

“Lanzamiento de nueva línea de pisos para fábrica de losetas”

Seminario de Trabajo Final
MBA - Maestría en Dirección de Negocios



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados
FCE - UNC



Universidad
Nacional
de Córdoba

Autor: TOLOSA; Ismael
Tutora: BERTINI; Verónica
24/03/22



Lanzamiento de nueva línea de pisos para fábrica de losetas por Ismael Tolosa se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| ÍNDICE | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| OBJETIVOS | 7 |
| MARCO CONCEPTUAL | 8 |
| METODOLOGÍA | 18 |
| Metodología 1 | 18 |
| Metodología 2 | 21 |
| Análisis comparativo de las dos metodologías | 21 |
| Metodología propuesta | 22 |
| APLICACIÓN | 25 |
| PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MARCA DE LA FÁBRICA. | 25 |
| DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO. | 31 |
| ANÁLISIS DEL MERCADO. | 34 |
| ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN. | 37 |
| PLANES DE ACCIÓN Y CRONOGRAMA. | 40 |
| PRESUPUESTO | 58 |
| PLANES DE CONTINGENCIA | 60 |
| IMPLICACIONES | 62 |
| CONCLUSIÓN | 63 |
| ANEXO | 64 |
| REFERENCIAS | 66 |

2. INTRODUCCIÓN

La presente PAP (Propuesta de aplicación profesional) está integrada por un plan de lanzamiento para una nueva línea de productos, concretamente bordes y pisos para piscinas a actuales y nuevos clientes tanto a nivel nacional como internacional.

La empresa es una PyME operando ya en su 18avo periodo. Desde sus orígenes, se fabrican bordes para piscinas de forma artesanal, en 2011, se planteó una estrategia de crecimiento mediante la diversificación, agregando piscinas de fibra de vidrio y posteriormente gabinetes para equipos de filtrado y reposeras. Sin contar aquellos trabajos especiales que se tomaron y no forman parte de la estrategia principal, como techos y equipamientos para ambulancias, butacas para competición y simulación, tapas de caños etc.

La fábrica, recientemente certificada en normas ISO 9001, cuenta con clientes mayoristas a lo largo del país, teniendo presencia en Salta, Corrientes, La Rioja, Catamarca, San Juan, San Luis, Mendoza, Neuquén, Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe, Río Negro, Santiago del Estero, Entre Ríos. También cuenta con clientes internacionales en Brasil, Uruguay, Bolivia y Chile con proyección de expansión a Paraguay.

El modelo de negocios es el de fabricante - cliente. Es decir, todos los negocios no son ni representan una franquicia. Es un negocio B2B que apuesta por la relación a largo plazo con clientes e intenta garantizar una relación satisfactoria entre cliente y consumidor final mediante un mercado foco en calidad.

Históricamente, la empresa gozaba de un crecimiento sostenible en materia de pisos y bordes, pero año a año, mientras las demás líneas crecían, las losetas decrecían.

Los principales motivos de esa merma en las ventas fueron: aumento de fábricas pequeñas con venta al público directo, incidencia en los costos de fletes, aumento de la cartera de productos de la competencia y precio. Con respecto a lo estético, esto termina influyendo poco o mucho dependiendo del estado de obra del cliente. Para resolver esto, se planificó la importación de una máquina fabricadora de losetas en 2021 para **industrializar el proceso** y dejar lo artesanal atrás. Según estudios previos realizados por la empresa en julio de 2020, la nueva loseta permitirá mejorar los costos, el precio, lograr un producto más liviano y resistente, optimizar fletes y en un futuro, escalar al reciclaje de productos.

Además de estos beneficios, la empresa se encuentra en pleno desarrollo para lograr una superficie porosa innovadora y que supere estéticamente la anterior y a la competencia. Las expectativas son muy buenas, y queda pendiente también desarrollar todo el aspecto comercial y de

marketing de la nueva línea: nombre, identidad, folletería, lanzamiento, presentación a clientes, recupero de antiguos clientes, esquema de precios y políticas comerciales, etc.

Desde la empresa, se considera vital desarrollar esta oportunidad.

¿Cómo introducir en el mercado la nueva línea de losetas para 2022?

3. OBJETIVOS

a. **OBJETIVO GENERAL:**

- Determinar la estrategia de lanzamiento y comunicación de este nuevo producto para marzo de 2022.

b. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Analizar el mercado de losetas para piscinas.
- Determinar las variables decisorias y preferencias claves de los clientes.
- Definir la identidad de marca.
- Estructurar tiempos, actividades y presupuestos.

4. MARCO CONCEPTUAL

El **marketing** posee diferentes definiciones según el autor que se tome de referencia. En este trabajo se utilizará la de Philip Kotler (2006, 5): “El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos.”

Un **plan de marketing** siguiendo a Sainz de Vicuña (2015) es un escrito donde luego de un análisis de situación, se procede a asentar objetivos, enmarcándolos en un periodo de tiempo, como así también las estrategias, programas y acciones concretas para cumplir los objetivos planteados inicialmente.

Se hace un paréntesis aquí para hacer una aclaración. En el caso de esta empresa, el negocio se encuentra a lo largo del tiempo, por ello se hace necesario mantener un cliente satisfecho. La cual es una forma de hacer marketing: el **marketing relacional**, siguiendo a Kotler (2006), y como su nombre lo indica, su fuerte u objetivo radica en la creación y mantenimiento de relaciones o vínculos entre cliente-empresa, distribuidores-empresa o cualquier otro tipo de “**Stakeholder**” (sacado del autor Freeman (1984) de su obra “Strategic Management: A Stakeholder Approach”) que referencia a los públicos que presenten algún tipo de interés con la organización. Resumiendo, el Marketing Relacional busca el vínculo basado en el valor para ambas partes y duraderas en el tiempo.

Resumiendo, el **Marketing Relacional** busca el vínculo basado en el valor para ambas partes y duraderas en el tiempo.

Aclarado esto, se prosigue a explayarse sobre el concepto de “**Plan de marketing**”.

Siguiendo a Sainz de Vicuña (2015) hasta ahora sabemos superficialmente que:

- Debe ser un documento escrito
- Tiene que haber un análisis de situación, para luego desarrollar un diagnóstico
- Se definen objetivos
- Se desarrollan programas y acciones.

A continuación, se procede a desarrollar sobre cada una de estas instancias según Sainz de Vicuña (2015), complementando con Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, (2004)

a. Análisis de la situación

Se entiende la búsqueda y recopilación de información tanto abundante como fiable.

Comprende los siguientes aspectos:

- Análisis externo: se entiende como la identificación de todas aquellas variables, elementos o hechos no controlables por la empresa, pero que sí afectan al entorno en su totalidad. Ya que una empresa no opera aislada sino dentro de un entorno. Existen 2 sub-entornos externos: *macro entorno* y *micro entorno*. Definimos macroentorno como aquellas fuerzas externas del mundo industrial. Para ello se puede recurrir a la variante de la herramienta “P.E.S.T” actualizada como P.E.S.T.E, que comprende un análisis exhaustivo tanto del entorno político-legal, económico, socio-demográfico, tecnológico y ecológico. Microentorno, el cual lo definimos como toda fuerza presente en el horizonte inmediato del sector industrial o competitivo (donde se compite). Éste microentorno, se lo divide en:
 - Naturaleza del mercado, comprendida por la demanda. Comprende el comportamiento de las personas, es decir su evolución, los segmentos y sus correspondientes tamaños, identificación de decisores y preferencias de compra.
 - Estructura del mercado, comprendido por la oferta abarcando el tamaño del mercado y sus protagonistas, los competidores.

Para el microentorno sugiere la siguiente herramienta de análisis:

5 fuerzas competitivas de Porter

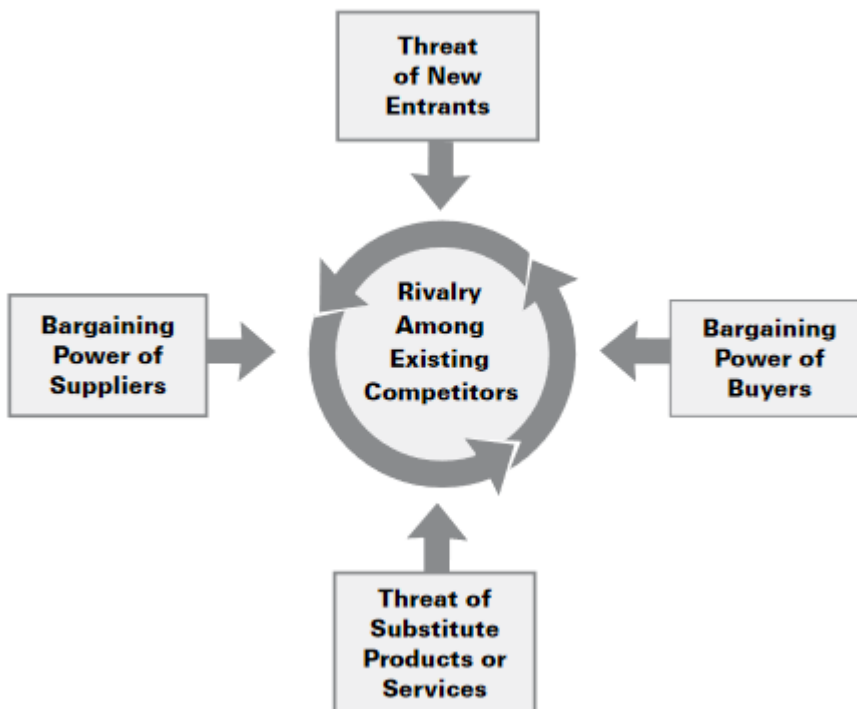


Gráfico I. Las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Fuente: Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 25-40.

Rivalidad de la industria: Hace referencia a todas las empresas que compiten en un mismo sector (productos o servicios) y mercado (zona de cobertura). Existen ciertas reglas de juego tácitas que varían de industria a industria. Luego también se encuentra el número de competidores que influye en la competitividad. Generalmente se da una relación directamente proporcional entre el número de competidores y la rivalidad de la industria. Examinar las tácticas y estrategias de todos los competidores es un buen indicio para comenzar a visualizar si existe agresión por ejemplo en su forma de hacer negocios.

Amenazas de nuevos competidores: En este apartado se menciona o alude principalmente a las barreras de entrada (aquellos requisitos obligatorios para poder operar, ejemplo: Acceso a tecnología o inversión inicial) y la posibilidad de que surjan nuevos competidores. También se analizan las barreras de salida, ello determinará si la industria presenta formas de competencia rápida o más bien lenta, es decir, si entro, gano dinero y salgo en el corto plazo, o si debo permanecer cierto tiempo compitiendo para empezar a hablar de rentabilidad.

Cantidad y nivel de sustitutos: Analizar aquellas empresas que una u otra forma también satisfacen las mismas necesidades que nosotros. A mayor nivel de sustitución, mayor cuidado habrá que tener. Ellos quizás son una alternativa a lo que el cliente busca y, por lo tanto, tenidos en cuenta.

Poder de negociación de los clientes: ¿Qué clase y cuántos clientes existen? ¿Qué monto implica cada compra? ¿Se encuentran organizados? ¿Cuál es su modelo de toma de decisiones? Estas variables ayudarán a diagnosticar cuánto poder tienen los clientes en la balanza de negociación.

Poder de negociación de los proveedores: Por último, se debe conocer cuántos proveedores existen en el mercado, su tamaño, sus acuerdos, sus precios, calidad y variedades. También se deben tener en cuenta las opciones de integración hacia delante por parte de los proveedores, es decir que empiecen a ser competidores de la industria. Y por el otro lado, también existe la posibilidad de una empresa de integrarse hacia atrás y empezar a autoabastecerse.

- Análisis interno. Consiste en observar a la empresa, analizarla en el interior, su historia, capacidades, debilidades, oportunidades de mejora y puntos fuertes. para luego contemplar los

puntos fuertes y débiles de la misma. Se debe replantear si lo que se está haciendo, es lo más adecuado.

b. Determinación de objetivos.

Dependiendo de la situación en la que estemos y de lo que desee la organización a largo plazo, serán los objetivos. Existen diferentes tipos de objetivos según el tamaño y posicionamiento de la empresa, dependerá si hablamos de objetivos de consolidación, crecimiento o rentabilidad. Los objetivos deben ser medibles y plasmados en un campo temporal, ello implica que en los momentos donde se realicen controles, se pueda observar claramente si el objetivo fue cumplido o no. Definidos los objetivos, pasamos al diseño de estrategias.

c. Elaboración y selección de estrategias.

Las estrategias, que no son más que los pasos a seguir para cumplir con los objetivos. Al igual que el punto anterior, existen diversos niveles y tipos de estrategias. A continuación, se plantean los diferentes niveles planteados por Sainz de Vicuña (2015)

i. Estrategias corporativas.

En este nivel, poco es lo que desde el Marketing se puede influir. Recordando al autor Vicuña (2015), la estrategia de Marketing debe evitar incidir, modificar o sugerir en este nivel estratégico; la responsabilidad cae directamente sobre la dirección de la empresa.

Aun así, los conceptos que se trabajan son:

- **Visión.** Como su nombre lo indica, implica “visualizar a la empresa” en un periodo largoplacista, definiendo hacia dónde se dirige la misma, o donde se querría estar.
- **Misión.** Debiera estar definida como la actividad que realiza a diario la empresa y ser guía en todas las decisiones de negocio que tomamos.
- **Estrategia competitiva.** Plantea 3 tipos de estrategias, liderazgo en bajo costo, trabajar una diferenciación o, por el contrario, apuntar todos los esfuerzos a un segmento o nicho de mercado. Algunas aclaraciones: Un bajo costo, no implica un bajo precio. La diferenciación implica buscar ser únicos o superiores, no solo desmarcarse.

ii. Estrategias de cartera.

Se deben contemplar todas las unidades de negocio y en base al nivel anterior estratégico, marcar el rumbo de la estrategia de Marketing.

Nuestro autor plantea numerosas herramientas para este nivel, pero recomienda para PyMEs el uso de la siguiente herramienta:

- **Matriz de dirección del crecimiento.**

| | | Productos | |
|----------|----------|--------------------------------|---------------------------------|
| | | Actuales | Nuevos |
| Mercados | Actuales | Penetración de mercados. | Desarrollo de nuevos productos. |
| | Nuevos | Desarrollo de nuevos mercados. | Diversificación. |

Tabla I. Estrategias de crecimiento.

Fuente: Elaboración propia basada en el libro Ancín, J. S. (2015). EL PLAN DE MARKETING EN LA PRÁCTICA. Madrid: ESIC.

- ✓ **Penetración de mercados:** Quizás la alternativa menos riesgosa, puesto que estamos trabajando sobre terreno más que conocido, mis productos o servicios destinados al mismo mercado. La cuestión es: ¿Cómo se gana más mercado?
- ✓ **Desarrollo de nuevos productos:** Ya conocemos nuestros clientes y el mercado. ¿Hay alguna necesidad latente que podamos satisfacer?
- ✓ **Desarrollo de nuevos mercados:** Consiste en llevar nuestro producto a nuevas fronteras, ya sea en mercado geográfico, empezar a vender a empresas, es decir, cualquier nuevo target donde antes no se operaba.
- ✓ **Diversificación:** Se podría considerar esta estrategia como la más riesgosa de las 4 aquí planteadas. Implica considerar horizontes donde no conocemos casi nada y para ello es de suma necesidad una investigación previa a fines de reducir la incertidumbre.

iii. Estrategias de segmentación y posicionamiento.

La segmentación, implica identificar patrones (de cualquier tipo) en un mercado, y en base a ello, agruparlos y poder tomar acciones en base a nuestro objetivo con cada segmento.

Para este caso trabajaremos con 3 jerarquías de segmentos:

Segmentos Estratégicos prioritarios: Su nombre ya lo adelanta, serán el público principal, donde más esfuerzos dedicará la empresa. Son necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Segmentos Estratégicos no prioritarios: Segmentos con los cuales trabajaremos de todas formas, se podría decir que el anterior, forma parte de este, pero no con el mismo peso o densidad.

Otros segmentos: Deberán ser tenidos como segmentos secundarios, no se le dedicarán demasiada atención, pero tampoco deben ser olvidados, todavía, se puede ganar o conseguir algo con estos segmentos.

Se pueden trabajar los segmentos en conjunto para algunas acciones, mientras que también se pueden explotar por separado.

Una aclaración: Para este trabajo, se debe diferenciar cliente de consumidor final. el primero, es aquella persona que compra o adquiere un producto, mientras que el segundo, se refiere a la persona o empresa que hace uso de un objeto.

Es importante aclarar que la fábrica no posee venta directa al público, por lo que, en la cadena, se cuenta con un cliente directo o empresa (en el trabajo lo encontraremos como CLIENTE) que compra los productos para su reventa a un consumidor final (en el trabajo lo encontraremos como CONSUMIDOR FINAL). Ello repercute en una diferenciación y complemento de análisis a la hora de hablar de “clientes”. Por otro lado, la empresa exporta pisos atérmicos a Chile, Uruguay, Bolivia y Brasil, pero dada las circunstancias actuales y recursos disponibles de tiempo y dinero, nos centraremos concretamente en los clientes y los consumidores finales de la localidad de Córdoba.)

El posicionamiento es el lugar que se ocupa en un entorno. La definición es amplia, aplicada al marketing, podemos tratar de posicionar una marca o producto en una industria o sector, o ante los segmentos mencionados anteriormente. Si bien a veces pueden estar directamente relacionadas, todo depende del criterio con el cual se mire. ¿Medimos la cantidad de dinero ingresado? ¿Número de unidades vendidas? ¿Nivel de preferencia de

los clientes? Algo difícil de medir, pero observable, puede ser considerar la cantidad y tipos de clientes y el nivel de participación en el rubro.

Cuando intentamos posicionar un producto o negocio, muchas veces potenciamos la propuesta comercial con otros atributos indirectos. Ejemplo, bajo precio, buena financiación, el más rápido, etc. Como se observa, a veces los atributos dependen en parte de las características intrínsecas del producto o por qué no, de alguna que generemos. Cuando explotamos el posicionamiento de una característica, podemos decir que la convertimos en una **ventaja**, para salir a competir. Y mientras dicha ventaja sea muy difícil de imitar, alcanzar, o destruir, seremos los únicos con tal beneficio, hablando ya de una **ventaja competitiva**.

Para entender el posicionamiento de la marca, nos basaremos en la herramienta de Kapferer (2009) llamada “Prisma de Kapferer”. El mismo plantea 6 estados (gráficamente como prisma) que conforman la marca, diferenciando también sobre si son aspectos internos o externos y desde la perspectiva de la empresa o del cliente. Los mismos son:

- Parte física, referenciando a todo elemento tangible y visual. Atributos principalmente percibidos por los sentidos.
- Personalidad, si la empresa fuera una persona, ¿Qué personalidad tendría? O en otras palabras ¿Qué rasgos y cualidades tendría de diferente?
- Cultura, dónde se buscan identificar aquellos valores y formas adoptadas de hacer las cosas y desenvolverse.
- Relaciones, buscando definir aquel vínculo entre empresa-cliente. ¿Qué los une además de la relación comercial?
- Reflejo, pretende “reflejar” o proyectar qué imagen se tiene en la comunidad o círculo social de un cliente, consumidor de la marca analizada.
- Auto-imagen, diferente al anterior, el objetivo es determinar cómo se auto percibe un cliente cuando adquiere un producto o interactúa con la marca.

Gráficamente lo podemos presentar cómo:



Gráfico II: Prisma de Kapferer.

Fuente: Villacampo, A. (9 de abril de 2021). Prisma de identidad de marca. Ondho. Recuperado el 6/09/2021 de <https://www.ondho.com/prisma-identidad-de-marca/>

iv. Estrategias funcionales

Quizás en este nivel de estrategia, ya casi entramos en el corto plazo, donde más el marketing se puede desenvolver libremente. Para ello se deben tomar las 4 famosas “P” del marketing:

1. **Plaza o canal:** ¿Cómo llega nuestro producto a nuestro cliente? Es decir, cómo se compra, se envía, en qué lugares se encuentra, ejemplo, una compra on-line cuya entrega es retiro en una tienda física.
2. **Producto:** ¿Qué es? ¿Qué beneficios trae o qué dolores aliviana? Siguiendo a Pérez, D., & Pérez, I. (2006), se debe diferenciar un producto de consumo de uno industrial según su destino y de consumo duradero o no duradero según sean de un solo uso o no. Aunque otra variable importante, será definir las características del producto, englobadas en 9 ítems:
 - Núcleo: el producto per sé
 - Calidad: cumplir con los estándares esperados

- Precio: el valor monetario de intercambio (atributo que no forma del presente trabajo ya que del mismo se encarga otra parte de la empresa)
- Envase: cómo se contiene el producto
- Diseño: referido a formas, tamaños y colores.
- Marca: ayuda a definir al producto
- Servicio: aquellos valores añadidos
- Imagen del producto: qué concepto se crea del producto
- Imagen de empresa: qué opinión se forma respecto a la empresa, fábrica o punto de venta.

Por otro lado, a la hora de **lanzar un producto**, es de suma importancia considerar su **posicionamiento** de acuerdo con Pérez, D., & Pérez, I. (2006). Ellos sostienen que el posicionamiento es aquella imagen que el cliente/usuario se forma en su mente. La misma, aunque es subjetiva, puede moldearse por:

- Características del producto: referido a todos los atributos físicos intrínsecos.
- Beneficio o problema a solucionar: qué mejora obtiene el cliente.
- Uso: haciendo referencia al momento de uso, como experiencia.
- Tipo de usuarios: ¿Cualquier persona podrá o se sentirá cómodo usando mi producto?
- Relacionado con otros productos: cuando mi punto de referencia es la competencia. ¿Cómo estoy respecto a mi competencia?
- Disociación: ¿Qué hago diferente?

3. Precio:

Refiere al intercambio monetario, sumado a los costos no económicos de adquirirlo, por ejemplo, el de traslado.

4. Promoción:

¿Cómo se da a conocer el producto y de qué forma? No son necesarias ofertas o promociones particulares como un “2x1”. En este nivel se hace referencia mayoritariamente a promocionar, por ejemplo, medios masivos, redes sociales, revistas.

v. Planes de acción

Son los movimientos concretos a realizar. Ellos contemplan los paso a paso de cada actividad concreta a realizar junto a su debido plazo estipulado. Tiene que servir como una guía de acción para que cualquiera que lo lea, lo pueda interpretar. También debe ser lo más completo posible, cuidando de no dejar ningún detalle a libre interpretación.

vi. Presupuesto

Significa determinar cuánto dinero es necesario para cumplir con los objetivos.

vii. Métodos de control

Una vez implementados los planes de acción, se debe establecer un sistema de monitoreo y control. Como se mencionaba anteriormente, los objetivos se deben medir, permitiendo así evaluar la eficacia de las acciones y también detectar, posibles cambios a realizar.

Para este punto se propone identificar aquellas variables o puntos críticos, que serán dados por los objetivos del plan.

No olvidemos que los planes deben ser flexibles o abiertos a modificaciones ya que se opera en un entorno cambiante. En este punto se debe aclarar que según el programa y el objetivo variarán las métricas a ser tenidas en cuenta. Llegada la hora de plantear los objetivos, serán planteados los indicadores.

5. METODOLOGÍA

a. Metodología 1

Seguindo a Sainz de Vicuña (2015) hasta ahora sabemos superficialmente que un plan de marketing debe ser:

- Un documento escrito
- Tiene que haber un análisis de situación, para luego desarrollar un diagnóstico
- Con objetivos definidos
- Donde se desarrollen programas y acciones

La estructura gráfica y resumen del mismo es:

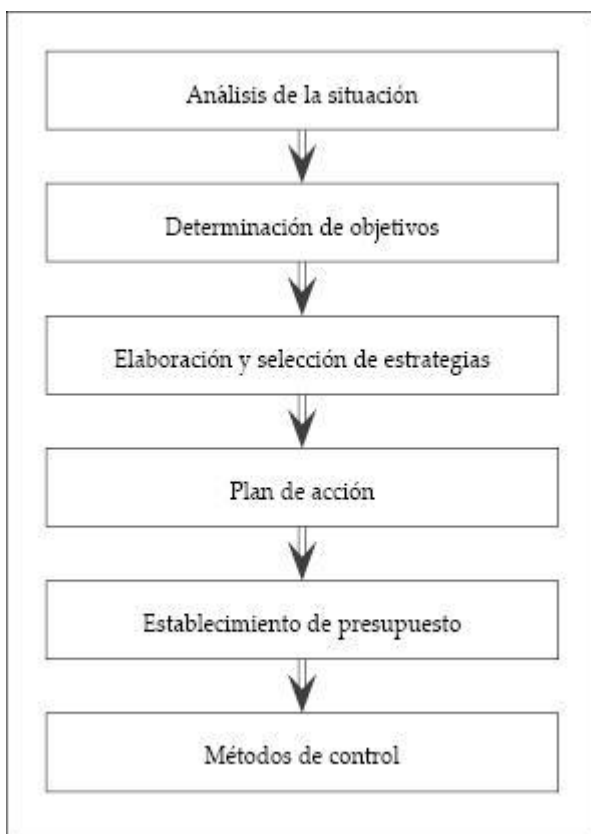


Gráfico III. Estructura de un plan de marketing.

Fuente: Muñiz, R. () Marketing en el siglo XXI. Gráfico
<http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.html> el
12/1/2017

i. Análisis de la situación:

Se entiende la búsqueda, recopilación y análisis de información del mercado. Es importante delimitar el mercado y el campo de acción. Como se mencionó anteriormente, por escasez de recursos de tiempos y dinero, y con el fin de optimizarlos, el presente trabajo se centrará en Córdoba y Gran Córdoba. Justificación: Durante los últimos 3 años, esta zona representa una concentración del 30% de las ventas, mientras que el otro 70% se encuentra atomizado entre diferentes clientes con diferentes perfiles entre el resto de la provincia de Córdoba, otras provincias y exterior (Bolivia, Chile, Brasil y Uruguay). Para ello analizaremos datos históricos de la empresa y las respuestas de las encuestas de satisfacción de los últimos 3 años tanto de clientes directos como de consumidores finales. También se contemplarán listas de precios, competencia y sustitutos, analizando muestras reales y visitando los respectivos sitios web.

ii. Determinación de objetivos:

Según el paso anterior, y lo que dirección desee, este es el paso para definir todos los objetivos de la estrategia del plan de forma jerárquica (desde lo estratégico, hacia lo operativo). Es vital que se encuentren alineados e integrados cada objetivo al general.

iii. Elaboración y selección de estrategias:

Listo el paso anterior se deben establecer los procedimientos para cada uno de los objetivos. Los pertinentes para este plan son las estrategias:

1. Segmentación y posicionamiento

2. Funcionales

iv. Plan de acción:

Este nivel, entra de lleno en lo operativo, manifestando cada acción concreta para cumplir las estrategias y lograr los objetivos.

v. Establecimiento de presupuesto:

Prever cada gasto asociado a cada acción que se realice.

vi. Métodos de control

Consiste en establecer métricas y valores críticos para ir midiendo la eficacia del plan de marketing.

En este punto, y habiendo presentado los conceptos generales, es importante aclarar que el objetivo de este trabajo, no engloba ni justifica un plan integral de marketing. El foco o eje, consiste en el lanzamiento de un nuevo producto. Es por ello que, para esta metodología, integraremos el formato de Sordo (2021), el cual nos plantea:



Gráfico IV. Pasos para el lanzamiento de un producto.

Fuente: Sordo, A. S. (2 de junio de 2021). 7 estrategias para un lanzamiento de producto realmente exitoso. Hubspot. Recuperado el 24/08/2021 de <https://blog.hubspot.es/marketing/lanzamiento-de-producto>

b. Metodología 2

i. Identifica tus objetivos, estrategias y presupuesto

En este punto se consideran las metas, estrategias de segmentación y posicionamiento. El presupuesto lo dejaremos para las acciones concretas como lo plantea Sainz de Vicuña (2015).

ii. Prueba el producto antes de lanzarlo al mercado

Sin más que agregar, es medir el prototipo para conocer las primeras impresiones.

iii. Diseña un plan de lanzamiento

En esta etapa, se mencionan los conceptos sobre conocer al mercado, y a la competencia, para luego diseñar la estrategia de producto y comunicación, la atención al cliente, calendarizar las acciones y medir los resultados.

iv. Garantiza un inventario suficiente

Aunque es una responsabilidad de producción, también es cierto que no se debe vender lo que no se tiene para no generar malas experiencias.

v. Desarrolla una comunicación antes, durante y después del lanzamiento

Se invita a entrar en lo pragmático.

c. Análisis comparativo de las dos metodologías

| Aspecto | Plan de marketing | Plan de lanzamiento de un producto |
|-------------|--|---|
| Óptica | Generalista, contempla a la empresa en un sistema, y propone estrategias corporativas y largoplacistas, llegando a lo operativo de forma conceptual (sin mencionar ideas concretas). | Específica, concretamente en un producto sin considerar el contexto. Propone ideas operativas para ejecutar e inspirarse. |
| Complejidad | Alta y extensa | Alta y acotada |

| | | |
|-----------|---|--|
| Contempla | Toda una empresa con su historia y entorno con todos sus productos en el mercado. | Solo el producto sin mencionar a la empresa ni todo lo que la rodea. |
| Conceptos | Compartidos ya que ambos trabajan desde el management, e integradores entre sí. No son excluyentes. | |

Tabla II. Análisis comparativo entre un plan de marketing y un plan de lanzamiento.

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA.

Nos encontramos que la primera metodología, se plantea para la elaboración de un plan de marketing integral. Es decir, se pone foco en todas etapas de la estrategia por igual, tanto a nivel corporativo, como operativo y táctico. Para este trabajo, presenta insuficiencia en la variable producto o el lanzamiento del mismo. Mientras que en la segunda metodología se explicita de lleno la introducción de un nuevo producto, carece de una faceta generalista para poder elaborar una estrategia adecuada. Es por ello que, a criterio profesional, se decide conjugar una metodología que rescate los aspectos más pertinentes de ambos en concordancia con la estrategia comercial de la fábrica.

d. Metodología propuesta



Gráfico V. Metodología propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

i. Presentación y análisis de la marca de la fábrica.

A la hora de considerar una estrategia de crecimiento en una empresa ya establecida, es importante conocer y analizar la empresa. Esto permitirá situar el estado de la empresa y conocer su historia, estrategia global, trayectoria con el fin de ir encuadrando la estrategia. Un nuevo producto respaldado por una misma marca, debe contribuir a la misión y visión de la misma.

ii. Descripción del producto.

Conociendo la empresa, pasaremos a presentar y describir a fondo el producto. Se deben comentar sus características competitivas, sus momentos de uso. Mientras más se conozca al producto, mejor se podrá elaborar una estrategia.

iii. Análisis del mercado.

Cada industria/mercado posee sus propias reacciones y reglas. Ya se presentó a la empresa y al producto, ahora debemos conocer el entorno en el cuál se mueve. Evaluar a la competencia, los clientes, proveedores, sustitutos, y amenaza de nuevos competidores. Es interesante también contemplar el entorno a nivel macro.

iv. Objetivos, segmentación y posicionamiento.

Habiendo conocido el terreno en cual se opera, se debe marcar una meta a lograr. ¿Qué queremos hacer con este producto? ¿Quién queremos que nos compre? ¿Cómo queremos ser vistos?

v. Estrategias de comunicación.

Poco a poco, se van materializando los pasos a seguir mediante conceptos. Se debe responder el ¿Cómo lo haremos? y tener en claro las implicancias de la comunicación.

vi. Planes de acción y cronograma.

En este punto se entra de lleno en lo operativo, es decir, se detalla el paso a paso para concretar cada idea táctica generada. Cada plan de acción, se debe ubicar en el tiempo con sus debidas actividades.

vii. Presupuesto.

En el punto 6, cada actividad, implica una erogación de dinero. Es vital conocer qué gasto tendremos en cada intervención. En esta etapa, debemos cerciorarnos del presupuesto asignado por la empresa para el nuevo proyecto.

viii. Métodos de control.

Se deben localizar aquellas variables críticas que indican si algo va bien o va mal. También es importante asignarles un valor de referencia para tener una perspectiva de cuán alejados o cerca estamos del objetivo. Por último, también debemos formular una periodicidad de control de los indicadores.

ix. Plan de contingencia.

Por último, se deben considerar escenarios donde no resultan lo previsto y acorde a ellos, considerar acciones de emergencia.

6. APLICACIÓN

a. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MARCA DE LA FÁBRICA.

La empresa: Es una PyME con más de 15 años en el mercado radicada en Córdoba Capital con aproximadamente 50 empleados. Actualmente posee una planta de 7.000 m² y sus productos llegan a más de 12 provincias y países vecinos (Uruguay, Brasil, Chile y Bolivia). En sus orígenes, nació como fábrica de pisos, pero luego fue desarrollando estrategias de desarrollos de nuevos productos como piscinas, gabinetes, reposeras, y trabajos especiales. Como se adelantó en la introducción, tras las temporadas de verano pasado, la empresa fue vendiendo menos unidades de pisos atérmicos.



Gráfico VI. Fotografía aérea de la planta.

Fuente: Propia.

Qué es una loseta para piscina: Es una pieza de cemento, cuyo fin es el revestimiento de una piscina. Por lo general, presentan la característica de ser atérmicas, cuya particularidad viene dada por las propiedades intrínsecas del color y material compuesto.



Gráficos VII y VIII. Borde atérmico “L” 50x50. Vereda atérmica instalada.

Fuente: Propia.

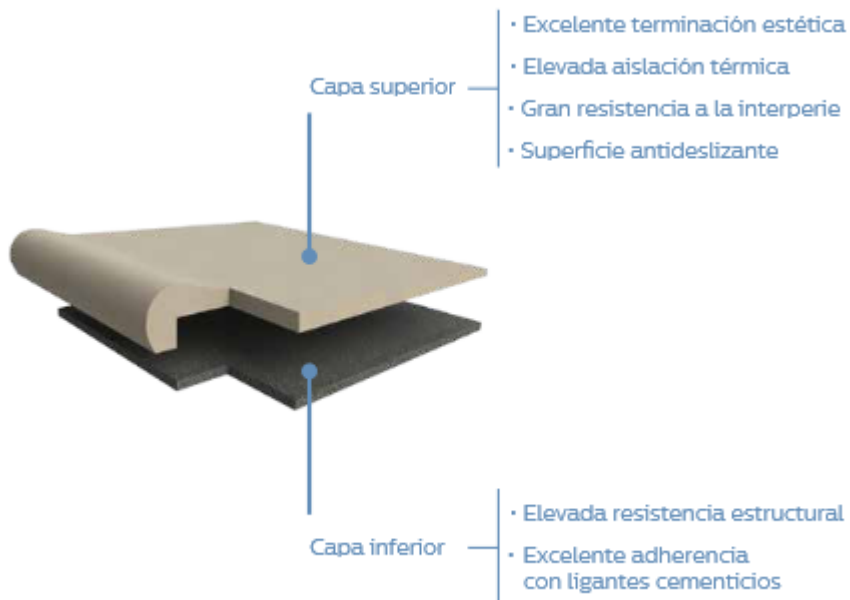


Gráfico IX. Características de la loseta actual.

Fuente: Propia.

Proceso productivo actual vs nuevo proceso productivo:

| Variable | Sistema actual | Sistema nuevo |
|----------|----------------|---------------|
| | | |

| | | |
|---|---|---|
| Formato | Artesanal (el proceso principal es realizado por personas) | Industrial (el proceso principal es realizado por máquinas) |
| Piezas | Mayor variabilidad en la composición de los materiales. La textura viene dada por la piedra utilizada. | Mayor precisión en la composición de los materiales. Textura viene dada por el molde utilizado. |
| Desviación | Frecuente encontrar piezas sin poros, mala terminación estética, exceso de poros, manchas verdes de cemento, diferente tonalidad. | Escasa, las desviaciones pueden venir de error humano a la hora de manipular la nueva máquina. |
| Capacidad | Por confidencialidad, no se puede compartir este dato. | El triple de la actual. |
| Peso | Por confidencialidad, no se puede compartir este dato. | Un 40% menos. |
| Piezas por pallet | 100 | 180 |
| Tipo de loseta (no afecta a usabilidad) | Bi capa (cemento + cemento blanco). No vibrada. | Monocapa (cemento blanco) Vibrada. |
| Resistencia | Alta | Alta (basado en estudios de alta tecnología por un proveedor. |

Tabla III. Comparativo entre loseta artesanal e industrial.

Fuente: Elaboración propia.

Prisma de Kapferer

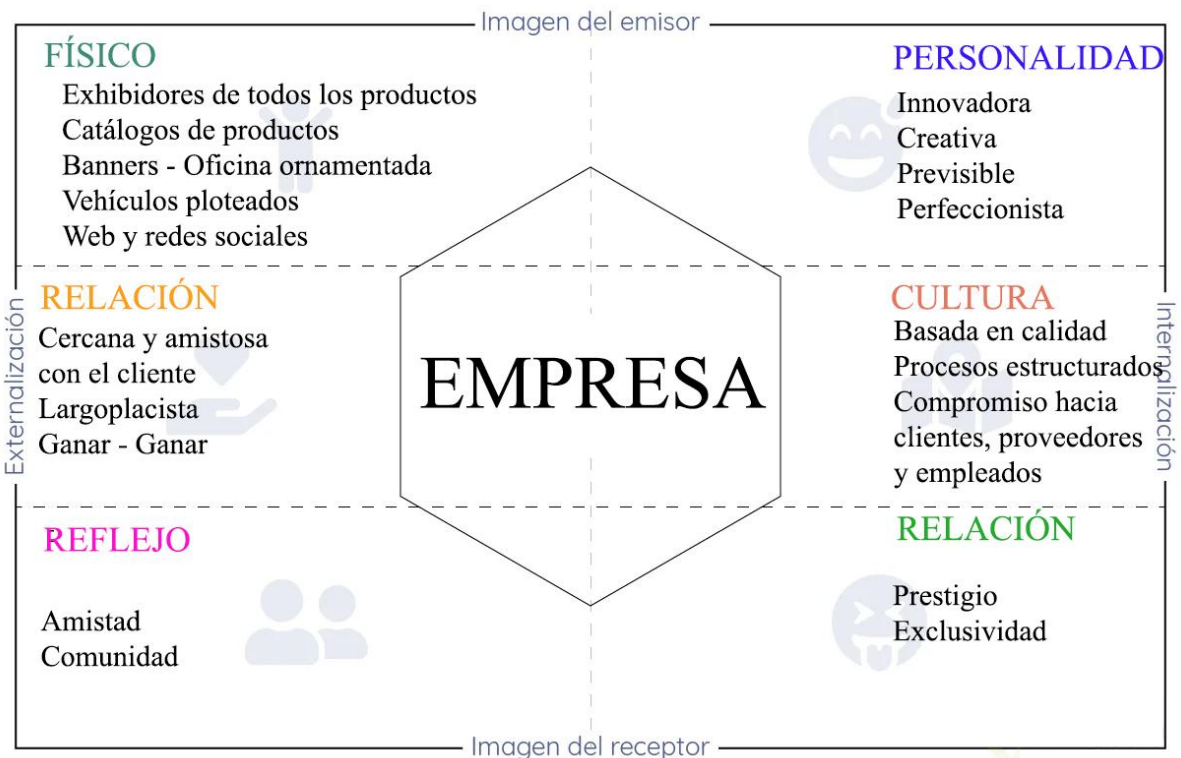


Gráfico X: Prisma de Kapferer aplicado.

Fuente: Adaptación propia, de Villacampo, A. (9 de abril de 2021). Prisma de identidad de marca. Ondho. Recuperado el 6/09/2021 de <https://www.ondho.com/prisma-identidad-de-marca/>

Se busca que todos los atributos de la marca estén alineados en 3 aspectos principales: construcción de marca de la fábrica, relación con el cliente, calidad como concepto. El cliente entiende que la empresa gana plata cuando ellos ganan plata y que, si ellos crecen, la empresa también. Y el consumidor final, percibir que está adquiriendo un producto por sobre los estándares de calidad del mercado que no cualquiera está dispuesto a comprar. Debe sentir que está comprando algo superior que no se consigue en todos lados. Eso se busca generar mediante el cliente (intermediario) y sus exhibiciones, local, atención, servicios prestados, etc.

Perspectivas de clientes (empresas que compran a la fábrica para su comercialización)

Una de las estrategias de la empresa, es realizar productos de calidad. Es decir, cumplir con los estándares esperados. En el caso de las losetas, contar con un producto resistente, atóxico, antideslizante y visualmente atractivo. Aunque esto sea el argumentario genérico de cualquier empresa, los valores agregados se encuentran en una pieza que no se rompa durante un traslado, sea de fácil manipulación en obra, no llegue fresca a destino, se mantengan tonalidades de colores, sigan uniformemente las líneas de juntas, y se utilicen piezas predeterminadas (Es decir, el evitar tener que hacer cortes para encajar una pieza).

Desde 2018, en cumplimiento de las exigencias de las normas ISO, se realizan encuestas anuales tanto a clientes como a consumidores finales. Es importante remarcar que, a nivel general, la fábrica siempre ha obtenido un puntaje superior a 4 en una escala de 5. Es decir, en términos de perspectiva general de la empresa, los clientes valoran positivamente a la empresa. A nivel corporativo, se estableció que 4 de 5 es la puntuación mínima ideal.

Pero, cuando se hacía foco en la variable de losetas, el mínimo llegó a 3,8 y el máximo a 4,09. Los comentarios negativos hacían referencias a impropiedades, roturas, malas terminaciones y deformaciones. Por otro lado, se apreciaba el stock permanente, la adaptabilidad de las piezas, la resistencia.

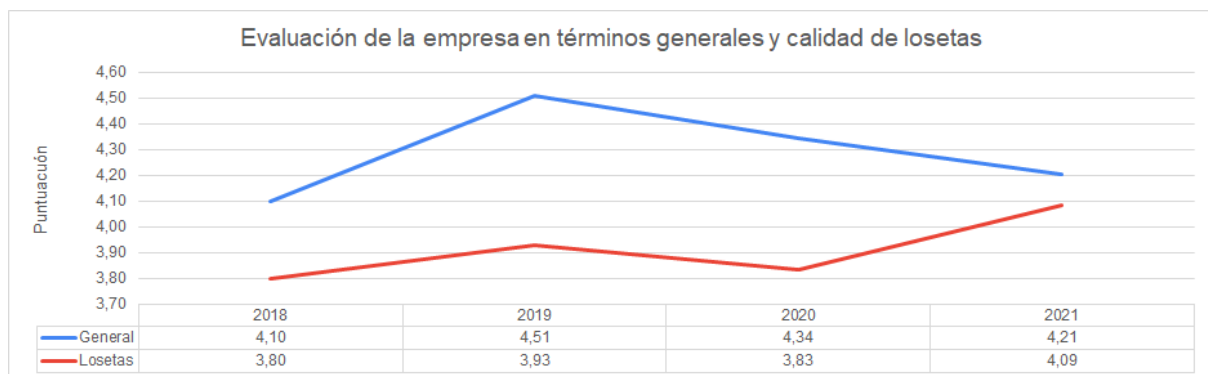


Gráfico XI. Evaluación de la empresa en términos generales y calidad de las losetas de 2018, 2019, 2020 y 2021.

Fuente: Elaboración propia basado en datos de la empresa.

Perspectivas de consumidores finales (refiere a la experiencia de compra de los consumidores medidas a través de una encuesta telefónica que se realiza anualmente, es decir, personas que compran los productos a los clientes corporativos arriba mencionados)

Las bases de datos disponibles, son principalmente de usuarios de piscinas, que registraron su garantía en la web de la fábrica. Dicho estudio se ejecuta todos los años, después de cada verano. Es decir, se contemplan los usuarios registrados desde el primero de marzo hasta el último día de febrero. La pregunta utilizada es “¿Cómo calificaría su experiencia en términos generales?” y luego se calcula el promedio entre todas las respuestas conseguidas (reflejadas en el siguiente gráfico). El objetivo es medir cómo fue su experiencia de compra, calidad de los productos y postventa a través del cliente mayorista; utilizando una escala del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto. Es válido afirmar que la cadena de valor que se intenta lograr desde fábrica, se mantiene hasta el patio de una familia; ya que, las experiencias generales, también son superiores a 4. Se cuenta con un cliente mayorista

comprometido que conoce la propuesta de valor de la fábrica y el objetivo compartido de transmitir el concepto de calidad.

Se insiste en que aquí no se miden las losetas atérmicas de forma directa, ya que se trata de un producto complementario en una obra compuesta por un asesoramiento, un casco de piscina, accesorios, instalación, vereda, limpieza, capacitación y pos venta. Pero esto sirve para reflejar que año a año, la estrategia de calidad, impacta de forma positiva y directa en la satisfacción del consumidor final. Ello alimenta a un cliente mayorista, a seguir comercializando los productos de la fábrica.

En gráfico:

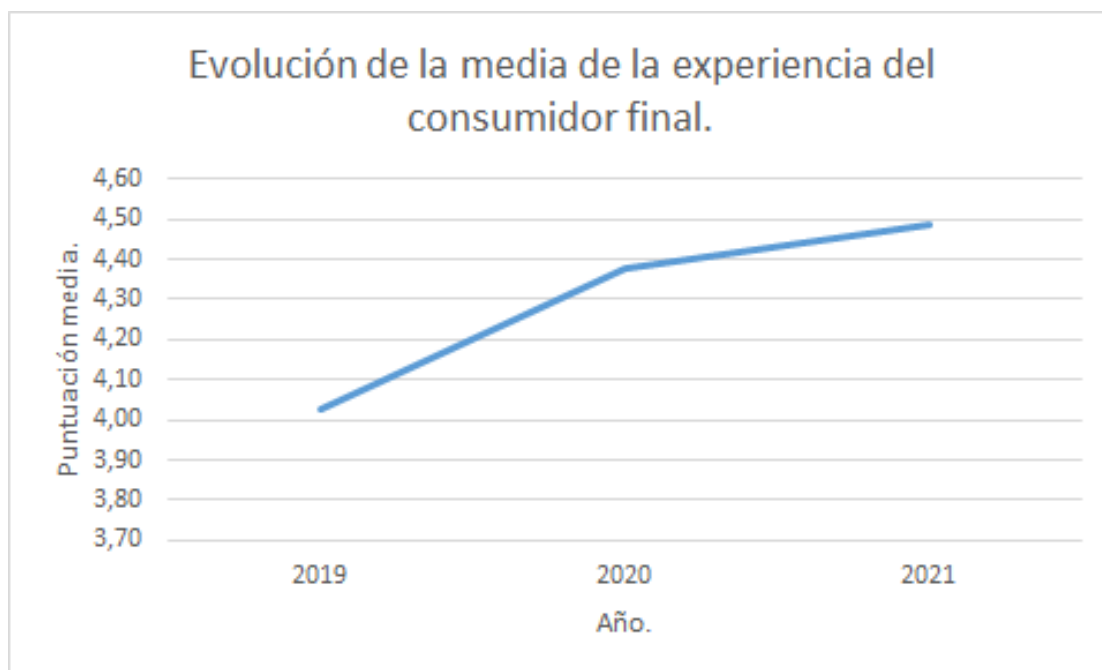


Gráfico XII. Evolución de perspectiva del consumidor final en términos generales.

Fuente: Elaboración propia basado en datos de la empresa.

Por último y no menor, a los consumidores finales se les consultó si estarían dispuestos a recibir una visita de cortesía posterior a la obra. La intención (expresada en el siguiente gráfico) es alta. Una oportunidad perfecta para ofrecer accesorios y complementos, entre ellos, la ampliación del piso atérmico.

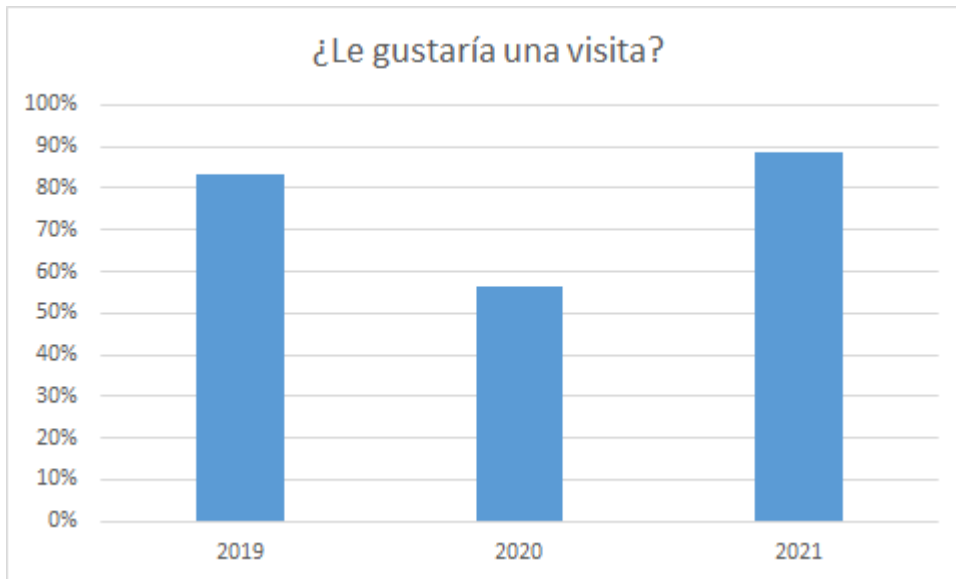


Gráfico XIII. Porcentaje de consumidores finales a los que les gustaría una visita una vez instalada la piscina.

Fuente: Elaboración propia basado en datos de la empresa.

Perspectivas de ex-clientes (Empresas que compraron pisos atérmicos para su comercialización en el pasado)

Para ello, se realizó un sondeo telefónico de forma cualitativa, consultando los motivos por los cuales dejaron de comercializar las losetas de la fábrica. Las respuestas fueron, precio, cercanía de otras fábricas, menor rotura durante el traslado, costo de flete, y la posibilidad de realizar transacciones de manera informal. En el caso de un cliente particular se debió a su integración horizontal hacia atrás, es decir, comenzaron a fabricar sus propias piezas.

b. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.

La nueva loseta se presenta cómo:

- Núcleo: Es una pieza, fabricada en un molde de 50x50, compuesta de cemento blanco y arena. **Beneficio:** Su tamaño estándar facilita los cálculos sobre las cantidades necesarias en cada obra. Siendo 2 piezas por metro lineal y 4 por m². No son necesarios realizar cortes si se quiere armar un 1m².
- Calidad: Lo mínimo e indispensable, es que presente la característica de atermicidad, resistencia (no de alto tránsito) y cumpla la función de ser anti deslizante. **Beneficio:** Que el usuario pueda caminar descalzo o acostarse alrededor de la piscina sin sufrir quemaduras.

- Envase: Las nuevas losetas serán empaquetadas de a 4 unidades (1 m²). Para luego ser almacenadas mediante pallets para un mejor traslado (más seguro y barato). **Beneficio:** Más fácil comercializar y trasladarlo por metro cuadrado.
- Diseño: De momento, para iniciar en la curva de aprendizaje, se contará una la clásica pieza de 50x50 y un borde “L” de 50x50. El color será hueso, siguiendo la línea actual. El objetivo es agregar otro **beneficio** al producto, la de no refractar tanto la luz solar, pudiendo molestar a la vista. Las piezas blancas son más frías, pero se resalta más la suciedad. Se pueden tomar pedidos de colores especiales, pero esto hace que pierdan la característica atérmica.

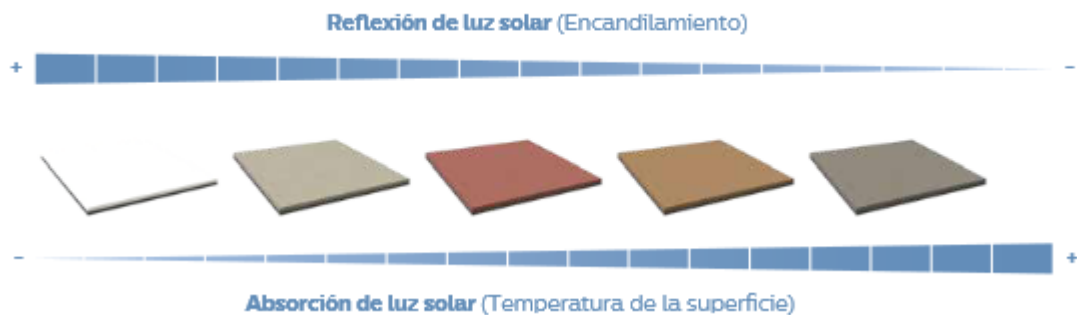


Gráfico XIV. Relación entre el color de una loseta, y la reflexión de la luz y la absorción de la misma.

Fuente: Propia

Por último, las 3 características claves de esta nueva línea son:

- Poros abiertos (Contrarios a los poros cerrados que se fabrican actualmente). **Beneficio:** La tierra alojada en los poros, se puede limpiar fácilmente con una escoba. Con el diseño anterior, la tierra queda alojada en los poros, siendo necesario en muchos casos, la utilización de una hidrolavadora.

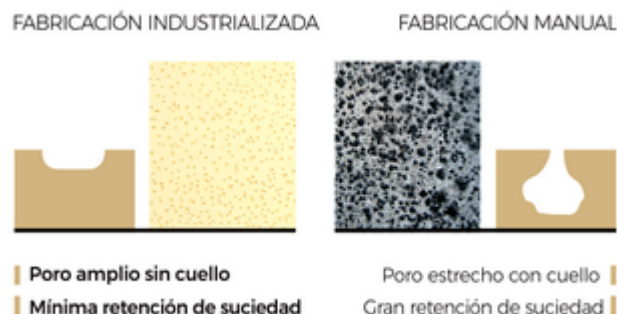


Gráfico XV. Comparación entre un poro cerrado y abierto.

FUENTE: CULZONI. (2022). Ilustración de los pisos atérmicos. Recuperado el 09/03/2022 de <http://culzoni.com/bordes-y-pisos-atermicos/>

- Más finas, pero igual de resistentes. **Beneficio:** Facilitan la manipulación y optimizan el flete.
- Producción en serie, tanto los moldes como la producción per sé, está prevista realizarse con procesos industriales programados en una máquina (no artesanales) reduciendo el sesgo humano. **Beneficio:** Menor variabilidad o desviación en el producto final.
- Marca: Aunque se comercializará bajo la marca paraguas del fabricante, la nueva línea tendrá su propia marca. **Motivo:** Se busca darle una identidad diferente e independiente a la marca de piscinas, ya que es una unidad de negocios diferente y tendrá su propia estrategia. Vale recordar que hay clientes que compiten con la fábrica en la venta de piscinas, pero son clientes cuando se habla de pisos.
- Servicio: El asesoramiento sobre cantidades y tipos de piezas según la piscina es un servicio gratuito, pero de gran ayuda tanto al comercio como a un consumidor final. **Beneficio:** Que los clientes corporativos
- Imagen del producto: De cara al cliente mayorista, se busca que observe un producto de mayor valor, con un diseño superior y un menor costo. Tanto de la pieza como del costo unitario del transporte. De cara al consumidor final, en caso de que sea una compra planificada, pueda simular un mármol travertino en su piscina, cuidando detalles de juntas y bordes.
- Imagen de empresa: Según las encuestas de satisfacción internas tanto de clientes mayoristas como de consumidores finales de los últimos 3 años, la empresa posee una imagen de muy buena a excelente. El promedio siempre supera 4 de 5 como nota máxima. **Beneficio:** Al poseer un buen respaldo, es más probable que el producto tenga buena aceptación.
- Características del producto: Liviano, resistente, fácil lavado, bajo mantenimiento, atérmico, antideslizante, estandarizado.
- Beneficio o problema a solucionar: Para el cliente mayorista, se optimiza el flete, por ende, sus costos. Está previsto disminuir la tasa de rotura del 3% esperada durante viajes y mejor manipulación tanto en el negocio como en obra.
- Uso: Visual y estéticamente hablando, mejor. Según la encuesta y evaluación de los prototipos. También, al ser de poro abierto, permite limpiarla sin que queden restos de tierra entre los poros.

- Relacionado con otros productos: Más eficientes al ser una loseta comercialmente más atractiva.
- Disociación: Producción industrial con un poro con gran apertura.

c. ANÁLISIS DEL MERCADO.

Análisis del sector - 5 fuerzas competitivas de Porter.

Definiremos la **industria de la empresa** como: pisos de cemento atérmicos para piscinas. Y la necesidad a satisfacer es entender al producto como un complemento estético de una piscina.

Amenazas de nuevos competidores: En este rubro, es importante aclarar que tanto las **barreras** de ingreso como de salida, son **escasas**. Con un mínimo de inversión, cualquier persona puede hacerse de materia prima (cemento y arena) y un molde para comenzar a trabajar, lo mismo para salir del mercado, es cuestión de liquidar pequeños elementos. De hecho, existen fabricantes de moldes con una misma textura, por lo que no sería difícil encontrar comprador de moldes.

Nivel de sustitución: En el mercado actual, existen numerosas opciones que funcionan como piso para piscinas; partiendo de no hacer nada, dejando el suelo como tierra o carpeta cementicia, pasando por ladrillos, decks plásticos y bordes finlandeses e infinitos. Todos cumplen su función como revestimiento. El mismo dependerá de los gustos y presupuesto del cliente. Es decir, el **nivel de sustitución es muy alto**, sumado a que un piso para piscinas puede colocarse años después de finalizar una piscina.

Poder negociación de los proveedores: Los insumos principales necesarios para la producción de bordes son cemento y arena. Productos básicos en la construcción general. Son pocos los hornos a nivel nacional productores en caso de comprar directo a fábrica y muchísimos los distribuidores como lo pueden ser corralones y ferreterías. En otras palabras, es **muy bajo el poder de negociación para con los proveedores**.

Poder negociación de los clientes: Dependiendo el momento de compra, puede ser bajo a alto. Tratándose de un producto complementario, si los mismos fueran adquiridos al momento de la compra de una piscina, en la mayoría de las veces, viene el combo armado acorde a la cartera de productos de la empresa vendedora. En ese momento, los bordes están en segundo plano. Si la venta se concretara sin pisos (sin importar el motivo) el cliente puede tiempo después investigar más y elegir cualquier opción de cualquier empresa.

Rivalidad de la industria: Por lo todo lo arriba mencionado, se percibe como una alta rivalidad entre los competidores, donde muchas veces el negocio es dependiente del precio. Un comentario adicional, en caso de roturas o ampliaciones en una obra con pisos ya instalados, seguramente se busquen las piezas del mismo fabricante, aunque esto no repercute en cantidades grandes. Tal es la rivalidad, que es muy difícil ponerle un número de oferentes y demandantes gracias al mercado informal por un lado (tanto de piscinas como pisos para piscinas) ni que tampoco existe una cámara activa que nucleee y analice datos del mercado formal.

ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.

i. Estrategia de segmentación:

El actual producto, pretende complementar la línea de losetas actual, por lo que el tipo de cliente buscado, será similar.

Segmentos estratégicos prioritarios: Empresas de piscinas, corralones, empresas de venta de accesorios para piscinas, empresas de materiales para la construcción.

Justificación: Poseen una demanda recurrente de pisos ya que se encuentran posicionados en la sociedad como lugares donde se pueden conseguir pisos para piscinas. Debido al aumento de producción hasta en un 300%, serán más atractivos aquellas empresas que puedan hacer stock propio. Por otro lado, es interesante contemplar empresas ubicadas lejos de la fábrica ya que esta loseta optimiza el costo de flete, disminuyendo el costo unitario.

Segmentos estratégicos no prioritarios: Empresas constructoras, arquitectos, pequeños constructores, albañiles, ferreterías.

Justificación: Tienen una demanda menor, ocasional. Analizando el tipo de empresa y potencial de la misma, se puede abrir cuenta en la empresa o derivarlo con un mayorista.

Otros segmentos: Familias, usuarios, consumidor final.

Justificación: Si bien es el cliente último, como se observa en el análisis del sector, muchas veces no decide o exige un piso atómico específico. No por ello se debe excluir y no educar al usuario.

ii. Estrategia de posicionamiento:

Del producto: Una loseta vibrada, atómica, liviana, de bajo costo y resistente. Una loseta con tecnología y diseño.

De la fábrica: Reforzar el concepto que la empresa escucha a sus clientes, invierte y crece. (se habla de reforzar ya que los resultados de encuestas de satisfacción de años anteriores, ya lo afirman) La calidad sigue siendo nuestro principal estándar.

d. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.

i. Estrategia de prelanzamiento:

Es muy importante adelantar verbalmente a los clientes sobre el nuevo producto y mostrar prototipos, maquinaria, explicar beneficios y tiempos. Ello permitirá al principio, dar un sentido de pertenencia. La reacción buscada es “La empresa me muestra cosas antes que nadie, e invierte”. Como segundo beneficio, el cliente se va familiarizando con un producto nuevo en la cartera de la fábrica (es importante destacar que hay clientes que llevan trabajando la misma loseta desde hace más de 10 años. Y cómo tercer beneficio, muy probablemente lo comente entre sus pares (otros clientes mayoristas).

En este punto, el precio final, no debe estar en la conversación hasta que dirección y producción no formen un precio. Caso contrario, se pueden generar diferentes expectativas, o por encima o por debajo.

Un detalle no menor, será explicar que ambas líneas continuarán en producción, no es un cambio impuesto (si así fuera, podría caer mal y aumentar el riesgo de que un cliente compre en la competencia). Y, por último, en términos de calidad, una loseta no será mejor que la otra, no se busca canibalizar los productos.

Durante las giras comerciales, los vendedores deben hacer prospección en frío con los productos actuales e invitar a los posibles clientes a conversar más adelante.

En paralelo, internamente, se debe ir preparando gráficas para imprimir, distribuir y publicar.

Por último, aprovechar los círculos íntimos y sociales de empleados para ir conociendo de forma cualitativa, primeras impresiones.

ii. Estrategia de dinámicas de interacción:

“Movimiento genera movimiento” es una de las premisas de la fábrica. Con los primeros lotes de producción, se debe hacer especial seguimiento, tanto en la parte logística (para evaluar resistencias, estibas y pesos), comercial (comentarios y apreciaciones de empleados y consumidores finales) y técnicos (manipulación y colocación, resistencia y limpieza).

También se pueden realizar interacciones mediante encuestas a los seguidores en las redes y clientes. Ello permitirá medir al mercado y ajustar variables, y también dar a conocer el nuevo producto.

iii. Estrategia de lanzamiento en sitio web:

Hoy la fábrica ya cuenta con un sitio web corporativo, cuya finalidad es dar a conocer a la empresa. El mismo se encuentra optimizado a nivel SEO (posicionamiento en Google) y para dispositivos móviles.

A su vez, en el sitio, se tienen cargados todos los clientes a nivel nacional e internacional con su debida ubicación y datos de contacto con el fin de generar consultas y poder derivarlas al punto de venta más cercano.

Al ser un negocio B2B, la empresa no vende de forma directa al público, es por ello que no se puede plantear una estrategia de e-commerce. Pero sí instar a los clientes a generarla. El mismo criterio se aplica para venta por diferentes marketplaces como Mercado Libre.

Sí se debe agregar el nuevo diseño a la cartera de productos disponibles en la web, cuidando de utilizar palabras que ayuden al posicionamiento web en Google.

iv. Estrategia de contenidos

Los argumentos comerciales, deben basarse en los beneficios principales del nuevo producto y los atributos más valorados por el cliente.

Es decir:

- Peso: Un producto más liviano, resulta más fácil de manipular.
- Espesor: Por ello, pueden entrar más piezas por pallet y también en los baúles de consumidores finales.
- Costo: En conjugación con los puntos anteriores, el flete se reduce. Para ello, simular un ejercicio de cotización con el producto anterior y el nuevo.
- Terminación y producción en serie: Para aquellos clientes que valoran los detalles, este producto cuenta con bordes biselados, y producidos bajo moldes industriales. Es decir, a la hora de colocarlas, se puede seguir una línea de junta sin desvíos.
- Escalable a reciclaje: Aunque no está previsto para este año, el producto podrá ser triturado y utilizado como materia prima.

v. Estrategia inmersiva

Para la textura:

Se deben diseñar y crear exhibidores de tal forma que siempre estén disponibles al tacto para cualquier persona interesada en un negocio.

Para lo atérmico:

Tener disponible una unidad al sol con el fin que el usuario pueda percibir la baja temperatura.
Sobre todo, en verano.

Para la limpieza:

Será prudente tener una pieza de poro cerrado y una pieza de poro abierto y un instrumento de limpieza como una escoba o cepillo para poder demostrar a un cliente/usuario como se limpia cada pieza.

e. PLANES DE ACCIÓN Y CRONOGRAMA.

Plan de Acción previo o pre-lanzamiento.

Título “Estoy llegando”

Objetivos del programa: Generar interés, presentar prototipos, recibir feedback, vencer posibles resistencias.

¿Cómo ayuda al plan?: Los clientes darán devoluciones que servirán al área técnica para ajustar matrices y procesos. Comercialmente, se podrá medir de forma cualitativa las primeras impresiones y expectativas de los clientes, conocer sus primeras inquietudes para luego desarrollar argumentario comercial y manejo de objeciones. Además, el cliente se sentirá más participe en la empresa.

Interrelación con otros planes: Sirve como base desarrollar el argumentario comercial del plan de acción 1. Ya sea para fortalecer o defender características.

Descripción: Consiste en colocar o exhibir prototipos de las losetas atérmicas en un espacio abierto al aire libre dentro del predio de la fábrica. Es importante que, este lugar, sea reservado y solo se pueda acceder mediante invitación de un empleado, así evitaremos que cualquier visitante no deseado (como un competidor o proveedor) observe el producto y realice preguntas.

El fin de este plan, es aprovechar la visita de los clientes a la fábrica, para mostrar el proyecto, recibir comentarios y aprender. Cuando un cliente se presente físicamente en la planta para realizar un pago, realizar un pedido o simplemente saludar; el comercial a cargo debe consultarle al cliente si dispone de 5 minutos para que opine sobre el nuevo proyecto de loseta. Si el cliente accede, se lo lleva al lugar de exhibición de la loseta nueva. Ya en el lugar, el comercial solo se debe limitar a mostrar el prototipo sin emitir ningún tipo de comentario. Es importante que el cliente emita su primer juicio de forma natural, en caso de que no, el comercial debe preguntar "¿Qué te parece este producto?" y luego registrar la respuesta para su posterior análisis. La pregunta debe ser exploratoria y neutra para no sesgar la respuesta. Evitar cuestiones como "¿Qué te parece la nueva porosidad?" o "¿Viste lo liviana qué es?" ya que la respuesta, atinará a responder sobre la característica preguntada y no sobre las primeras impresiones naturales. Finalizada la respuesta del cliente, el comercial deberá comentar los diferenciales de la loseta que el cliente no percibió o no comentó. De esta forma, se va "educando" al cliente cuando la loseta nueva sea comercializada.

Al no estar registrado legalmente todavía el producto, es muy importante que el prototipo se mantenga dentro de la fábrica y que ningún cliente realice fotografías ni se lleve muestras.

Con todas las respuestas acumuladas de clientes, realizar un análisis en profundidad sobre las características que más se comentaron y las valoraciones positivas y negativas. Con este sondeo, se podrá conocer: Si el producto es de agrado para el cliente, cuál característica se percibe como solo mirarla y cual pasa desapercibida y, por último, conocer sobre los atributos negativos u objeciones para después pensar la estrategia de comunicación y manejo de objeciones.

En este análisis, se debe participar al responsable del área de producción y técnica para evaluar posibles modificaciones al producto en caso de que una característica sea considerada muy negativa.

Metodología:

1. Solicitar al área de producción los mejores prototipos de la nueva loseta para exhibición.
2. Desarrollar un guion inicial de las características de la nueva línea. Comerciales deben conocer estas características.
3. Buscar un lugar al aire libre, preferentemente donde haya sol (para demostrar la característica atérmica mediante el tacto y el aspecto real cromático en un jardín). Y ubicar los prototipos. Preferentemente 4 unidades acomodadas para formar un metro cuadrado de 1 metro de largo por 1 metro de ancho.
4. Prestar atención en la oficina para que cada vez que un cliente visite la planta, se le invite a conocer el producto y dar su opinión y luego comentar cada característica del punto 2. Si el cliente tiene dudas, resolverlas y agradecer por su tiempo.
5. Anotar cada opinión.
6. Analizar y sacar conclusiones. Comentar al área técnica y de producción.

| DIAGRAMA DE GANTT | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------|---|
| Plan de acción previo: "Estoy llegando" | | | | | | | | | | | | | |
| Año | | 2021 | | | | | | | | | | 2022 | |
| Actividad: | Mes | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 |
| Solicitar prototipo. | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollar guión y aprenderlo. | | | | | | | | | | | | | |
| Ubicar la loseta. | | | | | | | | | | | | | |
| Visitas de clientes. | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de opiniones y devoluciones. | | | | | | | | | | | | | |

Responsables: Para las visitas: 2 comerciales de cuenta. Imprevisto el tiempo asignado por la variable de llegada de clientes. Duración aproximada, 10 minutos por visita.

Para el análisis de respuestas: Gerente de marketing. 2 horas en total.

Control y aspectos claves: Por confidencialidad, la loseta nueva no puede salir de la planta. Aprovechar cada visita presencial a la fábrica. No sesgar opiniones.

1er Plan de Acción

Título “Piezas atómicas”

Objetivos del programa: Lograr identidad. Generar contenido digital y físico de la nueva línea previo al lanzamiento formal.

¿Cómo ayuda al plan?: Permite presentar gráficamente al producto nuevo y ser soporte comercial a la hora de realizar comunicaciones o tener presencia en un punto de venta o sitio web.

Interrelación con otros planes: Es la base de todos los planes siguientes. Ya que en este plan, se generan y desarrollan todo lo concreto que rodea a la loseta, marca, logo, colores, estilo de comunicación, etc. Todo punto de contacto futuro, debe estar alineado a lo que aquí se establezca.

Descripción: Como cualquier producto no commodity que busque una diferenciación, se debe crear una identidad de marca, para luego generar material de comunicación, informativo y comercial. De esta forma, se materializan muchos mensajes, generando más puntos de contacto del producto en diferentes etapas del proceso de compra. Los clientes corporativos, por lo general, precisan de este tipo de contenido para sus negocios y poder brindarle más a un consumidor final. Revisar si en la *etapa de prelanzamiento*, hay aspectos positivos para potenciarlos o aspectos negativos para tratarlos en la comunicación.

Metodología:

1. Definir el nombre de la línea y logo. Considerar paleta cromática e identidad visual.
2. Tener productos listos (si son prototipos, lo más real posible)
3. Sacar fotos a los principales atributos: (Espesor, poro diferencial, textura veteada, bordes redondeados, marca grabada en el producto, formato de 4 piezas empacadas).
4. Generar argumentario de venta para cada segmento contemplado.
5. Compartir información con agencia/departamento de comunicación. Para este punto, ya se deberá tener listos los puntos mencionados en el primer paso.
6. Definir un manual de comunicación de marca para la empresa y para los propios clientes y así consolidar una misma imagen.
7. Elaborar piezas digitales aptas para compartir por WhatsApp, Newsletter, Facebook e Instagram.

8. Elaborar folleto tríptico y catálogo para distribución en puntos de venta. Los primeros para un consumidor final, el segundo para los clientes mayoristas.
9. Ajustar contenido y validar con dirección.
10. Solicitar cotizaciones para impresión (en caso de las físicas) e imprimir.
11. Guardarlas hasta la presentación formal y luego distribuirlas. Digitales por medios digitales, es decir, inmediato y físicos, según visita o envío de pedido.

| DIAGRAMA DE GANTT | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|------|--|
| Plan 1: "Piezas atérmicas" | | | | | | | | | | | | | | |
| Año | | 2022 | | | | | | | | | | | 2023 | |
| Actividad: | Mes | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | |
| Proceso creativo, nombre, logo, colores. | | █ | | | | | | | | | | | | |
| Fotografiar. | | █ | | | | | | | | | | | | |
| Argumentario venta. | | | █ | | | | | | | | | | | |
| Compartir información. | | | | █ | | | | | | | | | | |
| Definir manual de marca. | | | | █ | | | | | | | | | | |
| Elaboración piezas gráficas. | | | | █ | █ | | | | | | | | | |
| Control y ajuste. | | | | | | █ | █ | | | | | | | |
| Impresión piezas físicas. | | | | | | █ | █ | | | | | | | |
| Almacenamiento. | | | | | | █ | █ | | | | | | | |
| Distribución física y digital. | | | | | | | | █ | | | | | | |

Responsables: Gerente de marketing como control, analista de diseño y comunicación como coordinador entre proveedores y ejecutor. Tiempo estimado: 240 horas (10 horas semanales, durante 6 meses)

Control y aspectos claves: Semanalmente se realizan reuniones entre marketing y dirección, por lo cual, se podrá ir midiendo avances y obstáculos de cerca. La Dirección debe dar el visto bueno en cada aspecto.

2do Plan de Acción

Título “Nueva línea, nuevo diseño”

Objetivos del programa: Presentar la línea de manera formal.

¿Cómo ayuda al plan?: Refuerza el concepto de diseño y vanguardia. Un producto así, no puede pasar desapercibido ni ser agregado a una lista de precios sin más. El cliente corporativo, debe poder observar todas las características diferenciadoras, y por ello, se genera ese espacio.

Interrelación con otros planes: Se debe presentar por primera vez al público lo generado en el plan anterior. A su vez, se genera un espacio ideal para presentar la promoción del plan 3 y el concurso del plan 4

Descripción: La nueva línea, debe presentarse con la comunidad de clientes ya que se trata de un producto esperado y comentado desde hace más de un año (*pre-lanzamiento “Estoy llegando”*). El evento debe ir por una línea formal, haciendo sentir a los clientes como especiales por estar allí.

Metodología:

1. Tener al menos, una pieza real de cada modelo de la nueva línea o en su defecto, un render. También se aconseja disponer de al menos un pallet armado con sus características medidas (cantidad de piezas, peso pallet, material utilizado, resistencia)
2. Definir una fecha para la presentación formal. Si las medidas sanitarias a causa del COVID-19 lo permiten, el evento debe de realizarse en la planta, ya que se cuenta con las instalaciones aptas (espacio, sillas, baños, mesas) y es el lugar donde se encuentra la máquina operando.
En paralelo, se deberá considerar las conexiones de internet e insumos informáticos necesarios para retransmitir en vivo. Si no se pudiera realizar presencial, solo seguir el evento en digital.
3. Diagramar itinerario. Se sugiere: Introducción de la empresa - Presentación entre clientes - presentación de la nueva línea y sus modelos - presentación de beneficios - resolución de dudas - argumentario comercial para consumidor final - almuerzo/ágape - presentación material físico/digital, lista de precios y condiciones comerciales - Espacio para dudas, preguntas - Agradecimiento.

Es muy importante que al presentar la nueva línea, se utilice el estilo de comunicación logrado en el *primer plan de acción* y se explique cómo comunicar y vender el nuevo producto. El cliente debe saber que contará con el apoyo gráfico digital de la nueva pieza,

estará a disposición el manual de marca creado. Y en caso de que un cliente quiera adaptar las gráficas a su identidad, debe previamente ser publicadas, ser validadas por la fábrica.

4. Elaborar lista de empresas invitadas, y si hay disponibilidad los vendedores.
5. Diseñar y enviar invitaciones.
6. Dar seguimiento para confirmación de asistencia.
7. En base al punto 3, listar aquellos elementos necesarios (mesas/sillas/proyector/sala de reunión disponible/nueva loseta/servicio de catering) y conseguirlos.
8. Una vez pasado el evento, dejar pasar 2 días y enviar una encuesta por WhatsApp a cada asistente, con el fin evaluar la dinámica.

NOTA: Al estar entrando en primavera (inicio de temporada fuerte de trabajo) es posible que muchas empresas no cuenten con una mañana disponible, por ende, en ese caso, se debe visitar a cada empresa durante las giras de los comerciales.

| DIAGRAMA DE GANTT | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------|---|
| Plan 2: "Nueva línea, nuevo diseño" | | | | | | | | | | | | | |
| Año | | 2022 | | | | | | | | | | 2023 | |
| Actividad: | Mes | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 |
| Fijar fecha. | | | | | | | | | | | | | |
| Diseñar invitación y enviar. | | | | | | | | | | | | | |
| Armar itinerario. | | | | | | | | | | | | | |
| Conseguir todos los elementos necesarios. | | | | | | | | | | | | | |
| Practicar presentación. | | | | | | | | | | | | | |
| Enviar invitación y confirmar asistencia. | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución del evento. | | | | | | | | | | | | | |
| Encuesta sobre percepción. | | | | | | | | | | | | | |

Responsables: Gerente de marketing y 2 comerciales de cuentas. 25 horas, de las cuales 8 son para la duración del evento.

Control y aspectos claves: Contar con pieza real, prototipo o render. Comunicación externa con al menos 3 semanas de anticipación. Seguimiento para confirmar asistencia.

3er Plan de Acción

Título “Vencer la resistencia”

Objetivos del programa: Incentivar la compra de prueba a actuales clientes mediante samplings o muestras para una piscina.

¿Cómo ayuda al plan?: Ayuda a romper posibles barreras de adquisición de clientes que llevan años comercializando un mismo producto. Con este plan, se podrán demostrar todas las características de la nueva línea, reduciendo el costo de compra y, por ende, el riesgo.

Interrelación con otros planes: Motiva a los clientes a querer participar del concurso del plan de acción 4 al ya tener la pieza comprada.

Descripción: Este plan consiste en anexar la nueva línea de pisos a lo ya existente, con una promoción de lanzamiento con el fin de estimular el uso en toda la cadena comercial. La promoción, debe ser acotada en el tiempo, se sugiere 1 mes, contando desde el evento del *2do plan de acción* mencionado anteriormente. Las piezas irán bonificadas (una vuelta de 50 cm) en la compra de una piscina de la empresa. Válido hasta 3 piscinas por cliente. Para aquellos clientes que no comercialicen la marca de piscinas de la fábrica, se les hará una bonificación porcentual del 15% en su compra. Dicha bonificación, no podrá superar el valor comercial de una vuelta de 50 cm de 3 piscinas promedio de 6x3 (aproximadamente 36 unidades de 50x50 por piscina o, lo que es similar, aproximadamente, un pallet).

Nota: Estos porcentajes y valores son aproximados, se deberá ajustar con dirección al momento de tener definidos los costos y precio de venta. Evaluar si en la participación de esta promoción, es requisito que el cliente participe en el siguiente *cuarto plan de acción* “Probar para ganar”

Metodología:

1. Diseñar flyer para enviar por newsletter. Seguir línea de comunicación del primer *plan de acción*.
2. Analizar y revisar que la base de datos se encuentre actualizada, agregar clientes nuevos.
3. Programar newsletter y enviar. El envío debe ser el mismo día que el evento del lanzamiento. Para también comunicarlo en el evento del *segundo plan de acción*.
4. Dar seguimiento.

| DIAGRAMA DE GANTT | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----|------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|------|--|
| Plan 3: "Vencer la resistencia" | | | | | | | | | | | | | | |
| Año | | 2022 | | | | | | | | | | | 2023 | |
| Actividad: | Mes | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | |
| Diseño de flyer. | | | | | | | | | | | | | | |
| Actualización de BBDD. | | | | | | | | | | | | | | |
| Envío de comunicado. | | | | | | | | | | | | | | |
| Seguimiento de apertura y comercial. | | | | | | | | | | | | | | |

Responsables: Gerente marketing y analista de comunicación y diseño. 8 horas.

Control y aspectos claves: Ajustar variables con dirección y finanzas. Comunicación clara por parte del equipo comercial. Seguimiento por parte de gerencia.

4do Plan de Acción

Título “Probar para ganar”

Objetivos del programa: Generar material fotográfico real para contenido.

¿Cómo ayuda al plan?: Solidifica la identidad de marca.

Interrelación con otros planes: Con lo recabado, se crea un banco de imágenes con el producto aplicado para potenciar el contenido creado sobre la identidad de las piezas gráficas del plan

1. Se debe involucrar a los clientes que aprovecharon la promoción de lanzamiento del *plan de acción*
- 3.

Descripción: Este plan consiste en buscar la mayor cantidad de fotos reales de obras donde se haya instalado la nueva loseta. Con ello, se desarrollará una base de datos de fotografías, útiles para facilitar el diseño futuro, como una galería de fotos, material para publicar en redes sociales, imágenes para distribuir entre sus clientes y poder mostrar los resultados a un consumidor final. La gerencia de marketing presentará las imágenes a dirección sin mencionar el autor o autora y se votará por la mejor.

Metodología:

1. Definir tipo y monto del premio, puede ser una reposera, un kit para el verano con merchandising de la fábrica, un voucher para algún hotel o restaurante, o similar. Se recomienda considerar un premio tanto para el cliente como para el consumidor final. De esta forma,
2. Establecer las bases y condiciones del concurso, como fecha, condiciones, jurado, etc. Realizarlo y validarlo con abogados. Tener en cuenta las perspectivas subjetivas que se busca con este plan: Buena iluminación, foto completa donde se exhiba la piscina y el piso. Considerar parquizaciones y personas que estén disfrutando del piso, como tomando sol o con reposeras. **Importante:** Solo participan obras (sin importar si la piscina es fibra o material) donde se encuentre instalada la nueva loseta.
3. Diseñar gráficas y listar aquellos clientes corporativos que hayan comprado y retirado la nueva loseta.
4. Enviar información
5. Recepción de fotografías.
6. Elegir ganador y comunicarlo.
7. Coordinar entrega de premios.

| DIAGRAMA DE GANTT | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-----|------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|---|------|
| Plan 4: "Probar para ganar" | | | | | | | | | | | | | | |
| | Año | 2022 | | | | | | | | | | | | 2023 |
| Actividad: | Mes | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | |
| Definir premio y adquirirlo. | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseñar flyer. | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisar bases legales. | | | | | | | | | | | | | | |
| Enviarlo a clientes. | | | | | | | | | | | | | | |
| Recepción de fotografías. | | | | | | | | | | | | | | |
| Comunicación ganadores. | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega de premio. | | | | | | | | | | | | | | |

Responsables: Gerente de marketing y analista de comunicación y diseño. 12 horas.

Control y aspectos claves: El premio debe ser algo atractivo, no necesariamente ostentoso. Parte legal visada por abogado y dirección. Es importante cumplir con las fechas de comunicación del ganador y entrega de premio para no generar una mala experiencia.

5to Plan de Acción

Título “Acuérdate de mí”

Objetivos del programa: Recuperar clientes

¿Cómo ayuda al plan?: Como principal, generar notoriedad de marca y novedad en clientes perdidos para luego pasar a la curiosidad y, por último, lograr una intención de compra.

Interrelación con otros planes: Con el visado de dirección, evaluar si se los puede hacer partícipes de los *planes de acción 3 y 4*.

Descripción: Con toda la información generada del *primer plan de acción*, es vital visitar a ex-clientes que hayan dejado de comercializar losetas.

Metodología:

1. Listar y localizar en un mapa todos aquellos clientes que compraban losetas atérmicas.
2. Profundizar sobre sus razones por las que dejaron de comprar pisos atérmicos.
3. Estandarizar dichas razones en diferentes categorías. Algunos ejemplos: Precio, rotura por flete, stock disponible, color, tipo de pieza vibrada, desigualdad de tamaños.
4. Con la información generada en los otros planes y desarrollo del producto, generar argumentos para tratar cada razón. En aquellos ex clientes donde los motivos de deserción fueran relacionados al comercial, re asignar la cuenta a otro comercial. Para aquellos clientes que desean permanecer en el mercado informal, se les puede invitar a que formalicen sus operaciones. De todas formas, se les debe presentar el producto. Existe la posibilidad que realice transacciones a través de un cliente directo.
5. Retomar un contacto telefónico y coordinar una visita. Llevar una muestra, y kit técnico comercial. Invitar una visita a fábrica para mostrar el sistema productivo con la nueva máquina.
6. Dar seguimiento para lograr una primera compra de prueba. En caso de interés de ser un cliente recurrente, aplicar *plan de acción 6*.
7. Abastecer con material promocional en caso de recuperar al cliente.

| DIAGRAMA DE GANTT | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----|------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|---|------|--|
| Plan 5: "Acuérdate de mi" | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Año | 2022 | | | | | | | | | | | | 2023 | |
| Actividad: | Mes | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | | |
| Listar ex clientes. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de razones. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pensar propuestas. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Retomar contacto. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación presencial nueva línea. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seguimiento. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Abastecer con material promocional. | | | | | | | | | | | | | | | |

Responsables: 2 comerciales de cuenta y gerente de marketing. 72 horas, contemplando el tiempo de viaje y reunión. A raíz de 3 horas por 24 ex clientes.

Control y aspectos claves: Conocer y profundizar sobre las razones de abandono como clientes. La nueva propuesta, debe contrarrestar esas razones. Por ejemplo, si solo dejó de comprar por precio ya que es la única variable que considera, pero el precio del nuevo producto es mayor, no será efectivo. De todas formas, se busca generar notoriedad de marca, por lo que al menos, debemos asegurarnos de que esté al tanto de la nueva línea.

6to Plan de Acción

Título “Estoy acá”

Objetivos del programa: Exhibir la loseta en todo punto de venta.

¿Cómo ayuda al plan?: Mejora la notoriedad de marca y aumenta la fidelización y satisfacción de los clientes. (Reviste o rellena espacios en el local)

Interrelación con otros planes: Se materializan puntos de venta y a través de fotografías, se puede mejorar el kit de identidad.

Descripción: Crear un espacio de loseta en locales de clientes, ya sea aprovechando paredes, el suelo del comercio (interior o exterior) o exhibidores físicos.

Metodología:

1. Tener un listado de todos los clientes.
2. Una vez analizados sus stands y cantidades de compra. Definir las diferentes propuestas para exhibición de losetas, se debe crear un espacio de losetas. Se sugiere como primeras ideas:
 - a. Crear un espacio de losetas en locales de clientes.
 - b. Aprovechar paredes con vinilos de piscinas y losetas reales resaltando sus propuestas. Se debe continuar con la estética lograda del *primer plan de acción*. Si el cliente presenta objeción estética, en conjunto, crear estética combinada.
 - c. Lograr al menos 1 m² que el comercio instale el piso, o en su defecto, sectorizar 1m² como estructura movable para posicionar en la tienda y/o en el exterior (en el exterior, buscar zonas con mucho sol durante el horario comercial con el fin de demostrar a los visitantes a través del tacto la característica atérmica.
 - d. Proponer las mejores fotos para colgar en una pared, a través de una pantalla, o book impreso.
 - e. Desarrollar material promocional de escritorio, como una maqueta con piscinas y mini losetas.
3. Renderizar cada propuesta para una mejor comunicación.
4. Programar una reunión con cada cliente y negociar.
5. Ejecutar.

| DIAGRAMA DE GANTT | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------|---|
| Plan 6: "Estoy acá" | | | | | | | | | | | | | |
| | Año | 2022 | | | | | | | | | | 2023 | |
| Actividad: | Mes | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 |
| Listar actuales clientes de losetas. | | | | | | | | | | | | | |
| Ordenar listado de clientes. | | | | | | | | | | | | | |
| Definir stands ideales para cada cliente. | | | | | | | | | | | | | |
| Renderizar opciones. | | | | | | | | | | | | | |
| Coordinar con clientes para presentar | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecutar | | | | | | | | | | | | | |

Responsables: Gerente de marketing y analista de comunicación y diseño, 30 horas sin contar ejecución de obra o renderizado por parte de proveedores.

Control y aspectos claves: Generar espacios en concordancia con el cliente. Si bien se pueden adaptar propuestas, las mismas, deben ser personalizadas, por ejemplo, agregando el logo del cliente. Cada espacio que se genere, debe poseer el mismo estilo de comunicación de la nueva línea generada en el paso 1. Es recomendable tenerlo listo antes de diciembre, que comienza el fuerte de la temporada de trabajo.

7mo Plan de Acción

Título “Insumo para arquitectos”

Objetivos del programa: Ser una opción de compra o insumo para profesionales de la construcción.

¿Cómo ayuda al plan?: Mejorar la notoriedad de marca a nivel profesional.

Descripción: Muchos arquitectos y estudios de arquitectura, no suelen trabajar bordes y pisos atérmicos de forma recurrente. Solo precisan de este material para obras particulares. Se sugiere considerar a los colegios de arquitectos como partners y canal de difusión.

Metodología:

1. Analizar si es más conveniente abrir una cuenta a cada entidad colegial, a cada razón social de arquitectos o si se debe atender este segmento profesional a través de los clientes actuales con algún beneficio extra como un descuento. Se recomienda este último, por las siguientes razones:
 - a. Volumen, las obras de piscinas o pisos atérmicos de arquitectos suelen ser poco frecuentes en comparación con la cantidad de obras de piscinas de una empresa de piscinas.
 - b. Canal de distribución, a medida que la fábrica expanda su producto a otras localidades y provincias, más riesgoso, dificultoso y costoso será retirar mercadería de la planta para una obra en particular.
 - c. No competir con clientes actuales, ya que algunos ya ofician de proveedores a arquitectos y constructores.
2. Listar todas las cámaras, consejos y colegios que nucleen arquitectos, maestros mayores de obra, etc.
3. Buscar o hacer un contacto para coordinar una reunión.
4. Presentar productos, más folletería técnica desarrollada en el *primer plan de acción*. Poner la fábrica a disposición para cualquier profesional de la construcción en caso que desee conocerla.
5. Ofrecer contenido técnico e información comercial para que puedan distribuirla entre sus socios.

6. De elegir atender este segmento a través de distribuidores, se deberá informar y capacitar de la acción comercial que se tome a favor de ellos.

| DIAGRAMA DE GANTT | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|---|------|--|
| Plan 7: "Insumo para arquitectos" | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad: | Año | 2022 | | | | | | | | | | | | 2023 | |
| | Mes | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | | |
| Definir política con dirección. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mapear instituciones y contactar. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Programar y asistir a reuniones. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seguimiento comercial | | | | | | | | | | | | | | | |
| (Opcional) Capacitar cadena comercial. | | | | | | | | | | | | | | | |

Responsables: Gerente de marketing. 50 horas.

Control y aspectos claves: Lograr un contacto del lugar para facilitar el primer contacto con la persona correcta. Que las entidades puedan difundir internamente el producto de forma periódica. Independientemente si se concreta una primera compra. En caso de atender este canal a través de clientes, mantenerlos al tanto.

7. PRESUPUESTO

| Diseño: | \$ | Cantidad | Total |
|--|-----------|----------|-------------|
| Diseño de marca: | \$20.081 | 1 | \$20.081 |
| Identidad de un producto: | \$40.263 | 1 | \$40.263 |
| Desarrollo de presentación digital: | \$29.318 | 1 | \$29.318 |
| Sesión fotográfica en estudio. Hasta 2 horas. 1 cámara: | \$8.032 | 3 | \$24.096 |
| Diseño de stand: | \$34.539 | 10 | \$345.390 |
| Ploteado para vidriera: | \$7.229 | 10 | \$72.290 |
| Folleto tríptico: | \$141.619 | 1 | \$141.619 |
| Diseño por hora: | \$1.526 | 20 | \$30.520 |
| Total pesos: | | | \$703.577 |
| Dólar BNA 24/2/22 | | | \$112,50 |
| Total USD: | | | \$ 6.254,02 |
| Comentario: Valores extraídos de https://tarifario.org/disenio-grafico-c37 el día 24/2/2022. La misma, es una web que plantea un tarifario de diseño gráfico, entre otras disciplinas, para Argentina. | | | |

| Impresión: | \$ | Cantidad | Total |
|--|---------|----------|-------------|
| Catálogo. 1 | \$250 | 500 | \$125.000 |
| Trípticos. 1 | \$10 | 6000 | \$60.000 |
| Esquemas de distribución de pisos. 1 | \$120 | 200 | \$24.000 |
| Ploteos (m ²). 2 | \$3.100 | 80 | \$248.000 |
| Colocación ploteo. 2 | \$5.000 | 10 | \$50.000 |
| Carpetas institucionales: 1 | \$176 | 300 | \$52.650 |
| Total pesos: | | | \$559.650 |
| Dólar BNA 24/2/22 | | | \$112,50 |
| Total USD: | | | \$ 4.974,67 |
| Comentario: 1 Valores extraídos de presupuestos publicitarios históricos de la empresa. 2 Valores extraídos de nuevos presupuestos de proveedores. Presupuesto 10 stands con un espacio de 4 m x 5 m. | | | |

| Promoción: | \$ | Cantidad | Total |
|--|----------|----------|-------------|
| Estructuras para exhibición. 1 | \$6.000 | 12 | \$72.000 |
| Bonificación de losetas Plan 3: "Vencer la resistencia". 2 | \$313 | 1800 | \$562.950 |
| Premio Plan 4: "Probar para ganar". 3 | \$12.938 | 4 | \$51.750 |
| Total pesos: | | | \$686.700 |
| Dólar BNA 24/2/22 | | | \$112,50 |
| Total USD: | | | \$ 6.104,00 |
| <p>Comentario: 1 Valores extraídos de presupuestos publicitarios históricos de la empresa. 2 Como todavía no se conoce el precio, se toma como referencia el precio de la unidad actual de 50x50. Correspondiente a USD 2,78 + IVA. Sobre la cantidad, se proyectan 60 piezas por piscina; por 3 piscinas por clientes; por un total de 10 clientes en Córdoba. 3 Se toma de referencia, el valor de 2 reposeras de fibra de fabricación propia. Correspondiente a USD 115 + IVA</p> | | | |

| Otros: | \$ | Cantidad | Total |
|---|----------|----------|-------------|
| Catering Plan 2: "Nueva línea, nuevo diseño" 1 | \$80.000 | 1 | \$80.000 |
| Consulta legal escrita Plan 4: "Probar para ganar" 2 | 3093,84 | 4 | \$12.375 |
| Propuestas "Plan 5". 3 | \$10.000 | 15 | \$150.000 |
| Viáticos y gastos varios. 4 | \$50.000 | 1 | \$50.000 |
| | | | |
| | | | |
| Total pesos: | | | \$292.375 |
| Dólar BNA 24/2/22 | | | \$112,50 |
| Total USD: | | | \$ 2.598,89 |
| <p>Comentario: 1 Nuevo presupuesto de proveedor. 2 Valor extraído del Colegio de Abogados de Córdoba, correspondiente a una consulta legal escrita x 4 JUS. 3 Presupuesto libre por si hubiera que negociar alguna acción en particular. 4Almuerzos, playas de estacionamiento, imprevistos, extras.</p> | | | |

Total, USD: 19.931,58 + IVA

NOTA : Todos los valores fueron dolarizados con el fin de reducir el impacto en los cambios de precios debido a la alta inflación argentina.

8. PLANES DE CONTINGENCIA

En caso de que la loseta no sea aceptada comercialmente, se proponen las siguientes alternativas, a evaluar por dirección:

Nota: Está presentado por orden de conveniencia y costos.

- Conversar 1 a 1 con los clientes para conocer los motivos e intentar resolverlos.

Pueden darse varios factores como el diseño, el color, la estética, la disponibilidad de stock, el miedo a roturas al ser más fina, etc.

- Esperar una temporada más hasta que el cliente madure el nuevo producto.

Hay clientes que llevan más de 15 años con el mismo producto y no ven un producto diferenciador. También se han dado casos donde las muestras de los prototipos no gustaban, pero visita tras visita, el cliente cambiaba de parecer.

- Expandir oferta en otras provincias y países o con otros targets como corralones.

El mercado de Córdoba se tomó con el fin de medir los comportamientos de la loseta en una piscina a gran escala. Con los resultados y apreciaciones, evaluar si se deben hacer modificaciones a nivel técnico o en la propuesta comercial y luego ofrecer a más clientes.

- Producir otros productos con la máquina como porcelanatos, adoquines, u otros materiales para la construcción.

Por razones de confidencialidad, es inviable mostrar la máquina, pero la misma, cumple la función de llenar moldes. Es cuestión de diseñar y/o fabricar nuevos moldes.

- Diseñar otra loseta (considerar si merece la pena industrializar la línea actual).

Similar al paso anterior, se sabe que la línea actual, tiene aceptación. ¿Valdrá la pena solo cambiar el sistema productivo y ajustar variables como la diferencia de tamaños por moldes?

- Tercerizar producción para otra empresa (no necesariamente losetas para piscinas)

Consiste en tomar uno de los modelos de negocios que posee la unidad de fibra de vidrio. Es decir, ofrecer servicios de producción con los estándares deseados para que otra empresa comercialice con su marca.

- Comenzar levemente a retirar la producción de la línea actual. (No recomendado)

Si el cliente tiene preferencia por una línea de pisos por sobre la nueva, es mala idea comenzar a no ofrecerla. El cliente no demorará en encontrar otro proveedor con una loseta similar. Y más allá de eso, existe riesgo de que la relación se desgaste.

En todo caso, lo mejor será salir a buscar nuevos clientes y solo ofrecer la nueva línea.

- Vender la máquina y asumir los costos hundidos de investigación y matricería. (No recomendado)

Son muchos meses de estudio, desarrollo, conversaciones, diseños, devoluciones, etc. para abandonar el proyecto.

9. IMPLICACIONES

El trabajo tiene como eje, el lanzamiento de una nueva línea de piscinas con su propia marca e identidad comercial. Y así sentar las bases estratégicas para un crecimiento sostenible a través de los años. Se busca lograr la satisfacción de los dos principales grupos de interés: Clientes mayoristas y consumidores finales.

Se trabaja en un panorama favorable:

- ★ Producto esperado y solicitado por clientes.
- ★ Producto diseñado en base a comentarios y devoluciones de clientes y usuarios.
- ★ Más competitivo en precio y con los costos asociados de transporte y manipulación.
- ★ Gracias a la pandemia, la industria de piscinas aumentó considerablemente, tanto oferta como demanda. Debido a ello, existen más obras de piscinas, donde poder ofrecer el producto. Es decir, se lanza un producto dentro de un mercado en crecimiento.
- ★ Aunque la línea tendrá su propia identidad, se la reconoce dentro de la marca madre de la fábrica.
- ★ Ya se cuenta con la cadena comercial establecida.

La clave está en aprovechar la experiencia de la empresa en el mercado, sumado a los comentarios de los clientes.

10. CONCLUSIÓN

Mediante herramientas de marketing, se pudo conocer y analizar más sobre la industria de los pisos atérmicos y su alta rivalidad y complejidad al tratarse de un producto complementario en la obra de una piscina y que muchas veces, se termina comprando en el mercado informal.

A través de diferentes tipos de estrategias, se pretende lograr un buen lanzamiento al segmento de clientes correcto, es decir, empresas relacionadas con piscinas o insumos de las mismas cuyas compras son recurrentes. Con acciones concretas y reales, buscamos que un cliente corporativo y un consumidor final, puedan conocer e interactuar con los beneficios y ventajas sin que esté la fábrica físicamente presente. La primera impresión, se da una sola vez; y de ahí la importancia de cuidar los detalles.

Si bien hay un lanzamiento oficial, desde hace meses se vienen generando expectativas y el trabajo considera las etapas posteriores a la obra.

Esta nueva línea, tendrá una identidad propia. Es importante aclararlo ya que históricamente, la línea actual, fue comercializada con el nombre de la fábrica. De esta forma, se puede competir con mayor libertad en el mercado. Por ejemplo, hay empresas que son competidores a la hora de vender piscinas, pero clientes cuando se trata de pisos.

A la fecha, marzo 2022, ya hay parte de las acciones propuestas terminadas y en ejecución. Concretamente, el plan de prelanzamiento se encuentra finalizado cuyas apreciaciones rescatadas se pueden consultar en el ANEXO I. Mientras que el plan de acción 1, se encuentra en ejecución con un nombre y estética ya definida.

Aunque está prevista la expansión a todos los clientes, trabajando solo en Córdoba y alrededores, se podrá probar el producto a pequeña escala, dando tiempo suficiente para seguir aprendiendo y mejorando el producto.

11. ANEXO

ANEXO I “Primeras impresiones”

| CLIENTE | COMENTARIOS RELEVANTES | RESUMEN |
|-----------|---|----------|
| SAN LUIS | Es un gol de Di María. | POSITIVO |
| SANTA FE | Debería ver una piletta puesta con esa loseta. Pero si es más barata, la vendo de una. | NEUTRO |
| CÓRDOBA | Tiene un diseño innovador. | POSITIVO |
| CÓRDOBA | A la empresa le faltaba una pieza vibrada, tengo 2 proveedores, con esto ya trabajo solo con ustedes. | POSITIVO |
| CÓRDOBA | Más o menos, pasa que estoy acostumbrado a la otra. Me interesa ver el precio. | NEUTRO |
| CÓRDOBA | No me gusta el prototipo, debería verla terminada. | NEGATIVO |
| CÓRDOBA | Me gustó mucho el poro. | POSITIVO |
| CÓRDOBA | Más prolija. | POSITIVO |
| CATAMARCA | Mejor estética, y se la ve más resistente. | POSITIVO |

| | | |
|---------------------|---|----------|
| SANTIAGO DEL ESTERO | Muy buena loseta. | POSITIVO |
| CÓRDOBA | Es más liviana, fácil de limpiar y de mejor terminación. | POSITIVO |
| CÓRDOBA | Muy linda estéticamente. | POSITIVO |
| CÓRDOBA | Más prolija. | POSITIVO |
| CÓRDOBA | Es excelente. ¿Cuándo la sacan? | POSITIVO |
| CÓRDOBA | Es linda. | POSITIVO |
| CÓRDOBA | Me gusta que tenga poros abiertos y al ser fina, entran más por pallet. | POSITIVO |
| ENTRE RÍOS | Mejor terminación, debería verla colocada. | POSITIVO |

Por políticas de confidencialidad, solo se menciona la provincia donde tiene el negocio el cliente.

12. REFERENCIAS

Esteban, A. (2006). *Principios de marketing*. ESIC editorial.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.

Costa, J. (2004). *La imagen de marca* (p. 18). Barcelona: Paidós.

Sainz, J. M., & de Viciña Ancín, J. M. S. (2015). *El Plan de Marketing en la Practica (12e*. Esic Editorial.

Kapferer, J. N. (2009). Kapferer's Brand-Identity Prism Model. *European Institute for Brand Management*, 24, 2014.

Pérez, D., & Pérez, I. (2006). El producto. Concepto y desarrollo. *Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi,45113*.

Ancín, J. S. (2016). *EL PLAN DE MARKETING EN LA PRÁCTICA*. Madrid: ESIC.

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Sordo, A. S. (2 de junio de 2021). *7 estrategias para un lanzamiento de producto realmente exitoso*. Hubspot. Recuperado el 24/08/2021 de <https://blog.hubspot.es/marketing/lanzamiento-de-producto>