemas Integrados

APPA (Asociación de Empresas de Energías Renovables de España) considera energías renovables a “(...) todas aquellas que provienen de una fuente natural, son recursos limpios y casi inagotables. Existe una gran variedad de energías renovables, y a grandes rasgos sus distintos tipos se pueden distinguir en función de la energía final conseguida a partir de ellas: energía eléctrica, energía térmica y biocarburantes.” (APPA, 2018)

Las energías renovables pueden tener tanto uso residencial como industrial. En el presente trabajo, sólo se profundizará en los conceptos relacionados a su uso residencial.

3.1.1 Energía Geotérmica

3.1.1.1 ¿Qué es la energía geotérmica?

Energía geotérmica es aquella almacenada en el subsuelo por acción del sol y otros agentes atmosféricos. Se trata de una energía de producción continua y puede usarse en el ámbito residencial para producir calor (para calentar agua sanitaria y/o en los sistemas de climatización) o electricidad y en el ámbito industrial para proporcionar energía a las líneas de producción, invernaderos, lavaderos, etc. Existen dos tipos de energía geotérmica: de baja entalpía y de alta entalpía.

La energía geotérmica de baja entalpía “(...) basa sus aplicaciones en la capacidad que el subsuelo posee de acumular calor y de mantener una temperatura sensiblemente constante, entre 10 y 20 m de profundidad, a lo largo de todo el año. Debido a que el contenido en calor de los recursos geotérmicos de baja entalpía es insuficiente para producir energía eléctrica, aquellos recursos con temperaturas por debajo de 50° e incluso hasta 15°C, pueden ser utilizados

para producción de agua caliente sanitaria y para climatización, ayudándose de un sistema de bomba de calor.” (APPA, 2018b)

La energía geotérmica de alta entalpía, por su parte, “ (...) es la que aprovecha un recurso geotérmico que se encuentra en determinadas condiciones de presión y alta temperatura (superior a 150°C). Aunque su uso está probado desde hace décadas en países con gran potencial geotérmico como Islandia, Italia o Turquía, en España es aún una tecnología emergente. El aprovechamiento de este recurso puede hacerse directamente si se dan de forma natural las condiciones geológicas y físicas para ello. Si el yacimiento geotérmico cuenta con condiciones físico-geológicas favorables, pero no existe fluido, éste podría inyectarse creando así un yacimiento de roca caliente seca (geotermia estimulada).” (APPA, 2018c)

En el presente trabajo, siempre que se hable de energía geotérmica se estará haciendo referencia a la de baja entalpía ya que es la que comercializa la empresa.

3.1.1.2 ¿Cómo se usa la energía geotérmica en el ámbito residencial?

Si bien la energía geotérmica está disponible en el subsuelo, es necesario hacer uso de una bomba de calor para poder hacer uso de la misma. Ésta extrae el calor necesario para aumentar la temperatura del fluido que se encuentra en el intercambiador de calor lo cual permite transmitir ese calor al sistema de climatización. Éste último, en función de las condiciones climáticas, o bien inyecta calor al ambiente (en invierno) o invierte el proceso inyectando frío (en verano). En este último caso, el calor extraído del ambiente se almacena en la bomba de calor haciendo menos necesaria la extracción del subsuelo.



Figura 2. Bomba de Calor y su funcionamiento (ESS Energy, 2017)

Las principales ventajas del uso de energía geotérmica se listan a continuación.
(Enertres, 2017)

- Comodidad y Confort: se trata de un sistema silencioso que permite calefaccionar y refrigerar ambientes como así también calentar agua sanitaria.
- Respeto por el medio ambiente: se trata de energía limpia y libre de emisiones.
- Bajo costo de operación y retorno de inversión a corto plazo: se trata de un sistema de bajo mantenimiento, sin chimeneas ni conexiones a la red de gas.
- Ahorro de energía: el sistema ahorra entre el 65% y el 75% de la energía necesaria para climatización y agua caliente sanitaria.

3.1.2 Energía Solar Térmica

3.1.2.1 ¿Qué es la energía solar térmica?

La energía solar a través de la radiación es una fuente de energía continua que puede ser absorbida a través de captadores solares. Dichos captadores pueden también actuar como almacenadores de energía hasta que la transmiten al sistema que la convierte en otro tipo de energía (APPA, 2018d). Este tipo de energía puede usarse para producción de energía caliente sanitaria, climatización de piscinas o como apoyo de los sistemas de climatización.

3.1.2.2 ¿Cómo se usa la energía solar térmica en el ámbito residencial?

La energía radiante del sol se convierte en calor o energía térmica al calentar el fluido que se encuentra dentro de los captadores. Éstos últimos almacenan dicha energía y la transmiten al sistema que corresponda, ya sea para calefaccionar agua sanitaria o para apoyar los sistemas de calefacción (Enertres, 2017b).

A continuación, se detallan las principales ventajas de la energía solar térmica.

- Respeto por el medio ambiente: se trata de energía limpia y libre de emisiones.
- Bajo costo de operación y retorno de inversión a corto plazo: se trata de un sistema de bajo mantenimiento, sin chimeneas ni conexiones a la red de gas.

3.1.3 Energía Minieólica

3.1.3.1 ¿Qué es la energía minieólica?

La energía minieólica es aquella que transforma la energía del viento (eólica) en energía mecánica y ésta en energía eléctrica. Los sistemas mini eólicos usan aerogeneradores pequeños, es decir, aquellos de potencia menor a 100kW y área de barrido menor a 200m² (APPA, 2018e). Este tipo de energía puede usarse para abastecer de energía eléctrica tanto casas como edificios o complejos residenciales (dependiendo de la energía eólica disponible en la zona).

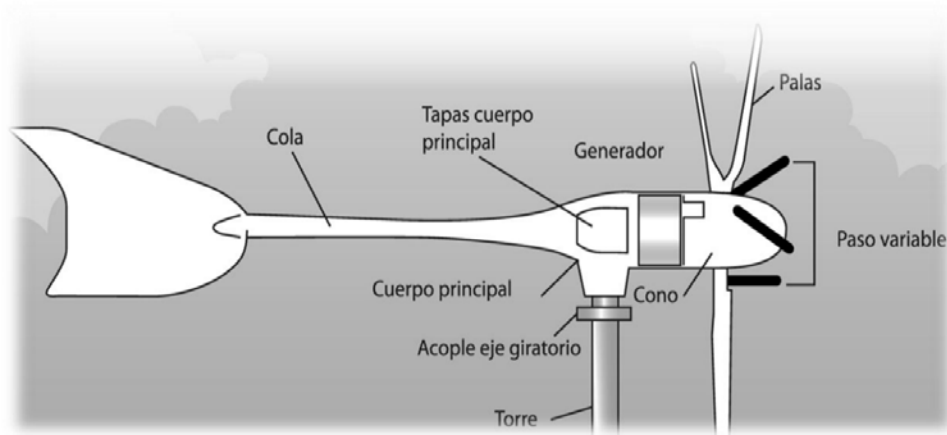


Figura 3. Esquema de un Aerogenerador (ENAIR, 2018)

3.1.3.2 ¿Cómo se usa la energía minieólica en el ámbito residencial?

La energía eólica convertida en energía eléctrica dentro de los aerogeneradores es transmitida a un regulador cuya función es estabilizarla para que pueda ser usada dentro del hogar o para ser almacenada en baterías.

3.1.4 Biomasa

3.1.4.1 ¿Qué es la biomasa?

En términos generales, la biomasa se compone de materia orgánica de diverso origen (forestal, agrícola, industrial, etc.) Son cuatro los procesos básicos que pueden generar energía a partir de la misma: combustión, digestión anaerobia, gasificación y pirolisis. Estos procesos pueden ser espontáneos o inducidos y el resultado de estos puede ser energía eléctrica o calor (APPA, 2018f).

3.1.4.2 ¿Cómo se usa la biomasa en el ámbito residencial?

Si bien los procesos biológicos espontáneos que generan energía a partir de biomasa pueden ocurrir en la naturaleza, para poder maximizar la captación y aprovechamiento de la misma se hace uso de calderas. Dentro de las mismas se coloca el material biológico que se va a usar como materia prima, se generan las condiciones de presión y temperatura óptimas y se extrae la energía una vez que el proceso está completo.



Figura 4. Ejemplo de Caldera de Biomasa tipo Saco Silo (Enertres, 2017c)

La principal ventaja de este sistema es que hace uso de materia prima que está ampliamente disponible y genera ahorros en torno al 40% (Enertres, 2017d).

3.1.5 Sistemas Integrados

La combinación de los distintos sistemas de generación térmica (calor) y generación eléctrica con energías renovables es lo que se conoce como sistemas integrados. Los mismos combinan los beneficios relacionados con el ahorro energético (y económico), con condiciones de confort y sustentabilidad (Enertres, 2018f).

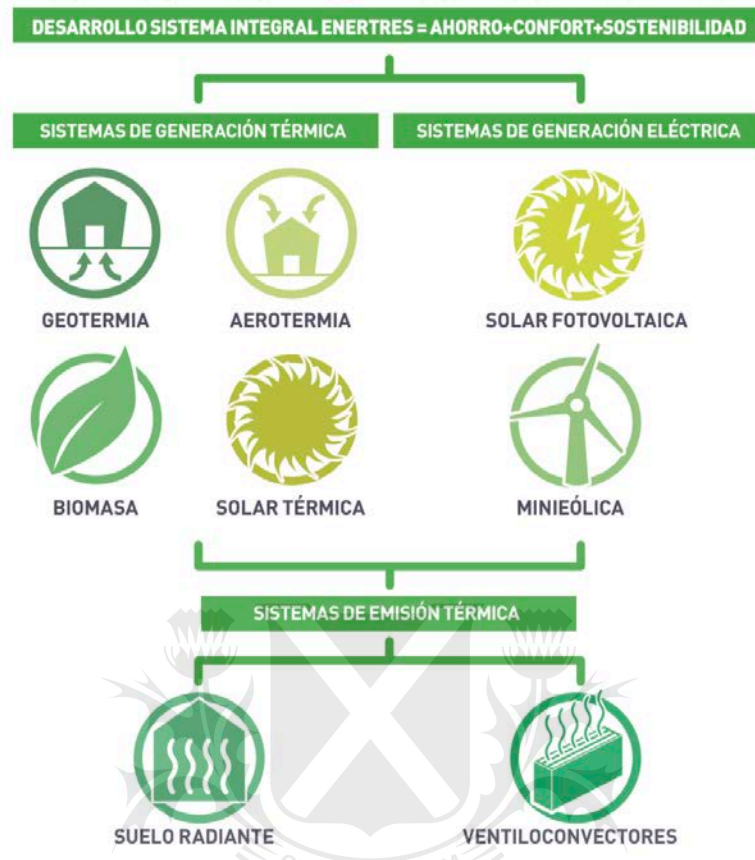


Figura 5. Sistemas Integrados de Energías Renovables (Enertres, 2018f)

La combinación de sistemas de generación térmica con energías renovables con criterios de construcción que permiten la conservación de la energía, y con sistema de climatización que maximizan las condiciones de confort como suelo radiante (ESS Energy, 2017b), es lo que se conoce como sistemas integrados de climatización.

Los mismos surgen de un análisis detallado de la factibilidad técnica, económica y constructiva de cada una de las instalaciones (sean viviendas o plantas industriales) donde se van a aplicar (ESS Energy, 2017c).

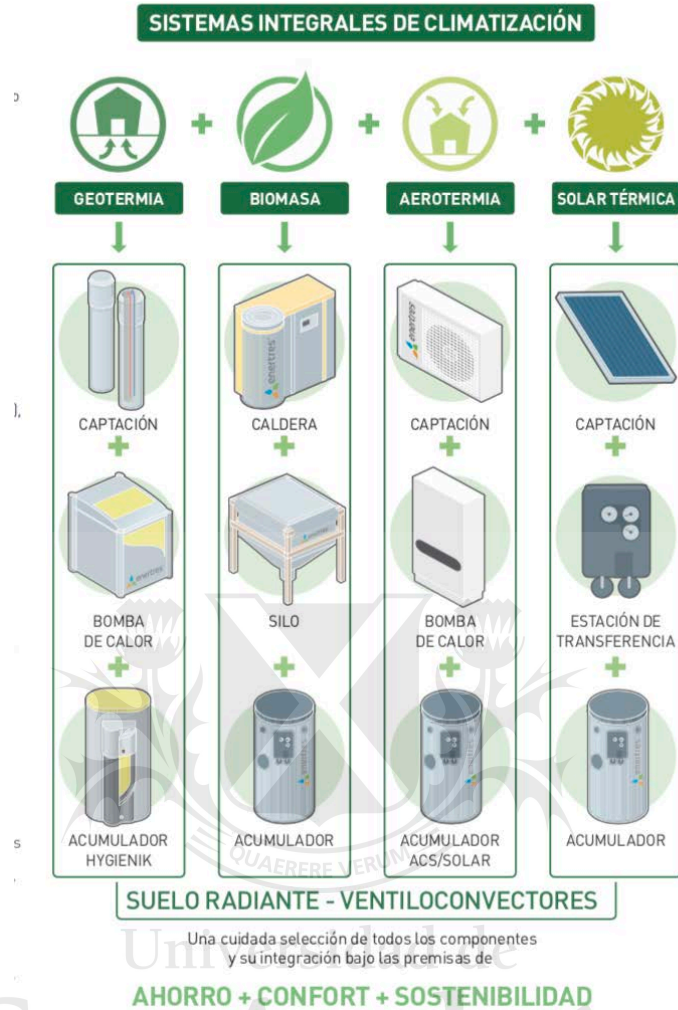


Figura 6. Sistemas Integrales de Climatización (Enertres, 2018f)

3.2 La Empresa

3.2.1 Misión

“Proveer soluciones integrales de generación de energías renovables para su uso en climatización, calefacción de agua sanitaria y electricidad, para personas y empresas, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo a la sustentabilidad de las comunidades”

3.2.2 Historia

ESS Energy es una PYME de origen argentino creada en 2011 (IGJ 2011). En sus inicios la empresa se enfocó exclusivamente en el dimensionamiento de los requerimientos necesarios para la instalación de energía geotérmica y su posterior instalación.

En 2015 se incorporan nuevos sistemas de energías renovables (eólicas, solar térmica, biomasa, minieólica) mientras que en 2016 se adicionan los sistemas de renovación de aire.

A partir de 2018 la empresa comienza a desarrollar el servicio de diseño y planificación de sistemas integrados que combinan los distintos sistemas de generación de energía disponibles con criterios constructivos y sistemas de climatización para maximizar el confort.

En la actualidad la empresa se dedica a desarrollar dichas soluciones integrales de climatización para viviendas unifamiliares, multifamiliares, edificios e industrias tanto en su diseño y dimensionamiento como en su instalación.

Por otra parte, también realiza otras actividades complementarias (ESS Energy, 2017d):

1. **Asesoramiento para el ahorro energético:** revisión del consumo de energía de usuarios particulares e industriales y desarrollo de un plan de ahorro energético específico para cada cliente.
2. **Certificación energética en viviendas e instalaciones industriales:** se trata del proceso de calificación de un inmueble (sea para vivienda o para uso industrial) en términos de su demanda energética (consumo anual para satisfacer la demanda) en condiciones normales de ocupación y funcionamiento (Certificado de Eficiencia Energética, 2019). Dicho proceso da como resultado la emisión del certificado de eficiencia energética y de la etiqueta de eficiencia energética en la cual se tipifica el consumo del inmueble de acuerdo con una de las siguientes categorías:
 - a. La **letra A** (verde oscuro): representa la mayor eficiencia energética.
 - b. La **letra B** (verde más claro): representa una alta eficiencia energética.
 - c. La **letra C** (verde más amarillento): representa una eficiencia energética levemente superior a la normal.
 - d. La **letra D** (amarillo): representa una eficiencia normal.

- e. La **letra E** (anaranjada): representa una eficiencia por debajo de lo normal.
- f. La **letra F** (naranja): representa una eficiencia energética muy baja.
- g. La **letra G** (rojo): representa en nivel de eficiencia energética más baja.

Existen dos categorías más (A++ y A+) que surgen de la aplicación de los nuevos criterios de construcción y ahorro de energía.

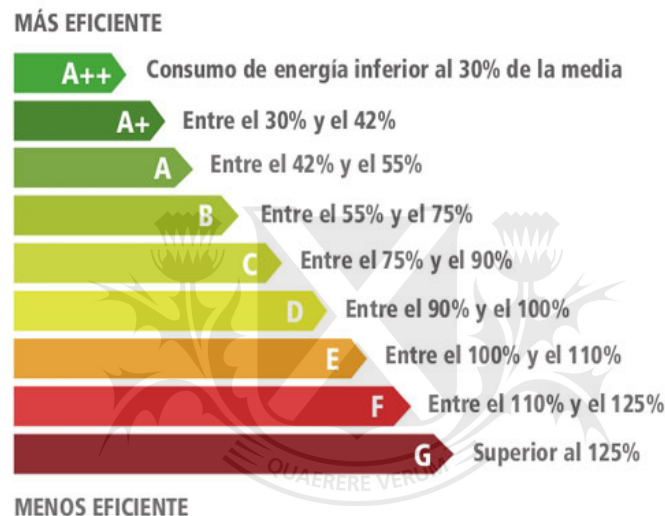


Figura 7. Certificado de Eficiencia Energética (Arrevol, 2019)

El certificado de eficiencia energética es un documento que representa de forma objetiva las características del inmueble analizado, las secciones de normativa aplicada y el detalle de las pruebas e inspecciones llevadas a cabo durante la certificación. Además, incluye algunas recomendaciones (cuando sea necesario) que podrían mejorar la eficiencia resultante (Certificado de Eficiencia Energética, 2019).

Cabe destacar que en Argentina, a diferencia de la Unión Europea, solamente los fabricantes de electrodomésticos y algunas industrias están obligados a contar con certificación energética visible en sus productos. Sin embargo, desde la Secretaría de Energía se está trabajando en ampliar dicha obligación a todas las construcciones.

3. **Auditorías Energéticas:** se trata del procedimiento por el cual se mide el consumo energético (ya sea de una instalación industrial o de una vivienda) y se determinan los factores que influyen en consumo de energía con el fin de identificar las posibilidades de ahorro energético que se tengan al alcance en función de la viabilidad técnica y económica de cada tipo de instalación (de Isabel, García Galludo y Ramos. 2009).

Estas tres actividades complementarias pueden desarrollarse en forma independiente o conjunta. Tanto la auditoría energética como la consultoría para el ahorro energético son actividades que se desarrollan a la hora de dimensionar las instalaciones de sistemas integrados de climatización y se incluyen dentro del proyecto, pero que deberían realizarse en forma periódica una vez que se aplican las recomendaciones allí detalladas. La certificación energética no se incluye dentro del proyecto de soluciones integradas, pero puede desarrollarse en paralelo y ser un agregado al mismo.

La empresa cuenta también con la representación exclusiva de diferentes compañías que proveen el equipamiento necesario para la climatización con los distintos tipos de energía renovable (ESS Energy, 2017e): Las mismas son en su mayoría de origen alemán y austríaco, motivo por el cual la empresa es miembro tanto de la Cámara de Comercio Argentino-Austríaca como la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana.



Figura 8. Representaciones Exclusivas de ESS Energy. (ESS Energy, 2017e)

A los fines del presente trabajo, solamente se tendrá en cuenta las actividades relacionadas con el servicio de dimensionamiento de las instalaciones de climatización para viviendas y edificios.

3.3 Entorno

A fin de poder realizar un análisis de los distintos factores del entorno en que se encuadra el presente plan de marketing se usa como referencia el análisis PESTLE (Aguilar, 1967) para el entorno general y las 5 Fuerzas de *Porter* ((Porter, 1999) para el entorno competitivo.

3.3.1 Entorno General

3.3.1.1 Factores Políticos

Argentina suscribió en 2015 a los diecisiete objetivos para el desarrollo sustentable¹, los cuales delinean un plan de acción global a ser adoptado los países miembros (Organización de Naciones Unidas, 2015).

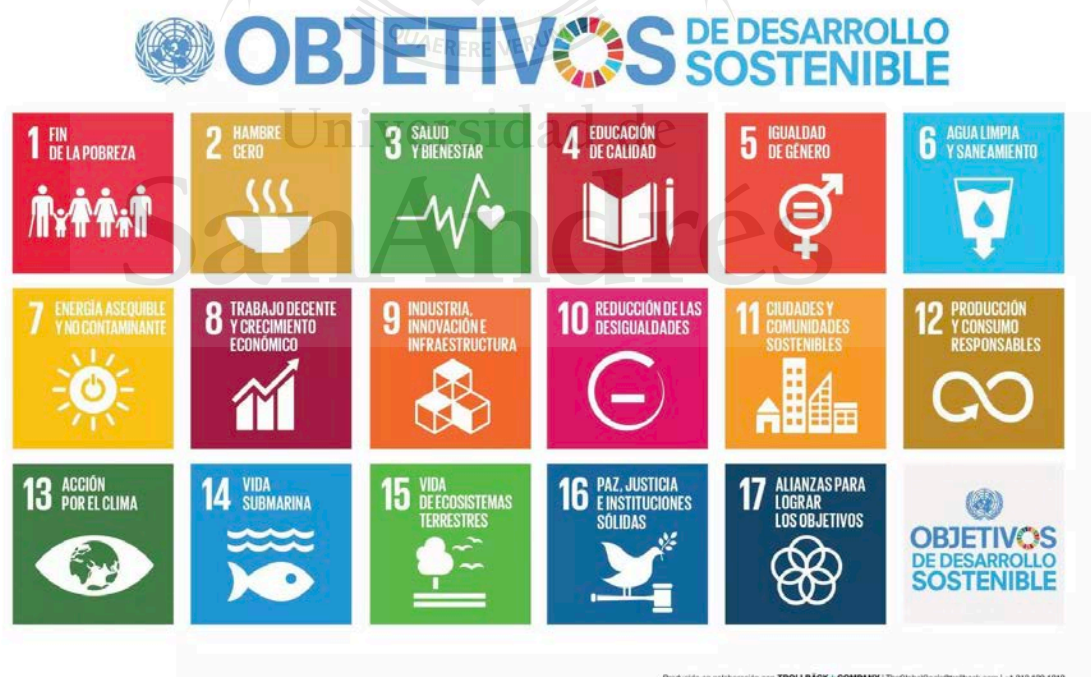


Figura 9. Diecisiete objetivos para el desarrollo sostenible (Organización de Naciones Unidas, 2015)

¹ En general, los términos “sostenible” y “sustentable” son sinónimos y se usan en forma indistinta. En el presente trabajo, se opta por el término sustentable.

En particular, el objetivo número 7 (Energía Asequible y No Contaminante) plantea metas ambiciosas en términos de energías renovables:

“7.1 De aquí a 2030, garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos.

7.2 De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de las fuentes energéticas.

7.3 De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora en la eficiencia energética.

7.4 De aquí a 2030, aumentar la cooperación internacional para facilitar el acceso a la investigación y la tecnología relativas a la energía limpia, incluidas las fuentes renovables, la eficiencia energética y las tecnologías avanzadas y menos contaminantes de combustibles fósiles, y promover la inversión en infraestructura energética y tecnologías limpias.

7.5 De aquí a 2030, ampliar la infraestructura y mejorar la tecnología para prestar servicios energéticos modernos y sustentables para todos los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus respectivos programas de apoyo.”
(Organización de Naciones Unidas, 2015b).

También en 2015, Argentina suscribió los acuerdos de París (*United Nations Climate Change*, 2015) para la reducción de las emisiones y presentó un plan de acción que incluye el reemplazo gradual de las formas tradicionales generación de energía por sistemas de energías renovables.

Por otro lado, Argentina declaró el 2017 como “Año de las Energías Renovables”, lema impulsado por el Gobierno Nacional para reforzar el compromiso asumido con Naciones Unidas y en los acuerdos de París y para asumir el ambicioso compromiso de que las fuentes de energías renovables representen el 20% del consumo nacional al 31 de diciembre de 2025. Se incluye dentro de esa categoría la energía generada por el sol, el viento, el agua y la biomasa (Télam, 2018).

También en ese contexto, de acuerdo con *Renewable Energy Country Attractiveness Index*, desarrollado por Ernst & Young en 2017, Argentina se ubicó en el puesto 11 (y en alza) de un total de 40 países y únicamente detrás de Brasil y México en América Latina (Greenmatch, 2017).

3.3.1.2 Factores Económicos

Son cuatro los factores principales de la economía argentina que son relevantes para el desarrollo del presente plan de marketing:

Readecuación de Tarifas

Desde 2015, y como parte de una política de Estado, se viene desarrollando una readecuación progresiva de las tarifas de servicios públicos (gas, agua y luz). En la Ciudad de Buenos Aires, según datos del IPC (Índice de Precios al Consumidor), la electricidad aumentó en promedio 562% entre 2015 y 2017 mientras que el gas aumentó 223% en el mismo período (Chequeado.com, 2018). Esto hace que tanto individuos como desarrolladores busquen alternativas que generen ahorro de energía.

Incentivos al ahorro energético

Como consecuencia del alto impacto de la readecuación de tarifas en los consumidores, y para mitigar de alguna manera el efecto de ésta, se ofrecen incentivos (generalmente en forma de descuentos) a aquellos consumidores que generen ahorros en su consumo de energía. Dichos incentivos tienen como objetivo de corto plazo mitigar el impacto del aumento pudiendo llegar a representar hasta un 15% de descuento en la tarifa dependiendo del consumo (Ministerio de Energía y Minería & Ministerio de Producción de la República Argentina, 2017), pero también generar conciencia sobre el consumo responsable y nuevos hábitos de consumo.

Inflación

Si bien las instalaciones de energía renovable pueden generar ahorros significativos en el consumo de gas y electricidad (que puede ser de hasta 70% dependiendo de la construcción y adopción de sistemas de energía renovables), las mismas requieren una inversión inicial significativa pudiendo esta llegar a representar hasta un 8% del valor de la propiedad (dependiendo de construcción y adopción de sistemas de energía renovables). En el presente

contexto inflacionario, esta inversión inicial podría representar una barrera para la adopción del servicio.

Créditos

La disponibilidad de créditos (tanto para adquirir viviendas como para modificarlas), ya sean públicos como privados, puede contribuir a amplificar el acceso de las personas a este tipo de productos y servicios. Por ejemplo, el Banco Provincial de Córdoba ya cuenta con una línea de préstamos personales para la adquisición de equipamiento eco-sustentable (Banco de Córdoba, 2018).

3.3.1.3 Factores Sociales

En los últimos 10 años, la sustentabilidad comenzó a posicionarse como un tema relevante a nivel local y global. Temas relacionados al cambio climático, emisiones de carbono y reciclado son parte de las discusiones globales y de las políticas multinacionales (*United Nations Climate Change*, 2015).

En ese contexto, en el estudio de Nielsen “*Green Generation*”, el 66% de las personas declararon estar dispuestas a pagar más por productos/servicios sustentables siendo los más jóvenes (*millennials* y generación Z) los que lideran esa tendencia. En 2015, tres de cada cuatro de ellos se declararon dispuestos a pagar extra por ofertas sustentables (versus dos de cada tres en 2014) (Nielsen, 2015).

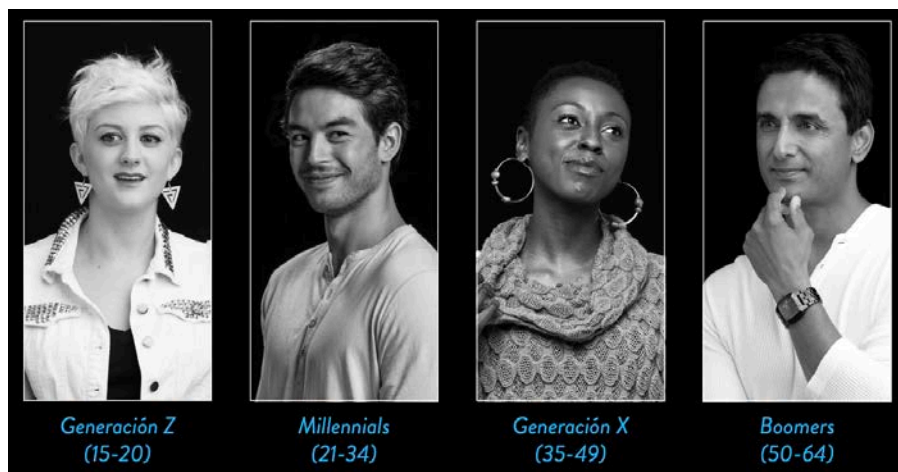


Figura 10. Generaciones en "Estudios de Vida Generacionales". (Nielsen, 2015b)

Generación	Años de Nacimiento
Z (Centennials)	1995 a 2000
Y (Millennials)	1980 a 1991
X	1966 a 1989
Baby Boomers	1951 a 1965

Tabla 1. Año de Nacimiento de cada generación. Elaboración propia a partir del Estudio de Nielsen (Nielsen, 2015b)

Ahora bien, los *baby boomers* también acompañan esta tendencia, ya que el 51% declaró estar dispuesto a pagar más por ofertas sustentables (Nielsen, 2015).

3.3.1.4 Factores Tecnológicos

La generación de energía de fuentes renovables puede desarrollarse a gran escala o a pequeña/mediana escala. Desde el punto de vista del desarrollo tecnológico, es distinto el grado de avance y la disponibilidad de estas en Argentina.

Generación de Energía Renovable a Gran Escala

La energía renovable a gran escala es la que se desarrolla para abastecer grandes superficies (ya sea residenciales o industriales) con el fin último de poder reemplazar, en un futuro cercano, a las fuentes tradicionales de energía (como centrales termoeléctricas, nucleares, etc.). En ese sentido, su foco está en generar gran cantidad de energía en grandes superficies para abastecer centrales eléctricas que luego distribuirán dicha energía a través de la red. Son ejemplos de aplicaciones de energía renovable a gran escala los parques eólicos como, por ejemplo, el Complejo Eólico *Gansu* en China (El Periódico de la Energía, 2015) o *London Arra* en el Támesis, las centrales de energía solar como la *Solar Star I* y *II* en California, las plantas de energía mareomotriz (como *Sihwa Lake*, en Corea del Sur) o las plantas geotérmicas (como Complejo Geotérmico *Geysers* en Corea del Sur) por nombrar algunos.

Existen en Argentina algunas empresas con la tecnología suficiente para generar energía renovable a gran escala. A continuación, se citan algunos casos a modo de ejemplo.

- Vestas (compañía danesa líder en energía eólica) recientemente se unió al Grupo Newsan para desarrollar aerogeneradores para suplir la demanda de los 36 parques eólicos que ya están en construcción con proyección de llegar a 63 para el 2025 (Apertura Negocios, 2018).
- YPF está construyendo el parque eólico Manantiales Behr, no sólo para autoabastecerse sino también para comercializar a los grandes consumidores. Cuenta, a su vez, con proyectos en desarrollo de energía solar, eólica y biomasa (YPF, 2017) y con servicios de asesoramiento para sus clientes industriales (YPF, 2017b).
- GENNEIA es una empresa argentina que cuenta con diez centrales térmicas de energía convencional en Buenos Aires, Entre Ríos y Tucumán como así también parques eólicos en Chubut (Ganneia, 2015). En particular, el parque eólico de Rawson es el más grande de Argentina (y uno de los más grandes de América Latina) con una capacidad instalada de 410.000 MWh (Ganneia, 2015b).

- ALCAAL Renovables es una empresa de origen nacional que se dedica al diseño y construcción de proyectos con energías renovables a gran escala como ser parques eólicos e instalaciones solares/fotovoltaicas (ALCAAL Renovables, 2018).

Generación de Energías Renovables a Mediana/Pequeña Escala

La generación de energía a mediana y pequeña escala busca reemplazar en forma más inmediata las fuentes de energía tradicionales para instalaciones puntuales (como pueden ser industrias, edificios, casas, etc). Generan suficiente energía para abastecer dichas instalaciones pero no tienen como fin principal inyectar dicha energía en la red (pudiendo llegar a niveles de eficiencia que podrían permitírsele). A continuación se presentan algunas empresas que se dedican a este tipo de instalaciones en Argentina.

- Climatización Sustentable SRL es una empresa argentina que se dedica a la planificación e instalación de sistemas de climatización y calentamiento de agua sanitaria a través de energía aerotérmica, geotérmica, solar térmica y/o fotovoltaica. Cuenta entre sus desarrollos la climatización y provisión de agua caliente sanitaria para el Desarrollo Inmobiliario Vila Velez Benavidez y Casa Campus 2, termosuelo para el edificio en Baunes, climatización de piscina para Haras Santa María e instalación de sistemas fotovoltaicos para Club Fátima Pilar entre otros (Climatización Sustentable, 2018).
- FIASA® es una empresa argentina que se dedica a la provisión de productos y servicios de energías renovables tanto para uso industrial como doméstico (FIASA, 2019). Cuentan con producción propia y también con alianzas de empresas europeas y asiáticas (FIASA, 2019b).

3.3.1.5 Factores Legales

En los últimos años tanto el Ministerio de Energía como el de Medio Ambiente (hoy Secretaría de Energía y Secretaría de Medio Ambiente respectivamente) han desarrollado políticas que no sólo fomentan el uso de energías renovables para reducir el consumo de la red (Ministerio de Hacienda, 2019) sino también para la producción propia con capacidad para inyectar en la red (Ministerio de Hacienda, 2018).

El programa “RenovAr” (Infoleg, 2015) busca promover la incorporación de las fuentes de energía renovable a la matriz energética y simplifica el proceso para que las empresas generadoras a gran escala puedan inyectar energía directamente a la red. Al mismo tiempo,

promueve que entre el 25% y el 35% de los componentes de dichas empresas sea de origen local, con el objetivo de desarrollar el mercado local para este tipo de desarrollos energéticos.

3.3.1.6 Factores Ambientales

Las energías renovables ayudan a disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero y por ende, contribuyen a disminuir el impacto del cambio climático. IRENA (International Renewable Energy Agency) estima que en 2016 Argentina evitó emitir 17.63 millones de toneladas de gases de efecto invernadero (International Renewable Energy Agency, 2019).

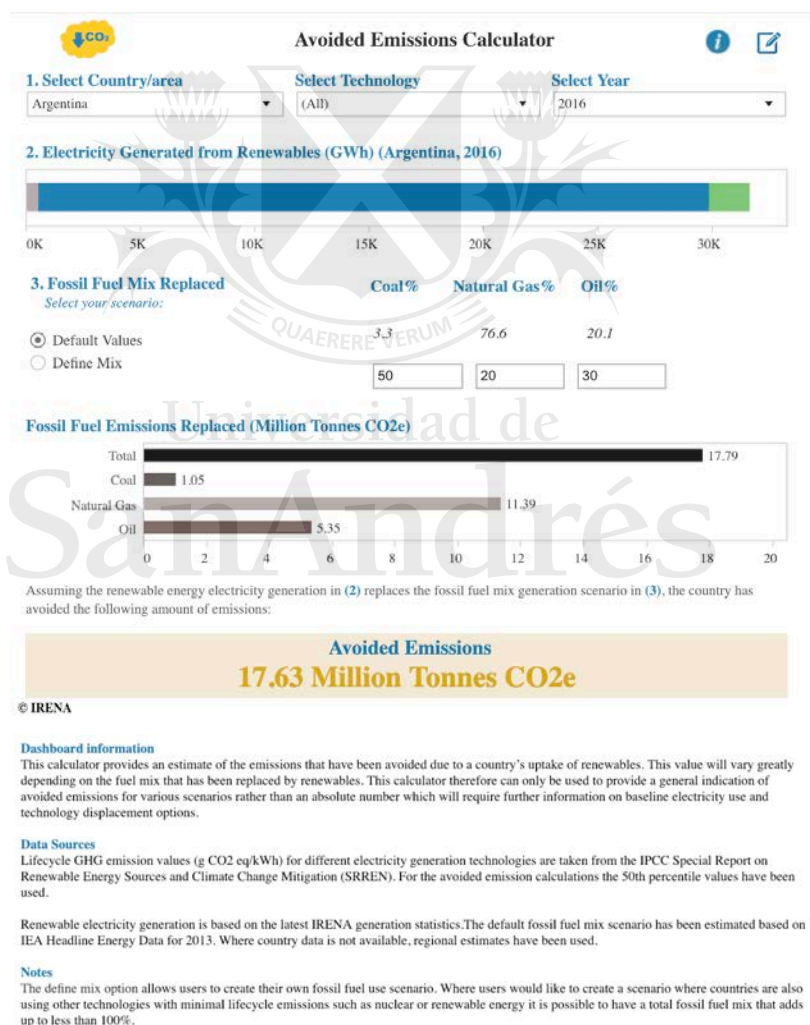


Figura 11. Cálculo de las Emisiones no emitidas por Argentina en 2016 (International Renewable Energy Agency, 2019)

Por otro lado, dependiendo de la ubicación de la vivienda, los factores ambientales pueden o no ser influyentes en el diseño de las soluciones. Por ejemplo, si la vivienda cuenta con amplios espacios verdes es más fácil la instalación de geotermia mientras que si se encuentra en zonas con alta velocidad de viento es más relevante la energía eólica.

3.3.2 Entorno Competitivo

Se analiza, en función del modelo de las 5 fuerzas de *Porter*, los distintos elementos del contexto competitivo (Porter, 1999):

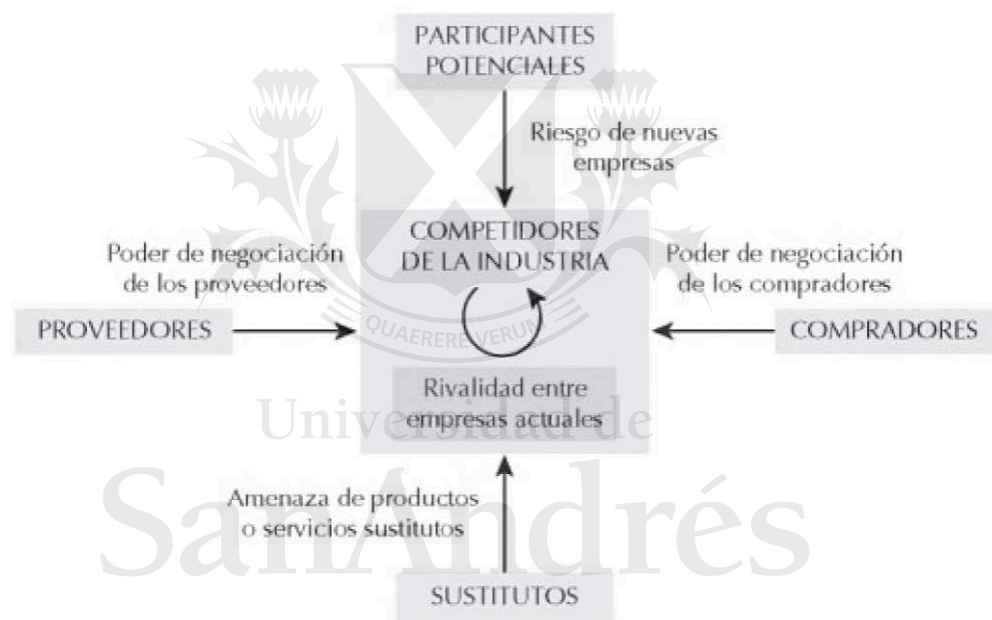


Figura 12. Matriz de Porter (Porter, 2015)

3.3.2.1 Poder de negociación de los compradores.

Las soluciones integradas de climatización con energías renovables de ESS Energy no son un servicio de primera necesidad. Asimismo, este servicio requiere del aporte de gran cantidad de información por parte de los clientes (planos, visitas, fotos, etc.) y un alto involucramiento de estos, lo que implica una barrera adicional a vencer.

No obstante todo lo anterior, el servicio que obtienen es altamente personalizado y por ende no pueden replicarlo ni sustituirlo fácilmente ya que el proyecto que se entrega sólo es

aplicable a la vivienda que se analiza. En definitiva, por todo lo expuesto, el poder de negociación de los clientes es medio-bajo.

3.3.2.2 Proveedores (Poder de Negociación)

El poder de negociación de los proveedores de ESS Energy es relativamente bajo. En efecto, al tener la empresa contratos de representación exclusiva de aquellos en Argentina, se asegura que sus productos sean tenidos en cuenta a la hora de gestar los proyectos con energías renovables y sean recomendados al momento de la entrega del diseño final.

Todo el trabajo de dimensionamiento y análisis se realiza con empleados propios con lo cual no hay ningún otro proveedor involucrado para el proyecto de las instalaciones.

3.3.2.3 Nuevos Jugadores (Amenaza)

Al ser un servicio de consultoría especializada, no hay muchas empresas y/o profesionales que lo desarrollen actualmente en el país. Sin embargo, con la apertura de las nuevas carreras de Ingeniería en Energía y las especializaciones en Energía actualmente disponibles, podrían surgir en el futuro otras empresas medianas.

Por otro lado, los desarrolladores inmobiliarios podrían empezar a contratar o a desarrollar este tipo de análisis y diseño e incorporarlo a los desarrollos lo cual no lo haría necesario una vez finalizada la construcción.

Es por eso que el grado de amenaza actual en el mercado es bajo, pero al continuar las políticas de fomento en el sector, el mismo podría volverse atractivo. En ese caso, la tendencia sería a incrementar el grado de amenaza (hacia medio o medio alto en función de la velocidad en que se produzca dicho cambio).

3.3.2.4 Productos Sustitutos (Amenaza)

El principal sustituto son las energías tradicionales, que si bien (como se mencionó antes) se volvieron más caras en los últimos 3 años, son las que se encuentran más ampliamente difundidas y cuentan con la confianza de la mayoría de los consumidores.

Sin embargo, teniendo en cuenta que la Argentina se puso como meta que el 20% de la energía sea de fuentes renovables en 2025, es de esperar que continúen (y se profundicen) las políticas de Estado tendientes a fomentar la reconversión de fuentes tradicionales (típicamente

fósiles) a fuentes renovables. Esto podría manifestarse en forma de incentivos, impuestos adicionales a las fuentes tradicionales y/o modificaciones en los códigos de construcción que favorezcan el uso de energías limpias.

En ese sentido, el grado de amenaza actual de los sustitutos es media-alta pero tendiente a disminuir a hacia media o media-baja.

3.3.2.5 Competidores (Rivalidad)

Actualmente existen dos competidores principales en el mercado argentino.

- Climatización Sustentable SRL es la empresa que desarrolla una actividad bastante similar a la que realiza ESS Energy. No desarrolla sus proyectos con sistemas integrados ni cuenta con la variedad de sistemas de generación con energía renovable con la que sí cuenta ESS Energy. Es, sin embargo, el competidor más directo y cuenta con alianzas estratégicas con los principales competidores de los aliados estratégicos de ESS Energy.
- FIASA® por su parte, no es un competidor directo del servicio de diseño del proyecto con sistemas integrados, pero sí produce y provee sistemas de generación de energías renovables, lo cual lo vuelve un competidor del servicio de instalación. Además, a medida que el mercado se vuelva más atractivo, podría convertirse en un competidor incorporando el servicio de diseño.

Respecto de su posición en el mercado, tanto FIASA® como Climatización sustentable SRL están enfocados en desarrollos en el interior de la provincia de Buenos Aires y en el interior del país. Podría considerarse entonces que el grado de rivalidad es por ahora bajo pero podría pasar a ser medio o medio-alto en la medida en que el mercado se vuelva más atractivo.

3.4 Precio

Al ser un servicio altamente personalizado, que requiere análisis y el trabajo conjunto de distintos profesionales, el precio no es el mismo para todos los proyectos. De hecho, el mismo se define en función de la información preliminar compartida por el cliente.

No obstante, el precio típico del servicio de soluciones integradas de climatización con energías renovables suele ser de entre el 2% y el 3% del valor de la propiedad nueva. En caso de contratar la instalación del sistema proyectado con ESS, se bonifica el 50% del valor del

proyecto. A los efectos del presente plan se toma como referencia un valor promedio de \$5000 (dólares estadounidenses), el cual representa el 2.5% del valor de una propiedad de \$200.000 (dólares estadounidenses), que es el valor promedio aproximado de una propiedad de 60 m² Capital Federal (Apertura Negocios, 2018b).

3.5 Dimensionamiento del Mercado

Al no haber un servicio/producto similar actualmente en el mercado que se pueda usar como parámetro o guía en el dimensionamiento del mercado, se analiza el mismo en términos de su tamaño potencial de acuerdo con el criterio utilizado en *Silicon Valley* (TAM/SAM/SOM) y compartido en la materia *Launching & Leading Startups* en *Kellogg School of Management*

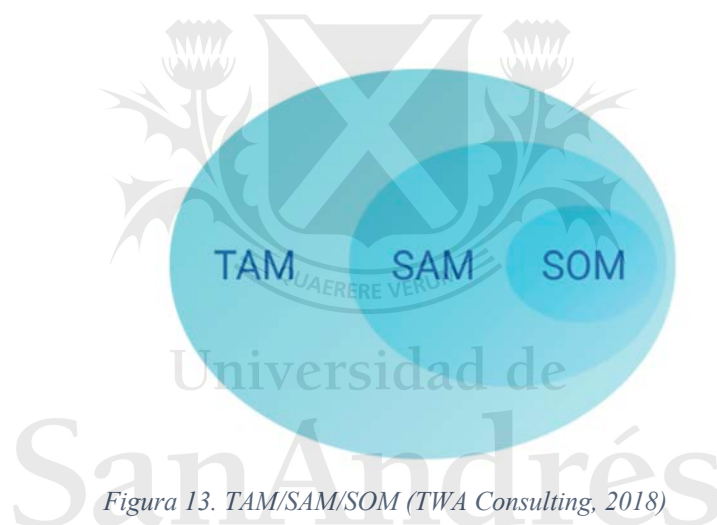


Figura 13. TAM/SAM/SOM (TWA Consulting, 2018)

3.5.1 TAM (Total Addressable Market) - Mercado Total Dimensionable

El Mercado Total Dimensionable (TAM) es el mercado potencial en el sentido más amplio, es decir, todo lo que se podría vender de un producto o servicio si no hubiera limitaciones para ninguno de los jugadores en dicho mercado (TWA Consulting, 2018).

En este caso sería el total de hogares de Argentina que podrían requerir el servicio de diseño y dimensionamiento de un sistema integral de climatización con energías renovables. Es decir, viviendas de hasta 10 años de antigüedad ubicadas en Argentina, cuyos habitantes son propietarios de éstas y/o del terreno y con el porcentaje más bajo de hacinamiento crítico. De acuerdo con el INDEC, el hacinamiento crítico “(...) corresponde a los hogares que presentan más de tres personas por cuarto” (INDEC, n.d.)

Se toma estos criterios en función de la experiencia que tiene la empresa respecto de la antigüedad de las viviendas (aquellas de más de 10 años en general tienen instalaciones muy difíciles de reemplazar y criterios de construcción obsoletos), la propiedad de la vivienda (la inversión necesaria para este tipo de proyectos y el hecho de que se pudiera modificar la vivienda no lo hace relevante para inquilinos) y con bajo hacinamiento crítico (se considera que las viviendas con hacinamiento crítico más alto tienen otras necesidades por cubrir).

3.5.1.1 Cantidad de Hogares en Argentina

De acuerdo con el Censo de 2010, hay 12.171.675 de hogares en Argentina (INDEC; 2012:172).

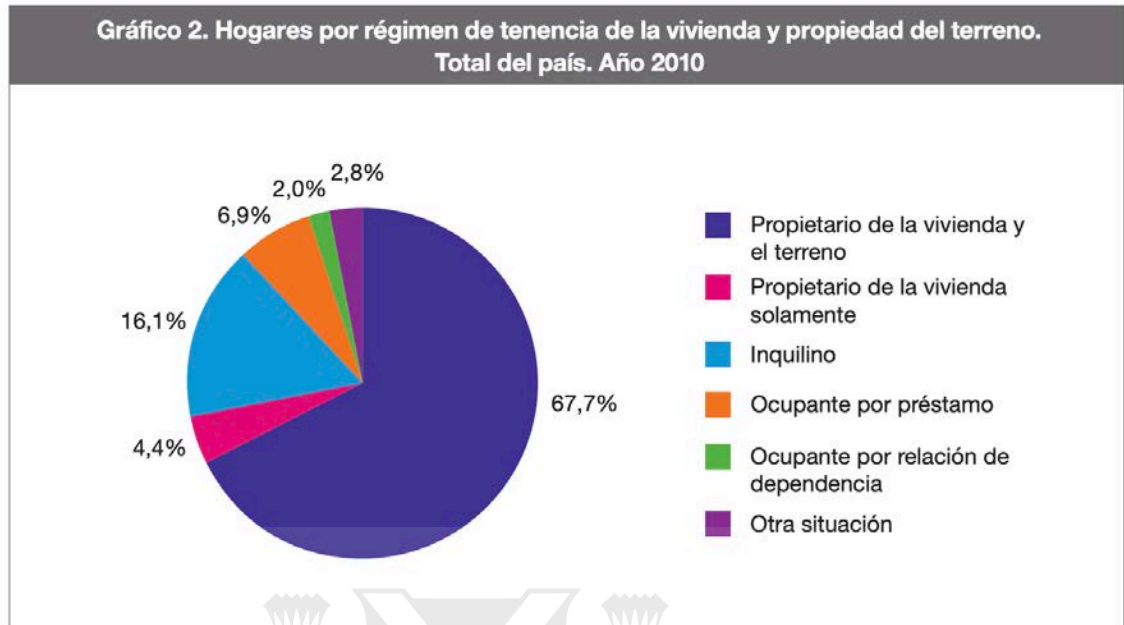
Cuadro 1. Hogares y promedio de personas por hogar. Total del País. Años 1991, 2001 y 2010		
Años	Hogares	
	Total	Promedio de personas por hogar
1991	8.927.289	3,6
2001	10.073.625	3,6
2010	12.171.675	3,3

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 1991 y Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010.

Figura 14. Cantidad de Hogares en la República Argentina de acuerdo con el último censo (INDEC, 2012:172)

3.5.1.2 Propiedad de los Hogares en Argentina

De esos hogares, el 67.7% son del propietario de la vivienda y terreno, mientras que el 4.4% es propietario de la vivienda solamente (INDEC, 2012:176).

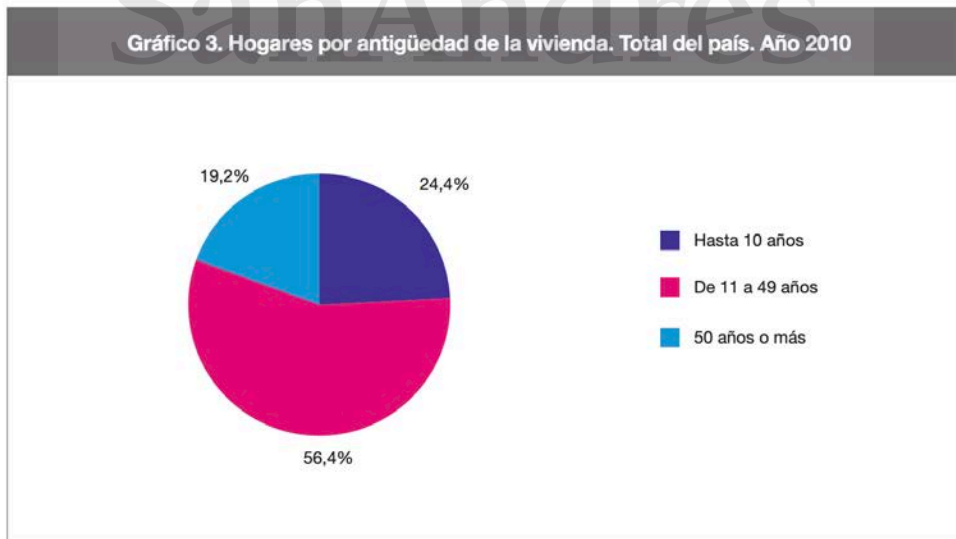


Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Figura 15. Porcentaje de hogares según régimen de tenencia (INDEC, 2012:176)

3.5.1.3 Antigüedad de los Hogares en Argentina

Asimismo, el 24.4% son de hasta 10 años de antigüedad (INDEC, 2012:179).



Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Figura 16. Porcentaje de hogares de acuerdo con la antigüedad de la vivienda (INDEC, 2012:179)

3.5.1.4 Hacinamiento Crítico en Argentina

Ahora bien, según el Censo de 2010, el 82% de los hogares son Casa Tipo A o Departamentos. Es decir, aquellos que tienen el porcentaje más bajo de hacinamiento crítico (INDEC, 2012:175).

Tipo de vivienda	Hogares		Hogares con hacinamiento crítico
	Total	Con más de 3 personas por cuarto	%
Total	12.171.675	480.914	4,0
Casa	9.620.634	366.747	3,8
Tipo A ⁽¹⁾	8.041.505	159.972	2,0
Tipo B ⁽²⁾	1.579.129	206.775	13,1
Rancho	194.453	38.011	19,5
Casilla	227.916	40.007	17,6
Departamento	1.984.946	19.524	1,0
Pieza/s en inquilinato	89.201	11.693	13,1
Pieza/s en hotel o pensión	29.446	2.296	7,8
Local no construido para habitación	19.999	1.977	9,9
Vivienda móvil	5.080	659	13,0

⁽¹⁾ Se refiere a todas las casas no consideradas tipo B.

⁽²⁾ Se refiere a todas las casas que cumplen por lo menos con una de las siguientes condiciones: tienen piso de tierra o ladrillo suelto u otro material (no tienen piso de cerámica, baldosa, mosaico, mármol, madera o alfombrado, cemento o ladrillo fijo) o no tienen provisión de agua por cañería dentro de la vivienda o no disponen de inodoro con descarga de agua.

Figura 17. Proporción de hogares con hacinamiento crítico por tipo de vivienda (INDEC, 2012:175)

3.5.1.5 Mercado TAM

Total Hogares en Argentina	Hogares propios [67.7% + 4.1%]	Hogares con menos de 10 años de antigüedad [24.4%]	Hogares sin hacinamiento crítico [82%]
12.171.675	8.763.606	2.138.320	1.753.422

Método de Cálculo	Dato del INDEC	= (67.7%+4.1%) x 12.171.675	= 24.4% x 8.763.606	= 82% x 2.138.320

Tabla 2. Cálculo del Mercado TAM [en cantidad de hogares]. Elaboración propia a partir de datos del INDEC y de información interna de la empresa.

De lo anterior surge que el mercado potencial total sería de 1.753.422 hogares.

Si tomamos como valor promedio del servicio de dimensionamiento de las soluciones integradas de climatización con energías renovables de ESS Energy el valor de \$5000 (en dólares estadounidenses)², el valor económico del TAM resulta de aproximadamente \$8.7 millones de dólares estadounidenses.

TAM (hogares)	Precio de Referencia del Servicio	TAM (valor económico)
1.753.422	\$5.000	\$8.767.111.422

Método de Cálculo	Surge de la Tabla 2	Valor de referencia (sección 4.4)	= 1.753.422 x \$5.000
-------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------

Tabla 3. Cálculo del valor económico del TAM. Elaboración propia a partir de datos del INDEC y de información interna de la empresa

3.5.2 SAM (Serviceable Available Market) - Mercado que podemos servir

Se trata del mercado que podría ser servido por la empresa/marca y sus competidores (TWA Consulting, 2018). Permite tener una idea del potencial de crecimiento de un determinado mercado.

En este caso, el SAM estaría determinado principalmente por la capacidad de la empresa de servir un determinado mercado. Al ser una PYME con una estructura pequeña, resulta razonable que el área de influencia de la empresa sea la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y se enfoque principalmente en hogares de más de dos ambientes.

3.5.2.1 Cantidad de viviendas de dos o más ambientes en Ciudad de Buenos Aires

Según el Censo del 2010, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuenta con el 9% de los hogares del país (INDEC, 2012b: Cuadro H4), de los cuales, en promedio en 2018, el 79.4% son de 2 o más ambientes de acuerdo con la Dirección de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires (Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires, 2019). Se toman

² Información Interna

únicamente las viviendas de dos o más ambientes para definir el mercado ya que, dada la experiencia que tiene la empresa, este tipo de proyectos es atractivo para viviendas de más de 40m² de superficie (lo cual se corresponde con una vivienda de dos ambientes promedio en la Ciudad de Buenos Aires).

Cantidad de Ambientes	Porcentaje del Total
1 ambiente	20,6%
2 ambientes	44,2%
3 ambientes	25,0%
4 y 5 ambientes	10,2%

Tabla 4. Porcentaje de viviendas en Capital Federal de acuerdo con la cantidad de ambientes. Elaboración propia a partir de datos del Centro de Estadísticas de la Ciudad de Buenos Aires (Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires, 2019)

3.5.2.2 Mercado SAM

Mercado Potencial Total	Hogares en CABA [9%]	Hogares de 2 o más ambientes [79.4%]
1.753.422	157.808	125.300

Método de Cálculo	Surge de la Tabla 2	= 9% x 1.753.422	= 79,4% x 157.808
-------------------	---------------------	------------------	-------------------

Tabla 5. Cálculo del Mercado SAM [en cantidad de hogares]. Elaboración propia a partir de datos del Centro de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires y datos propios. (Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires, 2019).

Resulta entonces que hay 125.300 hogares en la Ciudad de Buenos Aires que pertenecen al SAM.

Tomando nuevamente el valor de referencia de \$5000 (en dólares estadounidenses), el valor económico del SAM resulta de aproximadamente \$626 millones de dólares estadounidenses.

SAM (hogares)	Precio de Referencia del Servicio	SAM (valor económico)
125.300	\$5.00	\$626.497.784

Método de Cálculo	Surge de la Tabla 5	Valor de referencia (sección 4.4)	= 125.300 x \$5.000
----------------------	------------------------	--------------------------------------	------------------------

Tabla 6. Cálculo del valor económico del SAM. Elaboración propia a partir de datos del Centro de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires y de información interna de la empresa.

3.5.3 SOM (Serviceable Obtainable Market) - Mercado que podemos conseguir

El SOM es el mercado que la empresa realmente puede servir de forma realista (TWA Consulting, 2018). En este caso se trata del mercado que la empresa, de acuerdo con su estructura y capacidad, podría cubrir.

3.5.3.1 Mercado SOM

A los efectos del presente plan de Marketing, se consideran las viviendas a estrenar, las cuales representan, en promedio, el 12,1% de los hogares de Capital Federal (Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires, 2019). También se asume que ESS Energy puede cubrir el 5% de esos hogares.

SAM	A estrenar [12.1%]	Cobertura [5%]
125.300	15.161	758

Método de Cálculo	Surge de la Tabla 5	= 12,1% x 125.300	= 5% x 15.161
----------------------	------------------------	----------------------	---------------

Tabla 7. Cálculo del Mercado SOM [en cantidad de hogares]. Elaboración propia a partir de datos del Centro de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires y datos propios. (Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires, 2019).

El Mercado del SOM resulta entonces de 758 hogares. Tomando nuevamente el precio de servicio de referencia de \$5000 (en dólares estadounidenses), el valor económico del SOM resulta aproximadamente de \$3.8 millones de dólares estadounidenses.

SOM (hogares)	Precio de Referencia del Servicio	SOM (valor económico)
758	\$5.00	\$3.790.312

Método de Cálculo	Surge de la Tabla 7	Dato de la empresa	= 758 x \$5.000

Tabla 8. Cálculo del valor económico del SOM. Elaboración propia a partir de datos del Centro de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires y de información interna de la empresa.

3.6 Segmentación

El mercado descrito en la sección anterior puede segmentarse de forma primaria entre propietarios actuales, propietarios potenciales e inquilinos.

Propietarios Actuales: son aquellas personas o grupos familiares que son dueños de una vivienda propia (casa o departamento).

Inquilinos: son aquellas personas o grupos familiares que no tienen vivienda propia, es decir, alquilan la casa o departamento donde viven.

Propietarios Potenciales: son aquellas personas o grupos familiares que están buscando comprar una casa o departamento. En principio podrían ser tanto propietarios actuales (que buscan cambiar de vivienda o adquirir una nueva), inquilinos (que buscan dejar de alquilar) o personas/grupos familiares que no viven en una casa propia ni alquilan y deciden buscar comprar una propiedad (por ejemplo, una pareja joven que aún vive con sus padres).

A su vez, dicho mercado también puede segmentarse en función del estado de avance de la construcción de la propiedad del cual los individuos son propietarios, inquilinos o potenciales propietarios. A modo de simplificar, se hará la siguiente distinción:

Propiedades en desarrollo: son aquellas en las que aún no se inició la construcción o que se encuentra en las etapas preliminares (demolición y excavación).

Propiedades en construcción: son aquellas en las que ya comenzó la construcción (es decir, se colocaron los cimientos) y hasta el final de obra.

Propiedades nuevas: son aquellas que tienen menos de dos años de antigüedad (tiempo promedio que demora en estar disponible el final de obra, el cual certifica que la propiedad puede escriturarse).

Propiedades de menos de 10 años de antigüedad: se puede considerar que son las que cumplen con los criterios más nuevos de construcción.

Propiedades de más de 10 años de antigüedad: son aquellas que, por la experiencia de la empresa, no cumplen con los criterios más nuevos de construcción y su adaptación es mucho más compleja y costosa.

Esta segmentación se basa principalmente en el nivel de complejidad de los sistemas necesarios y de la capacidad relativa de hacer modificaciones en cada uno. Por ejemplo, la factibilidad técnica es distinta para una casa en construcción que para una casa ya construida. En ese último caso, ya existen restricciones constructivas que condicionan el proyecto.

Podemos representar estas segmentaciones en dos ejes cartesianos donde el eje X representa el grado de tenencia de una propiedad (donde el menor son los inquilinos y el mayor los propietarios) y en el eje Y representa el grado de construcción de las viviendas (donde el menor son las viviendas en desarrollo y el mayor las viviendas con más de 10 años de antigüedad).

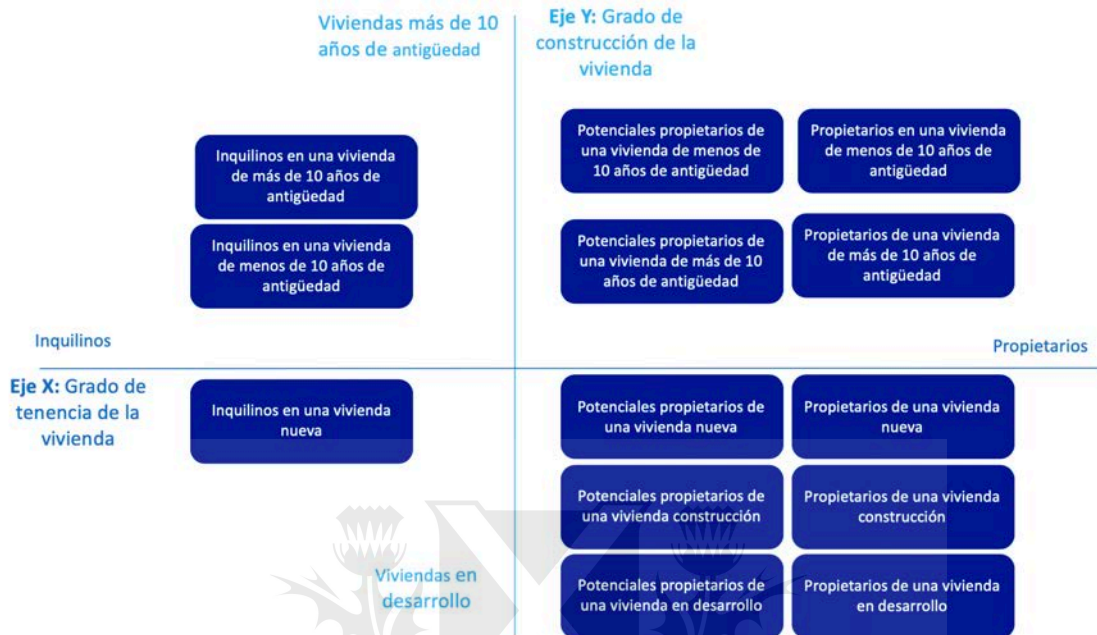


Figura 18. Segmentaciones posibles del mercado de ESS Energy. Elaboración propia.

Asimismo, la segmentación anterior también puede desagregarse de acuerdo con el tipo de propiedad (departamento, casa o PH). A los efectos del diseño de los sistemas de climatización presentan algunas particularidades, pero, en general, no son significativas como para diferenciarlos.

4 Target

En la sección anterior, se definieron todos los segmentos presentes en el mercado. Para desarrollar la estrategia es necesario definir aquellos segmentos en los cuales se hará foco y la caracterización de los consumidores que componen el *target* (o público objetivo).

4.1 Segmentos Seleccionados

Para el presente plan de marketing se selecciona como target principal a los potenciales propietarios y propietarios de viviendas en desarrollo o construcción y como target secundario a los propietarios o potenciales propietarios de viviendas a estrenar. Se hace esta distinción basada en la complejidad del proyecto en uno y otro caso, que tienen más que ver con el grado de avance de la propiedad que con el grado de tenencia.

Los potenciales propietarios (es decir, aquellos que están en pleno proceso de desarrollo o construcción de su vivienda) tienen más grados de libertad a la hora de diseñar los sistemas de climatización. Lo mismo ocurre con los propietarios actuales de viviendas en construcción o desarrollo.

Por su parte, los propietarios actuales o potenciales propietarios de viviendas a estrenar deben estar dispuestos a realizar modificaciones en las mismas o a elegir soluciones subóptimas pues están limitados por la construcción existente (y en el caso de algunos edificios, por los reglamentos de copropiedad).

Se descarta a los inquilinos porque no pueden decidir sobre modificaciones a las viviendas que habitan sin autorización del propietario (independientemente del grado de construcción de la vivienda). Se descarta también a propietarios y potenciales propietarios de viviendas más antiguas porque en general requieren modificaciones más sustanciales a las viviendas y cuentan con menos grados de libertad para llevarlas a cabo.

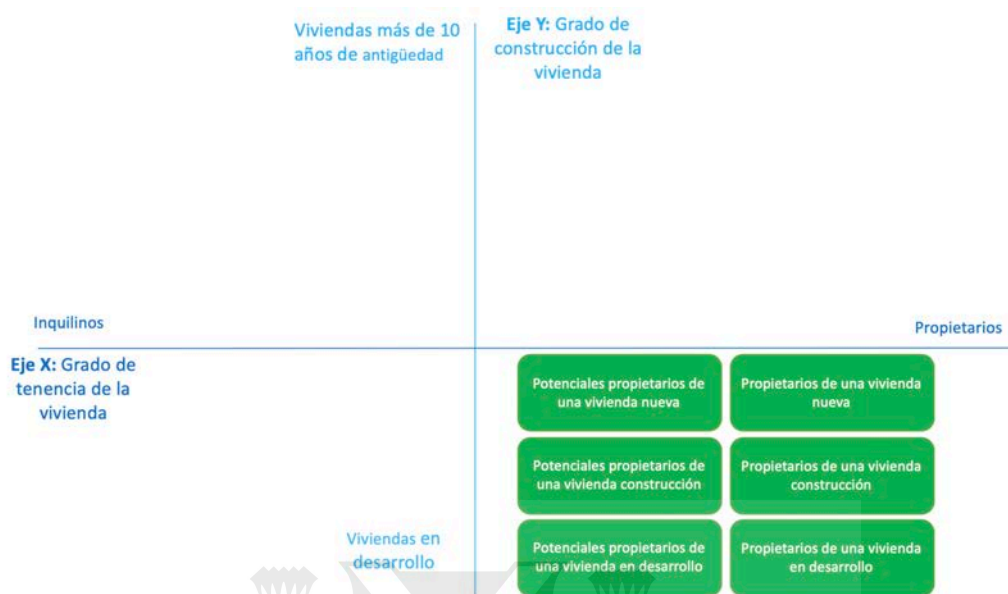


Figura 19. Segmentos seleccionados para el target de ESS Energy. Elaboración Propia.

4.2 Consumidor

Kotler propone el modelo de las seis "O" para definir de forma específica al consumidor y su contexto (Kotler, 1985).

4.2.1 Ocupantes [¿Quién está en el mercado?]

Según un estudio global de Nielsen, tres de cada cuatro jóvenes *millennials* están dispuestos a pagar extra por ofertas sustentables (versus dos de cada tres en 2014) mientras que dos de cada cuatro *baby boomers* declaró estar dispuesto a pagar más por ofertas sustentables (Nielsen, 2015).

Ahora bien, dentro de los jóvenes el compromiso con la sustentabilidad no es uniforme. Están por un lado los "embajadores" y por otros los "nativos" sustentables.

Los "nativos sustentables" están informados y dispuestos (en mayor o menor medida) a realizar cambios en su estilo de vida. Representan el 31% de los jóvenes y son, en líneas generales, los de mejor posición económica (BrandsMKT, 2016).

Los "embajadores sustentables", por su parte, son los más comprometidos con la sustentabilidad: están informados y se consideran agentes de cambio, adoptan como propios los

hábitos sustentables, quieren dar el ejemplo y rechazan lo que ellos llaman el doble discurso en sustentabilidad. Representan el 11% de los jóvenes (BrandsMKT, 2016).

Sumado a esto, en la ciudad de Buenos Aires el 56% de las familias son propietarios (La Nación, 2016).

4.2.2 Objetos [¿Qué Compra?]

El servicio objeto del presente plan de marketing es personalizado y requiere un alto grado de sofisticación. En función de lo definido por Kotler se trata de un servicio (es decir, intangible), duradero (requieren cierta reputación del vendedor y no se consume con rapidez) y especialidad (ya que tiene características únicas- es altamente personalizado- y requieren un esfuerzo especial de compra). (Kotler, 1985:100-101)

4.2.3 Ocasiones [¿Cuándo Compra?]

La ocasión de compra está determinada por varios factores, pero se da principalmente en los siguientes casos:

- Cuando una persona/familia compra una nueva casa o departamento
- Cuando una persona/familia está construyendo su casa/departamento ya sea en forma directa o a través de un desarrollador.

4.2.4 Organización [¿Quién está involucrado en la compra?]

Para Kotler, es necesario identificar dos dimensiones claves en la organización de la compra: las funciones (y el nivel de influencia de cada uno) y las características familiares (Kotler, 1985:110-112).

Al tratarse de un proceso de compra para la vivienda y de largo plazo, las funciones de decisor y comprador son concurrentes, típicamente en el jefe o jefa de familia.

En caso de tratarse de parejas jóvenes (*millennials* y generación X) en general, también confluyen las funciones de iniciador e influenciador, ya que toman la decisión en conjunto. En el caso de parejas más grandes (*baby boomers*) o con hijos jóvenes (generación Y o Z), son típicamente éstos los iniciadores e influenciadores.

También surgen otras figuras (que no son parte del seno familiar) y que pueden influenciar la compra:

- Arquitectos: en ocasión de compra/remodelación de una casa o departamento pueden iniciar o influenciar la decisión de contratar el servicio
- Desarrolladores: en ocasión de venta de un emprendimiento cuando el mismo no ha iniciado la construcción o incluso en etapas posteriores puede recomendar la instalación de sistemas integrados
- Bancos: en el caso que una persona/familia esté en contacto con un banco para el proceso de compra/remodelación el mismo puede influenciar la decisión e incluso incluirlo dentro del crédito.

Cada una de estas figuras tienen distinto nivel de influencia. En general, los desarrolladores y arquitectos tienen mucha influencia en los procesos de construcción de nuevas propiedades mientras que los bancos suelen tener influencia en los procesos de adaptación en propiedades ya construidas.

4.2.5 Objetivos [¿Por qué compra?]

Utilizando el modelo económico basado en la pirámide Maslow que propone Kotler, en este caso, los objetivos que persiguen los compradores al adquirir este producto son de tres tipos: físicos (relacionados con la seguridad y específicamente con la supervivencia), de estima y posición (relacionados con una elevada posición) y autorrealización (en lo relacionado a una construcción de un esquema de valores). (Kotler, 1985:197-109)

- Físicos: la reducción de costos que generan los sistemas integrados de energías renovables puede generar un ahorro combinado en los servicios públicos (electricidad y gas principalmente) de hasta 75% lo cual genera ahorros en la economía familiar. (Enertres, 2018e)
- De Estima y Posición: la reducción en el consumo de energía para no sólo generar ahorros en los servicios públicos (relacionado con el objetivo físico) sino también para reducir su impacto ambiental (lo cual posiciona a la persona en un lugar de mayor relevancia y estima).
- Autorrealización: el uso de energías renovables se relaciona con el esquema de valores del comprador y lo ayuda a reafirmarlos.

4.2.6 Operaciones [¿Cómo compra?]

En el marco de lo establecido por Kotler respecto de las operaciones en un proceso de compra, podemos afirmar que se trata de un tipo de compra que busca una solución extensa de problemas. Es decir, el comprador está tomando una decisión respecto de un producto (o servicio) que no le es familiar y que requiere una investigación más profunda para entender sus atributos y beneficios. (Kotler, 1985:112:127)

Asimismo, el proceso de compra tiene distintas etapas, cada una con sus acciones características.

Dichas etapas son:

1. Contacto Inicial: puede ser a través de la web, en alguno de los eventos de la industria o a través de un tercero (desarrolladores, arquitectos, aliados estratégicos, etc)
2. Primer Análisis o Anteproyecto: se solicita a la persona interesada información básica respecto del proyecto (por ejemplo: el tipo de vivienda a equipar, en qué etapa de construcción se encuentra, en qué zona se encuentra, cuánta energía – electricidad, gas – consume habitualmente, etc.) y se realiza un primer dimensionamiento del consumo energético base y cuál podría ser el ahorro máximo.
3. Vista de Planos: Se procede al pedido de planos/fotos y todo material que el interesado pueda suministrar. En caso de ser posible se coordina una o varias visitas al lugar de la vivienda.
4. Entrega del Proyecto: se hace entrega del diseño del proyecto integral con dos o tres escenarios posibles (con distintos consumos energéticos)

5 Posicionamiento

Para definir la estrategia de posicionamiento, se usa el esquema clásico y el *Brand Key Model* del *European Institute for Brand Management*. El mismo propone definir un argumento de compra fuerte del cual la marca pueda adueñarse. Para ello, propone un proceso de 8 pasos (reflejados en la figura de abajo) que permite construir dicho argumento y, por ende, el posicionamiento de la marca. (EURIB, 2010)

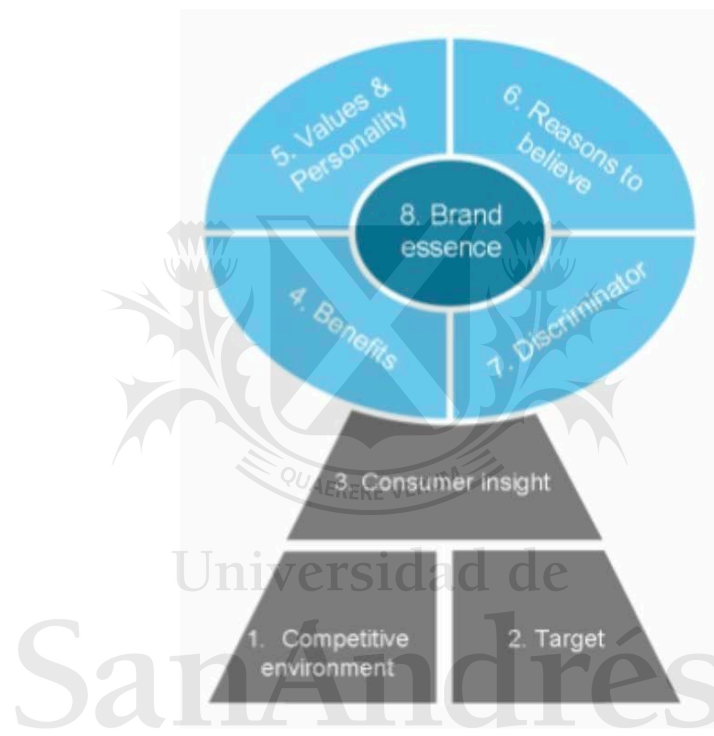


Figure 1: The eight brand positioning steps as per the *Brand Key* model.

Figura 20. Proceso para la definición del posicionamiento de acuerdo con el *Brand Key Model* (EURIB, 2010)

5.1 Entorno Competitivo (Competitive Environment)

En esta etapa se busca entender el entorno competitivo en términos no sólo de la competencia directa sino también la indirecta. En ese sentido, se divide a los potenciales competidores en 3 tipos: *core* (aquellos que brindan el mismo servicio), competencia directa (aquellos que brindan el servicio buscado pero de otra forma) y la competencia indirecta (aquellos que cumplen con la misma función pero de forma diferente).



Figura 21. Tipos de Competidores. Elaboración propia.

Core: Representa el mercado más relevante y en donde se desarrolla la actividad de la empresa. En este caso, se trata de los proyectos de dimensionamiento de sistemas de climatización con energías renovables. Un ejemplo competidor de este grupo sería Climatización Sustentable SRL.

Competencia Directa: Representa aquellos servicios/productos que cumplen la misma función de la misma forma. En este caso se trataría de los proyectos de climatización con energías tradicionales. Un ejemplo de competidor de este grupo sería un estudio de arquitectos que diseñen las soluciones de climatización con energía fósil (es decir, del carbón, gas y/o petróleo).

Competencia Indirecta: Representa aquellos servicios/productos que cumplen con la misma función de forma distinta. En este caso serían los proyectos de ahorro energético y/o auditorías energéticas. También incluye a los proveedores de sistemas de energías renovables. Un ejemplo de competidor en este grupo podría ser FIASA ®.

5.2 Target

De acuerdo con el *Brand Key Model*, el target debe expresarse en términos de sus características demográficas, actitudes y valores. En función de lo analizado en la sección 4 (Target) se profundiza sobre esos tres ejes en lo que respecta al *core target*.

1. Actitudes: sociables, interesados y comprometidos con la sustentabilidad, dispuestos a actuar en consecuencia, dispuestos a pagar más por alternativas sustentables y cuidadosas con el medio ambiente, se consideran agentes de cambio cultural en lo referido a la sustentabilidad.

Están en proceso de compra y/o construcción de una vivienda en Capital Federal y están buscando sistemas de climatización.

2. Valores: vida sustentable, naturaleza, impacto ambiental, vida y actividades al aire libre, reciclado.
3. Sociodemográficos: jóvenes y adultos (de entre 22 y 55 años) de nivel socioeconómico medio y medio alto (ABC1) que viven en Capital Federal.

5.3 Visión del Consumidor (Consumer Insight)

El *core insight* es un descubrimiento de una actitud, motivación o necesidad del consumidor que lleva a una acción particular por parte de éste (EURIB, 2010) En este caso, por tratarse de una empresa relativamente nueva, se recurre al modelo de “*Jobs to be done*” definida para *Harvard Business Review* por Clayton M. Christensen (Christensen, Hall, Dillon y Duncan, 2016).

El mismo propone salir del enfoque centrado en la empresa a uno centrado en el consumidor y las motivaciones intrínsecas que lo llevan a elegir (o “contratar”) un servicio. Para Christensen, el “trabajo por hacer” (o “*job to be done*” en inglés) es lo que guía dicha elección.

Para poder entenderlo, se toma el modelo enunciado por Alex Jupiter en *Medium* (Jupiter, 2017).



Figura 22. Traducción de "Jobs to be Done Framework". Elaboración propia. (Jupiter, 2017)

Así, la visión de nuestro cliente (*consumer insight*) resultante es:

**“Cuando busque soluciones de climatización para mi hogar,
quiero que sea con energías limpias y renovables
para que pueda tener el confort que busco de forma cuidadosa con el medio ambiente”**

5.4 Beneficios (*Benefits*)

En este caso, y de acuerdo con el *Brand Key Model*, se trata de mirar hacia adentro de la empresa para identificar aquellas ventajas que tiene la misma. Los beneficios deben ser tanto emocionales como funcionales.

- *Empresa certificada por las normas europeas de sustentabilidad*
- *Representante exclusivo de las principales empresas de provisión de sistemas de generación de energías renovables*
- *Equipo profesional conformado por ingenieros y arquitectos capacitados anualmente en las nuevas tendencias y sistemas*
- *Asesoramiento personalizado y proyecto adaptable a distintas necesidades y restricciones*

5.5 Valores de Marca y Personalidad (*Value and Personality*)

De acuerdo al *Brand Key Model*, los valores de marca representan aquello en lo que cree la marca y que se ve reflejado en su personalidad. Los valores de marca ayudan a conectar con los consumidores a un nivel más profundo.

5.5.1 Valores de Marca

Dado que la marca no tiene definidos sus valores aún, se propone encuadrarlos dentro de tres ejes: artesanal, cercana y sustentable.

5.5.1.1 Artesanal

Se trata de una marca que genera un proyecto que es único y solamente aplicable a la vivienda del cliente. El proceso por el cual se llega a ese proyecto requiere un alto nivel de involucramiento por parte del personal de la empresa y un alto nivel de personalización.

5.5.1.2 Cercana

Se trata de una marca de nicho que tiene una relación personal con sus clientes, ya que ellos comparten con la misma el diseño de su hogar. En base a los planos y diseños, la marca desarrolla un proyecto altamente personalizado en un proceso del cual el cliente es parte en todo momento.

5.5.1.3 Sustentable

Por su naturaleza e impronta, la marca tiene las características de las marcas sustentables, en función de los criterios definidos por Freya Williams en “*Green Giants*” (Williams, 2015):

Innovación Disruptiva (“*a disruptive innovation*”): ESS diseña (e instala) sistemas de climatización bajo un paradigma distinto al de las energías tradicionales usando tecnologías alternativas (energías renovables).

Propósito Superior (“*a higher purpose*”): ESS tiene en el centro de su misión, visión y valores la sustentabilidad, no únicamente por el ahorro de energía que genera, sino porque contribuye a reducir el impacto ambiental y a la construcción de un futuro más sustentable.

Incorporado desde el inicio (“*built-in not bottled-in*”): ESS no sólo cuenta con las certificaciones para los productos que instala, sino que también es una empresa socialmente

responsable en sus procesos, pues busca proveedores que cumplan con esos requisitos y los audita en forma constante.

Atractivo masivo (“*mainstream appeal*”): Si bien en este momento el foco no es el mercado masivo, con el avance de las tecnologías y de las políticas públicas, es esperable que este tipo de proyectos e instalaciones se naturalicen y se vuelvan masivas.

Un nuevo contrato: transparencia, responsabilidad y colaboración (“*a new behavioral contract: transparency, responsibility and collaboration*”): ESS establece ese contrato con todos sus clientes:

1. Transparencia: todos los cálculos e información utilizada es compartida con los clientes en cada etapa, dándoles acceso a toda la información. Asimismo, el proyecto no requiere la instalación de los sistemas que representa la empresa y se incluyen los rangos de consumo que permitirían usar otros sistemas.
2. Responsabilidad: ESS Energy trata los datos, los resultados de los cálculos y cualquier otra información que suministran los clientes con completa confidencialidad, incluso si después del contacto inicial deciden no avanzar en la contratación del servicio.
3. Colaboración: los clientes son parte del proceso en todo momento, no sólo aportando información sino también opinando sobre las alternativas elegidas y sumando/removiendo requerimientos en cualquier etapa.

5.5.2 Personalidad de la marca

La personalidad de la marca define el tono que guía la comunicación de ésta. En este caso, las principales características de la personalidad de la marca se detallan a continuación:

- Innovadora
- Joven
- Comprometida con el medio ambiente
- Confiable
- Flexible

- Optimista respecto del futuro
- Empática

En las comunicaciones, predominará el color verde (relacionado en general con el medio ambiente pero también con el optimismo). En las imágenes se usará gente joven (incluso niños) para reforzar la idea de cambio de paradigma y foco en las futuras generaciones.

5.6 Credibility (Reasons to believe)

La credibilidad, o *Reasons to Believe*, de acuerdo con el *Brand Key Model*, se sustenta en los argumentos por los cuales el *target*ⁱ elige la marca en cuestión. Estos argumentos pueden ser usados en las comunicaciones y son la prueba de que la marca es lo que dice ser.

Las “razones para creer” (o *Reasons to Believe*) pueden enunciarse de manera que expliciten lo que la marca va a hacer por el consumidor cuando requiera satisfacer una necesidad o cuando tenga un “trabajo por hacer”:

“ESS Energy provee el análisis energético, dimensionamiento y proyecto para los sistemas integrales de climatización con energías renovables que minimiza el impacto ambiental y que provee altos niveles de confort”

5.7 Propuesta Única de Valor (Discriminator o Distinctive Power)

El *Brand Key Model* define algo llamado “*discriminator*” (o distinctive power) como aquello que la empresa hace en forma única y diferente (para el *target* en cuestión y relativo a otras marcas). En este caso, se enuncia en forma de propuesta única de valor.

PARA jóvenes y adultos (de entre 22 y 55 años) de nivel socioeconómico medio y medio alto comprometidos con la sustentabilidad en proceso de compra y/o construcción de una vivienda en Capital Federal.

ESS Energy PROVEEE el diseño y dimensionamiento de las instalaciones de climatización y confort

UTILIZANDO sistemas integrados de energías renovables

PARA incrementar el confort de su hogar, reducir el consumo energético y minimizar el impacto ambiental

5.8 Esencia o Idea de Marca (Brand Essence)

La idea o esencia de marca es el resumen de los puntos 4 a 7 y permite contar el posicionamiento en una frase. Es la clave para alinear a todos los *stakeholders*³ de la empresa. Es la síntesis que conecta el *insight* con la promesa de marca y sintetiza el lugar que la marca desea ocupar en la mente del consumidor. La idea/esencia de marca para ESS se propone a continuación:



“Construí tu hogar sustentable”

5.9 Visión de Marca

Si bien no es parte del Brand Key Model, se completa el posicionamiento con el enunciado de la visión de marca. Ésta está alineada con los puntos anteriores y servirá de guía tanto para las decisiones de marca como las de la compañía.

“Imaginamos un mundo en el que nuestro impacto sobre el medio ambiente sea el menor posible. Por esa razón, te ofrecemos soluciones para optimizar tu consumo de energía, de manera que puedas ayudar a conservar el planeta para las futuras generaciones y, al mismo tiempo, gastes menos”.

³ Se entiende por *stakeholder* a todas las personas interesadas por una empresa, desde sus accionistas hasta sus empleados incluyendo (en su sentido más amplio) a todos los miembros de la cadena de valor.

6 Estrategia de Provisión y Distribución

6.1 Provisión

Se trata de un servicio que analiza en base a la información brindada por el cliente, su desarrollador y/o arquitecto respecto de la construcción y materiales, los planos (si los hubiere) y la información de consumo y/o disponibilidad de fuentes de energía, el consumo y los requerimientos de energía de la vivienda analizada.

Las bases sobre las cuales se realiza dicho análisis son:

- Cálculos energéticos (inicial y final, de consumo y ahorro): se realizan a través de un modelo propio combinado con el provisto por uno de los aliados estratégicos (Enertres).
- Análisis de Sistemas de Climatización con Energía renovable: la información referida a dichas alternativas se hace en base a la información provista por los aliados estratégicos en forma trimestral y de las Ferias de Innovación que se realizan dos veces al año (Marzo y Septiembre).
- Materiales de Construcción (en general, para viviendas en construcción): la información referida a las dichas alternativas se hace en base a la información provista por los aliados estratégicos en forma trimestral y a las novedades provistas por la Cámara Argentina de la Construcción.
- Estimación de Costos: se realiza en base a la información brindada por proveedores de confianza y aliados estratégicos que cotizan cada uno de los proyectos en forma independiente.

Como “entregable” del servicio, se provee un documento con la propuesta final, el que incluye toda la información relativa al consumo energético esperado, los planos con las instalaciones necesarias, las recomendaciones del/ de los sistemas a utilizar y relativas a los materiales de construcción (cuando corresponda) para maximizar el ahorro energético. También se incluye la lista de los proveedores recomendados tanto para los sistemas de climatización como para las obras que fueran necesarias para su instalación. Se proveen, además, dos o tres alternativas y su consumo energético para la consideración del interesado. También es posible incluir un sistema para calefacción de agua sanitaria cuando fuera necesario.

6.2 Distribución

La distribución se realiza principalmente a través de la web de ESS, de desarrolladores y de bancos que ofrecen el mismo.

6.2.1 Web propia

La empresa cuenta con una página web que incluye información de los distintos sistemas, sus beneficios y restricciones y sus modalidades de funcionamiento, así como formularios de contacto para que el potencial cliente pueda iniciar el proceso de consulta directamente desde allí. También cuenta con información de los aliados estratégicos.

6.2.2 Desarrolladores

ESS trabajó con algunos desarrolladores en el pasado. Muchos de ellos se convirtieron en aliados estratégicos para la distribución del servicio, al ofrecerlo en conjunto en nuevos desarrollos o en desarrollos en construcción.

6.2.3 Bancos

Algunos bancos complementan su oferta de préstamos hipotecarios y/o para remodelación de viviendas con alternativas renovables y generan el contacto con potenciales clientes. En algunos casos, los bancos ofrecen tasas preferenciales a quienes hagan uso de este tipo de alternativas. En estos casos, se trabaja el proyecto en conjunto con el banco para ofrecer una propuesta integral.

7 Materiales de Marketing

Se usarán principalmente folletos (físicos y en formato electrónico), tanto propios como de los aliados estratégicos. Su distribución se hará en ferias propias de la industria, a través de *newsletters* y por medio de las cámaras de pertenencia. Esos materiales estarán disponibles online en formato electrónico.

Adicional y principalmente para los medios online, se usarán videos en los que los aliados estratégicos presentan las tecnologías aplicadas y sus beneficios. También se hará uso de la página web como repositorio de información.

7.1 Folletos Propios

Los folletos propios, en su mayoría, replicarán la información disponible en la página web. Se tratará de hojas tamaño A4 donde en el anverso se presenten la información general del sistema al cual hace referencia y sus ventajas y, en el reverso, se detallará su funcionamiento.

Se buscará actualizar los ya existentes con la nueva definición de la personalidad de la marca y apuntado al target definido en la sección 4. También se trabajará en tener distintas alternativas para poder usar en los distintos canales cuando fuera necesario.

Universidad de
San Andrés



ESS
Energy Sustainable Solutions

Las Magnolias 950 | Del Viso - Partido de Pilar | TE 02320 - 301666
info@essenergy.com.ar | www.essenergy.com.ar



Energía Geotérmica

Gratuita e inagotable, bajo nuestros pies.

La corteza terrestre recibe diariamente por la acción del sol, junto con los agentes atmosféricos (lluvia y viento), una gran cantidad de calor que se almacena en el subsuelo.

A niveles poco profundos se producen las condiciones óptimas para captar la energía retenida y transformarla en calor y/o frío según las necesidades de cada vivienda o instalación.

Se trata de una ENERGÍA RENOVABLE Y LIMPIA que se encuentra disponible casi en cualquier sitio.

VENTAJAS



Calefacción y Agua Caliente Sanitaria:
Opera con una sola fuente de energía.



Refrescamiento y Aire Acondicionado:
Fácil de implementar y de bajo costo operativo.



Energía Renovable y Eficiente:
Amigable con el medio ambiente y sustentable. Más del 80% de la energía es extraída del suelo sin costo, de una manera ecológica.



Automático e Independiente:
Funciona los 365 días del año, día y noche, incluso con mal tiempo. La fuente de energía está en su jardín.



Seguro y Confiable:
No produce humo ni partículas. Sin riesgo de incendio o explosión. Sin costo de mantenimiento.



Comodidad y Confort:
Se instala en espacios reducidos. No produce ruido ni olor.



Probada Tecnología y Larga Vida Útil:
La energía geotérmica es utilizada con éxito desde hace décadas, cumpliendo con los requisitos del futuro.



Compatible y Combinable:
Compatible con otros sistemas de calefacción y combinable con otras fuentes de energía.



Rápida Amortización.
Valoriza su propiedad y reduce sus costos futuros.



Figura 23. Folleto Actual de ESS Energy.

1	Piso Radiante / Refrescante	4	Agua Caliente Sanitaria (ACS)
2	Calefacción por Radiadores	5	Piscina Interior
3	Calefacción / Refrigeración por FAN COIL	6	Piscina Exterior

Bomba de Calor

Energía utilizada eficazmente

- ✓ Protección al medio ambiente.
- ✓ Instale una bomba de calor que funciona con energía verde: evite todas las emisiones de CO2
- ✓ Elimine el uso del gas natural y/o envasado.
- ✓ La eficiencia de una bomba de calor tiene un impacto directo sobre el consumo de electricidad. Cuanto más eficiente tanto menor el consumo eléctrico.
- ✓ Se adapta fácilmente para distintas aplicaciones: viviendas familiares, edificios, hospitales, hoteles, invernaderos, etc

Sistema de GEOintercambio

Captación Vertical

Captación Horizontal

Figura 24. Folleto Actual de ESS Energy.

7.2 Página Web

La página web de la compañía es gestionada por una pequeña agencia que se encarga de todas las modificaciones que sean necesarias bajo la supervisión del responsable de Marketing. La misma cuenta con una página principal, secciones informativas y formularios de contacto.

La página principal de la empresa permite acceder de forma rápida a todas las demás secciones de la web. En el Anexo 1 se puede encontrar más información respecto de cada una de las secciones.



Figura 25. Página de Inicio Actual de ESS Energy.

En la parte superior derecha se accede a las distintas Redes Sociales de la empresa. Actualmente las únicas que están activas con Facebook y YouTube.

En el menú superior, se puede acceder a las distintas secciones de la página.

- **Sistemas ESS:** es la sección que contiene información de los distintos sistemas de energías renovables que comercializa la empresa.
- **Paneles Radiantes:** es la sección específica de dicha tecnología que es una de las más difundidas en el mercado.

- **Servicios ESS:** es la sección donde se detallan los servicios adicionales que provee la empresa.
- **Fotos/Videos:** es la sección con el repositorio de fotos y videos tanto de obras como de las distintas tecnologías.
- **Partners/Suppliers:** es la sección donde se lista a los aliados estratégicos de la empresa.
- **Contacto:** es la sección con el formulario de consulta para que cualquier persona pueda contactarse.

La sección de contacto es la más importante, ya que al contar con el formulario permite recabar información de potenciales interesados que luego serán contactados.

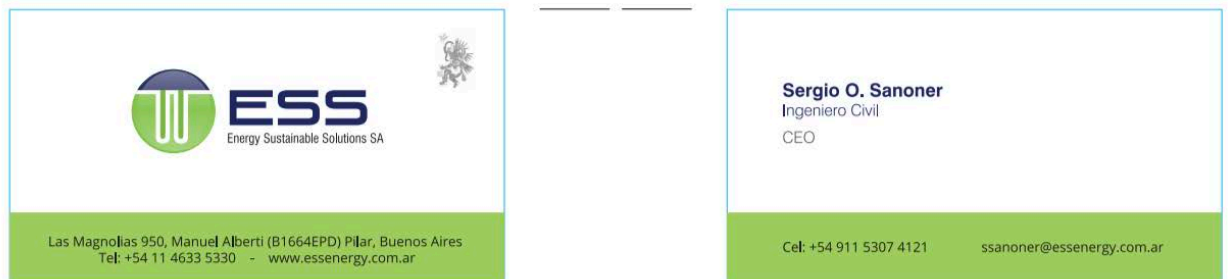
En la sección central se destacan las secciones más consultadas: paneles radiantes, energía geotérmica, servicios, biomasa, solar térmica y mini eólica.

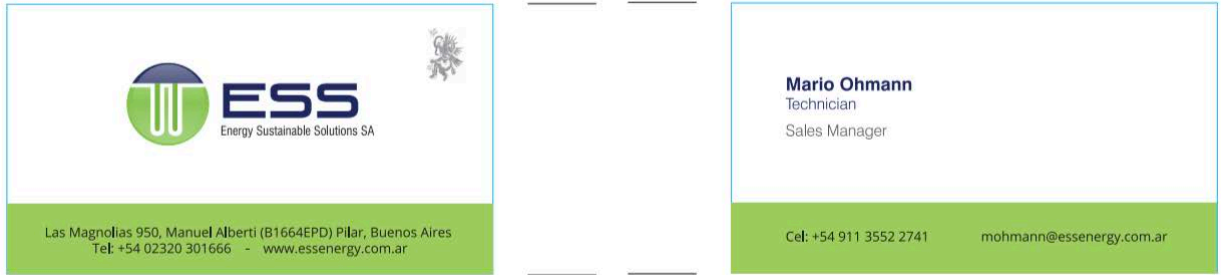
En la parte inferior está disponible la información fiscal (AFIP) como así también el nombre de la agencia responsable de la página.

Al igual que los folletos, se buscará que la marca refleje los valores y personalidad de marca definidos en la sección 5, esté enfocado hacia el *target* y su contenido alineado a la estrategia de *marketing digital*.

7.3 Tarjetas

A continuación se presentan a modo de ejemplo las tarejtas a utilizar por el equipo comercial en las presentaciones y reuniones.





Las tarjetas actuales se mantendrán por un tiempo pero luego se adaptarán siguiendo los mismos criterios que los folletos y la página web para crear una imagen de marca cohesiva y consistente.



8 Estrategia de Promoción

Para definir la estrategia de promoción se hará uso del embudo de marketing y del mix de medios que mejor se ajuste a los objetivos de cada una de las etapas del embudo.

8.1 Embudo de Marketing

Se conoce como embudo de marketing al modelo utilizado para representar el proceso por el que atraviesa un consumidor desde que recibe el primer estímulo por parte de una marca, producto o servicio hasta que realiza la compra. En sus orígenes, fue propuesto por Elmo Lewis (1898) bajo las siglas AIDA por las iniciales de las distintas etapas en inglés (*awareness*-conocimiento, *interés*- interés, *desire*- deseo, *action*- acción) (Jimenez, 2013). La forma de embudo se relaciona con la cantidad de personas que se encuentran en cada etapa y el objetivo es siempre maximizar la cantidad de personas que pasan de una a otra (es decir, maximizar el flujo a través del embudo) para maximizar las ventas.

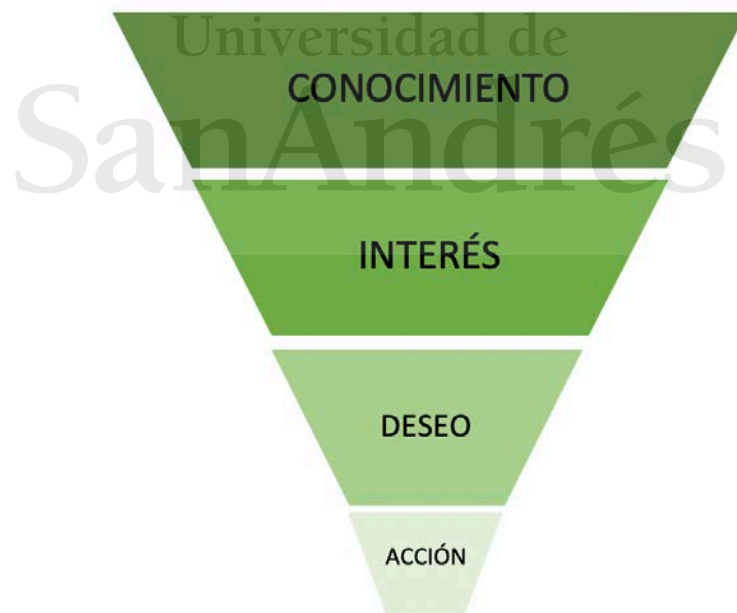


Figura 26. Embudo de marketing AIDA. Elaboración propia.

Hoy en día, el modelo sigue siendo usado con algunas modificaciones. En primer lugar, se reemplazó la etapa de “Deseo” por “Prueba”, “Acción” por “Compra” y se agregó una etapa adicional en la parte baja del embudo llamada “Lealtad”. A este modelo se lo conoce como “enfoque de los 5 eslabones” (Jimenez, 2013).

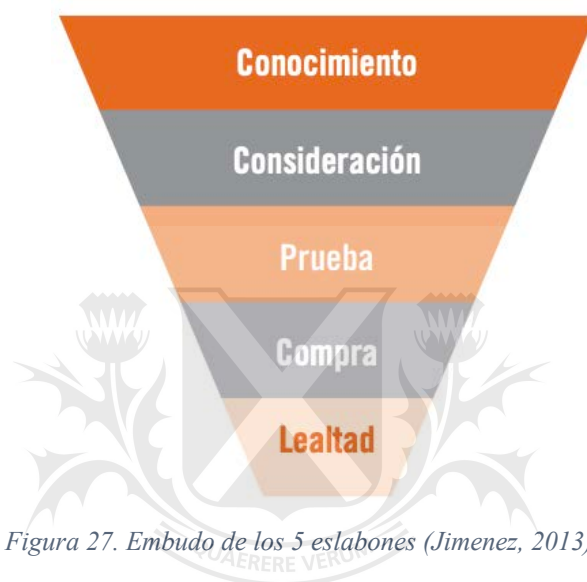


Figura 27. Embudo de los 5 eslabones (Jimenez, 2013)

El embudo de Marketing con el enfoque de los cinco eslabones permite identificar la etapa en la que se encuentra el consumidor, aquello que impide que se mueva de esa etapa y las acciones al respecto para lograr que siga avanzando en el proceso.

Problemas identificados en los eslabones del embudo del mercadeo y sus causas

Eslabón	Problema	Causas
Conocimiento	El consumidor no conoce el producto	Estrategia ineficaz de publicidad, relaciones públicas y medios sociales
Consideración	El consumidor no asocia el producto con la categoría o no lo considera una opción para satisfacer su necesidad	Uso inadecuado de la publicidad, las relaciones públicas y los medios sociales, y posicionamiento inadecuado de la marca
Prueba	El consumidor no ha probado el producto	Deficiencias en distribución, comercialización, empaque o precio
Compra	El consumidor no compra el producto	Deficiencias en producto (reales o percibidas) o precio
Lealtad	El consumidor no es leal a la marca	Deficiencias en producto (reales o percibidas) o precio y ausencia de beneficios sociales

Figura 28. Etapas del embudo de los 5 eslabones, problemáticas y causas de cada una (Jimenez, 2013)

8.2 Media Mix

Además de entender en qué etapa se encuentra el consumidor centro del embudo, es necesario definir la combinación de medios (o media mix) más efectivo para cada etapa. Se entiende como medios a los distintos puntos de contacto (televisión, radio, etc.) entre las actividades de una marca y su público objetivo y como canales de comunicación a los medios específicos dentro de esos puntos de contacto (los programas y canales específicos de televisión o los programas de radio, etc.) (Chernev, 2015).

Dichos medios, a su vez, pueden clasificarse en tres tipos:

- **Medios Pagos** (*Paid Media*): se trata de aquellos medios en los cuales la marca o empresa desarrolla el mensaje y absorbe los costos de su difusión en medios que no son propios. Los más comunes son anuncios en televisión, radio, online o en las carteleras de las autopistas.
- **Medios Ganados** (*Earned Media*): se trata de los medios en los cuales la marca no incurre en ningún costo, pero tampoco puede controlar el mensaje. Por su naturaleza no paga, en general, puede considerarse más creíble que los medios pagos. Son ejemplos las relaciones públicas y redes sociales.
- **Medios Propios** (*Owned Media*): se trata de los medios que son propios a la empresa. Son ejemplos el sitio web o las tiendas (Chernev, 2015).

Al tratarse de una PYME los esfuerzos se centrarán en medios pagos (principalmente presencia en ferias, folletería y medios online) y medios propios (página web de la empresa). Respecto de los medios ganados, no está planificado ninguna acción al respecto. En esta sección se detalla la estrategia en medios pagos que no sean online (ya que la estrategia de marketing online se detalle en la próxima sección).

8.3 Estrategia y Plan de Promoción

Al tratarse de una PYME que está entrando en el mercado, la estrategia se centrará en la parte alta del embudo (conocimiento y consideración) hasta la etapa de prueba/compra. Por las características del servicio, las etapas de prueba y compra pueden consolidarse en una sola ya que la prueba implica una compra.

La base de clientes es aún pequeña, con lo cual los esfuerzos dirigidos hacia ellos para generar lealtad tendrán menor importancia. También es necesario aclarar que por tratarse de una PYME no se usarán medios masivos tradicionales (TV, Radio).



Figura 29. Embudo de Marketing para ESS Energy. Elaboración propia a partir del embudo de los 5 eslabones (Jimenez, 2013)

8.3.1 Conocimiento e Interés

Para generar conocimiento se hará uso de los medios listados a continuación.

1. Presencia en ferias de sustentabilidad: a través de stands, folletería y charlas relacionadas con el tema brindadas por los especialistas de la empresa. También a través de los *newsletters* de las mismas. Algunas de las ferias más reconocidas son Bauma⁴, Sustainable Brands Buenos Aires⁵ y Green Cities⁶. El foco principal será dar a conocer la marca y, en los casos que sea posible, explayarse sobre los beneficios y servicios de la empresa.

⁴ Bauma, <https://www.bauma.de/index-2.html>

⁵ Sustainable Brands Buenos Aires, <http://sustainablebrandsba.com/2018es/>

⁶ Green Cities, <https://www.nferias.com/greencities>

2. Publicaciones de las Cámaras: Al ser una empresa miembro de las Cámaras Argentino-Austríaca y Argentino-Alemana, se comunica y ofrece a través de newsletters, en las reuniones trimestrales, en los eventos semestrales y en algunas ocasiones en charlas específicas que las Cámaras organiza referentes a la temática. La audiencia principal de este medio son los clientes industriales, pero también se utiliza para clientes particulares. El foco en este caso es generar interés en los servicios que ofrece la marca.
3. Folletos en Inmobiliarias/Desarrolladores: Al haber ya trabajado en algunos emprendimientos y casas/departamentos, la empresa cuenta con una pequeña red de arquitectos y desarrolladores que ofrecen el servicio a sus clientes y generan el contacto con potenciales clientes. Muchos de ellos son además clientes de las soluciones con que la empresa cuenta para grandes emprendimientos. El foco en este caso es dar a conocer la marca para que inicien el contacto y poder compartir más información. En algunos casos, los desarrolladores pueden explicar los beneficios.
4. Medios Masivos Online: Facebook y Google. El foco de estos es generar conocimiento de marca (a través de las búsquedas o de los anuncios segmentados) e interés (a partir de anuncios segmentados en las distintas plataformas de estos medios).

8.3.2 Prueba y Compra

Para generar prueba/compra se hará uso de los medios listados a continuación.

1. Contacto vía email: una vez que un potencial cliente expresa interés es contactado directamente por uno de los asesores comerciales vía email. En ese contacto, se comparte más información de las soluciones y se da algunos ejemplos relevantes para ese cliente.

2. Contacto vía telefónica: al igual que el contacto vía email, una vez que un potencial cliente expresa interés, es contactado vía telefónica.
3. Medios Masivos Online: Facebook y Google. El foco en este caso es la generación de leads. La misma se consigue mostrando anuncios a usuarios que ya demostraron interés o tienen intereses similares.

8.3.3 Lealtad

Como ya se mencionó, por el momento, el foco no estará puesto en esta parte del embudo. Sin embargo, sí se usarán los newsletters para comunicar novedades a clientes que ya hayan comprado.

9 Estrategia de Marketing Online

Al tratarse de una PYME, se buscará que los medios online sean los principales generadores de leads (interesados). Para ello, la empresa cuenta con una página web propia y se trabajara en todas las etapas del *funnel* (o embudo) de marketing para generar reconocimiento de la marca, ofrecer información y generar potenciales interesados (*leads*).

La estrategia de marketing online se articulará en torno a cuatro ejes: estrategia de palabras clave (*Keyword Strategy*), estrategia de optimización del buscador (*Search Engine Optimization*, o SEO por sus siglas en inglés), estrategia de anuncios pagos (*Paid Advertising*) y estrategia de redes sociales (*Social Media*).

9.1 Keyword Strategy (Estrategia de Palabras Clave)

La estrategia de palabras clave (o keyword strategy) consiste en identificar aquellos términos que los usuarios usan a la hora de buscar un producto o servicio. El término keyword es genérico y se usa para referirse no sólo a palabras sino también a frases (también llamadas *key phrases*), palabras de búsqueda (*search words*), términos de búsqueda (*search terms*) o consultas de búsqueda (Greenberg y Kates, 2013:66-89).

Ahora bien, las búsquedas de los usuarios son relevantes ya que no requieren un estímulo directo por parte de la marca (aún cuando fueran consecuencia de haber estado expuesto a algún otro tipo de comunicación) y porque además son una parte fundamental del proceso de compra. De acuerdo a un estudio de Comscore, en 2013 se registraron más de 175 miles de millones de búsquedas mensuales en el mundo y el 75% de los compradores inician su proceso de compra en un buscador (Greenberg et al, 2013:67-68).

Para poder realizar una búsqueda, los usuarios ingresan a algún buscador (como Bing o Google) e introducen el o los términos de búsqueda o *keywords*. El buscador entonces rastrea los sitios de internet en busca de esas keywords. Para que un sitio pueda ser encontrado por un buscador debe existir (ser rastreable) y estar indexado (ser legible por el algoritmo de los buscadores para poder interpretar su contenido). En función de la interpretación que el algoritmo de búsqueda haga del contenido del sitio, es que el mismo vaya a aparecer entre los resultados de búsqueda y en qué posición (Google Support, 2019).

En forma genérica, los resultados de búsqueda pueden ser de dos tipos: orgánicos o pagos.

- Los resultados orgánicos son aquellos que se muestran únicamente por su relevancia en relación al término de búsqueda utilizado. En la sección 9.2 se profundiza en la estrategia de posicionamiento en este tipo de resultados.
- Los resultados pagos se muestren en forma de anuncios. En la sección 9.3 se profundiza en la estrategia de posicionamiento en este tipo de resultados.

La estrategia de *keywords* es un proceso que se puede resumir en 4 etapas: búsqueda de *keywords*, inclusión de las *keywords* en el contenido, optimización del contenido y validación de la calidad del contenido.

9.1.1 Búsqueda de Keywords (Keyword Research)

El primer paso de la estrategia de *keywords* es su definición y selección. Para eso se seguirán los pasos recomendados por Mike Moran en “*Strategic Digital Marketing: Top Digital Experts Share the Formula for Tangible Returns on Your Marketing Investment*” (Greenbert et al, 2013:66-89).

1. **Elegir las *keywords* correctas:** las *keywords* deben representar lo que los usuarios están buscando por lo cual es necesario partir de un grupo de palabras que se relacionen con la empresa.
 - a. **Partir de las *keywords* correctas:** en este caso, se partiría de términos genéricos como “energías renovables” o “climatización” y de términos más específicos como “geotermia” o “biomasa”
 - b. **Chequear si estas palabras tienen sentido con la forma en que los usuarios llegan al sitio:** para lo cual se puede usar herramientas como *Google Analytics* o *Google Trends*.
 - c. **Mirar lo que hacen los competidores:** en este caso se realizarán búsquedas y se analizará en cuáles aparecen los competidores (y en cuales no)
 - d. **Usar una herramienta de investigación de *keywords*:** para entender qué combinaciones de términos adicionales podrían ser relevantes.
 - e. **Filtrar la lista:** es decir, revisar el listado resultante para eliminar términos redundantes o repetitivos. Además, es necesario contar con una buena combinación de términos de una palabra (que son altamente competitivos y

tienen, en general, baja tasa de conversión) con frases de búsqueda (que tienden a ser menos competitivos y con mejores tasas de conversión).

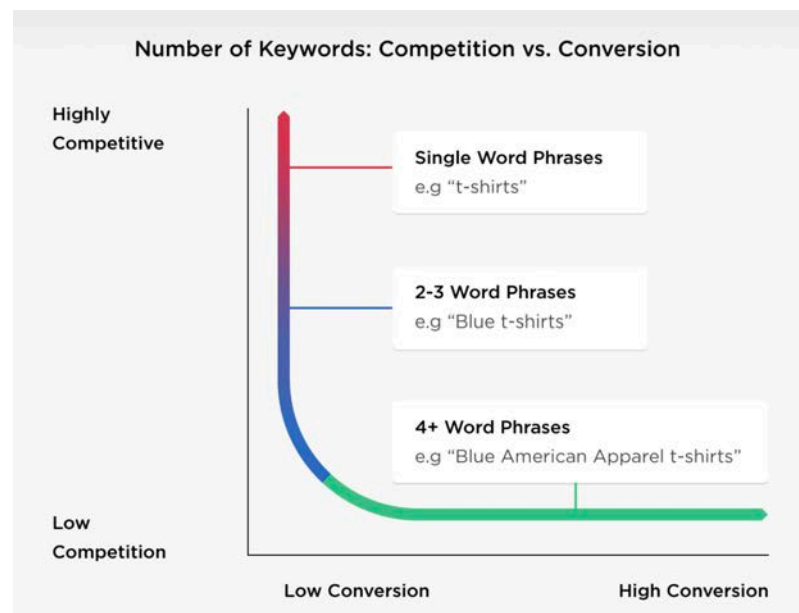


Figura 30. Competitividad y Tasa de Conversión de las keywords (Patel, n.d.)

9.1.2 Inclusión de las *keywords* en el contenido.

Tanto para los resultados de búsqueda pagos como orgánicos, es necesario que las *keywords* estén dentro del contenido del sitio. Las consideraciones a tener en cuenta entonces son las siguientes:

1. **Ser encontrado por el algoritmo que usan los buscadores.** Para eso, es necesario que las *keywords* se encuentren dentro del sitio como “metaetiquetas”. Las “metaetiquetas” son porciones del código con el cual está programado el sitio *web* que son interpretables por los buscadores y que permiten leer la información allí disponible (Google Support, 2019b).
2. **Usar un mapa del sitio.** Los mapas del sitio (o *sitemaps*) ayudan a que los algoritmos encuentren el contenido de forma más rápida y sencilla.

3. **Llamar a los buscadores.** Los algoritmos de los buscadores pueden tardar en detectar cambios en un sitio. Para eso, se puede usar servicios como Ping-O-Matic que, que instalados en el sitio, cumplen con esa función.

9.1.3 Optimización del contenido

No sólo las *keywords* deben estar incorporadas al contenido, sino que además es necesario que esté optimizado.

El primer paso es verificar que al usar los términos de búsqueda efectivamente el sitio aparece entre los resultados y qué contenido es priorizado en esos resultados. Para eso, es necesario hacer algunas pruebas idealmente con frecuencia semanal.

El segundo paso es incorporar la información del contenido priorizado en el código HTML del sitio. El código HTML (o Hyper Text Markup Language por sus siglas en inglés) del sitio es el lenguaje de programación con el cual se construye el sitio.

9.1.4 Validación de la calidad del contenido

Una vez que las *keywords* están incorporadas al contenido y éste optimizado, es necesario validar dicho contenido de manera que el algoritmo de los buscadores le asigne mayor relevancia. Los marcadores de calidad de contenido se listan a continuación.

1. **Cantidad y Calidad de Redireccionamientos.** Los algoritmos valoran más aquellos sitios que están conectados con otros sitios y con sitios que tienen alta calidad. En este caso, se busca redireccionar a los sitios de los aliados estratégicos y de las Cámaras.
2. **Actividad en Redes Sociales.** La actividad en redes sociales (medida a través de los links y las interacciones en las mismas) también son indicadores de alta calidad para los algoritmos.

9.1.5 Plan y Desarrollo de la estrategia de *keywords*

La estrategia de *keywords* será gestionada por una agencia externa (la misma que se encarga de la actualización y optimización del sitio) bajo la supervisión de la responsable de marketing de la empresa. Actualmente, la empresa cuenta con un listado de *keywords* que puede

consultarse en forma parcial en el Anexo 2. Las mismas se agrupan en 3 bloques: desde las más generales (Bloque 1) a las más particulares (Bloque 3).

BLOQUE	EJEMPLOS
<p>BLOQUE 1: Keywords de marca + generales</p>	<p>ESS Energy Energías Renovables Energías Limpias Energías Alternativas Climatización</p>
<p>BLOQUE 2: Keywords de los distintos tipos de energías + sistemas</p>	<p>Energía Solar Energía Geotérmica Energía Eólica Sistemas Integrados Ahorro de Energía</p>
<p>BLOQUE 3: Keywords enfocadas hacia la acción</p>	<p>Instalar energías renovables Costo energía removable Ahorro energía removable Ahorro consume energía</p>

Figura 31. Bloques de keywords y ejemplos de estas. Elaboración Propia.

La agencia deberá enfocarse entonces en la incorporación de las *keywords* al contenido, su optimización y validación de calidad. Para simplificar y enfocar esfuerzos, sólo se trabajará sobre la optimización para Google (dejando por ahora de lado Bing).

9.2 Estrategia de Optimización de Buscadores (SEO)

La estrategia de optimización de buscadores (Search Engine Optimization o SEO por sus siglas en inglés) consiste en analizar la performance del sitio en los resultados orgánicos e introducir los cambios necesarios al sitio para mejorar dicha performance.

En líneas generales, se trata de iterar sobre las acciones tomadas en la sección anterior en busca del mejor posicionamiento orgánico posible. En este caso, incluye las actividades listadas a continuación.

1. Crear un mapa del sitio (si no se hizo en la sección anterior)

2. Permitir que el algoritmo visualice la página de la misma forma que los usuarios. Para eso es necesario usar los lenguajes Java y CSS en el sitio.
3. Asegurar la consistencia entre los títulos de la página y las *keywords* usados en el sitio.
4. Hacer uso de la metaetiqueta de descripción para agregar información que pueda ser leída por el algoritmo.
5. Identificar claramente los títulos con etiquetas de encabezado.
6. Usar datos estructurados (secciones de código que para describir contenido) que puedan ser usados en los resultados de búsqueda.
7. Planificar la navegación desde la página de inicio.

9.2.1 Plan y Desarrollo de la estrategia de SEO

Nuevamente esta estrategia sería gestionada por la agencia bajo la supervisión de la persona responsable de marketing de la empresa. Por una cuestión de foco y recursos limitados (la agencia es pequeña), el foco estará en lo relacionado a la estructura del sitio (metaetiquetas, datos estructurados, etc) exclusivamente para el buscador de Google.

En un mediano plazo se considerará la contratación de un especialista en el tema.

9.3 Estrategia de Anuncios Pagos

La estrategia de anuncios pagos consiste en definir los medios y plataformas en los cuales se invertirá en anuncios para generar demanda a un determinado producto. Dado que se trata de una PYME con presupuesto y recursos reducidos, se enfocarán en las plataformas de Facebook y Google (que son las que tienen más cobertura en Argentina)

9.3.1 Google

Las estrategias de anuncios pagos en Google se conocen también como estrategias de marketing del buscador (Search Engine Marketing o SEM por sus siglas en inglés) y su desarrollo está concentrado dentro de la plataforma de Adwords, la cual permite planificar y gestionar la inversión en las distintas propiedades de Google (Red de Búsqueda, *Red de Display* y *YouTube*).

La *Red de Búsqueda de Google* es un grupo de sitios web donde se realiza una búsqueda o relacionados con la misma. Incluye la *Home* de Google, *Google Maps*, *Google Shopping*. En

esta red pueden mostrarse anuncios de texto, *shopping*, video o imagen (Google Support, 2019c).

La *Red de Display de Google* es un grupo de sitios y aplicaciones asociados a Google donde los usuarios navegan y en los cuales se pueden mostrar anuncios. Son ejemplos de anuncios de la Red de *Display* los anuncios responsivos, anuncios con imágenes cargadas, anuncios participativos y anuncios de *Gmail*. (Google Support, 2019c).

YouTube es la plataforma de video de Google que también permite que anuncios se muestren en la misma.

Las estrategias de anuncios pagos en Google siguen una lógica similar a la de los resultados orgánicos excepto que, además de la relevancia, inciden otros factores en el proceso de decisión respecto de qué anuncios y en qué orden se muestran para una determinada búsqueda.

Cada marca (anunciante) elige las palabras clave para las cuales quiere que se muestren sus anuncios, el precio máximo que está dispuesto a pagar para que se muestre ese anuncio (oferta o *bid* en inglés) y el contenido del mismo. Cuando un anuncio es elegible para aparecer en un resultado de búsqueda, participa de una subasta, la cual define si el anuncio se muestra y en qué posición. El anuncio compete en esa subasta con un valor de referencia llamado ranking que es el resultado de la combinación de la oferta, la calidad del anuncio, el contexto y la relevancia del mismo y el resultado esperado (Google Support, 2019c). Esto es válido principalmente para la Red de Búsqueda y los anuncios de búsqueda en *YouTube*. Para la Red de Display y los demás anuncios de *YouTube*, se repite el proceso de subasta pero en este caso en función de los intereses que haya demostrado el usuario y los sitios que visita (y no de los términos de búsqueda).

La configuración de la estrategia se ejecuta sobre la plataforma de Google Adwords mediante el seteo de campañas, grupos de anuncios y anuncios.

- Las campañas son la jerarquía más alta dentro de una cuenta de Adwords. Se trata de grupos de anuncios (*AdSets*) que tienen el mismo presupuesto, definición geográfica y demás parámetros de configuración (como el idioma, las ubicaciones, etc). Una cuenta de *Adwords* (típicamente es única por empresa) puede tener más de una campaña lo cual permite hacer pruebas modificando los parámetros de configuración.

- Los grupos de anuncios (*Adsets*), como su nombre lo indica, son conjuntos de anuncios orientados hacia las mismas *keywords*. En general, los grupos de anuncios sirven para organizar las campañas en distintas temáticas (donde cada temática corresponde a un *AdSet*).
- Los anuncios son las piezas que se muestran como resultado de una búsqueda o en la Red de Display y que contienen la información relevante para generar una acción que puede ser llamar por teléfono, obtener una ubicación o ir hacia un sitio web determinado.

Ad group	Status	Default max. CPC	Ad group type	Clicks	Impr.	CTR	Avg. CPC	Cost	Conversions	Cost / conv.
Sistemas-Geotermia	Eligible	ARS50.00	Standard	0	0	–	–	ARS0.00	0.00	ARS0.00
Home	Eligible	ARS50.00	Standard	0	0	–	–	ARS0.00	0.00	ARS0.00
Ahorro	Paused	ARS50.00	Standard	0	0	–	–	ARS0.00	0.00	ARS0.00
Total...				0	0	–	–	ARS0.00	0.00	ARS0.00
Total...				0	0	–	–	ARS0.00	0.00	ARS0.00

Figura 32. Ejemplo de los grupos de anuncios que se podrían configurar para la campaña de ESS relacionada con Geotermia.

9.3.1.1 Estrategia y Plan en Buscadores de Google

Para el posicionamiento de anuncios las plataformas de Google, se hará uso de los mismos bloques que para las búsquedas orgánicas definidos en la sección 9.2. Cada uno de esos bloques configurarán un Grupo de Anuncios que direccionarán a urls específicas en función del objetivo y la etapa del *funnel* de cada grupo de anuncios. Se entiende por url (*Uniform Resource Locator* por sus siglas en inglés) a la combinación estandarizada de caracteres que permite identificar y localizar en forma única a los sitios web en internet. De forma sencilla, las urls son las “direcciones” de los sitios web.

- El bloque 1 (*keywords* genéricas y de marca) se usarán en grupos de anuncios que redireccionarán a la página de inicio, con el objetivo de generar conocimiento de marca.
- El bloque 2 (*keywords* de los distintos tipos de energía renovable y sistemas) se usarán en grupos de anuncios que dirijan a las páginas específicas de cada uno de los tipos de energía y sistemas, con el objetivo de generar interés.
- El bloque 3 (*keywords* enfocadas hacia la acción) se usarán en grupos de anuncios que dirijan tanto a los sistemas específicos como al formulario de contacto, con el objetivo de generar potenciales interesados (leads)

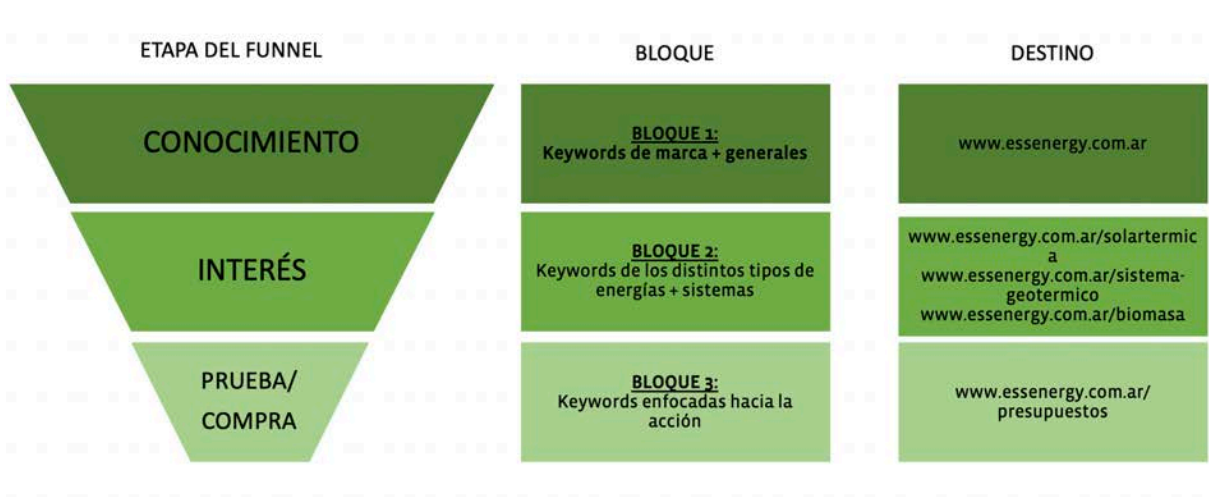


Figura 33. Esquema de la relación entre la etapa del funnel, los bloques de keywords seleccionados y las urls de destino. Elaboración Propia.

En todos los casos se seleccionará la Red de Display limitando los sitios de la misma a aquellos que estén alineados con los valores de la marca. En el caso de YouTube, se usarán anuncios de textos (*overlay*) y los videos del canal de YouTube de la Empresa.

Asimismo, al optimizar las campañas se tendrán en cuenta los siguientes factores.

- Match Type (Tipo de Coincidencia): las distintas formas en las cuales un término de búsqueda es ingresado en el buscador y cuánto coincide con el seleccionado como *keyword*. Puede ser coincidencia exacta (*exact match*) en el cual la *keyword* coincide exactamente con el término de búsqueda (sin ninguna

modificación ni palabra intercalada en el caso de ser una frase), coincidencia de frase (*phrase match*) en la cual la coincidencia se da en la frase, pero no necesariamente en el orden de las palabras o coincidencia amplia (*broad match*) en la cual la coincidencia se da en cualquiera de las palabras introducidas en el término de búsqueda.

- *Negative Match (Coincidencia Negativa)*: las combinaciones en las cuales no se busca coincidencia entre el término de búsqueda y la *keyword*.
- *Geographic Location (Ubicación Geográfica)*: las ubicaciones en las cuales se muestra o no un anuncio. Esto es especialmente relevante teniendo en cuenta el mercado objetivo seleccionado anteriormente.

En este caso, será un pasante quien configure las campañas y haga el seguimiento de éstas bajo la supervisión de la persona responsable del área de Marketing. Por el alto nivel de sinergia entre las estrategias de SEM y SEO también trabajará en conjunto con la agencia para recomendar ajustes necesarios y/o recibir *feedback* por parte de la misma.

9.3.2 Facebook

En el caso de Facebook, las estrategias elegidas se definen en función de la etapa del *funnel*, el objetivo y la audiencia seleccionada. Se busca en todos los casos generar resultados de negocio (ya sea reconocimiento de marca como potenciales clientes).

Los objetivos disponibles en la plataforma son variados y buscan capturar todos los posibles objetivos de negocio en cada etapa del *funnel*.

- **Conocimiento:** están disponibles los objetivos de Reconocimiento de Marca (*Brand Awareness*) y Alcance (*Reach*)
- **Interés:** están disponibles los objetivos de Tráfico (*Traffic*), Interacción (*Engagement*), Instalación de Aplicaciones (*App Installs*), Vistas de Video (*Video Views*), Generación de Leads (*Lead Generation*) y Mensajes (*Messages*)
- **Prueba/Compra:** Conversiones (*Conversions*), Compras (*Catalog Sales*) y Visitas a Tienda (*Store Visits*)

Awareness	Consideration	Conversion
Brand awareness	<input checked="" type="checkbox"/> Traffic	Conversions
Reach	Engagement	Catalog sales
	App installs	Store visits
	Video views	
	Lead generation	
	Messages	

Figura 34. Objetivos Disponibles en Facebook.com para Optimizar (Facebook, 2019)

Facebook, a diferencia de los buscadores, no acciona sobre términos de búsqueda sino a partir de la definición de una audiencia, un objetivo y un precio máximo a pagar para que esa audiencia cumpla con ese objetivo. Con esas tres variables sintetizadas en un valor de referencia y combinado con un parámetro definido por el algoritmo de Facebook que mide el valor que genera el anuncio para el anunciante es que los anuncios participan de una subasta.

Los anuncios que ganen esa subasta pueden mostrarse en cualquiera de las propiedades de Facebook (a menos que alguna haya sido excluida en la configuración) como ser Facebook, Messenger, Instagram y *Audience Network* (red de sitios asociados a Facebook).

Es necesario contar con una Fan Page para poder hacer anuncios en Facebook y es recomendable también contar con una cuenta en Instagram.

9.3.2.1 Estrategia y Plan en Facebook

En Facebook, al participar un anuncio de una subasta, no solamente tiene en cuenta el precio que la marca (anunciante) está dispuesto a pagar y el varlo que dicho anuncio podría tener para el usuario, sino que también prioriza a los usuarios de la audiencia seleccionada en función de su probabilidad de cumplir con el objetivo indicado. Por ejemplo, para una misma audiencia, un grupo de usuarios puede ser más propenso a recordar una marca mientras que otro puede ser más propenso a visitar un sitio. Cuando un anunciante seleccione el objetivo de tráfico para esa audiencia, la plataforma priorizará a los usuarios con propensión a visitar los sitios por sobre los que tienen propensión a recordar la marca.

Existen tres tipos de audiencias en la plataforma de Facebook:

1. Audiencias Amplias (Broad Audiences): se trata de audiencias que solamente se limitan por criterios sociodemográficos. Éstas, además, pueden segmentarse de acuerdo a los intereses demostrados por los usuarios en la plataforma (por ejemplo, juegos en red, marcas de belleza, etc). En ese caso, se las conoce como audiencias amplias por intereses.
2. Públicos Personalizados (Custom Audiences): se trata de un grupo de usuarios predefinido que puede ser propiedad de la marca (anunciante) y subido a la plataforma; o bien puede ser generado a partir de las señales que Facebook recolecta del sitio web de la marca (anunciante).
3. Audiencias Lookalike (Lookalike Audiences): es el tipo de audiencia resultante de la aplicación del algoritmo de Facebook a una audiencia semilla (típicamente un público personalizado) para obtener usuarios con comportamientos e intereses similares a la audiencia semilla.

Resulta entonces muy relevante definir no sólo la audiencia de interés en cada etapa del *funnel* sino también el objetivo que se busca para poder maximizar los resultados.

1. Conocimiento: Se selecciona audiencias amplias (hombres y mujeres de 22 a 55) con el objetivo de generar “Reconocimiento de Marca” (que buscará aquellas personas más propensas a reconocer la marca) y “Alcance” (que buscará a aquellas personas más propensas a estar abiertas al mensaje de la marca).
2. Interés: Se seleccionan audiencias amplias con intereses relacionados con la marca (sustentabilidad, energías renovables, tecnología, innovación) y audiencias *lookalikes* de tomando como semilla los públicos personalizados de usuarios que visitaron el sitio. Se seleccionará el objetivo de “Tráfico” que buscará a las personas más propensas a visitar el sitio y el objetivo “*Lead Generation*” que permite recopilar datos de contacto de los usuarios en un anuncio que contiene un formulario.
3. Compra: Se seleccionarán las mismas audiencias que en la etapa anterior, pero con el objetivo de Conversiones que buscará a las personas más propensas a convertir en el sitio (en este caso, la conversión será completar el formulario). Se sumará además audiencias de remarketing que, haciendo uso de información del comportamiento de los

usuarios en el sitio, permitirá generar mensajes más personalizados. (Facebook for Business, 2019)

En este caso también la gestión y monitoreo de los anuncios será llevada a cabo por el pasante bajo la supervisión de la responsable de Marketing de la empresa.

9.4 Estrategia de Redes Sociales (Social Media Strategy)

Antes de profundizar en la estrategia de Redes Sociales o *Social Media Strategy*, es necesario definir que se entiende por Social Media a los efectos del presente plan de marketing. Existen muchas definiciones posibles, pero se tomará la propuesta por Stan Smith en *Strategic Digital Marketing: Top Digital Experts Share the Formula for Tangible Returns on your Marketing Investment*: Social Media describe el nuevo enfoque del marketing que se basa en la construcción de un diálogo, una historia y una relación a largo plazo. (Greenberg et al, 2013:118-119).

En forma más simple, tal como plantea Stan Smith, Social Media es la estrategia de contar una historia convincente, involucrando a la comunidad más receptiva en el canal más eficiente, con el objetivo de transformar la participación de los usuarios en apoyo. Para ello, se seguirán los pasos recomendados *Strategic Digital Marketing: Top Digital Experts Share the Formula for Tangible Returns on your Marketing Investment* para una estrategia de Redes Sociales exitosa (Greenberg et al, 2013:165-166)

9.4.1 Crear la historia

El primer paso para una estrategia de Redes Sociales exitosa es tener una buena historia para contar. Desde siempre, las historias son una parte central de la naturaleza humana y de cómo las personas se relacionan. En palabras de Stan Smith, aquellas marcas que entienden que los clientes son los héroes en el camino de resolver el problema de capturar seguidores y fanáticos; y aquellos equipos que entiendan cómo ayudar a los clientes a transitar ese camino, consiguen transmitir el mensaje de marca de forma fácil y, en general, pueden aprovechar los beneficios de la viralización⁷ del mensaje.

⁷ El término viralización se usa en marketing en general para referirse a historias o mensajes que se difunden de forma rápida y masiva, similar a un virus.

Para construir la historia de marca, se involucrará a los fundadores de la empresa y se contratará una agencia creativa pequeña (boutique) que ayude a definirla y articularla.

9.4.2 Seleccionar el canal correcto

Una vez que la historia está definida, se debe seleccionar el o los canales en los cuales se va distribuir. Para eso se tendrán en cuenta las particularidades de cada red social y se hará uso de aquellas cuya dinámica mejor se ajuste a los valores y recursos de la empresa.

- Facebook: se creará una página en Facebook (*Fan Page*) con información de la empresa y se subirá contenido relacionado con novedades y presencia en ferias aprovechando el nivel de influencia e involucramiento que genera. Servirá además para sustentar la estrategia de anuncios pagos en dicha red. El foco del uso de esta red será para generar cercanía de la marca y para aprovechar validación social (*social proof*) que generan los comentarios y likes en los grupos de amigos.
- Linkedin: se creará el perfil de la empresa y se usará para comunicar novedades, presencia en ferias y congresos, y notas de interés de las Cámaras. El foco del uso de esta red será construir la credibilidad de la marca y conectar con negocios y empresas que pudieran ayudar en esta tarea (como desarrolladores, etc).

La creación de los perfiles estará a cargo de la persona responsable de Marketing dentro de la empresa mientras que el mantenimiento estará a cargo de un profesional (*Community Manager*) que será contratado en forma independiente (*freelance*) para tal fin. Sus responsabilidades incluirán generar el contenido en función de los lineamientos que defina el responsable de marketing, subirlo a las redes sociales y responder consultas/comentarios (derivándolos a los equipos correspondientes cuando fuera necesario).

9.4.3 Dominar los fundamentos de cada canal

Cada una de las redes sociales tiene un tono y forma de comunicación diferenciado y gran parte del éxito de la estrategia en redes sociales depende de la capacidad que tenga la marca en adaptar la historia a ese tono y a esa forma.

9.4.3.1 Facebook

Facebook es un ambiente más relajado donde las personas van a enterarse de novedades de sus amigos y de las personas/marcas que siguen. El tono entonces debe ser relajado y más informal, y se puede aprovechar las opciones de personalización que ofrecen los posteos y las Fan Pages para reforzar ese tono.

Un punto clave es la relevancia. El *timeline* (sitio al que accede un usuario cuando quiere ver todas las novedades) tiene mucha información y de fuentes variadas (amigos, marcas, medios, etc). Una buena forma de llamar la atención del usuario cuando está navegando en el mismo es variar los formatos de los posteos (imágenes, videos, etc) para sorprender al usuario y capturar su atención.

Por otro lado, la Fan Page debe siempre tener el link que direcciona a la página web de la compañía e incluso puede tener una sección con un formulario de contacto que pudiera usarse para capturar información de potenciales clientes o para generar una base de personas interesadas que en el futuro podrían ser contactadas a través de un newsletter.

9.4.3.2 LinkedIn

En LinkedIn por otro lado, el entorno es más corporativo y menos relajado. El primer paso es crear un perfil de la empresa y animar a los empleados a que se sumen y usen ese perfil cuando mencionen su trabajo actual.

También es importante seguir distintos grupos que sean relevantes para la empresa y la categoría y ser activos en esos grupos y contar con un botón de “Compartir” en LinkedIn en la página del sitio (esto hoy ya existe).

Un punto importante es que el perfil de LinkedIn debe estar siempre actualizado y debe tener novedades en forma periódica para que los usuarios puedan compartir y además para no generar una percepción de abandono.

10 Indicadores Clave de Rendimiento o *Key Performance Indicators* (KPI's)

Se llama indicadores clave de performance (*Key Performance Indicators* o KPIs por sus siglas en inglés) a las métricas clave que permiten entender cuál es el desempeño versus un determinado objetivo. Los KPIs traducen mediciones complejas en indicadores simples que permiten evaluar y tomar decisiones en forma rápida (Greenberg et al, 2013:229-230). Existen infinidad de mediciones que se pueden elegir a la hora de definir la efectividad de un Plan de Marketing. A los efectos del presente trabajo, se definirán en función de los objetivos y bajo el marco de referencia de la metodología SMART.

La metodología SMART propone que los KPIs deben cumplir con 5 requisitos (por sus siglas en inglés):

- S: *Specific* (Específicos)
- M: *Measurable* (Medibles)
- A: *Actionable* (Accionables)
- R: *Relevant* (Relevantes)
- T: *Time-Bound* (A tiempo)

10.1 Objetivos

Para poder elegir los KPIs es necesario primero definir los objetivos. En ese sentido, se definirán dos tipos de objetivos: objetivos de ventas y objetivos de la estrategia de marketing.

10.1.1 Objetivos de Ventas

Al tratarse de una PYME, en función la estructura actual y dada la experiencia de la empresa, se define como objetivo conseguir 15 proyectos en el primer año (aproximadamente 1 por mes) que se irá incrementando a medida que la empresa gane experiencia. Se proyecta que los dos años siguientes el objetivo pueda incrementarse un 20% cada año, para luego crecer un 30% en el cuarto año y un 40% en el quinto año.

Proyección de Ventas	2019	2020	2021	2022	2023
Objetivo de Ventas Anual	15	18	22	28	39
Crecimiento	-	20.0%	20.0%	30.0%	40.0%
Método de Cálculo		=15x120%	=18x120%	=22x130%	=28x140%

Tabla 9. Estimación del Objetivo de Ventas y su proyección. Elaboración propia.

10.1.2 Objetivos de Marketing

Los objetivos de Marketing se definen en función de la etapa del funnel en que se encuentren.

- Conocimiento: 1.000.000 personas que conocen la marca.
- Interés: 20.000 interesados por año
- Prueba y Compra: 300 clientes potenciales por año

Para la definición de los objetivos se utilizó un enfoque de abajo hacia arriba. Por la experiencia de la empresa, aproximadamente una de cada veinte personas que consultan terminan concretando el proyecto (venta). Es decir, el 5% de las personas que demuestran interés compran y por eso se define un objetivo para el primer año de 300 clientes potenciales (para poder alcanzar el objetivo de 15 ventas).

Los objetivos de interés y conocimiento se hicieron en forma estimativa (ya que no se cuenta con información previa) asumiendo que 1.5% de las personas que demuestran interés terminan convirtiéndose en clientes potenciales (20.000 interesados para el primer año) y que 2% de las personas que conocen la marca demuestran interés (1.000.000 personas que conocen la marca para el primer año).

Se proyectan los objetivos de Marketing para los primeros cinco años manteniendo las tasas de conversión antes mencionadas debiendo ser ajustadas en forma anual en función de la experiencia que se vaya obteniendo de la implementación del presente plan de Marketing.

Proyección los Objetivos de Marketing	2019	2020	2021	2022	2023
Conocimiento	1.000.000	1.200.000	1.440.000	1.872.000	2.620.800
Interés	20.000	24.000	28.800	37.440	52.416
Prueba y Compra	300	360	432	562	786
Ventas	15	18	22	28	39

Tabla 10. Proyección de los objetivos de Marketing. Elaboración propia.

10.2 KPIs

10.2.1 KPIs para los Objetivos de Ventas

En este caso, el KPI para medir la cantidad total de ventas generadas será el número de proyectos terminados y entregados por mes. En principio no se definirá un objetivo mensual sino anual pero se medirá en forma mensual para poder monitorear la tendencia y accionar en función de las desviaciones que puedan observarse versus el objetivo final.

10.2.2 KPIs para los Objetivos de Marketing

En este caso, al tratarse de diversos objetivos y medios que contribuyen a cada uno de ellos, se definirán diversos KPIs para cada etapa del *funnel*.

10.2.2.1 Conocimiento de Marca

En esta etapa el objetivo es dar a conocer la marca. Los KPIs seleccionados se detallan a continuación.

- Cantidad de visitas al stand de las ferias
- Cantidad de personas participando en las charlas de la empresa en las Cámaras
- Cantidad de búsquedas de la marca en Google
- Alcance y Cobertura de los anuncios en Facebook

10.2.2.2 Interés

En esta etapa el objetivo es generar tráfico al sitio de la empresa. Los KPIs seleccionados se detallan a continuación.

- Cantidad de visitas orgánicas al sitio

- Cantidad de visitas provenientes del newsletter
- Cantidad de visitas provenientes de Google
- Cantidad de visitas provenientes de Facebook

10.2.2.3 Prueba/Compra

En esta etapa el objetivo es generar potenciales clientes. Los KPIs seleccionados se detallan a continuación.

- Tasa de apertura del mail de contacto del equipo comercial
- Tasa de respuesta del mail de contacto del equipo comercial
- Tasa de respuesta de los llamados del equipo comercial
- Cantidad de formularios completados provenientes de Google
- Cantidad de formularios completados provenientes de Facebook
- Cantidad de Leads generados por Facebook

10.3 Medición de los KPIs

Dependiendo del tipo de KPI se usará un método de medición diferenciado.

10.3.1 Cantidad de Ventas

La cantidad de ventas será medida por el equipo de ventas, registrado en un archivo compartido donde se podrá hacer seguimiento de las mismas.

10.3.2 Cantidad de visitas a ferias y reuniones de las cámaras y Cantidad de personas que participan de las reuniones de las cámaras

En este caso, se tomará tanto la información que provea la feria y/o la cámara, como el conteo que se pueda realizar en los stands.

10.3.3 Cantidad de Búsquedas de la marca en Google

En este caso, se usará Google Trends, la plataforma de Google que permite medir el interés relativo de un término de búsqueda en Google Search.

10.3.4 Alcance, Cobertura y Frecuencia

Se entiende por “alcance” a la cantidad total de usuarios que fueron impactados por un anuncio, por “frecuencia” a la cantidad de veces que fueron impactados en un determinado período de tiempo y a la “cobertura” como la cantidad de personas impactadas como porcentaje de la cantidad total de personas que potencialmente podrían haber sido impactadas en la plataforma. Se usan estas tres métricas para medir el éxito de las campañas de alcance y reconocimiento de marca en Facebook.

10.3.5 Cantidad de Visitas al sitio

La cantidad de visitas al sitio se medirá en forma total para entender si las estrategias están funcionando en forma conjunta. Asimismo, se verá su composición para analizar en forma particular el impacto de las estrategias de las distintas etapas del *funnel*.

Visitas Orgánicas: se trata de las visitas ya sea de búsquedas orgánicas como de usuarios que acceden al sitio de forma directa (ya sea porque conocen la url o porque la vieron en otro medio). No es posible desagregar las distintas fuentes de este tipo de visitas a un costo que sea razonable para una PYME con lo cual se considerará que un incremento en este tipo de visitas se deberá principalmente a las estrategias de SEO y del interés generado en ferias y congresos.

Visitas Pagas: son aquellas originadas por las campañas en medios “pagos”. Para ello, se usan parámetros que las identifiquen de acuerdo con el sistema de medición que se utilice. Las visitas pagas se clasificarán en Buscador de Google, *Display de Google*, *YouTube*, *Facebook* e *Instagram*.

Para medir la cantidad de visitas al sitio y sus orígenes se usa *Google Analytics* (ya implementado en el sitio) y el *Pixel* de *Facebook* (en proceso de implementación). La implementación y el monitoreo del correcto funcionamiento de los mismos estará a cargo de la persona responsable del equipo de *Marketing* (en conjunto con la agencia de desarrollo).

10.3.5.1 *Google Analytics*

Google Analytics es la herramienta de Google que permite medir el comportamiento de los usuarios dentro de un sitio web desde su ingreso al mismo (indicando su origen) hasta su

salida, y todas las páginas intermedias que los mismos visitan. Permite medir, entre otras cosas, cantidad de visitas (y su origen), tasa de rebote del sitio y cantidad de páginas visitadas por cada usuario.

Google Analytics utiliza para todas sus mediciones los denominados *cookies*. En forma sencilla, éstos son fragmentos de texto que los navegadores leen de los sitios navegados por los usuarios en cada sesión y que les permiten recopilar información que luego puede ser usada por terceros (Google en este caso).

10.3.5.2 Facebook Pixel

El *Pixel* de Facebook es una herramienta similar a *Google Analytics* con menor grado de sofisticación. La diferencia principal con *Google Analytics* es que mientras éste hace uso de los *cookies* y permite medir el comportamiento de un usuario en una determinada sesión, el pixel de Facebook combina la información de distintos cookies con una metodología propietaria para medir el comportamiento de los usuarios entre sesiones y dispositivos.

Es importante tener en cuenta que el uso combinado de estas dos plataformas provee información más completa respecto del comportamiento de los usuarios en el sitio.

10.3.5.3 Modelo de Atribución

Se denomina modelo de atribución a la forma en que se asigna el origen de un comportamiento en la web a una determinada fuente. En elegido en este caso es el modelo de atribución de último *click* (*last click*) que consiste en atribuir la fuente del evento medido (por ejemplo: visitas, conversiones, etc.) a aquel medio en el que se registre el último *click*. Esto puede hacerse de dos formas: a través de los utms de *Google Analytics* y de los *tags* del *pixel* de Facebook.

Los utms son parámetros de las url que se colocan al final de la misma luego de los signos “=?” y que permiten recopilar distintos tipos de información.

- utm_source (fuente): permite identificar el sitio web o plataforma que origina el tráfico a la url
- utm_medium (medio): permite identificar el medio publicitario que origina el tráfico a la url.

- **utm_campaign** (campaña): permite identificar la campaña (publicitaria o no) que origina el tráfico a la url.
- **utm_term** (término): en los casos en que estén etiquetadas las palabras clave, permite identificar aquellas que originan el tráfico a la url
- **utm_content** (contenido): permite identificar el contenido que origina el tráfico a la url.

Los utms sólo pueden aplicarse a las urls sobre las cuales se tiene control (por ejemplo, cuando se configura un anuncio pago).

Por su parte, Facebook usa tags para identificar los distintos parámetros de un sitio web. Los tags se configuran directamente en el código del *pixel* y se disparan cuando se cumplen las condiciones que estén definidas en el pixel por dicho parámetro.

10.3.6 Tasa de Apertura y de respuesta de los Emails

Se medirá la tasa de apertura y respuesta de los emails para medir la efectividad de los mismos. En una primera etapa se utilizarán herramientas gratuitas (como Mailchimp y el seguimiento en archivos compartidos) y a futuro se considerará la contratación de un servicio específico para este fin.

10.3.7 Cantidad de Formularios Completados

Como ya se mencionó, el sitio cuenta con un formulario de contacto que permite recolectar información preliminar de las personas interesadas. El mismo es recibido por el equipo comercial que se pone en contacto con el interesado para responder a sus dudas e iniciar el proceso de compra del servicio.

The image shows a screenshot of the ESS Energy website's contact form. At the top left is the ESS logo with the tagline 'Energy Sustainable Solutions'. To the right are social media icons for YouTube, Facebook, and Twitter. Below the logo is a dark blue navigation bar with white text for 'SISTEMAS ESS', 'PANELES RADIANTES', 'SERVICIOS', 'FOTOS / VIDEOS', 'PARTNERS / SUPPLIERS', and 'CONTACTO'. The main content area has a green background with a large, faint 'ESS' watermark on the left. The heading 'Presupuestos' is in white. Below it, the text 'Para solicitar un presupuesto complete el formulario' is in white. The form consists of four white input fields: 'Nombre', 'E-Mail', 'Teléfono', and 'Consulta'. The 'Nombre' and 'E-Mail' fields have small asterisks on the right. At the bottom of the form is a white button labeled 'Enviar Consulta'.

Figura 35. Formulario de Contacto en el sitio de ESS Energy.

Como todo el proceso se completa en forma presencial, el objetivo será medir la cantidad de formularios completados en la web. Para poder medirlo se usarán los utms (ya mencionados antes) y los eventos del *pixel* de Facebook (Facebook for Business, 2019b). Esto además permitirá atribuir a cada una de las fuentes para poder optimizar las campañas. El seguimiento y registro será responsabilidad del equipo de Marketing

10.3.8 Cantidad de Leads

Facebook cuenta con un formato que permite recopilar información de potenciales interesados directamente desde el anuncio (*Lead Ads*). Dicha información luego debe ser descargada desde *Ads Manager* para poder contactarlos. El equipo de Marketing será responsable de descargar dicha información y enviársela al equipo comercial para hacer el contacto como así también llevar un registro de la cantidad de leads generados (eliminando los posibles duplicados que pudiera haber con los formularios de registro).

11 Ciclo de Vida de los Clientes

El ciclo de vida de los clientes está compuesto por 4 etapas:

1. Adquisición y/o Captación: comprende el tiempo entre que el usuario conoce el producto hasta que realiza el primer contacto.
2. Conversión: comprende el tiempo desde que el usuario realiza el primer contacto, decide contratar el servicio y el mismo es entregado.
3. Retención: comprende la etapa posterior a la entrega del proyecto.

11.1 Captación

En esta etapa, el se busca dar a conocer el servicio y generar un primer contacto con la empresa (lead). Ese primer contacto puede ser personal, en forma telefónica o a través del formulario web. Se busca que los clientes se familiaricen con la marca, los atributos de marca, y los productos y servicios que ofrece. Es crítico que en esta etapa tanto los medios elegidos como las piezas de comunicación estén alineados con lo definido en la Sección 5 respecto del posicionamiento y en las secciones 9 y 10 respecto del plan de comunicación.

Una vez que los usuarios ya conocen la marca, se busca generar contactos (ya sea a través del formulario web o de forma telefónica) de acuerdo con lo definido en las secciones 9 y 10 respecto del plan de comunicación.

Esta etapa se desarrolla con mayor intervención por parte de miembros de la empresa (en las ferias, reuniones de las Cámaras, reuniones con desarrolladores) y con menor intervención (en el caso de la comunicación en medios online).

11.1.1 Estrategias de Captación

Las estrategias de captación son distintas en función del lugar donde se realiza.

- Ferias y Congresos: Se entrena al equipo de ventas para que puedan explicar los distintos sistemas, hacer demostraciones con tablets y/o folletos y asesorar a los clientes de acuerdo al estadio de sus viviendas. También se los prepara para que compartan los datos de la empresa y tomen los datos de los clientes para volver a contactarlos a los pocos días.

- Redes Sociales: El *community manager* de la empresa monitorea las redes sociales en forma diaria y responde a consultas que puedan generarse. Por otro lado, se lo entrena para que puedan dirigirlos hacia los canales privados (chat, mensaje directo) para poder asesorarlos en forma más personalizada, poder hacer seguimiento y derivarlo en caso de ser necesario.
- Email/Telefónico: El equipo de ventas responde a los contactos vía email y teléfono en forma diaria. Para cada consulta, se toman los datos de los potenciales interesados para luego volver a contactarlos.

11.2 Conversión

Una vez que el cliente realiza el primer contacto, uno de los arquitectos del equipo lo llama y/o le envía un email para explicarle las distintas alternativas disponibles, las implicancias del proceso y le solicita información preliminar. Esta información incluye (pero no está limitada a) planos, proyectos, consumo energético (si hubiera), ubicación, estado de obra (si aplica), etc. Con esta información, el arquitecto realiza un proyecto preliminar que incluye un balance energético y el/los sistemas que podrían aplicarse en el proyecto.

El proyecto preliminar es enviado al cliente para que éste lo revise y realice las consultas que necesite. Si está de acuerdo, se procede a avanzar con el proyecto que puede demorar entre 1 y 3 meses, dependiendo de la complejidad del mismo y de la disponibilidad de la información.

11.2.1 Estrategias de Conversión

El proyecto preliminar es entregado al potencial cliente sin cargo lo cual permite que tenga una idea estimada de cómo sería el proyecto final. Este proyecto preliminar incluye estimaciones y algunos ejemplos de sistemas que podrían funcionar para que el cliente potencial pueda ver su utilidad.

Una vez que el proyecto preliminar es enviado, se entrena al equipo comercial para que re-contacte al potencial interesado durante un plazo de dos semanas (no más de una dos veces por semana). Pasado ese plazo únicamente se vuelve a contactar al potencial interesado dos veces más en un lapso de un mes. Si no responde al cabo de un mes, se lo considera “perdido”.

En principio, el seguimiento del estado del cliente (es decir, si ya fue contactado o no y cuántas veces) se hace en un archivo compartido por el equipo comercial. En un futuro podría considerarse el uso de un software especializado.

11.3 Retención

Una vez que el proyecto es entregado al cliente, el mismo en general solicita su instalación. En esta instancia, la empresa puede coordinar la instalación en conjunto con sus aliados estratégicos o puede monitorear la instalación en caso de que el cliente elija otros proveedores. Una vez finalizada la instalación, ESS realiza el balance energético para garantizar que lo proyectado se verifique en la realidad y se le hace entrega del informe que lo certifica.

11.3.1 Estrategias de Retención

Una vez entregado el proyecto, se busca que el cliente vea a ESS como un aliado. Es por eso por lo que no sólo se ofrece el servicio de instalación del proyecto, sino que también se monitorea la instalación en caso de que lo hagan terceros. También se asesora al cliente en la elección del escenario más conveniente para el cliente (el proyecto cuenta con al menos 3) y se realizan los ajustes que fueran necesarios.

12 Estrategias para Referidos y para incrementar transacciones

ESS es una empresa que busca crecer en el mercado y para eso resultan clave las estrategias de referidos (boca en boca) y para incrementar transacciones.

12.1 Referidos

Al tratarse de un servicio artesanal y personalizado que tiene un alto impacto sobre la vida de los clientes, resulta muy relevante la estrategia de referidos. La estrategia de referidos tiene dos instancias: clientes y arquitectos.

12.1.1 Clientes

Los clientes cuentan con incentivos por referir nuevos clientes en función de los servicios que hayan contratado con la empresa.

- Para clientes que contrataron el servicio de proyecto: por cada referido que efectivamente contrate el servicio de proyecto, se le bonificará una auditoría energética. Si, en cambio, el referido contrata también la instalación de los sistemas con ESS, se le bonificará un 10% de la instalación.
- Para clientes que contrataron el servicio de instalación: por cada referido que contrata el servicio de proyecto, se le bonificará 10% de la instalación del servicio de monitoreo energético. Si, en cambio, el referido contrata también la instalación de sistemas con ESS, se le bonificará un 15% de la instalación.

12.1.2 Arquitectos

Los arquitectos cuentan con incentivos para referir clientes en función del estadio de la construcción:

- En desarrollo y/o construcción: en este caso, la mayoría de los clientes son inversionistas pero en caso de que un se refiera un cliente y el mismo realice el proyecto y la instalación, se bonificará al arquitecto/estudio que lo refirió con un 1% del valor del proyecto.
- Finalizados: en caso de que el edificio esté finalizado, el arquitecto recomiende un cliente y éste realice el proyecto y la instalación con ESS, el mismo recibirá un 0.5% del valor del proyecto.

12.2 Incremento de Transacciones

ESS cuenta con una variedad de servicios que pueden complementar al del diseño del proyecto de instalación de energías renovables. A continuación, se detallan algunos de ellos, pero, en general, se busca la combinación de éstos que más se adapte a la necesidad del cliente:

1. Instalación de sistemas integrados de climatización (de acuerdo a lo proyectado)
2. Instalación de sistemas individuales de generación de energías renovables
3. Monitoreo online de consumo energético (a través de un software propietario de un aliado estratégico)
4. Auditorías Energéticas
5. Asesoramiento para consumo responsable
6. Certificación Energética de la vivienda

13 Alianzas Estratégicas

La Empresa cuenta con alianzas estratégicas tanto con proveedores como con distribuidores.

13.1 Alianzas Estratégicas con Proveedores

ESS Energy cuenta con la representación exclusiva de ocho empresas que desarrollan instalaciones y sistemas de generación de energías renovables (cuyas direcciones web se pueden encontrar en el Anexo 3). Esta alianza le provee a la empresa de capacitaciones bianuales en la tecnología disponible, asistencia a ferias para mantenerse al día con los nuevos sistemas e innovaciones y certificaciones ambientales.

Asimismo, estas empresas proveen su tecnología para que ESS pueda realizar los cálculos energéticos tanto para los proyectos de diseño como para las posteriores auditorías energéticas.



Figura XX. Alianzas Estratégicas de ESS Energy.⁸

Por otro lado, ESS también cuenta con un grupo de proveedores de materiales de construcción y de instalación de sistemas de climatización con los que tiene una relación estrecha y que le permite incluirlos en los sistemas de diseño y recomendarlos en las instalaciones.

⁸ Sitio web de la empresa.

13.2 Alianzas Estratégicas con Distribuidores

Luego de haber realizado algunas instalaciones en edificios, ESS ha generado alianzas estratégicas con distintos desarrolladores y arquitectos. Los mismos actúan no sólo como clientes (en desarrollos aún no iniciados) sino también como influenciadores a potenciales clientes que están terminando de construir sus casas/departamentos o recientemente construidos. En algunos casos, se trabaja en conjunto con ellos para el diseño de los proyectos.

Por otro lado, se desarrollarán alianzas estratégicas con algunos bancos que están empezando a interesarse en diseños de instalaciones sustentables para complementar su oferta de créditos hipotecarios y de remodelación.

14 Proyecciones Financieras

14.1 Proyecciones de Mercado

En primer lugar, se hace una proyección del mercado inmobiliario en la Ciudad de Buenos Aires. Para eso, se usa de referencia la serie construida por el Centro de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires para la cantidad de escrituras de compra/venta concretadas entre 2002 y 2018 (Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires, 2019b). Se toma como base para proyectar a partir de 2019, los últimos 5 años (2013 a 2018). A esto se aplica el porcentaje de propiedades a estrenar y de 2 o más ambientes, asumiendo que se van a mantener constantes en los próximos 5 años.

Proyección de Mercado	2019	2020	2021	2022	2023
Escrituras Compra Venta [Fuente: Ciudad de Buenos Aires]	73.851	83.790	92.212	98.778	109.319
Propiedades a Estrenar [12,10%]	89.36	101.39	11.158	11.952	13.228
Propiedades 2 o más ambientes [79,4%]	7.095	8.050	88.59	94.90	10.503

Método de Cálculo	$=72.851 \times 12,1\% \times 79,4\%$	$=83.790 \times 12,1\% \times 79,4\%$	$=92.212 \times 12,1\% \times 79,4\%$	$=98.778 \times 12,1\% \times 79,4\%$	$=109.319 \times 12,1\% \times 79,4\%$
-------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------------

Tabla 11. Proyección de Mercado. Elaboración propia a partir de datos del Centro de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires.

14.2 Precio

Teniendo en cuenta que el precio tomado es una referencia y dada la experiencia de la empresa, se toma como proyección de crecimiento una tasa del 5% promedio anual.

Proyección de Precio	2019	2020	2021	2022	2023
Precio	\$ 5.000	\$ 5.250	\$ 5.513	\$ 5.788	\$ 6.078
Tasa de Crecimiento		5%	5%	5%	5%
Método de Cálculo		=5.000 x105%	=5.250 x105%	=5.513 x105%	=5.788 x105%

Tabla 12. Proyección de Precio. Elaboración propia en función de información interna de la empresa.

14.3 Variable Macroeconómicas

Dado que el precio del producto está en dólares y la mayoría de los costos de la empresa son en pesos argentinos, resulta necesario proyectar el valor del precio del dólar para poder unificar la moneda de referencia. Para ello se toma la proyección de la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de El Cronista (EMEC) para el 2019 (El Cronista, 2018) y se asume que a partir de allí el tipo de cambio desacelerará su crecimiento a razón de 50% anual.

Proyección del Tipo de Cambio	2019	2020	2021	2022	2023
Tipo de Cambio	\$ 43.63	\$ 49.08	\$ 52.15	\$ 53,8	\$ 54.62
Método de Cálculo	Dato	=43.63x113%	=49.08x106%	=52.15x103%	=53.8x102%
Tasa de Crecimiento Anual	23%	13%	6%	3%	2%
Método de Cálculo	Dato	=23%x50%	=13%x50%	=6%x50%	=3%x50%

Tabla 13. Proyección del tipo de cambio. Elaboración propia a partir de datos de El Cronista.

De forma análoga se procede con la tasa de inflación, tomando como referencia la proyección de la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de El Cronista (EMEC) para el 2019 (El Cronista, 2018) y asumiendo que decrecerá 30% cada año.

Proyección de inflación	2019	2020	2021	2022	2023
Inflación	27,50%	19,25%	13,8%	9,3%	6,60%
Tasa de Decrecimiento Anual		30%	30%	30%	30%
Método de Cálculo	Dato	$=(100-30)\% \times 27,50$	$=(100-30)\% \times 19,25$	$=(100-30)\% \times 13,58$	$=(100-30)\% \times 9,43$

Tabla 14. Proyección de la tasa de inflación. Elaboración propia a partir de datos de El Cronista.

14.4 Ventas

Para realizar la proyección de ventas, se toma el objetivo para el primer año definido en la sección 11.1.1 y se proyecta un crecimiento del 20% anual durante los primeros 2 años, 30% anual en el tercer año y 40% anual en el cuarto año, en función de las expectativas planteadas por el equipo comercial de la empresa.

Proyección de Ventas	2019	2020	2021	2022	2023
Objetivo de Ventas Anual	15	18	22	28	39
Crecimiento	-	20.0%	20.0%	30.0%	40.0%
Método de Cálculo		$=15 \times 120\%$	$=18 \times 120\%$	$=22 \times 130\%$	$=28 \times 140\%$

Tabla 15. Proyección de Ventas. Elaboración propia a partir de información interna de la empresa.

14.5 Ingresos por Ventas

Para realizar la proyección de los ingresos por ventas, se procede a multiplicar el objetivo de ventas (asumiendo que siempre se llega al 100%) y el precio.

Ingreso por Ventas	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	15	18	22	28	39
Precio	\$ 5.000	\$ 5.250	\$ 5.513	\$ 5.788	\$ 6.078
Ingreso por Ventas [Dólares]	\$ 75.000	\$ 94.500	\$ 119.070	\$ 162.531	\$ 238.920
Método de Cálculo	=15x5.000	=18x5.250	=22x5513	=28x5788	=39x6078
Tipo de Cambio	\$ 43.63	\$ 49.08	\$ 52.15	\$ 53.78	\$ 54.62
Ingreso por Ventas [Pesos Argentinos]	\$3.271.875	\$ 4.637.883	\$ 6.208.966	\$ 8.740.089	\$ 13.048.680
Método de Cálculo	=75.000 x43,63	=95.400 x49,08	=119.070 x52,15	=162.531 x53,78	=238.920 x54,62

Tabla 16. Proyección de los Ingresos por ventas. Elaboración propia a partir de datos internos de la empresa y proyecciones del tipo de cambio.

14.6 Costos Directos

Los costos directos relacionados con el servicio objeto del presente plan de marketing se listan a continuación:

- Costo de mantenimiento del sitio (hosting, servidores)
- Salarios de los empleados involucrados en el proceso de provisión y venta del servicio (se puede encontrar un organigrama completo en el Anexo 4). En este caso, se toma el proporcional del salario en relación al tiempo que dedican a las tareas relacionadas con este servicio (el resto de las tareas se relacionan con los otros productos/servicios que ofrece la empresa).
 - Ejecutivo de Ventas SSR- dedica aproximadamente el 30% de su tiempo
 - Arquitecto JR (Departamento de Proyectos)- dedica aproximadamente el 80% de su tiempo
 - Arquitecto SR (Departamento de Proyectos)- dedica aproximadamente el 40% de su tiempo
 - Responsable de Marketing- dedica aproximadamente el 50% de su tiempo.
 - Pasante
- Costos de mantenimiento de la oficina
- Capacitaciones

En todos los casos, se proyecta su crecimiento al ritmo de la tasa de inflación anual.

Costos Directos	2019	2020	2021	2022	2023
Costo Mantenimiento del Sitio (Servidores, etc.)	\$ 120.000	\$ 143.100	\$ 162.383	\$ 177.699	\$ 189.433
Salario Departamento Ventas SSR [30% del tiempo]	\$ 163.800	\$ 195.332	\$ 221.652	\$ 242.560	\$ 258.575
Salario Departamento de Proyectos JR [80% del tiempo]	\$ 182.000	\$ 217.035	\$ 246.280	\$ 269.511	\$ 287.306
Salario Departamento de Proyectos SR [40% del tiempo]	\$ 218.400	\$ 260.442	\$ 1.098.500	\$ 1.098.500	\$ 1.098.500
Salario Departamento Marketing SR [50% del tiempo]	\$ 500.500	\$ 596.846	\$ 677.271	\$ 741.155	\$ 790.092
Salario Pasante Marketing [100% del tiempo]	\$ 234.000	\$ 279.045	\$ 316.646	\$ 346.514	\$ 369.393
Costo Mantenimiento Oficina (Expensas, Internet, etc.)	\$ 24.744	\$ 22.500	\$ 270.000	\$ 19.000	\$ 228.000
Capacitaciones	\$ 60.000	\$ 71.550	\$ 81.191	\$ 88.850	\$ 94.716
TOTAL	\$ 1.503.444	\$ 1.785.850	\$ 3.073.925	\$ 2.983.789	\$ 3.316.015

Tabla 17. Proyección de Costos Directos. Elaboración Propia a partir de información interna y proyecciones de la tasa de inflación.

14.7 Gastos de Ventas y Marketing

Los gastos de ventas y marketing asociados con el servicio se listan a continuación:

- Materiales de Marketing
- Estrategia de Marketing Online- Google
- Estrategia de Marketing Online- Facebook
- Estrategia de Marketing- Otros
- Fee de Agencia de Desarrollo
- Fee Community Manager (freelance)
- Programa de Referidos

Los gastos de marketing asociados a materiales, programa de referidos y *fees* se proyectan (al igual que los costos) con un crecimiento al ritmo de la tasa de inflación anual.

Por su parte, los gastos de la estrategia de marketing se proyectan de manera tal de mantener el costo (de marketing) por venta constante.

Gastos de Ventas y Marketing	2019	2020	2021	2022	2023
Materiales de Marketing	\$ 70.000	\$ 83.475	\$ 94.723	\$ 103.658	\$ 110.502
Estrategia de Marketing Online- Google	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 720.000	\$ 936.000	\$ 1.310.400
Estrategia de Marketing Online- Facebook	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 144.000	\$ 187.200	\$ 262.080
Estrategia de Marketing- Otros	\$ 50.000	\$ 60.000	\$ 72.000	\$ 93.600	\$ 131.040
Fee Agencia de Desarrollo	\$ 240.000	\$ 286.200	\$ 324.765	\$ 355.399	\$ 378.865
Fee Community Manager- freelance	\$ 120.000	\$ 143.100	\$ 162.383	\$ 177.699	\$ 189.433
Programa Referidos	\$ 80.000	\$ 95.400	\$ 108.255	\$ 118.466	\$ 126.288
TOTAL	\$ 1.160.000	\$ 1.388.175	\$ 1.626.127	\$ 1.972.023	\$ 2.508.608

Tabla 18. Proyección de los Gastos de Ventas y Marketing. Elaboración propia a partir de información de la empresa y la proyección de la tasa de inflación.

14.8 Gastos Generales y Administrativos

Los gastos generales y administrativos incluyen el fee del contador y del estudio legal (sobre todo en lo referido a la protección de marcas y patentes) y se proyecta su crecimiento al ritmo de la tasa de inflación anual.

Gastos Generales y Administrativos	2019	2020	2021	2022	2023
Fee Estudio Contable	\$ 180.000	\$ 214.650	\$ 243.574	\$ 266.549	\$ 284.149
Fee Estudio Legal (Marcas y patentes)	\$ 120.000	\$ 143.100	\$ 162.383	\$ 177.699	\$ 189.433
TOTAL	\$ 300.000	\$ 357.750	\$ 405.957	\$ 444.249	\$ 473.581

Tabla 19. Proyección de los Gastos Generales y Administrativos. Elaboración Propia a partir de información interna de la empresa y de la proyección de la tasa de inflación.

14.9 Resultados

Tomando en cuenta todo lo anterior, se confecciona el cuadro de resultados. Se toma un promedio de impuestos de 35% (que no se aplica en caso de que el resultado antes de impuestos sea negativo).

Cuadro de Resultados	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por ventas	\$ 3.271.875	\$ 4.637.883	\$ 6.208.966	\$ 8.740.089	\$ 13.048.680
Costos Directos	\$ 2.135.640	\$ 2.274.179	\$ 3.332.519	\$ 3.266.775	\$ 3.617.686
Gastos de Ventas y Marketing	\$ 1.160.000	\$ 1.388.175	\$ 1.626.127	\$ 1.972.023	\$ 2.508.608
Gastos Generales y Administrativos	\$ 300.000	\$ 357.750	\$ 405.957	\$ 444.249	\$ 473.581
Resultados Antes de Impuestos	\$ (323.765)	\$ 617.779	\$ 844.363	\$ 3.057.043	\$ 6.448.804
Impuestos [35%]	\$ -	\$ 216.223	\$ 295.527	\$ 1.069.965	\$ 2.257.081
Resultado Neto	\$ (323.765)	\$ 401.557	\$ 548.836	\$ 1.987.078	\$ 4.191.723

Tabla 20. Proyección de Resultados. Elaboración Propia.

14.10 VAN y TIR

Para poder analizar el proyecto, se toman tres medidas: VAN (Valor Presente Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno).

El VAN (Valor Presente Neto) es una medida financiera que permite evaluar la viabilidad de un proyecto y consiste en calcular el valor neto presente de todos los flujos de fondos (en este caso, resultado neto) y descontar la inversión inicial. Para poder calcularlo es necesario tomar una tasa de interés de referencia. En este caso, se toma 20%.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) mide la rentabilidad de un proyecto. La misma debe ser mayor a la tasa mínima del mercado para que una inversión sea atractiva.

Métricas Financieras	Valor
VAN	\$2.969.502
TIR	198%

Tabla 21. Métricas Financieras. Elaboración propia.

14.11 ROMI

El ROMI (Retorno sobre la inversión de Marketing) mide la efectividad de la inversión de marketing para generar resultados. Se calcula tomando el valor de ventas incrementales generadas desocontándole los costos directos de ventas y la inversión en Marketing para luego dividirlo por la inversión de Marketing.

En la Sección 14.5 se proyectaron los ingresos por ventas. Se asume que son incrementales por ser un servicio que no existe en la actualidad.

En la Sección 14.6 se proyectaron los costos directos por ventas. Nuevamente se asume que son incrementales por ser un servicio que no existe en la actualidad.

En la Sección 14.7 se proyectaron los gastos (o mejor dicho, la inversión) en Marketing y ventas.

Retorno descontando los costos	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por ventas incrementales [ARS] (A)	\$ 3.271.875	\$ 4.637.883	\$ 6.208.966	\$ 8.740.089	\$ 13.048.680
Costos Incrementales directos de ventas [ARS] (B)	\$ 2.135.640	\$ 2.274.179	\$ 3.332.519	\$ 3.266.775	\$ 3.617.686
Inversión en Marketing [ARS] (C)	\$ 1.160.000	\$ 1.388.175	\$ 1.626.127	\$ 1.972.023	\$ 2.508.608
A-B-C	\$ (23.765)	\$ 975.529	\$ 1.250.320	\$ 3.501.291	\$ 6.922.385

*Tabla 22. Cálculo de Ingresos por Ventas descontando el Costo de Ventas y la Inversión en Marketing.
Elaboración propia.*

Se toma el valor neto presente tanto de los ingresos por ventas (descontando los costos directos e inversión de Marketing) como de la Inversión en Marketing y se procede a en ambos casos tomando una tasa del 20% para luego calcular el ROMI.

Valor Neto Presente de A-B-C	\$ 12.625.763
Valor Neto Presente de la Inversión de MKT	\$ 4.830.890

ROMI	2,61	261%
Método de Cálculo	$=12.625.763/4.830.890$	$=(12.625.763/4.830.890) \times 100$

Tabla 23. Cálculo del ROMI. Elaboración Propia.

15 Conclusiones

De la realización del plan de marketing surge que existen distintos factores del contexto que son beneficiosos para el desarrollo de servicios relacionados con las energías renovables (políticos y legales, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos). Asimismo, están dadas las condiciones en el contexto competitivo como el bajo grado de amenaza que representan los nuevos jugadores, el grado decreciente de amenaza que representan los productos sustitutos, la rivalidad relativamente baja de los competidores y el bajo poder de negociación de compradores y proveedores.

Existe también un mercado potencial total para los servicios de climatización de aproximadamente 15 mil hogares de dos o más ambientes a estrenar en la Ciudad de Buenos Aires.

Del análisis del target surge que existe un segmento de consumidores que declaran estar dispuestos a pagar más por ofertas sustentables, con un compromiso más afianzado hacia soluciones sustentables entre los más jóvenes. Estos consumidores además compran este tipo de servicios por motivaciones no sólo físicas (para reducir costos) sino también de estima (para reducir su impacto ambiental) y autorealización (de compromiso con valores de sustentabilidad).

El posicionamiento seleccionado se relaciona con el desarrollo de una marca que busca satisfacer la necesidad de los consumidores por soluciones de climatización para sus hogares con energías limpias y de forma cuidadosa con el medio ambiente. Los valores de la marca (artesana cercana y sustentable) están alineados además con este posicionamiento y definen la personalidad de la marca.

La estrategia y plan de promoción seleccionados se enfocan en la generación de demanda con el objetivo de convertirla en potenciales interesados, es decir, que inicien un contacto con la marca. Se da especial importancia a la estrategia de marketing online por considerarse la más apta para capturar a los consumidores target.

Desde el punto de vista financiero, el presente Plan se desarrolla con un horizonte temporal de 5 años para lo cual genera un Valor Neto Presente de aproximadamente \$3 millones de pesos y un ROMI (Retorno sobre la inversión de Marketing) de 2,61.

16 Fuentes Bibliográficas

Aguilar, F.J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.

ALCAAL Renovables (2018). *Empresa*. Consultado en febrero de 2019 en <https://www.alcaalrenovables.com/es/empresa/>

Apertura Negocios (2018). *Vestas inicia la producción de aerogeneradores en Campana*. Consultado en enero de 2019 en <https://www.apertura.com/negocios/Vestas-inicia-la-produccion-de-aerogeneradores-en-Campana-20181107-0011.html>

Apertura Negocios (2018). *Cuánto cuesta el metro cuadrado en CABA: los barrios más caros y los más baratos*. Consultado en enero de 2019 en <https://www.apertura.com/realstate/Cuanto-cuesta-el-metro-cuadrado-en-CABA-los-barrios-mas-caros-y-los-mas-baratos-20180411-0005.html>

Arrevol (2019). *¿Qué es y para qué sirve el certificado de eficiencia energética de los edificios?* Consultado en enero de 2019 en <https://www.arrevol.com/blog/que-es-y-para-que-sirve-el-certificado-de-eficiencia-energetica-de-los-edificios>

Asociación de Empresas de Energías Renovables de España (2018). *Tipos de Fuentes de Energía Renovable*. Consultado en enero de 2019 en <https://www.appa.es/energias-renovables/renovables-tipos-y-ventajas/tipos-de-fuentes-de-energia-renovable/>

Asociación de Empresas de Energías Renovables de España (2018). *Geotermia de Baja Entalpía*. Consultado en enero de 2019 en <https://www.appa.es/appa-geotermica-de-baja-entalpia/>

Asociación de Empresas de Energías Renovables de España (2018). *Geotermia de Alta Entalpía*. Consultado en enero de 2019 en <https://www.appa.es/appa-geotermica-de-baja-entalpia/>

Asociación de Empresas de Energías Renovables de España (2018). *Energía Solar Térmica*. Consultado en enero de 2019 en <https://www.appa.es/energia-solar-termica/>

Asociación de Empresas de Energías Renovables de España (2018). *La fuerza del viento para ciudadanos y empresas: minieólica*. Consultado en enero de 2019 en <https://www.appa.es/appa-minieolica/>

Asociación de Empresas de Energías Renovables de España (2018). *¿Qué es la biomasa?*. Consultado en enero de 2019 en <https://www.appa.es/appa-biomasa/que-es-la-biomasa/>

Banco de Córdoba (2018). *Préstamos personales para la adquisición de equipamiento eco sustentable*. Consultado en enero de 2019 en https://www-bancor.com.ar/718_APP/personas/pr%C3%A9stamos/pr%C3%A9stamos-personales/ecosustentable/

BrandsMKT (2016). *Nativos Sustentables: cómo influyen en el consumo*. Consultado el 17 de diciembre de 2018 en <http://brandsmkt.com/nativos-sustentables-como-influyen-en-el-consumo/>

Certificado de Eficiencia Energética (2019). *¿Qué es el certificado de eficiencia energética?* Consultado en febrero de 2019 en <https://certificadodeeficienciaenergetica.com/que-es-certificado-eficiencia-energetica-definicion>

Chequeado.com (2018). *Gas, luz y agua: ¿cuánto subieron las tarifas con Cambiemos y cómo siguen los aumentos?* Consultado en enero de 2019 en <https://chequeado.com/el-explicador/gas-luz-y-agua-cuanto-subieron-las-tarifas-con-cambiemos-y-como-siguen-los-aumentos/>

Chernev A. (2015). *Strategic Brand Management* [version digital]. Cerebellum Press. Capítulo 4: Comunicación de Marca.

Christensen, C.M., Hall, T., Dillon, K. & Duncan, D.S. (2016). Know your customers jobs to be done [version digital]. Harvard Business Review. Consultado en diciembre de 2018 en <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>

Climatización Sustentable (2017). *Obras*. Consultado en febrero de 2019 en <https://climatizacion-sustentable.com/obras/>

de Isabel, J.A., García Galludo, M. & Ramos, C.E. (2009). *Guía de Auditorías Energéticas en edificios de oficinas en la Comunidad de Madrid*. Madrid: Federación de la Energía de la Comunidad de Madrid.

El Cronista (2018). Del Dólar a la Inflación y el PBI: las proyecciones de los expertos para 2019. Consultado en febrero de 2019 en <https://www.cronista.com/economiapolitica/Del-dolar-a-la-inflacion-y-el-PBI-las-proyecciones-de-los-expertos-para-2019-20181228-0042.html>

El Periódico de la Energía (2015). *Los 10 mayores parques eólicos del mundo*. Consultado en febrero de 2019 en <https://elperiodicodelaenergia.com/los-10-mayores-parques-eolicos-terrestres-del-mundo/>

Ecotricity (2019). The End of Fossil Fuels. Consultado en febrero de 2019 en <https://www.ecotricity.co.uk/our-green-energy/energy-independence/the-end-of-fossil-fuels>

Enair (2018). *Manual de Usuario. Aerogeneradores 30 y 70*. Consultado en febrero de 2019.

Enetres (2018). *Ventajas de la Geotermia*. Consultado en enero de 2019 en <https://enertres.com/geotermia/>

Enetres (2018). *Ventajas de la Energía Solar Térmica*. Consultado en enero de 2019 en <https://enertres.com/solar-termica/>

Enertres (2018). *Sistemas de alimentación y almacenaje de las calderas de pellet*. Consultado en enero de 2019 en <https://enertres.com/biomasa/>

Enertres (2018). *Ventajas de la Biomasa*. Consultado en enero de 2019 en <https://enertres.com/biomasa/>

Enertres (2018). *Eficiencia Energética con energías renovables*. Consultado en enero de 2019 en <https://enertres.com/eficiencia-energetica-con-energias-renovables/>

Enertres (2018). *Sistemas de Climatización con Energías Renovables*. Consultado en enero de 2109. Folleto de la empresa.

ESS Energy (2017). *La bomba de calor- tan simple como brillante*. Consultado en diciembre de 2018 en <http://www.essenergy.com.ar/geotermia-funcionamiento.html>

ESS Energy (2017). *Suelo Radiante. El sistema más eficiente y económico para climatizar su hogar*. Consultado en diciembre de 2018 en <http://www.essenergy.com.ar/suelo-radiante.html>

ESS Energy (2017). *Sistemas Integrados*. Consultado en diciembre de 2018 en <http://www.essenergy.com.ar/sistemas-integrados.html>

ESS Energy (2017). *Servicios ESS*. Consultado en diciembre de 2018 en <http://www.essenergy.com.ar/servicios.html>

ESS Energy (2017). *Nuestros Proveedores*. Consultado en diciembre de 2018 en <http://www.essenergy.com.ar/partners.html>

Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires (2019). *Distribución porcentual de departamentos en alquiler usados y a estrenar por cantidad de ambientes y tipo*. Ciudad de Buenos Aires. Marzo 2010/enero 2019. Consultado en enero de 2019 en <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=56528>

Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires (2019). *Actas Notariales de Compra Venta de inmuebles e hipotecas anotados en el Colegio de Escribanos*. Ciudad de Buenos Aires. Enero 2002/Agosto 2018. Consultado en enero de 2019 en <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=27225>

European Institute for Brand Management- EURIB (2010). *Brand Key Model*. Consultado en febrero de 2019 en <https://www.eurib.net/positioneren-brand-key-model/>

Facebook for Business (2019). *The Facebook Pixel*. Consultado en enero de 2019 en <https://www.facebook.com/business/learn/facebook-ads-pixel>

Facebook for Business (2019). *Facebook Pixel Help*. Consultado en enero de 2019 en <https://www.facebook.com/business/help/402791146561655>

FIASA (2019). *La empresa ! Quienes Somos*. Consultado en febrero de 2019 en <https://www.fiasa.com.ar/empresa.htm>

FIASA (2019). *Marcas Representadas*. Consultado en febrero de 2019 en <https://www.fiasa.com.ar/marcasrepresentadas.htm>

Ganneia (2015). *Quienes somos*. Consultado en febrero de 2019 en <https://www.ganneia.com.ar/#quienes-somos>

Ganneia (2015). *Energía Eólica*. Consultado en febrero de 2019 en <https://www.ganneia.com.ar/energia-renovable/>

Greenberg, E. & Kates, A. (2013) *Strategic Digital Marketing: Top Digital Experts Share the Formula for Tangible Returns on your Marketing Investment* [version digital]. McGraw Hill Professional.

Greenmatch (2017). *EY Renewable Energy Country Attractiveness Index-50th Issue*. Consultado en enero de 2019 en <https://www.greenmatch.ch/en/blog/ey-renewable-energy-country-attractiveness-index>

Google Support (2019). *¿Cómo funciona la búsqueda de Google?* Consultado en enero de 2019 en <https://support.google.com/webmasters/answer/70897?hl=es>

Google Support (2019). *Meta etiquetas*. Consultado en enero de 2019 en <https://support.google.com/customsearch/answer/2595557?hl=es>

Google Support (2019). *Acerca de la Red de Búsqueda de Google*. Consultado en enero de 2019 en <https://support.google.com/google-ads/answer/1722047>

INDEC (n.d). *Sistema de Estadísticas Sociodemográficas (SESD), Definiciones y Conceptos utilizados en los cuadros*. Consultado en enero de 2019 en https://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/7/sesd_glosario.pdf

INDEC (2012). *Censo 2010*. Consultado en enero de 2019 en INDEC, Censo 2010, https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf

INDEC (2012). *Cuadro H4. Total del país. Hogares por disponibilidad de bienes, según provincia. Año 2010*. Consultado en enero de 2019 en https://www.indec.gov.ar/censos_total_pais.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&t=2&s=0&c=2010

Inspección General De Justicia (2011). *Boletín Oficial 21/03/2011*. Consultado en diciembre de 2018 en [https://archive.org/stream/Boletin Oficial Republica Argentina 2da seccion 2011-03-21/2011-03-21_djvu.txt](https://archive.org/stream/Boletin%20Oficial%20Republica%20Argentina%202da%20seccion%202011-03-21/2011-03-21_djvu.txt)

Infoleg (2015). *Energía Eléctrica, Ley 27191*. Consultado en diciembre de 2019 en <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/250000-254999/253626/norma.htm>

International Renewable Energy Agency (2019). *Avoided Emissions Calculator*. Consultado en febrero de 2019 en

<http://resourceirena.irena.org/gateway/dashboard/?topic=17&subTopic=55>

Jimenez, C. (2013). *El embudo de mercadeo: ¿es aún válido para analizar al consumidor?*. Debates IESA, Volumen XVIII, Capítulo 4.

Jupiter, A. (2017). *Jobs to be done Framework*. Consultado en diciembre de 2019 en

<https://medium.com/make-us-proud/jobs-to-be-done-framework-748c761797a8>

Kotler P. (1985). Mercados del consumidor y conductas de compra. En *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control*. Méjico: Editorial Diana.

La Nación (2016). *Inquilinos toda la vida*. Consultado en enero de 2019 en

<https://www.lanacion.com.ar/1898539-inquilinos-toda-la-vida>

Ministerio de Energía y Minería & Ministerio de Producción de la República Argentina (2017). *Resolución 0001/2017*. Consultado en enero de 2019 en

[https://www.enre.gov.ar/web/bibliotd.nsf/\(\\$IDWeb\)/0A1227697BA1A64103258124003F6C45](https://www.enre.gov.ar/web/bibliotd.nsf/($IDWeb)/0A1227697BA1A64103258124003F6C45)

Ministerio de Hacienda, Secretaría de Energía, Subsecretaría de Energías Renovables (2019). *Legislación*. Consultado el en enero de 2019 en <https://www.argentina.gob.ar/legislacion-1#1>

Ministerio de Hacienda, Secretaría de Energía (2018). *Ley 27424*. Consultado en enero de

2019 en <https://www.argentina.gob.ar/energia/generacion-distribuida>

Nielsen (2015). *Green Generation: Millennials say sustainability is a shopping priority*.

Consultado en diciembre de 2018 en

<https://www.nielsen.com/apac/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html>

Nielsen (2015). *Estilos de Vida Generacionales*. Consultado en diciembre de 2018 en

<https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>

Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Consultado el

en diciembre de 2018 en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivo 7: Garantizar el acceso de una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos*. Consultado en diciembre de 2018 en

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/energy/>

Patel, N. (n.d.). Top 7 strategies to optimize your online store for organic search. Consultado

en enero de 2019 en <https://neilpatel.com/blog/optimize-online-store-organic-search/>

Porter, M.E. (1999). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto Ediciones.

Porter, M.E. (2015). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Telam (2018). *El panorama de las energías renovables en la Argentina*. Consultado en febrero de 2019 en <https://www.telam.com.ar/notas/201801/236757-energias-renovables-proyectos-renovar.html>

TWA Consulting (2018). *Start up your start-up properly: TAM, SAM, SOM!* Consultado en enero de 2019 en <https://thewiseadvice.com/marketing/2018/start-up-your-startup-properly-tam-sam-som/>

United Nations Climate Change (2015). *Argentina presenta su plan de acción climática para el Acuerdo de París 2015*. Consultado en diciembre de 2018 en <https://unfccc.int/es/news/argentina-presenta-su-plan-de-accion-climatica-para-el-acuerdo-de-paris-2015>

Williams, F. (2015). What's the business case for sustainability. Consultado en enero de 2019 en <http://www.greengiantsbook.com/blog.php>

YPF (2017). *Sustentabilidad y Tecnología*. Consultado en enero de 2019 en <https://www.ypf.com/energiaypf/Energiasrenovables/sustentabilidad-y-tecnologia.html>

YPF (2017). *Tenemos la solución que cada industria necesita para seguir creciendo*. Consultado en enero de 2019 en <https://www.ypf.com/energiaypf/Energiasrenovables/la-solucion-que-cada-industria-necesita.html>

17 Índice de Tablas y Figuras

17.1 Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Año de Nacimiento de cada generación. Elaboración propia a partir del Estudio de Nielsen (Nielsen, 2015b)</i>	19
<i>Tabla 2. Cálculo del Mercado TAM [en cantidad de hogares]. Elaboración propia a partir de datos del INDEC y de información interna de la empresa.</i>	29
<i>Tabla 3. Cálculo del valor económico del TAM. Elaboración propia a partir de datos del INDEC y de información interna de la empresa</i>	30
<i>Tabla 4. Porcentaje de viviendas en Capital Federal de acuerdo con la cantidad de ambientes. Elaboración propia a partir de datos del Centro de Estadísticas de la Ciudad de Buenos Aires (Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires, 2019)</i>	31
<i>Tabla 5. Cálculo del Mercado SAM [en cantidad de hogares]. Elaboración propia a partir de datos del Centro de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires y datos propios. (Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires, 2019).</i>	31
<i>Tabla 6. Cálculo del valor económico del SAM. Elaboración propia a partir de datos del Centro de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires y de información interna de la empresa.</i>	32
<i>Tabla 7. Cálculo del Mercado SOM [en cantidad de hogares]. Elaboración propia a partir de datos del Centro de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires y datos propios. (Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires, 2019).</i>	32
<i>Tabla 8. Cálculo del valor económico del SOM. Elaboración propia a partir de datos del Centro de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires y de información interna de la empresa.</i>	33
<i>Tabla 9. Estimación del Objetivo de Ventas y su proyección. Elaboración propia.</i>	79
<i>Tabla 10. Proyección de los objetivos de Marketing. Elaboración propia.</i>	80
<i>Tabla 11. Proyección de Mercado. Elaboración propia a partir de datos del Centro de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires.</i>	93
<i>Tabla 12. Proyección de Precio. Elaboración propia en función de información interna de la empresa.</i>	94
<i>Tabla 13. Proyección del tipo de cambio. Elaboración propia a partir de datos de El Cronista.</i>	94

<i>Tabla 14. Proyección de la tasa de inflación. Elaboración propia a partir de datos de El Cronista.</i>	95
<i>Tabla 15. Proyección de Ventas. Elaboración propia a partir de información interna de la empresa.</i>	95
<i>Tabla 16. Proyección de los Ingresos por ventas. Elaboración propia a partir de datos internos de la empresa y proyecciones del tipo de cambio.</i>	96
<i>Tabla 17. Proyección de Costos Directos. Elaboración Propia a partir de información interna y proyecciones de la tasa de inflación.</i>	97
<i>Tabla 18. Proyección de los Gastos de Ventas y Marketing. Elaboración propia a partir de información de la empresa y la proyección de la tasa de inflación.</i>	98
<i>Tabla 19. Proyección de los Gastos Generales y Administrativos. Elaboración Propia a partir de información interna de la empresa y de la proyección de la tasa de inflación.</i>	99
<i>Tabla 20. Proyección de Resultados. Elaboración Propia.</i>	99
<i>Tabla 21. Métricas Financieras. Elaboración propia.</i>	100
<i>Tabla 22. Cálculo de Ingresos por Ventas descontando el Costo de Ventas y la Inversión en Marketing. Elaboración propia.</i>	101
<i>Tabla 23. Cálculo del ROMI. Elaboración Propia.</i>	102

17.2 Índice de Figuras

<i>Figura 1. Reservas mundiales futuras de carbón, gas y petróleo (Fuente: Ecotricity.co.uk)....</i>	<i>1</i>
<i>Figura 2. Bomba de Calor y su funcionamiento (ESS Energy, 2017).....</i>	<i>6</i>
<i>Figura 3. Esquema de un Aerogenerador (ENAIR, 2018)</i>	<i>8</i>
<i>Figura 4. Ejemplo de Caldera de Biomasa tipo Saco Silo (Enertres, 2017c).....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 5. Sistemas Integrados de Eenergías Renovables (Enertres, 2018f).....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 6. Sistemas Integrales de Climatización (Enertres, 2018f)</i>	<i>11</i>
<i>Figura 7. Certificado de Eficiencia Energética (Arrevol, 2019)</i>	<i>13</i>
<i>Figura 8. Representaciones Exclusivas de ESS Energy. (ESS Energy, 2017e).....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 9. Diecisiete objetivos para el desarrollo sostenible (Organización de Naciones Unidas, 2015)</i>	<i>15</i>
<i>Figura 10. Generaciones en "Estudios de Vida Generacionales". (Nielsen, 2015b).....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 11. Cálculo de las Emisiones no emitidas por Argentina en 2016 (International Renewable Energy Agency, 2019)</i>	<i>22</i>
<i>Figura 12. Matriz de Porter (Porter, 2015)</i>	<i>23</i>
<i>Figura 13. TAM/SAM/SOM (TWA Consulting, 2018).....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 14. Cantidad de Hogares en la República Argentina de acuerdo con el último censo (INDEC, 2012:172)</i>	<i>27</i>
<i>Figura 15. Porcentaje de hogares según régimen de tenencia (INDEC, 2012:176)</i>	<i>28</i>
<i>Figura 16. Porcentaje de hogares de acuerdo con la antigüedad de la vivienda (INDEC, 2012:179).....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 17. Proporción de hogares con hacinamiento crítico por tipo de vivienda (INDEC, 2012:175).....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 18. Segmentaciones posibles del mercado de ESS Energy. Elaboración propia.</i>	<i>35</i>
<i>Figura 19. Segmentos seleccionados para el target de ESS Energy. Elaboración Propia.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 20. Traducción del proceso para la definición del posicionamiento de acuerdo con el Brand Key Model (EURIB, 2010).....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 21. Tipos de Competidores. Elaboración propia.</i>	<i>42</i>
<i>Figura 22. Traducción de "Jobs to be Done Framework". Elaboración propia. (Jupiter, 2017)</i>	<i>44</i>
<i>Figura 23. Folleto Actual de ESS Energy.</i>	<i>52</i>

<i>Figura 24. Folleto Actual de ESS Energy.</i>	53
<i>Figura 25. Página de Inicio Actual de ESS Energy.</i>	54
<i>Figura 26. Embudo de marketing AIDA. Elaboración propia.</i>	57
<i>Figura 27. Embudo de los 5 eslabones (Jimenez, 2013)</i>	58
<i>Figura 28. Etapas del embudo de los 5 eslabones, problemáticas y causas de cada una (Jimenez, 2013)</i>	58
<i>Figura 29. Embudo de Marketing para ESS Energy. Elaboración propia a partir del embudo de los 5 eslabones (Jimenez, 2013)</i>	60
<i>Figura 30. Competitividad y Tasa de Conversión de las keywords (Patel, n.d.)</i>	65
<i>Figura 31. Bloques de keywords y ejemplos de las mismas. Elaboración Propia.</i>	67
<i>Figura 32. Ejemplo de los grupos de anuncios que se podrían configurar para la campaña de ESS relacionada con Geotermia</i>	70
<i>Figura 33. Esquema de la relación entre la etapa del funnel, los bloques de keywords seleccionados y las urls de destino. Elaboración Propia.</i>	71
<i>Figura 34. Objetivos Disponibles en Facebook.com para Optimizar (Facebook, 2019)</i>	73
<i>Figura 35. Formulario de Contacto en el sitio de ESS Energy</i>	85
<i>Figura 36. Sección "Sistemas" de la página Web de ESS Energy.</i>	114
<i>Figura 37. Sección "Paneles Radiantes" de la página web de ESS Energy</i>	115
<i>Figura 38. Sección "Servicios" de la página web de ESS Energy</i>	116
<i>Figura 39. Sección "Fotos/Videos" de la página web de ESS Energy</i>	117
<i>Figura 40. Sección "Partners" de la página web de ESS Energy</i>	118
<i>Figura 41. Sección "Contacto" de la página web de ESS Energy</i>	119

18 Anexo 1. Secciones de la Página Web

A continuación, se detalla la información disponible en las distintas secciones de la página web de la empresa.

18.1 Sistemas ESS

Sistemas ESS es la sección que contiene información de los distintos sistemas de energías renovables que comercializa la empresa.

SISTEMAS ESS | PANELES RADIANTES | SERVICIOS | FOTOS / VIDEOS | PARTNERS / SUPPLIERS | CONTACTO

GEOTERMIA

Geotermia
Adecuada para cualquier situación.

sistemas ESS > Geotermia

Para su hogar y el de las generaciones futuras [Descargar Brochure](#) [Ver Video](#) [Solicitar presupuesto](#)

Funcionamiento
Ventajas
Aplicaciones
Sistemas de Captación
Componentes

¡Energía Geotérmica a su disposición!
Calefacción, Refrigeración, Agua Caliente Sanitaria (ACS), Climatización de la piscina...

ESS se las proporciona de forma segura y muy bajo costo operativo.

Porque la Energía Geotérmica es:

- ✓ Inagotable
- ✓ Sostenible
- ✓ Gratuita
- ✓ Limpia
- ✓ Respetuosa con el medio ambiente
- ✓ Una fuente de energía independiente

Consumo de energía de una vivienda unifamiliar:

- Agua Caliente 11.5%
- Iluminación 1.5%
- Electrodomésticos 11.5%

Legend for house diagram:
1. Piso Radiante / Refrescante
2. Calefacción por Radiadores
3. Calefacción / Refrigeración por FAN COIL
4. Agua Caliente Sanitaria (ACS)
5. Piscina Interior
6. Piscina Exterior

Figura 36. Sección "Sistemas" de la página Web de ESS Energy.

En la parte superior derecha se despliega el menú con los distintos tipos de sistemas de energías renovables que comercializa la compañía. Al seleccionarlo (en la Figura XX se muestra como ejemplo la sección de Geotermia) se despliega un segundo menú (en amarillo) donde se puede acceder a información relativa a su funcionamiento, ventajas, aplicaciones, sistemas de captación y componentes.

Asimismo, debajo del encabezado con el título se puede acceder a descargar el *brochure* (folleto), ver un video informativo o solicitar presupuesto. Esta última opción redirige al formulario de contacto. La misma estructura se replica para todos los sistemas.

18.2 Paneles Radiantes

Paneles Radiantes es la sección específica de dicha tecnología que es una de las más difundidas en el mercado. En dicha sección se puede acceder a las ventajas y aplicaciones (en el menú amarillo ubicado a la izquierda) o solicitar presupuesto (en la esquina superior derecha debajo del encabezado).

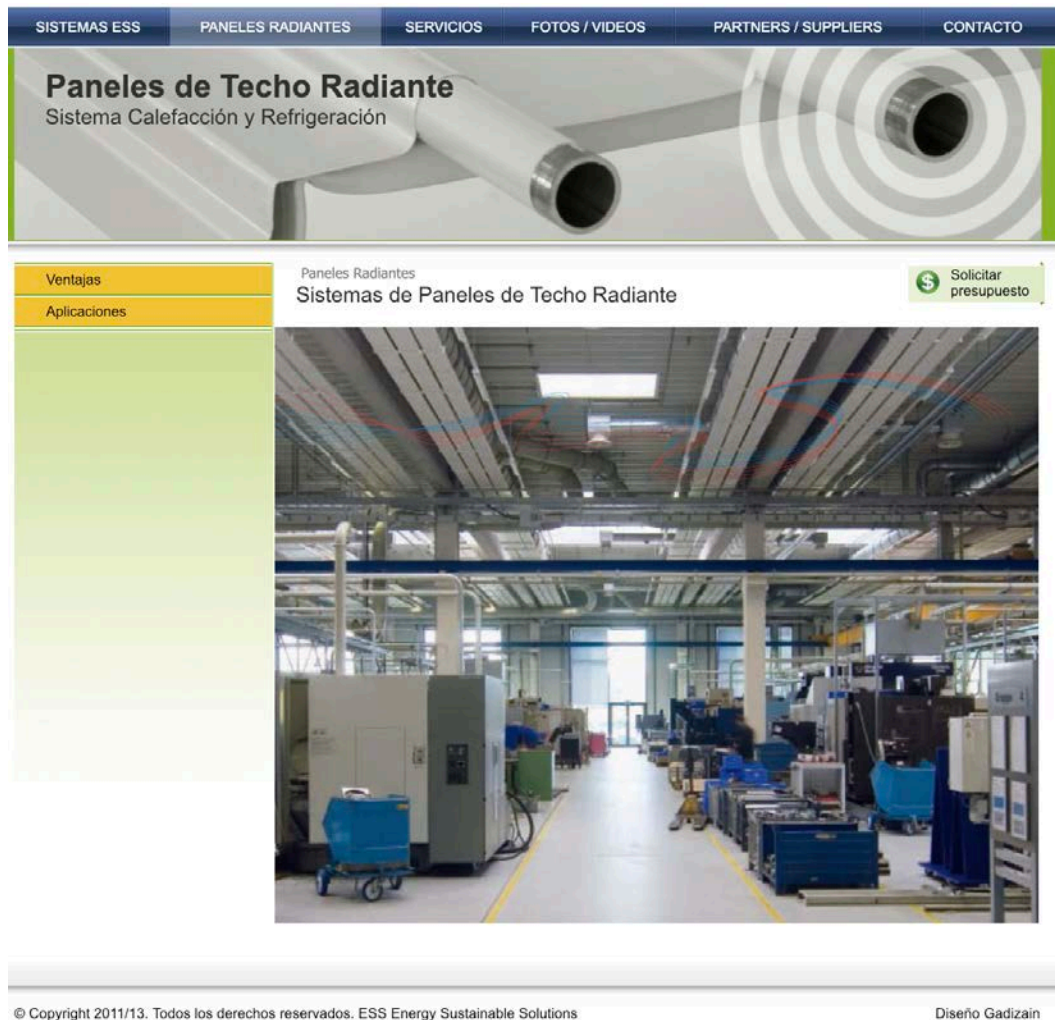


Figura 37. Sección "Paneles Radiantes" de la página web de ESS Energy

18.3 Servicios

Servicios es la sección donde se detallan los servicios adicionales que provee la empresa. En la misma se detallan los servicios que provee ESS como así también el ámbito de aplicación de dichos servicios.



Figura 38. Sección "Servicios" de la página web de ESS Energy

18.4 Fotos/Videos

Fotos/Videos es la sección donde se puede acceder al repositorio de fotos y videos tanto de obras como de las distintas tecnologías.

SISTEMAS ESS PANELES RADIANTES SERVICIOS FOTOS / VIDEOS PARTNERS / SUPPLIERS CONTACTO

Videos Sistemas ESS

Sistemas Geotérmicos
 La energía geotérmica a baja temperatura es aquella energía que se obtiene por extracción del calor de la tierra. Esta energía captada se regenera constantemente por efectos del sol, la lluvia y el calor interno de la tierra.
[| Ver Video: Geotermia en Invierno |](#) [| Ver Video: Geotermia en Verano |](#)

Solar Térmica
 Es aquella energía obtenida directamente del sol, y aprovechada a través de los captadores solares térmicos, para la producción de agua caliente sanitaria, y apoyo a calefacción.

Minieólica
 El aprovechamiento eólico consiste en producir energía eléctrica a partir de la transformación de la energía eólica (energía cinética) en energía mecánica, y de la transformación de esta última en electricidad mediante un generador eléctrico o alternador.

Biomasa
 La biomasa vegetal se obtiene principalmente de residuos forestales, agrícolas o de la industria de la madera. No contribuye de ninguna manera al efecto invernadero evitando nuevas emisiones que son las causantes del cambio climático.

Suelo Radiante
 Está constituido por una red de tuberías distribuidas uniformemente bajo el pavimento, por las cuales circula agua, consiguiéndose en el ambiente una temperatura altamente homogénea y confortable en invierno y verano.

Sistemas Integrados
 Optimización del uso de las diversas fuentes de energía renovables a través de la combinación eficiente de las mismas, adecuándolas a las necesidades energéticas y económicas específicas de cada caso particular, con el objetivo de alcanzar el confort sostenible.
[| Ver Video: Sist. Integrados Parte 1 |](#) [| Ver Video: Sist. Integrados Parte 2 |](#)

Galería de Fotos [\(ampliar imágenes \)](#)

Figura 39. Sección "Fotos/Videos" de la página web de ESS Energy

18.5 Partners/Suppliers

Partners/Suppliers: es la sección donde se lista a los aliados estratégicos de la empresa.

The screenshot shows the 'PARTNERS / SUPPLIERS' section of the ESS Energy website. At the top, a navigation bar includes 'SISTEMAS ESS', 'PANELES RADIANTES', 'SERVICIOS', 'FOTOS / VIDEOS', 'PARTNERS / SUPPLIERS', and 'CONTACTO'. Below the navigation is a banner with the text 'Los productos de alta calidad son el pilar de nuestro éxito.' and an image of a child holding a large flower. The main content area is titled 'Nuestros Proveedores' and contains the following text:

Mediante el uso de tecnologías de vanguardia y el despliegue de personal altamente calificado, ESS asegura que usted recibe un producto duradero de la más alta calidad.

Nuestra filosofía es la innovación y la perfección técnica. Los sistemas de geointercambio ESS son instalados por personal calificado y certificado. Esto significa que usted recibe un producto de alto rendimiento, profesionalmente instalado y construido para perdurar.

On the left, there is a section for 'Calidad certificada' with the ESS logo and text explaining that products are certified according to SZK and TÜV standards, and that the production process involves rigorous inspection. It also mentions that ESS pipes and assembly materials are compatible with IGSHPA standards.

On the right, there are logos for several suppliers: enertres, EMAC (EMAC SYSTEME GmbH & Co. KG), HTI (Die Zukunft fest im Griff), WEIER (WÄRMENETZ SYSTEME UND ZUSATZGERÄTE), GESER (Geothermie Service & Co. KG), STUWA (BRUNNENFILTER BOHRBEDARF), and FORSCHER (SPEICHERTECHNIK GmbH).

At the bottom, the footer contains the copyright notice '© Copyright 2011/13. Todos los derechos reservados. ESS Energy Sustainable Solutions' and the designer's name 'Diseño Gadizain'.

Figura 40. Sección "Partners" de la página web de ESS Energy

18.6 Contacto

Contacto es la sección con el formulario de consulta para que cualquier persona pueda contactarse. En dicho formulario se solicita información básica (nombre, email, teléfono y consulta) para luego ser contactados por un asesor comercial.

SISTEMAS ESS PANELES RADIANTES SERVICIOS FOTOS / VIDEOS PARTNERS / SUPPLIERS CONTACTO

Presupuestos

Para solicitar un presupuesto complete el formulario

Nombre *

E-Mail *

Teléfono

Consulta

Figura 41. Sección "Contacto" de la página web de ESS Energy

19 Anexo 2. Ejemplos de Keywords o Palabras Clave a usar en la Estrategia de Marketing Digital

19.1 Bloque 1- Keywords de Marca y Generales

"ess energía renovable",[ess],[ess paneles radiantes],[ess del viso],"ess suelo radiante","ess",[ess solutions],"ess solutions",[ess argentina],[ess energía geotérmica],[ess energía solar térmica],"ess energía solar térmica",[ess energía renovable],[ess minieólica],"ess energía geotermal",[ess energy solutions],"ess energías renovables", "ess geotermia","ess argentina", "ess energía geotérmica","ess energy",[ess energías renovables],[ess energía geotermal],[ess geotermia],"ess minieólica", "ess energy solutions", "ess paneles radiantes", "ess del viso", "ess biomasa",[ess energy],[ess suelo radiante],[ess biomasa],

19.2 Bloque 2- Keywords de las Distintas Energías

"refrigeración con energía geotermal", "calefacción con geotermia",[instalaciones con energías geotérmicas],[ahorrar geotermia],"ahorros energía geotérmica",[instalaciones con energías geotermiales],[climatización con energía geotérmica],"energía geotermal", "instalación con energía geotérmica",[instalaciones con energía geotérmica],climatización con energía geotérmica, climatización con energía geotermal, "refrigeración con energía geotermal",[instalación con energías geotérmicas],geotermal, "ahorrar electricidad con energía geotérmica", "ahorrar energía geotérmica",[ahorros energía geotérmica],[sistemas de climatización con energía geotermal],"instalaciones con energía geotermal", "instalación con energías geotérmicas",[instalaciones con energía geotérmica],[refrigeración con energía geotérmica],"climatización con energía geotérmica", "calefacción con energía geotérmica", "calefacción con geotermia", "instalación con energía geotermal", "instalación con geotermia", "climatización con geotermia", "instalación con geotermia",[refrigeración con energía geotermal],"refrigeración con energía geotérmica", "instalaciones con energías geotermiales", "instalación con energía geotérmica", "sistemas de climatización con energía geotérmica", "instalación con energías geotermiales",[refrigeración con energía geotermal],"instalación con energía geotermal",

19.3 Bloque 3- Enfocadas a la acción

"ahorrar electricidad con geotermia", "ahorros geotermia", "cuánto cuestan la energía geotérmica", "ahorro geotermia",[ahorrar electricidad con geotermia],[ahorro geotermia],[ahorrar con energía geotérmica],[ahorrar electricidad con energía geotérmica],[ahorrar energía geotérmica],"ahorro energía geotérmica",[cuánto puedo ahorrar con geotermia],"cuánto puedo ahorrar con energía geotérmica", "cuánto cuestan la geotermia",[cuánto cuestan la energía geotérmica],"ahorrar geotermia",[cuánto puedo ahorrar con energía geotérmica],[ahorros geotermia],[ahorros energía geotérmica],"ahorrar con geotermia", "cuánto puedo ahorrar con geotermia", "ahorrar energía geotérmica",[cuánto cuestan la geotermia],"ahorros energía geotérmica", "ahorrar electricidad con energía

geotérmica",[ahorro energía geotérmica],[ahorrar con geotermia],"ahorrar con energía geotérmica",[ahorrar geotermia],

20 Anexo 3. Aliados Estratégicos

Enertres: <https://enertres.com/>

Tracto-Technik: <https://www.tracto-technik.com/>

HTI: <https://htisa.com/>

Weider: <http://www.weider.co.at/de/>

Geser: <http://www.geser-spedition.de/en/content>

Stüwa: <https://www.stuewa.de/en/>

Fortsner Speichertechnik: <http://www.speichertechnik.com/>

21 Anexo 4. Organigrama de la Empresa

La empresa cuenta con una pequeña estructura para el desarrollo de todas sus tareas. Los cuatro cargos de más alta jerarquía (CEO, CMO, COO y CFO) están a cargo de distintos miembros de la familia.

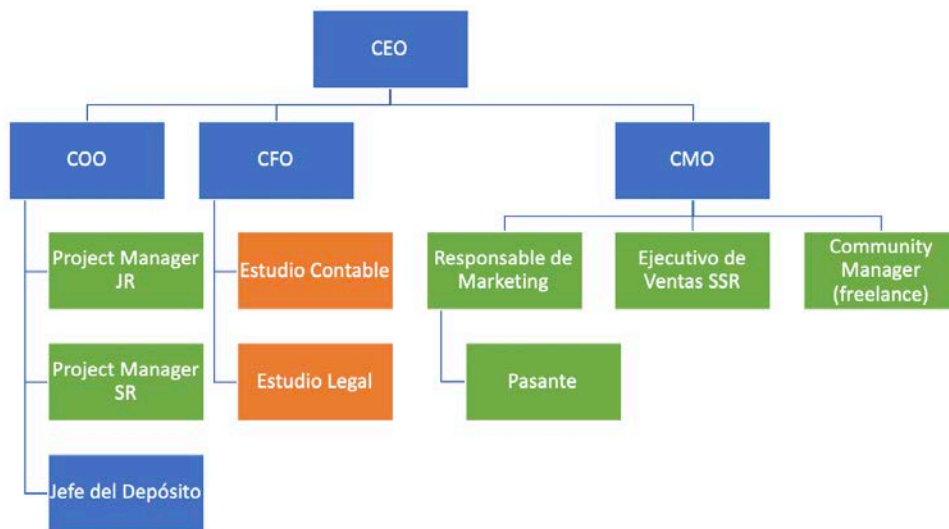
CEO (Chief Executive Officer) o Presidente: es el responsable máximo de la empresa y es quien tiene más experiencia y conocimiento de las tecnologías.

COO (Chief Operating Officer) o Director de Operaciones: tiene a su cargo al equipo de proyectos y al jefe del depósito. Es responsable de las tareas operativas y de la correcta ejecución de los proyectos.

CMO (Chief Marketing Officer) o Directora de Marketing: tiene a su cargo al responsable de marketing y al ejecutivo de ventas. Es responsable por todas las tareas de comercialización y comunicación.

CFO (Chief Financial Officer) o Directora de Finanzas: tiene a su cargo la relación con los estudios contable y jurídico y es responsable de las finanzas de la empresa.

En el organigrama se muestra en verde a las personas directamente involucradas en el servicio objeto del presente plan de marketing y en naranja los servicios tercerizados.



ⁱ Target es un término del inglés que se usa para referirse al “mercado objetivo” de la empresa.