



Universidad  
Nacional  
de Córdoba



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

“Definición de propuesta de valor y recomendación de acciones de marketing para una fábrica de  
Hidroelevadores”

Autor: Delmastro Federico

Tutor: Juan Ingrassia

Córdoba

2020



Definición de propuesta de valor y recomendación de acciones de marketing para una fábrica de Hidroelevadores by Delmastro, Federico is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## **Agradecimientos**

A Rocío, mi novia, por el apoyo en los fines de semana que dediqué a este trabajo y por alentarme a seguir profesionalizándome.

A mi mamá y a mi papá, quienes me apoyaron desde un principio para realizar esta maestría y siempre me guiaron por el camino del estudio.

A mi tutor, Juan Ingrassia, por estar para todo lo que necesité y ayudarme en cada paso, para este trabajo y con cuestiones ajenas al mismo. A Walter Abrigo, por los consejos en un momento clave.

Por último, a mis compañeros del MBA, en especial a Agustina, Beatriz, Consuelo, Federico y Gonzalo, los que me ayudaron muchísimo durante el cursado y que hicieron que este viaje una muy buena experiencia.

## Índice de contenidos

<b>Resumen</b>	<b>6</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
Contexto	7
Definición del problema	9
Objetivo de este trabajo	11
Alcance del trabajo.	12
Motivaciones	13
<b>Fundamentación Teórica</b>	<b>14</b>
Marketing de negocios.	14
Definición	14
Características de los mercados de negocios	15
El proceso de toma de decisiones del cliente	17
El Funnel de ventas y su importancia en el posicionamiento	17
La reconversión del embudo de ventas	20
Mercados B2B y decisiones de compra	22
El modelo Canvas	25
Desarrollo de canales de ventas	25
Aliados y partners	28
Mezcla de marketing	29
<b>Metodología</b>	<b>31</b>
<b>Trabajo de Campo</b>	<b>33</b>
Diagnóstico de la situación actual	33
Hallazgos para el mercado Argentino	33
Hallazgos para el mercado Estadounidense	36
Segmentación de mercados	38

Mercado Argentino	39
Segmento elegido del mercado argentino	40
Acciones de marketing y comunicación con las Cooperativas	44
Mercado Estadounidense	45
Segmento elegido para el mercado Estadounidense	46
Acciones de marketing	50
<b>Conclusiones</b>	<b>53</b>
<b>Anexos</b>	<b>55</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>58</b>

## Índice de gráficos

Figura 1. Embudo de ventas tradicional	18
Figura 2. Embudo de ventas reconvertido	20
Figura 3. Elementos de valor para negocios B2B	24
Figura 4. Diagrama de canales de distribución para productos industriales	26
Figura 5. Gráfico de resultados de la encuesta	34
Figura 6. Gráfico de resultados de la encuesta	35
Figura 7. Gráfico de resultados de la encuesta	35
Figura 8. Gráfico de resultados de la encuesta	36
Figura 9. Keyword más utilizados por región	37
Figura 10. Propuesta de valor cooperativas argentinas	43
Figura 11. Propuesta de valor empresas multimarca USA	49
Figura 12. Flyer promocional USA	51
Figura 13. Gráfico de resultados de la encuesta	55
Figura 14. Gráfico de resultados de la encuesta	55
Figura 15. Gráfico de resultados de la encuesta	56
Figura 16. Comparación performance modelos Zetla vs marcas USA	57

## **1.Resumen**

Zetla es una división de una empresa familiar del interior cordobés dedicada a la fabricación de hidroelevadores de personas. Actualmente toma sus decisiones de ventas y marketing de manera desordenada e intuitiva. Asimismo, se encuentra en un proceso de internalización tratando de conseguir distribuidores en el exterior. En el presente trabajo se hace un detalle de dos segmentos de clientes de dos mercados objetivo de la empresa, el segmento de las cooperativas del mercado argentino y el segmento de empresas “multiproducto” del mercado estadounidense. A partir de técnicas de investigación de mercado y diseño de propuestas de valor, que permitieron conocer en profundidad a los segmentos mencionados, se diseñaron acciones de marketing específicas para cada uno de ellos.

## **2. Introducción**

### **2.1. Contexto**

El presente trabajo se realiza sobre el contexto de la división Zetla de la empresa ED Servicios S.A. Esta división opera desde mediados del año 2016, cuando comenzó a producir el prototipo de hidroelevador para montar sobre un vehículo modelo LJ-11N. El proyecto nace del presidente y principal accionista de ED Servicios S.A., quien por su profesión de ingeniero mecánico, trabajó durante más de 25 años en industrias del rubro de máquinas hidráulicas, tanto del mercado nacional como internacional.

Hacia fines de ese año, se produce la primera venta de la empresa y desde allí comienza una etapa de crecimiento, primero en el mercado nacional y, desde fines de 2018 con presencia en cinco países. Al momento de presentación de este trabajo, la empresa ofrece quince modelos distintos de hidroelevadores y ha vendido más de ochenta equipos, realizando exportaciones a Estados Unidos, Chile, Bolivia y Ecuador.

En el año 2018, los directivos de la empresa enfrentaron una decisión estratégica en relación con el crecimiento de la empresa, dado que el mercado nacional de elevadores hidráulicos por sí solo, no es lo suficientemente grande : 1) ampliar la gama de productos hacia otro tipo de equipos hidráulicos (grúas, tijeras, plataformas) o 2) especializarse en el mercado de los hidroelevadores y lograr incrementar las exportaciones.

Buscando diferenciarse de competidores locales y siguiendo el ejemplo de compañías líderes en el rubro a nivel mundial, la empresa optó por la segunda alternativa. Es por ello que tener una estrategia para ganar clientes en mercados internacionales, es de gran importancia para la división.



En cuanto al contexto económico, es necesario separar el ámbito nacional del internacional. La economía argentina se encuentra en una profunda recesión desde mediados de 2018, lo que ha llevado a la disminución de inversiones por parte de las empresas y el estado en maquinarias. Esto, junto con las sucesivas devaluaciones, ha llevado a una disminución de los precios hacia mínimos históricos. En promedio, desde inicio de 2018 los precios bajaron un 25%.

Paradójicamente, esta disminución de precios hace que los equipos tengan un precio atractivo para el mercado internacional. En los países de la región en donde no hay fábricas de este tipo de equipos, hay un interés creciente por comenzar a importarlos. En efecto, la empresa ha hecho convenios con representantes en Ecuador y Chile.

Mirando hacia mercados más desarrollados, en donde la competencia es alta, los precios de los hidroelevadores Zetla hacen que sean una buena alternativa, si es que la marca se logra posicionar. Además, existen otros factores que pueden beneficiar a la división, como es el despliegue masivo de redes 5G en Estados Unidos por ejemplo. Este tipo de redes funciona instalando varias antenas repetidoras de señal por cuadra, a baja altura (generalmente sobre postes de alumbrado público). La agilidad de los equipos Zetla y su bajo peso, hace posible su instalación en vehículos pequeños, lo que facilita la conducción y elimina restricciones reglamentarias, como por ejemplo la necesidad de contar con un carnet de conducir profesional.

Por otra parte, se estima que el mercado mundial de los hidroelevadores crezca un 5,5% anual hasta el año 2025, dado la mayor demanda por el crecimiento en el sector de la construcción, tanto pública como privada (<https://www.gminsights.com/industry-analysis/boom-trucks-market>).

## 2.2. Definición del problema

Ya sea para poder competir en un mercado local deprimido o para penetrar nuevos mercados, el problema encontrado en la empresa es la necesidad de estar dentro del conjunto evocado del cliente. Se debe buscar la manera de, a través de una estrategia de marketing, lograr el posicionamiento necesario para ser parte de las opciones consideradas por los potenciales compradores.

Por el lado del mercado argentino, la principal traba que encuentra la empresa es la imposibilidad de posicionarse ante competidores de más antigüedad en el mercado (algunos con casi 50 años) y la falta de valoración por el cliente final de las ventajas técnicas de los equipos.

Los principales fabricantes de hidroelevadores en Argentina no son especialistas, sino que estos equipos constituyen una línea secundaria dentro de sus fábricas. En general se trata de fabricantes de grúas hidráulicas que tienen una línea de elevadores hidráulicos.

Al tratarse de líneas secundarias para la competencia local, la innovación es muy poca. En este sentido, Zetla ha diseñado los hidroelevadores siguiendo los estándares internacionales vigentes, mientras que los equipos de la competencia son fabricados bajo normas más antiguas.

A pesar de la diferenciación técnica, el contexto económico mencionado lleva a que gran cantidad de las operaciones se definen sólo por precio, siendo la altura de trabajo el único elemento que la mayoría de los clientes toman para diferenciar los equipos. La sensación de los directores de ED Servicios S.A. es que los clientes buscan equipos que lleguen a determinada altura, sin importar cómo.

Otro problema que suele presentarse cuando el cliente es el estado (en cualquiera de sus ámbitos) es la corrupción en los procesos de compra, en donde muchas veces tener el precio más

bajo y las condiciones técnicas necesarias no es suficiente para ganar la compulsa. Esto genera pérdidas de tiempo en la preparación de la oferta, como de dinero en garantías, viajes, etcétera.

En relación al mercado exterior, una vez definido el plan de buscar clientes en el exterior para la gama de productos en la que la empresa se especializa, la pregunta es ¿cómo? La mayoría de las experiencias de exportación que actualmente tiene la empresa llegaron por iniciativa de los clientes de otros países.

Tener una estrategia de penetración de mercados planificada es de gran importancia para optimizar los recursos y generar negocios de manera eficiente.

Uno de los primeros pasos a dar para empezar a tener presencia en otros países, es contar con distribuidores en cada país, por dos motivos principalmente:

- El trabajo de montaje debe hacerse en el país de destino sobre los vehículos de los clientes finales. La empresa fabrica los hidroelevadores pero no vende vehículos y tampoco tiene la posibilidad de comprarlos para luego revenderlos, dado que el negocio de venta de vehículos tiene grandes restricciones de entrada y requiere de gran capital.
- El servicio de post-venta es muy importante para los usuarios finales. Estos equipos necesitan de un mantenimiento periódico que debe ser prestado por personal calificado y en cercanías del domicilio del cliente. Este punto es de gran importancia dado que la falta del mismo ha hecho fracasar la penetración de marcas muy importantes en otros países (recientemente el desembarco de Socage -marca italiana- en Estados Unidos).

Por lo expuesto, es necesario diseñar una propuesta de valor para seducir a representantes calificados, que dispongan de capital para invertir y tengan llegada a potenciales clientes finales.

Actualmente la empresa cuenta con distribuidores en Chile, Ecuador y la costa Oeste de los Estados Unidos (Los Ángeles).

En resumen, podemos identificar dos problemas:

- En el mercado local, dificultad para posicionar a la marca ante la competencia.
- En el mercado internacional, dificultad para encontrar distribuidores internacionales.

### **2.3. Objetivo de este trabajo**

El presente trabajo tiene como objetivo lograr un entendimiento de los segmentos de los mercados elegidos, para luego planificar acciones de marketing orientadas a los compradores potenciales de la división Zetla de la empresa ED Servicios S.A., que se dedica a la fabricación de elevadores hidráulicos de personas, comúnmente conocidos como hidroelevadores.

Se estudiarán las mejores alternativas para proponer acciones de marketing para dos mercados previamente seleccionados, el mercado argentino y el estadounidense, con las limitaciones en los mismos que se detallarán en el alcance.

Localmente la estrategia rondará alrededor del posicionamiento como marca, focalizando en las ventajas técnicas y en el ahorro de costos que la compra de los hidroelevadores Zetla genera en relación a los de la competencia.

Por el lado del mercado estadounidense, se estudiará la mejor estrategia para conseguir distribuidores como así también para lograr un conocimiento de la marca. La idea es ayudar a estos distribuidores y cambiar de una demanda por empuje (push) a generar pedidos desde los clientes hacia los distribuidores (pull).

Se espera también de este trabajo, que luego de haber transitado todo el proceso metodológico de estudio de mercado y diseño de estrategias de marketing, sirva como experiencia para otros mercados objetivos que la división se plantee en el futuro.

En ambos casos será necesarios una adecuada segmentación y un entendimiento profundo de las características de cada mercado.

#### **2.4. Alcance del trabajo.**

En el presente trabajo se buscará desarrollar una estrategia de marketing para dos mercados: el Argentino y la costa este de los Estados Unidos, con foco en el estado de Florida.

Los motivos de la elección de estos dos mercados radican en que, por un lado, el mercado local es importante en el corto y mediano plazo, para mantener el crecimiento de la división, hasta tanto lograr un crecimiento de las exportaciones.

Por otro lado, en cuanto a la elección del estado de Florida en Estados Unidos, los motivos están relacionados con que es una buena puerta de entrada para la costa Este de ese país, dada la cercanía cultural con dicho estado en comparación a otros.

Con respecto a la profundidad del análisis, se buscará hacer un análisis de cada mercado para segmentarlos, elegir un segmento de cada mercado y diseñar una mezcla de marketing adecuada para cada uno de ellos.

#### **2.5. Motivaciones**

La principal motivación para la realización de este trabajo es lograr el crecimiento de la empresa familiar en el largo plazo, y el posicionamiento de la misma como una firma

internacional. Dejar la dependencia del mercado local con sus vaivenes y lograr un nivel de exportaciones estable que permita el crecimiento de la firma.

Asimismo, la aplicación de conceptos teóricos desarrollados durante la maestría en el ámbito de una pyme local, genera gran motivación en el autor, que busca expandir sus conocimientos y tener nuevas herramientas para el futuro.

### **3. Fundamentación Teórica**

En este apartado, se analizarán los conceptos teóricos que serán base para la elaboración del trabajo. En otras palabras, para una mejor comprensión de los resultados y las conclusiones, es necesario entender los conceptos que se desarrollarán a continuación.

Se comenzará analizando el ámbito específico en el que se encuentra la empresa, que es un mercado de negocios, definiendo las características de ese tipo de mercados. Luego, se evaluará el proceso de toma de decisiones de los clientes con sus variaciones actuales y específicas para el mercado en el que está la empresa. A continuación, se repasarán los conceptos considerados claves para este trabajo dentro del modelo de Canvas; canales de distribución y aliados. Por último, se definirá la mezcla de marketing.

#### **3.1. Marketing de negocios.**

##### **3.1.1. Definición**

Teniendo en cuenta que la empresa sobre la cual se realiza el presente trabajo fabrica y vende maquinaria, casi la totalidad de sus clientes son otras organizaciones, que adquieren estas máquinas para prestar servicios o para revenderlos (en el caso de distribuidores). Por tal motivo, es de vital importancia conocer el marketing de negocios.

De acuerdo con Lamb, Hair & McDaniel (Marketing 11e, 2011), el marketing de negocios puede ser definido como “el marketing de bienes y servicios para individuos y organizaciones cuyos propósitos no son el consumo personal” (p.233). Este tipo de marketing, también es conocido como “Business to Business” o “B2B”.

En otras palabras, el marketing B2B implica venderle a otras organizaciones, que utilizan el producto o servicio para cumplir el objetivo de esa organización.

En el marketing de negocios, podemos separar a los clientes en cuatro grandes segmentos:

- **Productores:** incluye individuos y organizaciones comerciales que utilizan bienes o servicios comprados para fabricar o incorporarlos en otros productos, o facilitar las operaciones cotidianas de la organización.
- **Revendedores:** El mercado de los revendedores incluye negocios minoristas y mayoristas que compran bienes terminados y los revenden para obtener utilidades.
- **Gobiernos:** Las organizaciones gubernamentales incluyen miles de unidades de compras nacionales, provinciales y locales. Generalmente este tipo de ventas implica participar en procesos licitatorios o de concurso de precios. Es un segmento muy importante para cualquier producto dado que generalmente las compras son de gran magnitud.
- **Instituciones:** consiste en instituciones que buscan lograr objetivos adicionales a las metas de negocios estándar sobre utilidad, participación de mercado y rendimiento sobre la inversión. Este segmento incluye escuelas, hospitales, colegios y universidades, iglesias, sindicatos, organizaciones fraternales, clubes cívicos, fundaciones y otras organizaciones sin fines de lucro.

### **3.1.2. Características de los mercados de negocios**

Los mercados de negocios tienen algunas características que los distinguen de los mercados de consumo, que es importante conocer para diseñar una estrategia de marketing:

- **Demanda derivada:** dado que los bienes o servicios son adquiridos para formar parte de otro proceso, la demanda de los primeros va a depender en parte del mercado de los



productos y servicios finales. Por ejemplo, para el caso de Zetla, si los usuarios de redes móviles empiezan a demandar el servicio de 5G, las compañías telefónicas estarán interesadas en instalar más antenas de redes móviles por lo que necesitarán hidroelevadores para instalarlas. En este caso, la demanda de servicios de internet, influye en la demanda de hidroelevadores.

- Volumen de compra: Generalmente los volúmenes de compra son elevados. Para Zetla llegar a ser proveedor de alguna compañía de distribución de energía eléctrica, seguramente implicaría una orden de compra considerable.
- Número de clientes: Las empresas orientadas al mercado de negocios, por lo regular, tienen mucho menos clientes que las empresas orientadas al mercado de consumo. La ventaja es que es mucho más fácil identificar a los compradores potenciales, monitorear las necesidades y niveles de satisfacción actuales de los clientes y atender en persona a aquellos existentes. La principal desventaja es que cada cliente se vuelve crucial, sobre todo para aquellos fabricantes que sólo tienen uno.
- Ubicación de los compradores: En ciertos casos, se pueden encontrar muchos clientes similares en una zona geográfica común.
- Número de decisores: Por lo general, más personas participan en una decisión de compra de negocios que en una de consumo. Expertos en áreas tan variadas como control de calidad, marketing y finanzas, así como compradores profesionales y usuarios, pueden opinar en la decisión de compra. Además, en general, quien hace la compra es otra persona distinta al usuario del servicio.
- Negociaciones: en los mercados de negocios, es habitual que clientes y vendedores negocien cuestiones relacionadas al precio, plazos de entrega, lugar de entrega, garantía, entre otras.

- Necesidades de financiamiento: en ocasiones, cuando los valores de compra son elevados, es necesario que la empresa ofrezca alternativas de financiación para sus clientes mediante convenios bancarios, arrendamientos o ventas financiadas. Muchas compañías solucionan este punto mediante la creación de un área financiera específica (en ocasiones otra empresa por separado) que se ocupa de la financiación a clientes.

### **3.2. El proceso de toma de decisiones del cliente**

En el presente apartado, se comenzará analizando el proceso de toma de decisiones “tradicional”, para luego matizarlo, primero con las tendencias relacionadas con el marketing digital y luego con la aplicación de conceptos relacionados con el marketing de negocios.

#### **3.2.1. El Funnel de ventas y su importancia en el posicionamiento**

Distintos trabajos y teorías que desarrollan el marketing y la investigación de mercado coinciden que para tener una buena estrategia es indispensable conocer el proceso que implica la compra del producto que se desea vender. Este proceso es descrito en la bibliografía como “Embudo de Ventas” o “Funnel de Ventas”.

Tradicionalmente, este concepto ha sido definido de distintas maneras, pero podemos resumirlo en “la forma en que una empresa planea y establece procesos para ponerse en contacto con los diferentes usuarios y así llegar a cumplir un objetivo final, que bien puede ser la conversión de clientes, lograr un registro, cerrar una venta, entre otros”.

El embudo de ventas puede ser descrito de la siguiente manera:



## Estructura de un embudo de ventas

**Atracción:** Publicidad en Redes Sociales, Blog, Coste por clic, Descargables, Sitio Web.

**Consideración:** Convencer a tu audiencia de que le das solución a sus problemas

**Decisión:** El usuario expresa su deseo de convertirse en futuro cliente.

**Cierre y Deleite:** En esta etapa se ha concretado la venta y el cliente puede convertirse en promotor de tu servicio.



<https://www.genwords.com/blog/que-es-un-embudo-de-ventas-como-influye-estrategia-inbound>

Figura 1: el embudo de ventas.

El concepto detrás de este embudo, entender quienes son los clientes a los que les puedo vender, a qué grupo pertenece, cuáles son sus intereses y cómo deciden la compra de un determinado producto. Una vez comprendido, la empresa puede dirigir distintas acciones de marketing para cada etapa del embudo, atrayendo mayores potenciales clientes y, finalmente, mayores ventas.

### Fases del Embudo de ventas:

Como se muestra en la imagen anterior, el embudo consta de cuatro fases: atracción (awareness), consideración (interest), decisión (purchase) y cierre y deleite (post-purchase experience).

La primera etapa, atracción, consiste en mostrar a la empresa en los grupos en donde se encuentran nuestros potenciales compradores (también conocidos como Buyers Persona). Las

acciones de marketing en esta etapa, consisten en publicidad masiva, digital, redes sociales, acciones de branding, entre otras.

Como su nombre lo indica, se trata de “atraer” a la mayor cantidad de potenciales clientes posibles, y mostrarle que el producto que vende la empresa es una opción para resolver un problema o necesidad.

La segunda etapa, Consideración, implica acciones tendientes a mostrarle a los potenciales clientes que ingresaron en el embudo, que la empresa brinda la mejor solución para su problema o necesidad. En esta etapa, los potenciales clientes demuestran cierto interés en el producto de la empresa y realizan algún tipo de interacción, como una llamada telefónica o un e-mail pidiendo más información.

En esta etapa, las acciones que se utilizan son aquellas que promueven la mencionada interacción y tratan de retener a aquellas personas que entraron al embudo en la etapa anterior, como por ejemplo blogs, llamadas telefónicas, e-mail marketing, etc.

En la etapa de decisión, el cliente manifiesta su decisión de realizar la compra, es decir, que esta etapa es en la que se produce esa conversión y aquellos potenciales clientes que entraron al embudo y se interesaron por el producto, finalmente realizan la compra.

En esta fase, se trata de facilitar el proceso con acciones de marketing que faciliten la transacción, como packaging, alternativas de pago, información clara acerca de las garantías, entre otras.

Por último, en la etapa de cierre y deleite, se busca que estos clientes se conviertan en una especie de “embajadores” de la marca y que atraigan otros clientes, como así también que se fidelicen y compren en reiteradas oportunidades.

Acciones relacionadas con el servicio post-venta, contactos esporádicos, invitaciones a eventos, promociones especiales se vuelven muy importantes en esta etapa.

### 3.2.2. La reconversión del embudo de ventas

En la actualidad, teniendo en cuenta la gran cantidad de información que hay disponible, el acceso a internet como fuente principal de esta información, distintos autores afirman que el embudo de ventas se ha modificado, y que ya no se trata de un proceso lineal, sino que es iterativo, con repetición en las etapas. Esta nueva forma de ver el proceso de compra de un producto, puede graficarse de la siguiente manera:

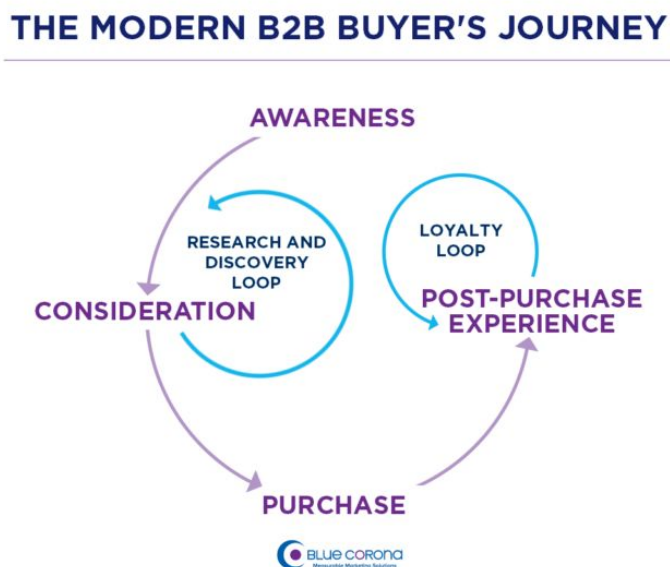


Figura 2: La el embudo de ventas reconvertido.

Las etapas en este proceso, son similares a las indicadas en el proceso tradicional, pero incluyen dos bucles en la etapa de consideración y en la experiencia posterior a la compra.

El primer bucle, en la etapa de consideración, implica que los potenciales clientes hacen simultáneas búsquedas de información para comparar entre distintas posibilidades de compra. Este proceso no es lineal sino que puede implicar múltiples búsquedas de información sobre los productos y sobre el proveedor, incluso mientras dure la negociación. Si tenemos en cuenta que en mercados B2B, en el proceso de decisión pueden intervenir varias personas, cada una puede hacer su propia búsqueda, por lo que la cantidad de información que se utiliza para tomar la decisión de compra es muy superior a la que se utilizaba tiempo atrás. Esto implica que las empresas tienen que tener mucha información disponible en lugares de fácil acceso. El marketing digital cumple un rol fundamental en esta etapa, dado que los sitios web y redes sociales son una fuente de información muy valorada por los potenciales clientes.

Herramientas de posicionamiento SEO, newsletters, blogs, presencia en redes sociales, publicar opiniones de clientes, etc., son vitales para lograr formar parte del conjunto evocado.

El segundo bucle aparece en la etapa de post-venta, e implica las acciones a tomar para retener a un cliente y fidelizarlo. La idea principal es que este cliente piense en la empresa como principal alternativa para el producto o servicio que desea adquirir e incluso que se convierta en un embajador de la marca.

En el mundo digital, las acciones de marketing a tomar están relacionadas con estar cerca del cliente y mantenerlo informado, responder sus consultas, presentar nueva información, entre otros. Específicamente, las estrategias de marketing de contenido (blogs, newsletter, webinars, e-books, redes sociales) son las más usuales en esta etapa.

### 3.2.3. Mercados B2B y decisiones de compra

Si bien para el marketing de negocios aspectos como el cumplimiento de regulaciones, especificaciones técnicas y prácticas éticas son relevantes, a medida que el mercado de negocios se hace más comoditizable, aspectos subjetivos, emocionales y preocupaciones personales de los clientes cobran más importancia a la hora de definir la estrategia de marketing.

De acuerdo con los autores Almquist, Cleghorn y Sherer (2018), existen cuarenta elementos de valor fundamentales para los negocios B2B, que pueden ser divididos en cinco categorías: elementos base, elementos funcionales, facilidad para hacer negocios, factores individuales y factores inspiracionales.

Estos elementos y categorías pueden ser organizados en una pirámide con los elementos más objetivos en la base y, a medida que se asciende por la misma, los elementos más subjetivos, como la que se muestra en la figura 3 (imagen original de los autores).

Este estudio (basado en las jerarquías de Maslow) llegó a la conclusión que los elementos más subjetivos de la pirámide (los de los tres niveles superiores), están positivamente correlacionados con la fidelidad de los clientes.

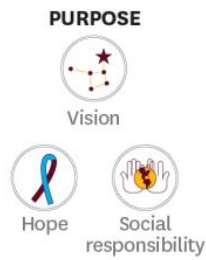
Por lo indicado, al diseñar un mensaje para este tipo de mercados, apuntar a factores como reducción de la ansiedad, reducción de tiempos, capacidad de respuesta, reputación o, incluso aspectos sociales, es de gran importancia.

Esto no significa que se debe dejar de lado los elementos de base y funcionales, pero dado el nivel de competencia en los mercados globales, los autores afirman que los clientes dan

por sentido los mismos, haciendo muy difícil lograr diferenciarse a través de estas características.



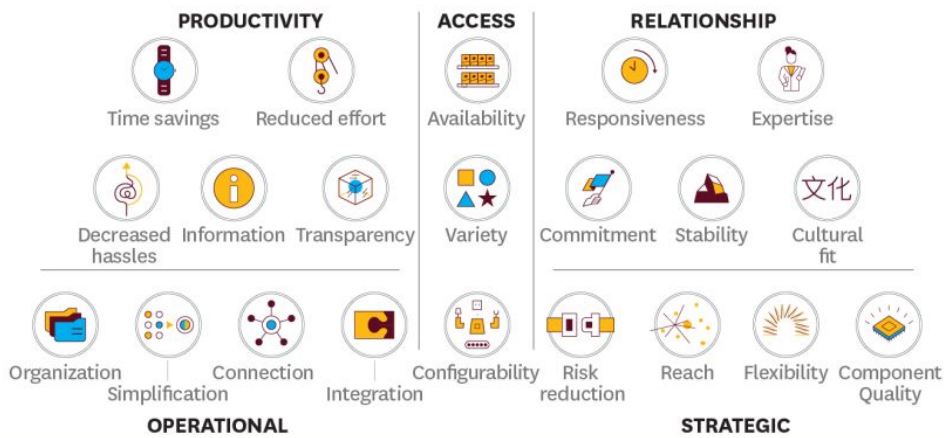
INSPIRATIONAL VALUE



INDIVIDUAL VALUE



EASE OF DOING BUSINESS VALUE



FUNCTIONAL VALUE

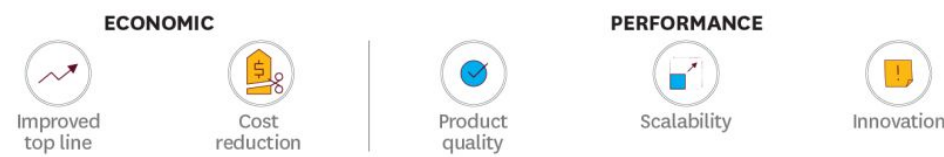


TABLE STAKES



© COPYRIGHT 2018 BAIN & COMPANY INC. ILLUSTRATION BY NIK SCHULZ FROM "THE B2B ELEMENTS OF VALUE," BY ERIC ALMQUIST ET AL., MARCH-APRIL 2018 © HBR.ORG

Figura 3: elementos de valor para negocios B2B. Eric Almquist , Jamie Cleghorn y Lori Sherer, "The B2B elements of value", HBR 2018.

### **3.3. El modelo Canvas**

La metodología de modelado de negocios conocida como Canvas, fue desarrollada por Alexander Osterwalder (2009), y describe una estrategia para el desarrollo de nuevos negocios o la documentación de negocios existentes.

Con la aplicación de esta herramienta, se pretende ordenar el nacimiento de nuevos emprendimientos, haciendo foco en cada uno de los aspectos claves del mismo, empezando por el producto, el cliente ideal, los recursos necesarios, la parte financiera, los canales de ventas y los aliados claves. En este trabajo, analizaremos los dos últimos conceptos (canales y aliados), dado que debido a la etapa en donde se encuentra la empresa, se pretende abarcar nuevos mercados para un producto ya existente.

#### **3.3.1. Desarrollo de canales de ventas**

Los canales de distribución o canales de marketing son la forma por la cual el producto llega desde el fabricante hasta el consumidor. En otras palabras, un canal de marketing puede considerarse como un conducto o una gran tubería a través de la cual los productos, sus propiedades, comunicación, financiamiento, pago y riesgo que conllevan, fluyen al consumidor (Lamb et al., 2011). La elección de un canal adecuado para el producto y el cliente es de vital importancia para tener presencia en un determinado mercado.

Como afirma Sánchez (2014), los canales de distribución pueden ser directos o indirectos, siendo los primeros aquellos en los que la distribución del producto es efectuada con los propios medios de la empresa, llegando a todos los espacios temporales y geográficos, con las cantidades y formatos adecuados.

Por el contrario, la utilización de medios de otras empresas, formando relaciones con estas, que sirvan como puente para alcanzar el mercado, implica un canal indirecto. Esto significa que los miembros de los canales (fabricantes, mayoristas, minoristas, agentes, etc.), negocian entre sí, compran y venden productos y facilitan la llegada del producto o servicio al usuario final.

La elección de uno u otro canal dependerá de varios factores, entre los que podemos mencionar el costo de la distribución, la distancia geográfica, el conocimiento del mercado objetivo, el precio de venta, la existencia de competidores o sustitutos, entre otros.

Una esquematización de las distintas alternativas para los canales de distribución puede ser la siguiente:

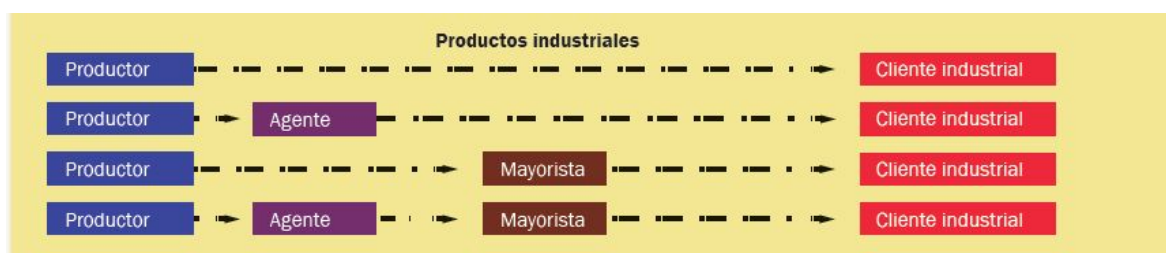


Figura 4: diagrama de canales de distribución para productos industriales. Plan de internalización con estilo Canvas. Sanchez (2014), p. 65.

Las opciones de dicho gráfico no son exhaustivas y los nombres pueden adoptar otras denominaciones. La diferencia principal que radica entre los distintos tipos de intermediarios, es la necesidad o no, de adquirir la propiedad del producto y, por lo tanto, manejar los términos de la venta. Así, podemos tener vendedores (agentes) que trabajan por comisiones y que se encarguen de facilitar las ventas o distribuidores con stock propio y que, por ejemplo, presten servicio de post-venta.

Los canales de distribución, ayudan a superar las discrepancias que existen entre los fabricantes y los consumidores, entre ellas y tal vez la más interesante para el presente trabajo, la discrepancia espacial o geográfica. Esto significa que, por lo general, la fabricación de un producto está centralizada mientras que los usuarios o consumidores del mismo están dispersos. La elección adecuada del tipo de canal, ayudará a los fabricantes a posicionar los productos en distintos mercados, llegando a distintos consumidores de un mercado global.

Los canales de distribución usuales para los productos de negocios e industriales son variados y en general dependen del tipo de cliente. Según afirman Lamb et al. (2011), en los productos industriales los canales directos son muy habituales. Los requerimientos técnicos necesarios, como así también las cantidades compradas, hacen que este tipo de canales sean los más utilizados. Asimismo, cuando se trata de ventas a entes gubernamentales, que generalmente se instrumentan por medio de licitaciones, los canales directos son los más adecuados.

Por el contrario, cuando el producto industrial está estandarizado, aparecen los intermediarios. Muchas veces, estos actúan facilitando la llegada de pequeños productores con fuerza de venta deficiente, a distintos mercados. Asimismo, en determinados tipo de productos, la intervención de un intermediario es fundamental, dado que hay trabajos y prestaciones que el fabricante no puede realizar por restricciones temporales o espaciales.

Internet también ha modificado los canales de distribución en productos de negocios. Desde sitios e-commerce especializados y redes sociales, hasta plataformas de intercambio que cobran una comisión por venta, la distribución utilizando herramientas digitales es algo que los participantes de la cadena de distribución deben considerar dentro de su estrategia.

### 3.3.2. Aliados y partners

Una de las formas más eficientes a la hora de abarcar nuevos mercados o profundizar la presencia en los mismos, es mediante las alianzas con stakeholders clave. Mediante este mecanismo, se aprovechan el conocimiento y la experiencia del aliado en ese mercado, optimizando, de esa forma, costos y tiempo en investigación, desarrollo y pruebas.

Si bien los conceptos aplicables a la generación y mantenimiento de alianzas pueden ser aplicados en toda la cadena de suministro (proveedores, importadores, asesores, exportadores, etc.) en el presente trabajo se hará foco en la generación de alianzas con distribuidores y/o vendedores, para desarrollar los mercados objetivos propuestos.

La relación entre los aliados y la forma de gestionar esta relación es muy importante. se debe dividir claramente las tareas, coordinar y dejar en claro el papel de cada uno, como así también el beneficio de cada parte. Como afirma Sánchez (2014) “Para poder, por tanto, gestionar la relación correctamente, no solo debes conocer el resultado que obtienes para ti, sino también el resultado de la relación y el resultado que tu partner obtiene.”(p.88).

Es de esperar que de este análisis surjan tensiones, dado que las motivaciones de una parte no serán las mismas que las de la otra. Cuestiones de tamaño de empresa, visión, objetivos a largo plazo, entre otros, deben ser gestionadas y aclaradas para generar negocios “sanos”.

La compañía Salesforce ha definido cinco puntos clave para lograr que un revendedor incremente sus ventas (Salesforce Blog, 2015):

- Compartir las mejores prácticas en ventas: por más que el distribuidor tenga una fuerza de ventas importante, es necesario que se compartan con las herramientas

de ventas que el fabricante posee, dado que, posiblemente, el distribuidor no tenga un conocimiento acabado del producto o sus ventajas.

- Ofrecer entrenamiento sobre el producto: Cualquiera que venda un determinado producto, necesita conocer, acabadamente, cómo funciona el mismo, cuales son sus puntos fuertes y débiles, de tal manera que cuando lo ofrezca a un potencial cliente, el distribuidor esté seguro de lo que ofrece.
- Crear oportunidades de co-marketing: realizar campañas entre las empresas compartiendo recursos puede ahorrar tiempo y dinero y, asimismo, mostrar acompañamiento y el trabajo conjunto para con el cliente.
- Compartir herramientas: integrar distintas herramientas que ayudan a las ventas puede facilitar la tarea del distribuidor, como por ejemplo, integrar a los vendedores al CRM de la empresa.
- Convertirse en el proveedor elegido: los distribuidores usualmente venden una variada gama de productos, pudiendo, en ocasiones, vender productos que sean competencia entre sí. Por tal motivo, hay que tomar las acciones adecuadas para ser siempre la primera opción, facilitando los negocios y cumpliendo con lo prometido.

### **3.4. Mezcla de marketing**

Una vez definido el mercado y el público objetivo, se debe definir cómo llegaremos a este cliente. La mezcla de marketing - o mix de marketing - hace referencia a la estrategia de producto, promoción, plaza (distribución) y precio para atacar determinado mercado.

En relación con el producto, será necesario definir si se deben realizar cambios en el producto para atacar determinado mercado. Por ejemplo, con respecto al mercado de los

hidroelevadores en Estados Unidos, todo equipo que se destine al mantenimiento de líneas eléctricas, debe contar con aislación eléctrica de, mínimamente, 46 kv, dado que, a diferencia con Argentina, todos los trabajos en líneas eléctricas se realizan sin cortar el suministro.

Pasando a la promoción, se deberá definir la metodología mediante la cual se hará conocer el producto al cliente objetivo. Se debe conocer qué medios son relevantes para los potenciales clientes para poder promocionar el producto de manera adecuada. En la actualidad, la tecnología crea importantes oportunidades para promocionar el producto de forma muy efectiva, económica y medible.

Con respecto a la plaza, ya se han definido los conceptos relevantes en el apartado 3.3.1 del presente trabajo. Para resumir, se deberá entender cuál es el canal adecuado para cada tipo de cliente y mercado, con el objetivo de ser eficientes en la distribución del producto.

Por último, en cuanto a la política de fijación de precios, entender la estructura impositiva del país, los costos y gastos de distribución, las diferencias por tipo de cambio y los costos financieros y bancarios, es de gran importancia a la hora de fijar precios que sean atractivos para los distribuidores y los clientes finales. Es importante establecer una política de precios que sea adecuada para el posicionamiento del producto que se pretenda lograr.

#### **4. Metodología**

En relación con la metodología para la obtención de resultados, se utilizarán métodos similares para los dos mercados objetivos (Argentina y Estados Unidos), pero con objetivos distintos.

Para el mercado argentino, resulta de gran interés conocer qué es lo que los clientes valoran en relación al producto, para, a partir de estos resultados, desarrollar una propuesta de valor adecuada para cada segmento objetivo y posicionar a la marca por sobre sus competidores en estos aspectos.

Se investigarán los segmentos del mercado argentino a través de la obtención de información primaria de parte de los usuarios por medio de encuestas realizadas a través de formularios online enviados por e-mail a una base de datos que la empresa utiliza para enviar boletines informativos y publicados en redes sociales especializadas. Por otra parte, se entrevistará al personal de ventas de la empresa para obtener información del segmento elegido.

Por otro lado, para el mercado estadounidense, dado que la estrategia que la empresa busca es la de conseguir distribuidores, la propuesta de valor estará dirigida a ellos.

La obtención de información será tanto primaria como secundaria. La primaria se buscará mediante conversaciones con el actual distribuidor de la empresa en ese país, mientras que la secundaria será mediante análisis del mercado, los productos de la competencia y las ventajas de los productos Zetla.

Se intentará mostrar a los posibles nuevos distribuidores la ventaja económica de trabajar con la marca Zetla. Asimismo, se propondrán herramientas de marketing tendientes a aumentar las ventas de los distribuidores y acciones de co-marketing, para mostrar que a la



empresa no solo le interesa fabricar y vender más equipos, sino que el crecimiento y rentabilidad de sus distribuidores es un aspecto clave en el negocio.

Mediante este estudio, se buscará validar las ventajas comparativas hipotetizadas para obtener una base sólida al momento de negociar con un posible distribuidor.

Luego, se analizarán los resultados obtenidos para los dos mercados mediante la ayuda de confección de gráficos y estadísticas. Una vez depurada la información, se diseñará una propuesta de valor a través de la implementación del método Canvas (Osterwlder A., 2009) y se analizará el perfil del tomador de decisiones mediante la aplicación de la herramienta de “Buyer Persona”.

A partir de esta simplificación, se definirán acciones de marketing adecuado para cada segmento y Buyer Persona, utilizando elementos tanto del marketing tradicional como del marketing digital.

## **5.Trabajo de Campo**

### **5.1. Diagnóstico de la situación actual**

Actualmente, la empresa enfoca su marketing como una combinación de:

- Publicidad en Google
- Redes Sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn)
- SEO para la página web.
- Publicaciones en sitios B2B como “Agrofy” y “MercadoVial”.

No obstante, no existe una estrategia clara en la inversión en cada uno de esos rubros, el tiempo dedicado, ni el contenido publicado.

El mensaje comunicado no tiene en cuenta los destinatarios que lo van a recibir ni sus preferencias, dolencias, problemas, etcétera. No se sabe con claridad quienes son los buyers persona ni los segmentos.

A partir de este diagnóstico, se comenzará estudiando los segmentos de los mercados elegidos. Luego, para cada mercado se elegirá uno de los segmentos para establecer una propuesta de valor y definir un buyer persona. A partir de este conocimiento de cada segmento, se establecerá una forma de comunicación adecuada, con acciones de marketing dirigidas.

#### **5.1.1. Hallazgos para el mercado Argentino**

Luego de realizada la encuesta mencionada en la metodología , se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- Existe un notable desconocimiento de la marca entre los encuestados. Solo el 43% dijo conocer el nombre de la marca y relacionarlo con el mercado de hidroelevadores. El líder

del mercado en este punto es, sin duda, Hidro-Grubert (93%) dado que es la empresa más antigua a nivel local.

- Cuando se le solicitó a los encuestados que elijan el factor más determinante que analizan para decidir la compra de un hidroelevador, el 30% de los encuestados respondió que dicho factor es la calidad de los materiales, seguido por las opciones de financiación ofrecidas (20%) y la seguridad para el operario (16,7%). Otros factores que, a priori, parecían los más importantes quedaron con un menor porcentaje de elección, como Precio (3%), Servicio post venta (7%) y cumplimiento de normas técnicas internacionales (10%)..

Al momento de comprar un hidroelevador, cuales de los siguientes factores es el más determinante para decidir

30 respuestas

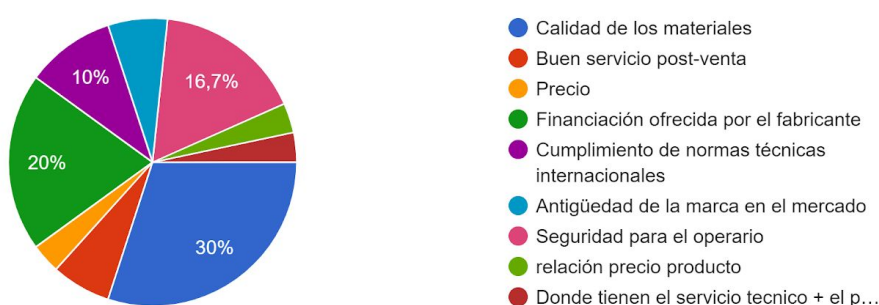


Figura 5 - Gráfico de resultados de la encuesta. Fuente propia.

- En relación a la forma de interactuar para decidir la compra, un gran porcentaje de los encuestados (56,7%) opinó que prefiere contactarse directamente con la fábrica a ser visitado por un vendedor (6,7%). Otro punto que se destaca, es que muchos de los encuestados (37%) opinó que prefiere tener una demostración del equipo. Ninguno de los encuestados seleccionó la alternativa de realizar una compra 100% online.

Al momento de comprar un hidroelevador, usted prefiere:

30 respuestas

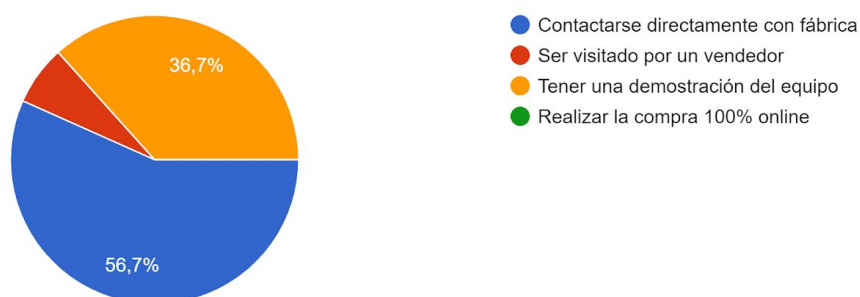


Figura 6 - Gráfico de resultados de la encuesta. Fuente propia.

- Con respecto a los medios que los compradores deciden para informarse, las opciones más elegidas fueron, “Solicitar información a vendedores o a Fábrica”, “Búsquedas en Google”, “Sitio web del Fabricante” y “Opiniones de otros compradores”. Cabe aclarar que la selección de varias alternativas estaba habilitada en esta pregunta.

¿Qué medios elige para informarse sobre los hidroelevadores antes de realizar la compra?

30 respuestas

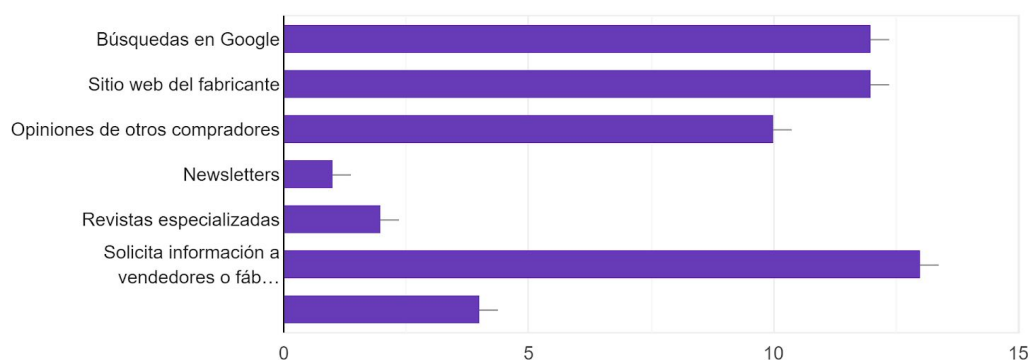


Figura 7 - Gráfico de resultados de la encuesta. Fuente propia.

- Consultando sobre por cuáles servicios los encuestados estarían dispuestos a pagar un “extra”, los mayores porcentajes de respuestas fueron para las opciones “Garantía extendida”, “Entregas en el domicilio del cliente” y “Servicio post venta en el domicilio del cliente”.
- Pasando a la siguiente pregunta, se evidencia un gran desconocimiento de conceptos, opcionales y sistemas que Zetla ofrece a sus clientes para diferenciarse. Por ejemplo, solo un 20% de los encuestados conoce qué significa el sistema “interlock”, y un 30% el sistema “elevator”.

Cual es su conocimiento de los siguientes términos

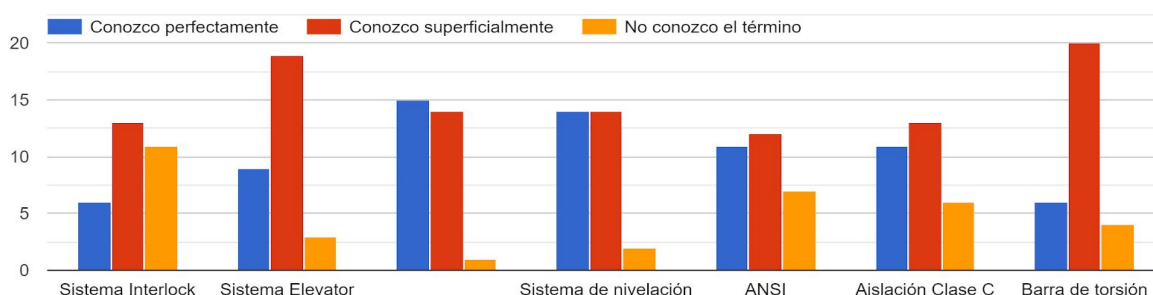


Figura 8 - Gráfico de resultados de la encuesta. Fuente propia.

- Por último, sobre la situación de la pandemia del Covid-19, un 37% de los encuestados manifestaron que postergaron la decisión de compra de un hidroelevador debido a la cuarentena, lo que representa una oportunidad a futuro.

### 5.1.2. Hallazgos para el mercado Estadounidense

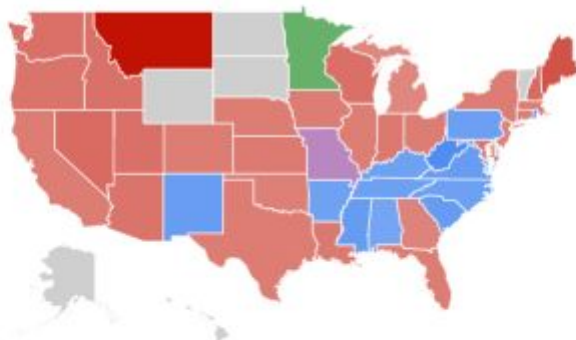
Durante el desarrollo de este trabajo, se encontró que existen varios términos en inglés para referirse al tipo de máquinas que fabrica Zetla. Tradicionalmente, siguiendo la norma

internacional que regula este tipo de equipos, la empresa se refiere a sus máquinas como “Aerial Lifts” o “Aerial Devices”. Para referirse al conjunto máquina y vehículo, la empresa utiliza el término “Bucket truck”.

Sin embargo, según un análisis realizado en el sitio “Google Trends”, uno de los términos más buscados en Estados Unidos es “boom lift”. Puede observarse incluso tendencias en el uso de distintos términos de acuerdo a la región del país.

#### Desglose comparativo por subregión

● bucket truck ● boom lift ● aerial device ● aerial lift  
● cherry picker



La intensidad del color representa el porcentaje de búsquedas [MÁS INFORMACIÓN](#)

Figura 9. Keyword más utilizados por región. Fuente: Google

Comparando esta información con el sitio web en inglés de la empresa, puede deducirse que el término más utilizado para buscar este tipo de equipos en el país objetivo (boom lift) no está siendo utilizado por la empresa en su sitio web, dificultando el posicionamiento y que la

página sea encontrada por el público objetivo. En otras palabras, existe una falla en la etapa de “atracción” del embudo de ventas.

Otro término muy utilizado en el país norteamericano y que no es utilizado en el sitio web de Zetla es “Cherry Picker”.

Otra característica encontrada que surgió de la entrevista con el distribuidor y de las experiencias fallidas para encontrar nuevos distribuidores en el mercado estadounidense, es la falta de experiencia en compras internacionales. Las pequeñas y medianas empresas parecen ignorar por completo lo que significa importar un producto y todos los pasos que eso lleva, desde la elección del incoterms adecuado, contratación de fletes y seguros, nacionalización del producto, etcétera.

Por lo expuesto, se debería pensar en una estrategia de precios que incluya el traslado y la nacionalización. Si bien contratar esto desde el país de origen de la mercadería suele ser más costoso, puede ser útil para romper esta barrera de entrada.

## **5.2. Segmentación de mercados**

En base a la experiencia previa y a la investigación realizada en el presente trabajo, se separaron los mercados argentinos y estadounidenses en relación al tipo de clientes a los que Zetla les vende.

En el caso del mercado argentino, estos clientes son empresas y organizaciones que usarán los equipos dentro de su estructura, para ayudar a cumplir su objetivo organizacional. Por otra parte, en el mercado estadounidense, la segmentación estará enfocada en distribuidores y vendedores de equipos, dado que este es el tipo de cliente que Zetla necesita.

A partir de esta segmentación, se elegirá un segmento de cada mercado y se diseñará una propuesta de valor, basada en el método Canvas.

### 5.2.1. Mercado Argentino

En este mercado se identificaron los siguientes grupos de compradores de hidroelevadores:

- Cooperativas eléctricas: clientes poco sensibles a precio que buscan la calidad y la durabilidad. En general son difíciles de fidelizar pero una vez logrado, es mucho más difícil que cambien de proveedor. En la mayoría de los casos se trata de entes que tienen buena capacidad de compra que compran equipos para montar en pick-ups o pequeños camiones, aislados o no aislados y les interesa la seguridad del operario. La cantidad de cooperativas eléctricas en el mercado argentino es importante. En las decisiones de compra intervienen muchas personas, tanto directivos como empleados. Solo las nucleadas en FACE (Federación Argentina de Cooperativas Eléctricas) asciende a doscientos cuarenta <sup>(2)</sup>.
- Estados municipales y comunales: compran por licitación pública y en general están sesgadas por hechos de corrupción. Poco sensibles a precio dado que en las licitaciones en general, tener el menor precio no es sinónimo de lograr la venta. Compran diversos modelos dependiendo del tamaño de la ciudad o pueblo y en general se trata de equipos no aislados.
- Empresas de Distribución de Energía: al igual que el anterior se trata de procesos licitatorios pero de mayor volumen. Suelen existir hechos de corrupción pero en general la limitante es técnica. Suelen comprar equipos de gran tamaño, aislados y con buena tecnología. Es, sin duda, un segmento interesante pero difícil de conquistar.



- Pequeñas empresas contratistas y barrios cerrados: se trata de empresas a las que los municipios o cooperativas les subcontratan los servicios de mantenimiento de luminarias, líneas eléctricas, cámaras de vigilancia o poda. En general compran equipos sobre tráiler, no aislados y son muy sensibles a precio.

### 5.2.2. Segmento elegido del mercado argentino

Se analizará en profundidad el segmento de las **cooperativas**, con el objetivo de diseñar una propuesta de valor basada en el modelo Canvas.

#### El cliente

Cada vez que una cooperativa inicia la compra de un hidroelevador pasa por las siguientes etapas:

- Obtención de presupuestos. Generalmente los gerentes o encargados operativos se comunican con las fábricas que conocen y buscan referencias en otras cooperativas. La comunicación puede ser por mail, pero predomina la telefónica.
- Presentación de presupuestos en el consejo de administración. Los gerentes elevan los presupuestos al consejo para que decida la compra. Si bien el consejo es quién decide, lo hace en base a las recomendaciones de los gerentes, dado que son los usuarios y los que manejan el “día a día” de la cooperativa.
- Negociación. Comienza la etapa de negociación entre el consejo y los distintos oferentes. No suelen pedir rebajas en los precios aunque si flexibilizar los pagos o mejoras en las condiciones por pagos de contado.
- Compra e instalación de la unidad. Una vez elegido el proveedor, la cooperativa se encarga de entregar la unidad en la fábrica para proceder al montaje.

- Recepción de la unidad y capacitación. La parte gerencial y técnica retira la unidad de fábrica y recibe instrucciones de operación y mantenimiento.
- Post-venta. Ante cualquier inconveniente la cooperativa se comunica con la fábrica para proceder a la solución.

### Ganancias esperadas

Al momento de la compra de un hidroelevador, las cooperativas esperan obtener un equipo seguro para el operario, fácil de usar, con reducido mantenimiento. Asimismo, esperan que la empresa responda luego de la compra ante cualquier problema.

Las alternativas de pago son muy importantes. Tener varias opciones y obtener descuentos por pago contado.

### Frustraciones

La principal frustración es que el equipo no cumpla con lo que la cooperativa necesita. Tener que parar el equipo por roturas o desperfectos. Que sea complicado de utilizar o que el personal no sepa cómo. Tener que movilizar el equipo hasta la fábrica o servicio técnico por roturas.

Otra frustración que suele aparecer es la de tener una peor experiencia que otra cooperativa vecina, teniendo en cuenta la vinculación que existe en este tipo de entes.

### Propuesta de valor

En base a la definición y el estudio del segmento en particular, la propuesta de valor que se ofrecerá para las cooperativas es “Hidroelevadores simples, con estándares de calidad y prestaciones de seguridad”.

### Aliviadores de frustraciones

El área comercial será instruida para entender con profundidad las necesidades de la cooperativa, y ofrecer el modelo acorde, con el objetivo de evitar que se adquieran equipos o características que no sean las adecuadas.

Se ofrecerá el servicio de retiro y entrega de la unidad en el domicilio del cliente, con costo adicional. El servicio se prestará con un camión en desuso que posee la empresa.

Asimismo, se ofrecerá servicio técnico en la cooperativa para trabajos de mantenimiento rutinarios y reparaciones menores.

Se trabajará para que las cooperativas clientes promocionen el producto y cuenten su experiencia, mediante la participación de la empresa en eventos de organismos intermedios, consejos regionales y federaciones.

### Generadores de ganancias

Se ofrecerá una gama amplia de opciones de financiación de acuerdo al mercado local, teniendo en cuenta lo solicitado por las cooperativas. Para esto se deberá trabajar con bancos, cajas de crédito, sociedades de garantía recíproca, etc.

Se resaltarán los opcionales de seguridad, como forma de personalizar el equipo, o se incluirán de serie cuando el cliente sea una cooperativa.. Asimismo se ofrecerá entregar el equipo con detalles requeridos por la cooperativa, como logotipos, colores especiales, etc.

Se ofrecerá sin costo el acceso a una plataforma donde se mostrarán mediante videos e imágenes, formas de operación seguras, instrucciones de mantenimiento y cuidados del equipo.

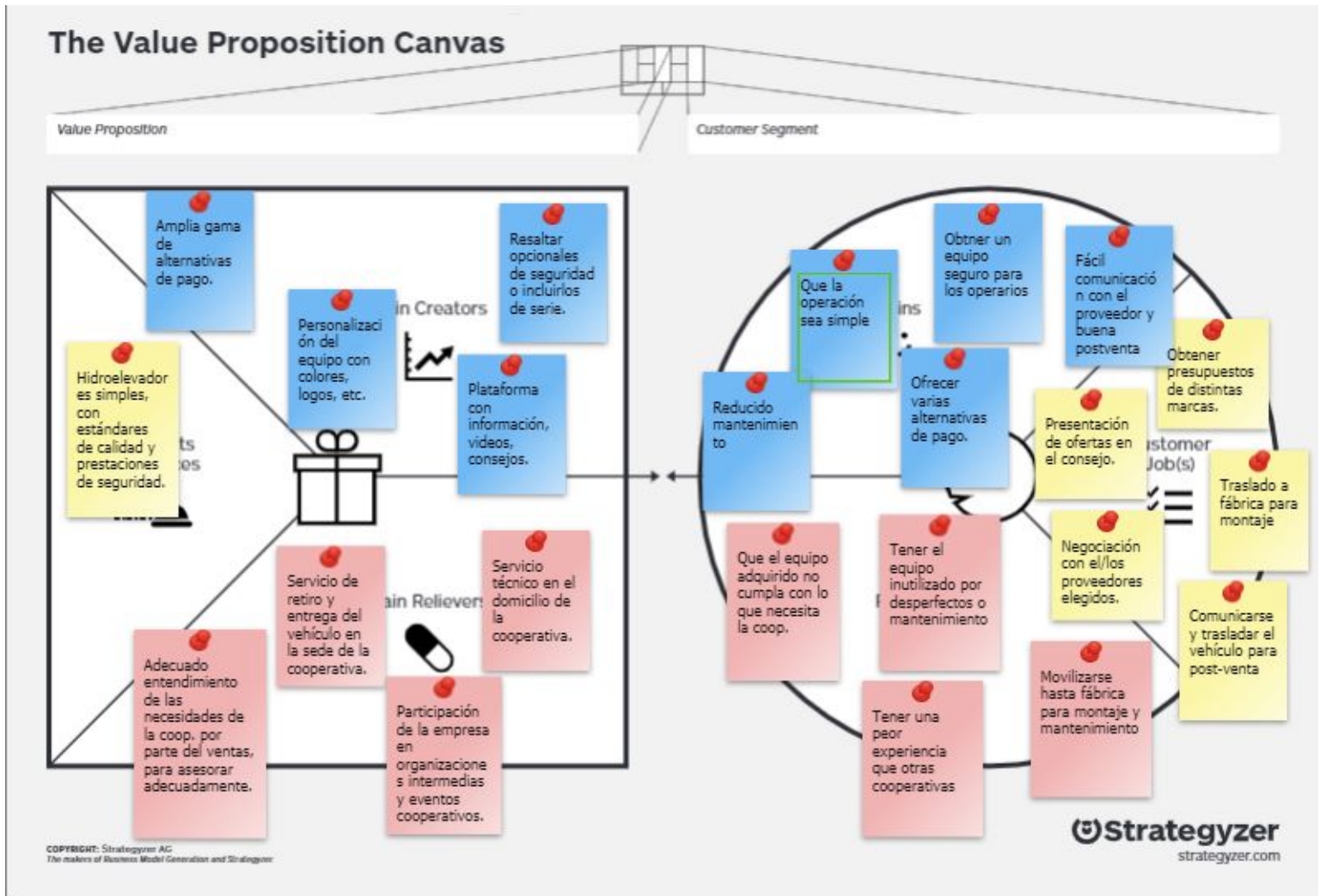


Figura 10. Propuesta de valor para cooperativas

### Determinación del Buyer persona para el segmento elegido

Guillermo es gerente general de una cooperativa eléctrica del interior provincial. Tiene 55 años y comenzó a trabajar en la cooperativa a los 18, luego de terminar el secundario.

Está casado con Ana, que es maestra y tienen dos hijos adolescentes. Le gusta ir a pescar, juntarse con amigos a comer una vez por semana, pero los fines de semana prefiere quedarse en su casa a disfrutar de su pileta.

Está contento con su trabajo y cuando se jubile planea formar parte del consejo de administración de la cooperativa.

Para Guillermo, realizar una buena gestión en la cooperativa es muy importante, por lo que siempre toma en cuenta las opiniones de sus empleados a la hora de comprar equipamiento. Es muy consciente de las normas de seguridad y la calidad juega sin duda un papel importante a la hora de comprar equipos.

Le gusta el contacto cara a cara, por lo que difícilmente cierre tratos de manera telefónica o virtual, aunque dado el contexto actual no tiene muchas alternativas. Al momento de buscar información la opinión de sus colegas de otras cooperativas es muy importante.

Suele quejarse de la impersonalidad de las empresas de la actualidad, como así también del destrato de los vendedores. Prefiere escuchar las cosas claras desde el principio, y no le gusta regatear. Le gusta tratar con los directivos de las empresas a las que les compra.

### **5.2.3. Acciones de marketing y comunicación con las Cooperativas**

En base a las acciones actuales de marketing de la empresa y de los resultados de los estudios realizados, teniendo en cuenta la segmentación realizada, se proponen la siguiente estrategia de comunicación y marketing para la comunicación el el mencionado segmento.

- Acciones que promuevan el conocimiento de la marca para que la misma forme parte del conjunto evocado, manteniendo la publicidad en Google pero combinándola con publicidad en sitios web especializados, como revistas de Cooperativas, y publicaciones de branding en Redes Sociales, no tendientes a recibir consultas, sino a instalar la marca.

- En publicaciones y publicidades que busquen generar consultas, resaltar aspectos relacionados con los materiales con los que son construidos los equipos y la seguridad que ofrecen para los operarios. Esto sobre todo en las publicaciones para cooperativas.
- Hacer hincapié en las alternativas de financiación y trabajar con el área de finanzas para ofrecer distintas opciones.
- Promover el contacto con la fábrica en las publicidades. De la encuesta se desprende que el trato directo es fundamental y en una característica propia del segmento.
- Analizar la posibilidad de construir un equipo para demostraciones. Si bien la inversión sería importante (sobre todo por el vehículo a comprar), podría amortizarse haciendo recorridos por distintas localidades y asistiendo a ferias y eventos.
- Ofrecer servicios de entrega en el domicilio del cliente. La encuesta mostró que el traslado a la fábrica para llevar y retirar el vehículo es un problema. A partir de esto la empresa está reacondicionando un camión para realizar retiros y entregas en los domicilios del cliente.
- Seguir trabajando en el posicionamiento SEO de la página web. Incluir notas técnicas de los aspectos que diferencian a la marca. Asimismo, incluir más información relativa a formas de pago.

#### **5.2.4. Mercado Estadounidense**

En relación al mercado estadounidense, se identificaron los siguientes grupos relevantes:

- Representantes oficiales: son empresas de un tamaño mediano o grande que tienen acuerdos de representación comercial con las principales fábricas de Estados

Unidos (Altec, Versalift, Terex). En general no tienen lugar para ofrecer otras marcas dado que sus acuerdos se lo impiden. Son especializadas, conocen el rubro, y tienen una estructura comercial importante, además de representar a marcas posicionadas y con buena cuota de mercado.

- “Multimarcas” y “Multiproductos”: Son empresas pequeñas o medianas que venden distintas marcas e incluso distintos tipos de equipos (grúas, chipeadoras, etc.), por lo que acceden a distintos mercados. Suelen tener acuerdos comerciales con algunas marcas de menor importancia para el mercado norteamericano (nacionales y extranjeras) pero estos acuerdos no son tan restrictivos como en el segmento anterior. En general se trata de organizaciones familiares o con pocos socios y empleados, y con estructuras de ventas deficientes.

- Concesionarias de camiones: Se trata de empresas medianas o grandes que se dedican a la comercialización de camiones de diversos tamaños y con distinto tipos de equipos. Compran equipamiento en cantidades importantes para realizar los montajes correspondientes y vender la unidad operativa. Es una propuesta atractiva para el mercado estadounidense, dado que simplifica los trabajos del cliente, quien consigue todo el conjunto en un solo lugar.

#### 5.2.5. Segmento elegido para el mercado Estadounidense

Se analizará en profundidad el segmento de las **Multimarcas**, con el objetivo de diseñar una propuesta de valor basada en el modelo Canvas.

##### El cliente

Cada vez que una compañía de este tipo debe negociar un acuerdo para representar a una marca, pasa por las siguientes etapas:

- Investigación de los antecedentes e historial de la marca.
- Análisis de la competitividad de los equipos con el mercado estadounidense.
- Análisis de rentabilidad y costos.
- Capacitación para prestar servicio de post-venta.
- Investigación de canales, trámites e impuestos para la entrada de los productos al país.
- Transferencias de dinero por adelantado.

### Ganancias esperadas

Este tipo de compañías esperan obtener un producto de la calidad y estándares adecuados para el mercado estadounidense, que sea de fácil instalación y que no genere demasiados problemas de post-venta.

Además, esperan obtener el producto sin trabas por bloqueos aduaneros y que sea económicamente atractivo para su empresa. El precio de venta en el país de destino debe ser lo suficientemente atractivo como para romper barreras de entrada y a su vez generar buena rentabilidad.

### Frustraciones

No recibir el producto en el tiempo prometido o tener problemas a la hora de importarlo. Bloqueos aduaneros y revisiones pormenorizadas del envío por los oficiales de aduana, pueden generar demoras y pérdidas de dinero. A su vez, suelen producirse roturas que inician trámites con las compañías de seguro.

### Propuesta de valor



En base a la definición y el estudio del segmento en particular, la propuesta de valor que se ofrecerá para este tipo de empresas “multimarca” será: “Equipos confiables, fáciles de montar, en la puerta de tu empresa. El precio de Zetla incluye todo hasta la puerta de su empresa”.

#### Aliviadores de frustraciones

Se ofrecerá un precio único que incluya los equipos, un kit de repuestos básicos, kit de montajes, flete internacional, seguro internacional y entrega en el domicilio del distribuidor. La empresa dispondrá de un tiempo determinado para la descarga del contenedor, que se posicionará donde disponga el distribuidor.

Se asistirá, en la medida de lo posible, a eventos y ferias para hacer conocida la marca y reducir la incertidumbre que genera una empresa nueva en un mercado.

En cuanto al tiempo de entrega, se evaluará ofrecer un seguro o descuento, para el caso en que la empresa demore la entrega.

#### Generadores de ganancias

El producto ofrecido facilitará la tarea del distribuidor. La idea es que el montaje sea rápido, sin demasiadas tareas para realizar.

Se mantendrá un canal abierto de comunicación fluida, y se realizarán visitas periódicas para generar equipos de trabajo.

Por otra parte, el kit de repuestos enviados cubrirá todo lo necesario para realizar reparaciones menores que pudieran surgir.

Se espera además, que los distribuidores puedan obtener un margen del 50% sobre el valor de compra una vez vendido el equipo, considerando precios de entrada al mercado.

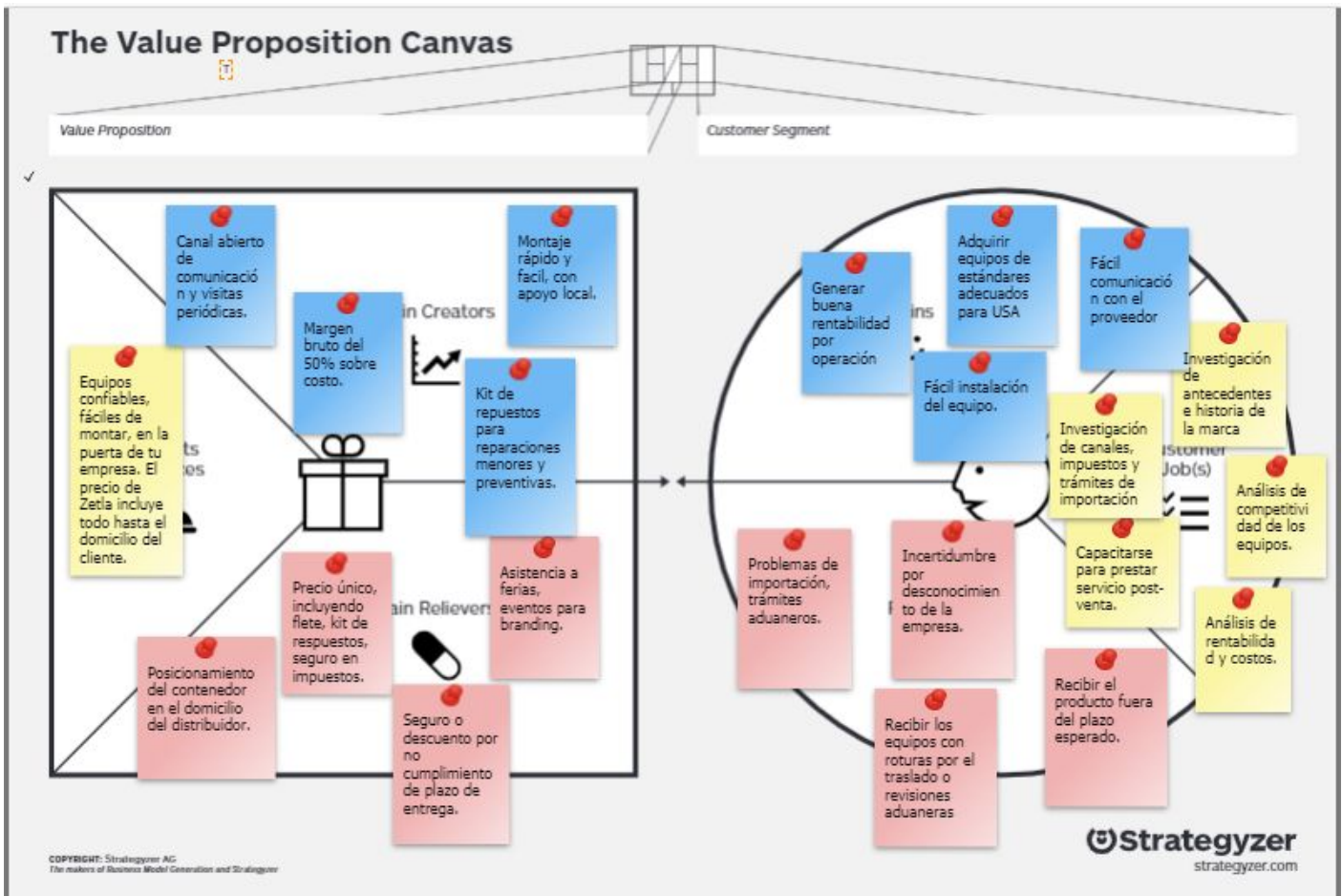


Figura 11. Propuesta de valor empresas multiproducto USA.

### Determinación de Buyer persona para el segmento elegido

John es el dueño de una empresa de ventas de equipos hidráulicos. Tiene 48 años, está casado y tiene tres hijos.

Fundó su empresa a los 35 años, luego de trabajar durante diez años en el área de post venta de una industria de máquinas hidráulicas. Actualmente, trabaja junto a seis personas a las que coordina pero también se ocupa de tareas de mantenimiento de unidades e instalación.

Es decidido, directo y le gusta tomar riesgos. No comprende mucho de trámites fiscales, ni tareas comerciales, sino que más bien su experiencia abarca el área de operaciones, y muchas veces dedica su tiempo a los montajes y reparaciones.

Cuando realiza compras pretende que sean lo más simples posible, dado que prefiere dedicar su tiempo a lo que le apasiona. Cuando tiene tiempo libre, le gusta informarse acerca de la industria y buscar nuevas oportunidades.

Disfruta asistir a ferias y congresos, pero solo una o dos veces al año.

#### **5.2.6. Acciones de marketing**

A partir del análisis realizado, se dispondrá un mensaje que capte la atención de los posibles distribuidores basado en la propuesta de valor mencionada. Se contactarán empresas del segmento elegido para ofrecer el servicio “todo incluido” y se publicará en redes sociales relacionadas, como LinkedIn. Un ejemplo de estas comunicaciones puede verse a continuación.



BUCKET TRUCK SELLERS' OPPORTUNITY

# BECOME OUR DEALER IN MIAMI

---



**FOUR BOOM LIFTS\* FOR \$ 95.000**

**We are looking new distributors for Florida and the East Coast.**

**Great opportunity!!**

\*Truck not included

Figura 12. Flyer promocional USA. Fuente: propia.

Una vez establecida la comunicación con empresas interesadas, se ofrecerá material para los equipos de ventas (folletos, descripciones de productos, discursos de ventas, etc.) como

así también se comunicará en el sitio web de la empresa y redes sociales el nuevo acuerdo. Acciones de co-marketing como asistencia conjunta a ferias y eventos, serán muy importantes teniendo en cuenta el las características del segmento.

El precio del producto en el mercado estadounidense se acordará para que el negocio sea sustentable en el tiempo. Oportunamente se estudiarán las mejores estrategias de precio, pero un precio bajo al comienzo para posicionar el producto será una de las principales alternativas.

La estrategia de fondo será apuntar primero a los aspectos de facilidad para hacer negocios (productividad, relaciones) para luego ofrecer el crecimiento personal del distribuidor a través de la alianza comercial.

## 6. Conclusiones

Como conclusión, luego de haber pasado por las etapas de investigación teórica, el proceso metodológico y el trabajo de campo, es posible afirmar que se han cumplido los objetivos propuesto al comenzar el trabajo.

Luego de haber realizado el trabajo, se cuenta con información sólida sobre determinados segmentos de los mercados elegidos y es posible aplicar la misma metodología para otros segmentos y/u otros mercados.

A partir de la información obtenida para este trabajo, se diseñaron acciones de marketing para los segmentos analizados. Como consecuencia directa de estas acciones, que la empresa está comenzando a implementar, actualmente se iniciaron conversaciones con dos posibles distribuidores de Estados Unidos, uno para el estado de Florida y otro para el estado de Oklahoma.

Por otra parte, se lograron algunas operaciones con cooperativas y las consultas de este tipo de entidades se ha incrementado notablemente. Luego de entender el proceso de toma de decisiones de los entes cooperativos, la empresa forma parte del portal “Comprecoop”, destinado a la compra conjunta de cooperativas y en Noviembre de 2020, se participará en una exposición organizada por la Federación Argentina de Cooperativas Eléctricas, en donde se intentará lograr mayor presencia en el mercado y atracción hacia el embudo de ventas.

En resumen, se logró a través de la realización del presente trabajo, un impacto positivo en la organización, profesionalizando la manera en que Zetla se comunica con sus potenciales clientes y como concreta sus ventas.

Un aspecto a mejorar hacia el futuro, es la obtención de información de los clientes. Obtener respuestas de potenciales clientes de otros mercados es difícil, pero necesario para lograr una adecuada estrategia de penetración. A partir de la presentación de este trabajo, se busca que la empresa entienda esto y estudie con profundidad sus decisiones.

## 7.Anexos

### 7.1. Anexo I - Respuestas de la encuesta no incluidas en las sección “Trabajo de campo”.

Cuales de las siguientes marcas Argentinas de hidroelevadores conoce?

33 respuestas

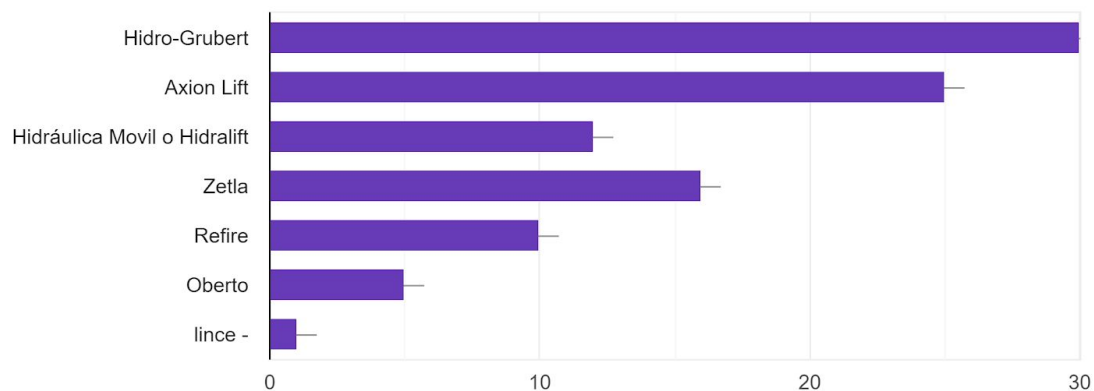


Figura 13 - Gráfico de resultados de la encuesta. Fuente propia.

Al momento de comprar un hidroelevador, estaría dispuesto a pagar extra por alguno de los siguientes servicios:

33 respuestas

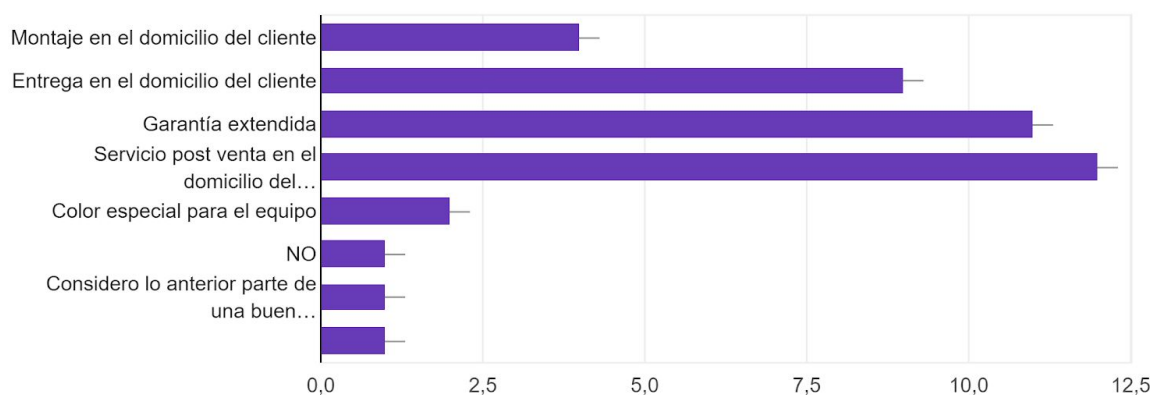


Figura 14 - Gráfico de resultados de la encuesta. Fuente propia.



La situación de la pandemia del Covid-19 y la cuarentena, ¿postergó la compra de un hidroelevador en su organización?

33 respuestas

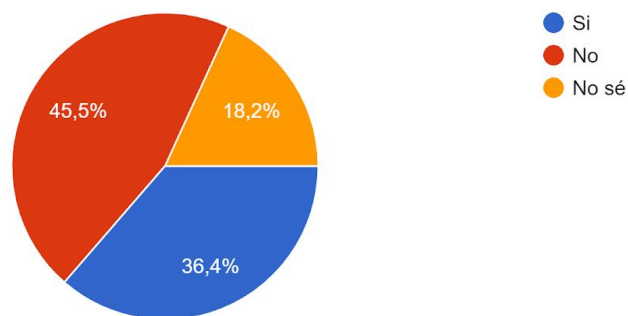


Figura 15 - Gráfico de resultados de la encuesta. Fuente propia.

## 7.2. Anexo II - Comparación de modelos Zetla con otras marcas en USA

### COMPARACION HIDROELEVADORES ZETLA CON OTROS MODELOS DEL MERCADO USA

#### EQUIPO ARTICULADO PARA MONTAJE SOBRE PICK-UP

	ZETLA	ALTEC	ALTEC	VERSALIFT	DURALIFT	TEREX	
Modelo	LJ-11A	AN32	AN29	TEL-29-IH	DSL-32	NO	
Altura de trabajo máxima	35,5 ft	37 ft	34 ft	34,5 ft	34 ft	NO	
Alcance horizontal máximo	14,2 ft	18,5 ft	15,4 ft	21 ft	17 ft	NO	
Peso del equipo instalado	1850 lbs	1510 lbs (NO)	1470 lbs (NO)		1800 lbs	NO	
Capacidad de carga	350 lbs	350 lbs	350 lbs	350 lbs	300 lbs	NO	
GVWR	10000 lbs	13000 lbs	13000 lbs	14500 LBS	11000 lbs	—	

#### EQUIPO ARTICULADO PARA MONTAJE SOBRE CAMIONES LIVIANOS

	ZETLA	ALTEC		SOCAGE	TEREX	
Modelo	LJ-13A	L37M	L36A	DO-36	NO	HR 37
Altura de trabajo máxima	43 ft	41,7 ft	42 ft	41 ft	NO	42,8 ft
Alcance horizontal máximo	17,5 ft	25,4 ft	27 ft	30,4 ft	NO	34,3 ft
Peso del equipo instalado	2070 lbs			2500 lbs	NO	
Capacidad de carga	350 lbs	350 lbs	400 lbs	350 lbs	NO	
Overcenter	NO	NO	SI	SI	NO	SI
GVWR	10000 lbs	13000 lbs	13000 lbs	15000 lbs	—	12800 lbs

#### EQUIPO ARTICULADO TELESCOPICO PARA MONTAJE SOBRE CAMIONES LIVIANOS

	ZETLA	ALTEC			VERSALIFT	DURALIFT	TEREX
Modelo	AS-135	AT2375	AT37G	AT415	SST-37-EIH	DTAX-39	Hi- Ranger LT
Altura de trabajo máxima	44 ft	43,6 ft	42 ft	45,5 ft	42 ft	44 ft	45,6 ft
Alcance horizontal máximo	21,5 ft	28,7 ft	28,3 ft	30,5 ft	28 ft	28 ft	26,6 ft
Peso del equipo instalado	2200 lbs		2378 lbs			2450 lbs	
Capacidad de carga	350 lbs	400 lbs	400 lbs	500 lbs	300 lbs	350 lbs	400 lbs
Observaciones		Rotación No continua		JIB opcional			
GVWR	13000 lbs	19500 LBS	19500 LBS	19500 LBS	18000 lbs	18000lbs	13000 lbs

#### EQUIPO ARTICULADO SEMIPESADO

	ZETLA	ALTEC			VERSALIFT	DURALIFT	TEREX
Modelo	AR-150	AA50	L44E	L45M	VN50	DTAX-44	HR46
Altura de trabajo máxima	50 ft	55 ft	49,7 ft	50 ft	49 ft	49 ft	50,5 ft
Alcance horizontal máximo	24 ft	39,1 ft	37,6 ft	35 FT	28,58 ft	30 FT	
Peso del equipo instalado	4520 lbs		4211 lbs (NO?)			2800 LBS	
Capacidad de carga	450 lbs	700 lbs	350 lbs	400 lbs	750 lbs	350 LBS	
JIB	1000 lbs	2000 lbs	NO	1350 lbs			
Overcenter	NO	SI	SI	SI			
GVWR	20000 lbs	25000 lbs	25000 lbs	25000 lbs	28000 lbs	28000 lbs	28000 lbs

Figura 16: Comparación performance modelos Zetla vs marcas USA.

## **8. Bibliografía**

- Lamb, Hair y McDaniel (2011). Marketing 11e.
- Osterwalder et al. (2014) Diseñando la propuesta de Valor.
- Sánchez José María, (2014) Plan de internalización con estilo Canvas. Universidad de Cádiz.
- Salesforce blog, (2015) How to Get Your Resellers to Sell More, por Kristina An.
- Eric Almquist , Jamie Cleghorn y Lori Shererderson (2018). The B2B Elements of Value. Harvard Business Review.